

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Koncepce GRC a finanční výhody její implementace v  
rámcí korporací**

**Vladislav Rusakov**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vladislav Rusakov

Podnikání a administrativa

Název práce

**Koncepce GRC a výhody její implementace v rámci korporací**

Název anglicky

**A concept of GRC and Advantages of it's Implementation within an Enterprise**

---

### Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat hlavní trendy a faktory ovlivňující vývoj konceptu GRC a provést hloubkový rozbor koncepce GRC (Governance, Risk, and Compliance) a stanovit finanční přínosy implementace GRC systému. Práce zahrnuje detailní popis jednotlivých komponent GRC a představuje vedoucí frameworky pro řízení této oblasti. Navazujícím cílem je evaluace ekonomického dopadu a porovnání finančních výkazů po implementaci GRC systému v rámci vybraného podniku. Na základě analýzy vybraného podniku bude navržen mechanismus pro zlepšení procesu řízení operačních rizik.

### Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou navazujících částí – teoretické a praktické. V teoretické části bude uvedena definice GRC a prostřednictvím odborné literatury bude provedena rešerše komponent uvnitř GRC řešení spolu s modely, které slouží jako pomůcka při plánování projektu. Tyto teorie budou čerpány z odborných tištěných a internetových zdrojů, zejména vědeckých databází.

V praktické části bude provedena analýza současného trhu softwarových řešení s uvedením výhod a nevýhod. Poté bude provedena finanční analýza podniku po implementaci řešení za použití absolutních hodnot pomocí horizontální a vertikální analýzy.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

**Klíčová slova**

GRC, Risk Management, Operační Riziko, Software, Implementace.

---

**Doporučené zdroje informací**

Ambrož, L. Měření rizika ve financích. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-76-7.

Anthony, T. Governance, risk, and compliance handbook: Technology, finance, environmental, and international guidance and best practices. Wiley, 2008. ISBN 978-0470095898.

Carole, S. – Jason, M. GRC Capability Model (OCEG Red Book). London: OCEG, 2012. ISBN 979-8484984237.

Denise, B. SAP GRC for dummies. For Dummies, 2008. ISBN 978-0470333174.

Veber, Jaromír. Management : základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2007. ISBN 8072610295.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

PhDr. Ing. Tomáš Maier, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2023

**prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Koncepte GRC a finanční výhody její implementace v rámci korporací." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2023

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Tomáši Maierovi, Ph.D. za odborné vedení mé této práce, připomínky a cenné rady.

# Koncepce GRC a finanční výhody její implementace v rámci korporací

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na koncepci GRC (Governance, Risk management a Compliance) a její využití ve vybraných organizacích. V práci je nejprve popsána koncepce GRC po jednotlivých komponentách, dále jsou uvedeny některé standardy a frameworky, které ovlivňují GRC koncepci. Práce také analyzuje aktuální situaci na trhu s nástroji pro podporu GRC v organizacích a porovnává dva nejpopulárnější – Metricstream a SAP.

V rámci praktické části této práce je provedeno hodnocení finanční situace banky Danske bank, která byla obviněna z praní špinavých peněz. Absence GRC systému byla identifikována jako jedna z hlavních příčin tohoto problému. Hodnocení je prováděno pomocí finanční analýzy poměrových ukazatelů, horizontálních a vertikálních analýz s použitím dat z výročních zpráv za období let 2015 až 2022. Výpočty jsou slovně vyhodnoceny a okomentovány. Celkově práce přináší ucelený pohled na koncepci GRC a její využití v praxi.

**Klíčová slova:** GRC, Risk Management, Operační Riziko, Software, Implementace, MetricStream, SAP, Danske Bank, AML skandál, Finanční analýza.

# **A concept of GRC and financial advantages of it's implementation within enterprise**

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the concept of GRC (Governance, Risk management, and Compliance) and its utilization in selected organizations. The thesis first describes the GRC concept by its individual components, followed by an overview of some standards and frameworks that influence the GRC concept. The thesis also analyzes the current situation in the market of GRC support tools in organizations and compares the two most popular tools – Metricstream and SAP.

As part of the practical section of this thesis, an evaluation of the financial situation of Danske Bank is conducted, which was accused of money laundering, with the absence of a GRC system identified as one of the main causes of the problem. The evaluation is performed using financial analysis of ratio indicators, horizontal and vertical analyses, using data from annual reports for the period from 2015 to 2022. The calculations are verbally evaluated and commented on. Overall, the thesis provides a comprehensive view of the GRC concept and its practical utilization.

**Keywords:** GRC, Risk Management, Operational Risk, Software, Implementation, MetricStream, SAP, Danske Bank, AML scandal, Financial Analysis.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1	Metodika.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická část práce</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Governance</b> .....	<b>15</b>
3.1.1	IT Governance .....	16
3.1.2	IT Governance Frameworks.....	17
<b>3.2</b>	<b>Risk</b> .....	<b>17</b>
3.2.1	Klasifikace rizik.....	19
3.2.2	Operační rizika.....	20
3.2.3	Basel regulace .....	21
<b>3.3</b>	<b>Compliance</b> .....	<b>21</b>
3.3.1	International Organization for Standardization.....	22
3.3.2	Norma ISO 27001.....	22
<b>3.4</b>	<b>Kontrola</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5</b>	<b>GRC jako jednotlivá platforma</b> .....	<b>24</b>
3.5.1	GRC Capability model.....	25
3.5.2	SAP.....	26
<b>3.6</b>	<b>Finanční analýza</b> .....	<b>27</b>
<b>3.7</b>	<b>O Společnosti Danske Bank</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Porovnání SAP GRC a MetricStream</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Finanční analýza společnosti Danske Bank</b> .....	<b>30</b>
4.2.1	Horizontální analýza .....	30
4.2.2	Vertikální analýza .....	32
4.2.1	Čistý zisk.....	35
4.2.2	Poměrové ukazatele .....	36
4.2.3	Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu.....	36
4.2.4	ROE Rentabilita vlastního kapitálu.....	37
4.2.5	ROA Rentabilita aktiv.....	38



4.2.6	ROS Rentabilita tržeb a ROC Rentabilita nákladů .....	40
4.2.8	Finanční páka .....	41
4.2.1	Ukazatele likvidity .....	43
4.2.2	Ukazatel věřitelského rizika.....	44
4.2.3	Koeficient samofinancování .....	45
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>47</b>
<b>11.</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>48</b>
6.1	Seznam obrázků .....	48
6.2	Seznam tabulek .....	48
6.3	Seznam grafů.....	48
6.4	Seznam použitých zkratk.....	49

# 1 Úvod

V dnešním globalizovaném světě se podniky potýkají s mnoha výzvami, které vyžadují efektivní koordinaci lidských, procesních a technologických zdrojů. Koncepce Governance, Risk a Compliance (GRC) se proto stala klíčovým prvkem podnikového řízení. Tato koncepce, která se objevila na začátku 21. století, se snaží zajistit, aby podnik jednal eticky, dodržoval předpisy a zákony a zároveň minimalizoval rizika a dosahoval svých cílů.

S rostoucí komplexitou podnikových struktur a procesů se však tyto činnosti stávají stále náročnějšími a je třeba hledat nové způsoby, jak je efektivně identifikovat a řídit. Právě zde se uplatňuje integrovaný přístup k GRC, který odbourává tradiční bariéry mezi jednotlivými podnikovými jednotkami a zvyšuje efektivitu zaměstnanců, obchodních procesů, technologií a dalších prvků podnikání.

Motivací pro volbu daného tématu byla moje osobní zkušenost s řízením rizik v mezinárodních firmách a vlastní zájem o hlubší pochopení operačních procesů implementace GRC v podniku.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je provést komplexní analýzu koncepce Governance, Risk and Compliance (GRC) a identifikovat hlavní trendy a faktory ovlivňující vývoj této oblasti v rámci rizikového managementu. Práce se dále zaměřuje na porovnání dvou softwarových řešení GRC a zhodnocení jejich přínosů a nedostatků.

Součástí práce je provedení finanční analýzy Danske Bank před a po skandálu AML, který byl způsoben absencí GRC systému v podnikovém prostředí a zhodnocení dopadu skandálu na finanční výkonnost podniku. Navazujícím cílem je otestovat zda-li existuje přímý vztah mezi finančním stavem podniku a implementací externího GRC softwaru, kterou podnik provedl po skandálu v roce 2018.

Výsledky této analýzy mohou být užitečné pro podniky, které se snaží minimalizovat rizika a maximalizovat svou finanční výkonnost pomocí efektivního řízení a monitorování rizik.

### 2.1 Metodika

1. Rešerše: Metoda rešerše spočívá v prozkoumání literatury a odborných zdrojů, které se týkají tématu práce. To zahrnuje tištěné i internetové zdroje, přednostně vědecké databáze. Cílem této metody je získat ucelený přehled o dané problematice, porozumět klíčovým pojmům a definicím.
2. Komparativní analýza: Komparativní analýza se používá ke srovnání dvou nebo více věcí, aby se zjistily rozdíly a podobnosti. Bude porovnávat dvě softwarové GRC řešení – SAP a MetricStream. Bude provedena analýza jejich výhod a nevýhod a představen přehledný srovnávací seznam.
3. Finanční analýza: Finanční analýza se používá k posouzení finančního zdraví společnosti, práce je zaměřena na finanční analýzu Danske Bank. Bude proveden horizontální a vertikální rozbor rozvahy společnosti, výpočet vybraných poměrových ukazatelů a jejich zhodnocení. K výpočtům budou použita data z účetních závěrek z let 2015–2022.

**Vzorce použité ve finanční analýze:**

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100\% \quad (1)$$

$$\text{Du pontův rozklad ROE} = \frac{Z}{T} * \frac{T}{CA} * \frac{CA}{VK} \quad (2)$$

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}} * 100\% \quad (3)$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{Celková aktiva} - \text{Krátkodobé závazky})} * 100\% \quad (4)$$

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} * 100\% \quad (5)$$

$$ROC = 100\% - ROS \quad (6)$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{Index finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kaspitál}} \quad (8)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Celková depozita}} \quad (9)$$

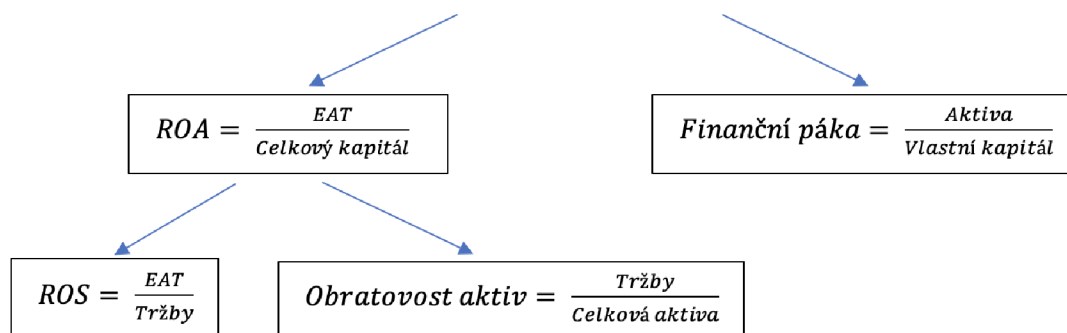
$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Peníze a peněžní ekvivalenty splátné do 3měs.}}{\text{Celková depozita}} \quad (10)$$

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizi kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100\% \quad (11)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastni kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100\% \quad (12)$$

Obrázek 1 — Rozklad rentability vlastního kapitálu

Rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

## **3 Teoretická část práce**

### **Komponenty koncepce GRC**

V první kapitole jsou představené jednotlivé komponenty koncepce GRC. Governance řídí podnikovou činnost, Risk management chrání podnik před nepříznivými událostmi a Compliance zajišťuje dodržení předpisů.

#### **3.1 Governance**

V kontextu koncepce GRC písmeno G zastupuje pojem spíše Corporate Governance než Governance obecně, což je obecný termín pro popis řízení procesů v organizaci. Corporate Governance se zaměřuje na procesy, systémy a kontrolní mechanismy, které organizace používají ke svému řízení, bez ohledu na to, zda se jedná o organizace veřejného nebo soukromého sektoru.

Corporate Governance obvykle zahrnuje výkon právních, regulačních pravomocí a využívání právních předpisů. Je to zároveň i oblast ekonomie, která se zabývá studiem otázek týkajících se oddělení a segregace vlastnictví. Vztahy v oblasti řízení zahrnují vztahy mezi členy správní rady, vlastníky, manažery, zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, regulačními orgány a komunitami. Corporate Governance je proces, kterým organizace obhajuje zájmy zainteresovaných stran, mezi které mohou patřit členové představenstva, zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, zákazníci a komunita ve které organizace působí. Řízení se týká vztahu mezi těmi, kdo řídí, a těmi, kdo jsou řízeni. Existují různé úrovně corporate governance, kde na nejvyšším stupni stojí řízení organizací z veřejného sektoru. Pak následuje řízení organizací ze soukromého sektoru a poté IT governance, která se zabývá řízením informačních technologií. Na posledním stupni je umístěna datová governance, která se věnuje správě dat.

Corporate governance představuje systém, jímž jsou společnosti řízeny a kontrolovány. Jedná se o celkový soubor pravidel, kontrolních mechanismů, zásad a usnesení, které řídí chování společnosti. Governance zahrnuje všechny procesy, kontroly a systémy, které firma provozuje. Aktivita spojené s řízením zajišťují, že rozhodující informace o řízení, které jsou poskytovány výkonnému týmu, jsou dostatečně úplné a přesné, aby bylo zajištěno přijímání vhodných rozhodnutí. Kontrolní mechanismus tak získá jistotu, že strategie, pokyny

a instrukce vedení jsou prováděny systematicky a efektivně. Součástí governance jsou také vztahy s různými zainteresovanými stranami, včetně dodavatelů, regulačních orgánů a přidružených komunit, jako jsou například města a vesnice v okolí daného podniku.

### **Principy Corporate Governance**

Principy Corporate Governance jsou souborem základních zásad a hodnot, které jsou klíčové pro správné fungování společnosti a zajišťují řádné řízení a kontrolu. V dnešní době si každá společnost může stanovit tolik principů, kolik považuje za relevantní, ale mezi nejčastěji uváděné patří například:

- **Spravedlivost.** Organizace musí jednat spravedlivě se všemi zainteresovanými stranami a respektovat jejich práva a zájmy.
- **Transparentnost.** Organizace by měla poskytovat veřejnosti přesné a pravdivé informace týkající se provozu a finanční situace.
- **Odpovědnost.** Představenstvo je odpovědné za dohled nad podnikovými záležitostmi a činnostmi managementu. Představenstvo si musí uvědomovat a podporovat úspěšné a trvalé fungování společnosti. Součástí této odpovědnosti je volba a jmenování generálního ředitele. Generální ředitel pak musí jednat v zájmu společnosti a jejích akcionářů.
- **Integrita.** Integrita zajišťuje, že společnost jedná eticky a v souladu se zákony, řídí se morálními a etickými principy. Organizace by měla mít etický kodex a dodržovat napříč všemi svými činnostmi.

#### ***3.1.1 IT Governance***

IT Governance je struktura vztahů a procesů, které řídí a kontrolují podnik. IT Governance framework umožňuje organizacím účinně řídit rizika v oblasti IT a zajistit, aby činnosti spojené s informacemi a technologiemi byly v souladu s jejich celkovými obchodními cíli. Usnadňuje jim tak jejich každodenní práci. Ale vyžaduje se přitom vysoká kvalita služeb a minimalizace nákladů na provoz.

Za IT správu v dnešní době je odpovědné představenstvo a vrcholové vedení. IT Governance je důležitou součástí řízení podniku a zahrnuje vedení, organizační struktury a procesy, které zajistí, že IT podporuje a rozšiřuje strategii a cíle podniku. Implementace IT Governance přináší řadu výhod, jako je snížení rizik spojených s využíváním IT, otevření nových obchodních příležitostí pomocí IT a zvýšení důvěry vedení a zaměstnanců v IT.

### **3.1.2 IT Governance Frameworks**

IT Governance Frameworks jsou strukturované přístupy nebo metodiky používané k řízení a kontrole činností IT v organizaci. Tyto frameworky poskytují návod, jak sladit činnosti IT s obchodními cíli, řídit rizika a zajistit soulad s regulačními požadavky

#### **ITIL Framework**

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) framework je sada procesů a postupů, které shrnují globální zkušenosti a nejlepší metodiky v poskytování IT služeb. Cílem ITIL je zajistit kontinuální dodávku požadované hodnoty služeb při neustálých změnách požadavků v prostředí všech typů organizací.

Implementace ITIL zvyšuje efektivitu organizace díky standardizaci a dokumentaci IT procesů, optimalizaci využití zdrojů, koncepčnímu rozvoji IT a mnohem lepšímu řízení IT služeb, včetně jejich dostupnosti a bezpečnosti.

#### **COBIT Framework**

COBIT Framework (Control Objectives for Information and Related Technology) je nástroj vytvořený ISACA (Information Systems Audit and Control Association), který umožňuje manažerům překlenout rozdíl mezi technickými otázkami, obchodními riziky a požadavky na kontrolu.

COBIT je integrovatelný s dalšími frameworky, jako jsou např. standardy ISO 20000 a ISO 27001 a je široce uznávaný jako osvědčený postup pro IT Governance v jakékoliv organizaci v jakémkoliv odvětví.

Framework poskytuje zásady a vnitřní politiku, 34 procesů pro IT Governance, ukazatele výkonnosti a doporučení pro organizační strukturu. Tyto prvky organizace mohou využít pro efektivní správu IT zdrojů a sladění IT s obchodními cíli. COBIT zajišťuje kvalitu, kontrolu a spolehlivost informačních systémů v organizaci.

## **3.2 Risk**

Přítomnost rizika v moderní společnosti je nepopíratelná. V dnešní době se člověk setkává s mnoha riziky, mezi něž patří například politická, ekonomická, environmentální, psychologická, právní a další. Riziko znamená pravděpodobnost vzniku události, která by mohla mít nežádoucí dopad na zdraví, majetek, životní prostředí nebo na jiné důležité aspekty lidského života, je tedy spojeno s nejistotou a s možností vzniku nebezpečí.



Existence rizika je předpokládána již od pradávných dob. Lidé v minulosti se potýkali s riziky, ať už při lovu, hromadění potravy nebo při stavebních pracích. Hazardní hry, jako například kostky, byly dalším zdrojem rizika, což dokládají nalezené scény této hry v egyptských hrobkách a na starořeckých vázách. Pojem "riziko" se stal populárním v době, kdy si lidé začali uvědomovat, že jejich rozhodnutí mohou mít nežádoucí důsledky, a začali se tedy více zajímat o možná rizika spojená s danými situacemi.

Risk Management (neboli řízení rizik) je proces, který organizace používá k identifikaci, hodnocení a řízení rizik souvisejících s její činností. Tento proces může zahrnovat zavedení kontrolních opatření k prevenci a minimalizaci dopadu rizik, jakož i vytvoření pohotovostních plánů pro řešení případných krizových situací. Risk Management zpravidla neznamena úplné vyloučení rizik, ale spíše snahu minimalizovat jejich dopad. Všechny příležitosti nesou určitou míru rizika. Organizace, která se snaží úplně vyhnout riziku, může být neatraktivní pro investory a stát se neúspěšnou.<sup>1</sup>

Efektivní řízení rizik má zásadní význam pro úspěšné fungování každé organizace, neboť pomáhá snižovat pravděpodobnost a dopad negativních událostí a může zlepšit celkovou odolnost a stabilitu. Identifikací a řešením potenciálních rizik mohou organizace chránit svůj majetek, provoz a pověst a zvýšit své šance na úspěch. Ačkoli je tato skutečnost dobře známá, podle průzkumu společnosti McKinsey z roku 2011 44 % respondentů uvedlo, že správní rady jejich organizací pouze přezkoumávají a schvalují strategie navržené vedením. Stejný průzkum zjistil, že pouze 14 % času věnovaného představenstvem je věnováno řízení podnikatelských rizik a že pouze 14 % ze všech respondentů má úplnou představu o rizicích, kterým jejich společnost čelí.<sup>2</sup>

Existuje mnoho různých přístupů k řízení rizik, včetně tradičních metod, jako je hodnocení a kontrola rizik, i modernějších přístupů, jako je plánování scénářů a analýza rizik. Konkrétní přístup, který organizace zvolí, závisí na její velikosti, odvětví a specifickém rizikovém profilu.

---

<sup>1</sup> PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011. s. 161. ISBN 978-80-01-04841-2.

<sup>2</sup> BHAGAT, Chinta, HIRT, Martin, KEHOE, Conor. *Governance since the economic crisis* [online]. London: McKinsey & Company, 2011 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/governance-since-the-economic-crisis-mckinsey-global-survey-results>.

Řízení rizik v organizacích se skládá ze čtyř hlavních fází:

1. Identifikace rizik. Tato fáze zahrnuje rozpoznání rizik v různých oblastech a jejich zdroje.
2. Hodnocení rizik. Cílem je připravit informační materiály k rozhodnutí, zda je situace přátelská či nepřátelská a zda je nutné jednat s ohledem na rizika.
3. Řízení rizik. V této fázi se určují nástroje a metody pro řízení rizik.
4. Monitorování a kontrola rizik. Proces sledování rizik a jejich dopadů na organizaci.<sup>3</sup>

### **3.2.1 Klasifikace rizik**

#### **Typy rizik podle druhu nebezpečí:**

1. Umělá rizika jsou rizika způsobená člověkem nebo spojená s lidskou činností (např. znečištění).
2. Přírodní rizika jsou rizika nezávislá na lidské činnosti (např. zemětřesení).
3. Smíšená rizika jsou rizika, která jsou přírodními událostmi, ale jsou spojena s lidskou činností (např. sesuv půdy spojený se stavebními pracemi).

#### **Typy rizik podle oblasti výskytu:**

1. Politická rizika jsou rizika přímých ztrát a výpadků zisku v důsledku nepříznivých změn politické situace ve státě nebo jednání místních orgánů.
2. Sociální rizika jsou rizika spojená se sociálními krizemi.
3. Environmentální rizika jsou rizika spojená s pravděpodobností občanskoprávní odpovědnosti za škody na životním prostředí a životě a zdraví třetích osob.
4. Komerční rizika jsou rizika ekonomických ztrát vznikajících při jakékoli obchodní, výrobní a hospodářské činnosti. Obchodní rizika zahrnují finanční rizika (spojená s finančními transakcemi) a výrobní rizika (spojená s prováděním jakékoliv výrobních činností).
5. Profesní rizika jsou rizika spojená s výkonem profesních povinností (např. rizika spojená s profesní činností lékařů, notářů apod).

---

<sup>3</sup> PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011. s. 304. ISBN 978-80-01-04841-2.

### 3.2.2 Operační rizika

Řízení provozních rizik se v průběhu devadesátých let stalo důležitou součástí celkového řízení rizik, když společnosti začaly uznávat potřebu řešit finanční rizika. Dříve si společnosti nebyly vědomy rizik, která jsou spojena s provozováním podnikání a považovaly je za běžné náklady, které jsou nutné pro fungování firmy.<sup>4</sup> Nicméně, v průběhu času se zvyšoval povědomí o těchto rizicích a společnosti začaly rozlišovat různé druhy rizik, kterým čelí, a kategorizovat je do skupin, aby mohly lépe porozumět a spravovat každou z těchto skupin rizik. Do první skupiny řadíme rizika spojená s provozem, jako je dodávka energie, kapacity, údržby kvality, bezpečnosti a další. Další skupinou jsou rizika týkající se lidských zdrojů, jako je zdraví a bezpečnost, kompetence, klíčové zaměstnance a plánování nástupnictví, kultura a sociální klima a také outsourcing. Poslední skupinu tvoří přírodní rizika, která zahrnují extrémní klimatické podmínky a přírodní katastrofy.

Řízení operačních rizik se stalo důležitou složkou řízení rizik v průběhu devadesátých let, kdy společnosti začaly vnímat potřebu řídit finanční rizika. Dříve byla provozní rizika vnímána jako nevyhnutelné náklady podnikání, ale dnes jsou rozdělena do několika skupin. Mezi ně patří rizika spojená s provozem, jako dodávkou energie, kapacitou, údržbou kvality, bezpečností a další. Dále jsou to rizika spojená s lidskými zdroji, jako zdraví a bezpečnost, kompetence, klíčoví lidé a plánování nástupnictví, kultura a sociální klima a také outsourcing. Poslední skupinu tvoří rizika přírodní, která zahrnují extrémní klimatické podmínky a přírodní katastrofy.<sup>5</sup>

Operační rizika jsou mnohem obtížnější stanovit a sledovat než tržní rizika. Podle regulace Basel II se operační riziko definuje jako riziko způsobené nedostatečnými interními procesy, lidským faktorem nebo externími událostmi,<sup>6</sup> což může vést ke ztrátám. Mezi druhy operačních rizik patří například reputační, strategická a právní rizika, jakož i nesprávné

---

<sup>4</sup> KENETT, Ron, RAANAN, Yossi. *Operational Risk Management: A Practical Approach to Intelligent Data Analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. s. 15-20. ISBN: 978-0-470-74748-3.

<sup>5</sup> YILMAZ, Ayse Kucuk, FLOURIS, Triant. *Corporate Risk Management for International Business*. Singapore: Springer, 2017. s. 28. ISBN 978-981-10-4266-9.

<sup>6</sup> BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*. Basel: Bank for International Settlements, 2006, s. 131-163. ISBN 92-9131-720-9.

nastavení interních procesů. Každá společnost si musí sama určit, jak bude klasifikovat provozní rizika.

### ***3.2.3 Basel regulace***

Basilejský výbor pro bankovní dohled vytvořil Basilejskou dohodu s cílem zlepšit kvalitu bankovního dohledu, vyvíjet společné standardy a doporučení pro členské země a organizovat výměnu informací. Basilejský výbor působí ve čtyřech oblastech: sledování dodržování stávajících standardů bankovních činností, práce na jejich zdokonalování, přijímání jednotných mezinárodních účetních standardů pro banky a koordinace s dalšími tvůrci standardů. Basilejské standardy se používají po celém světě a jsou základem bankovní regulace.

Basilejská dohoda se skládá ze čtyř dokumentů: Basilejská úmluva o bankovním dohledu a platebním styku (Basilejská I), Basilejská úmluva o kapitálové přiměřenosti a předpisům pro bankovní dohled (Basilejská II), Basilejský akční plán pro posílení světového finančního systému (Basilejská III) a Basilejská úmluva o fundamentální reformě regulačních požadavků pro bankovní sektor (Basilejská IV). Basel-II popisuje nové a rozvinuté zásady regulace včetně operačních rizik. Basel definuje provozní rizika jako rizika spojená s interními procesy, personálem, technickými systémy a vnějšími událostmi. Basilejský výbor doporučuje organizacím vytvořit integrovaný přístup k řízení rizik, který zahrnuje všechny oblasti činnosti organizace a všechny typy rizik. Tyto postupy by měly být doplněny účinnou kontrolou a monitoringem procesů, aby bylo zajištěno účinné řízení rizik v souladu s očekáváním organizace.

Kategorie operačních rizik podle Basel zahrnují rizika způsobená lidským faktorem a externí rizika, jako jsou změny ekonomických podmínek trhu a geopolitické krize. Každé podnikání musí mít kompletní strategii, která umožňuje dlouhodobý růst a ziskovost, a řízení operačních rizik je základním manažerským principem.

## **3.3 Compliance**

Compliance lze definovat jako proces, který zajišťuje soulad mezi cíli a činnostmi, které směřují k jejich dosažení, s vnějšími i vnitřními omezeními a pravidly, jako jsou národní zákony, vnitřní předpisy a obchodní procesy společnosti. Tento proces je důležitý jak ve fázi plánování, tak ve fázi realizace.

Oblast Compliance se zabývá vnějšími legislativními předpisy, normami a pravidly, které jsou specifické pro danou společnost. Součástí Compliance je také sledování dodržování vnitřních obchodních pravidel a interních kontrol. Pro účinnost je důležité, aby interní kontrolní programy byly integrovány s externími požadavky a předpisy.

Pro efektivní implementaci Compliance programu by měla organizace nejprve identifikovat oblasti svého podnikání s nejvyšším rizikem a poté zaměřit své zdroje na tyto oblasti. Compliance je často spojována s bankovním sektorem, neboť každá banka musí dodržovat vnější právní předpisy. Nicméně, existují také obecné normy, které nejsou vázané na odvětví, jako například řada mezinárodních norem ISO 27001 pro bezpečnost informací nebo požadavky GDPR na ochranu osobních údajů.

### ***3.3.1 International Organization for Standardization***

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizace, která se specializuje na normalizaci a vytváření norem týkajících se kvality. Je to největší organizace svého druhu na světě a její normy jsou uznávané po celém světě. ISO normy poskytují moderní technické požadavky na technologie, výrobky a služby a pomáhají tak zvyšovat efektivitu a účinnost v různých průmyslových odvětvích. Tyto normy jsou v dnešní době celosvětově přijímány jako prostředek, který umožňuje výrobcům, dodavatelům zboží a služeb a zákazníkům dosáhnout co nejpohodlnější a nejefektivnější úrovně vzájemné komunikace.

Certifikace ISO pomáhá zajistit bezpečnost, spolehlivost a kvalitu výrobků, služeb a technologií. Tyto normy ISO jsou obvykle využívány a prospěšné pro tři klíčové oblasti veřejného života: podnikání, společnost a státní správu.

### ***3.3.2 Norma ISO 27001.***

Norma **ISO 27001** představuje jednu z nejefektivnějších mezinárodních norem pro implementaci komplexního informačního systému řízení bezpečnosti informací. Hlavním cílem této normy je identifikovat, zhodnotit a řídit rizika spojená s obecným zpracováním informací a zajištěním jejich bezpečnosti.<sup>7</sup> Bezpečnost důvěrných informací je v současné

---

<sup>7</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *Norma ISO/IEC 27001:2013* [online]. Geneva: International Organization for Standardization, 2013 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z <https://www.iso.org/standard/69378.html>.

době považována za důležitý strategický prvek a tuto skutečnost norma ISO 27001 zdůrazňuje.

V současné digitální době je téměř každý proces závislý na sdílení informací. V rámci podnikových procesů jsou informace často vnímány jako klíčové a důvěrné, jejich neopatrné zpracování může pro podnik znamenat ztráty. K pochopení, které informace jsou kritické je nezbytná klasifikace informací. Bez této klasifikace nejsou možná účinná bezpečnostní opatření pro řízení bezpečnosti informací v souladu s normou ISO 27001.

Tato norma pomáhá definovat konkrétní cíle společnosti, a tím naplánovat její strategický rozvoj. Splnění jasně definovaných obecných požadavků normy musí odrážet konkrétní situaci podniku. Implementace ve společnosti závisí na potřebách a cílech, bezpečnostních požadavcích a organizačních procesech, jakož i na velikosti a struktuře společnosti.

Podle výzkumu Oxfordské univerzity došlo k výraznému nárůstu počtu cenných papírů společností z různých odvětví, které získaly certifikaci ISO 27001. Získání této certifikace se stalo indikátorem kvality a spolehlivosti, což vedlo k pozitivnímu vývoji tržní hodnoty těchto společností. Během prvních 6 dnů po získání certifikace se průměrně zvýšily akcie těchto společností o 1,06 %, což svědčí o vysoké důležitosti tohoto standardu pro investory.<sup>8</sup>

### **3.4 Kontrola**

Kontrolní procesy jsou nedílnou součástí řízení podniku, přesněji řečeno součástí dobře fungujícího systému řízení. I když kontrola nemá svoje označení ve zkratce GRC, bez řádné a opakované kontroly se společnost nebude rozvíjet očekávaným tempem.

Existují základní druhy kontrolních procesů — interní a externí kontrola. Vnitřní kontrola je obvykle iniciována interními strukturami organizace a prováděna řídicími pracovníky nebo pověřenými pracovníky. Ačkoli organizace je samostatný subjekt, v některých případech se musí podrobit kontrole prováděné subjekty mimo organizaci, tento proces se nazývá externí kontrola.

Vnitřní kontroly zahrnují všechny interní aktivity nebo procesy, která jsou realizována v rámci organizace s cílem řídit a usměrňovat podnikové zdroje tak, aby byly dosaženy požadované výsledky stanovené vedením. Hlavním úkolem vnitřních kontrol je předvídat,

---

<sup>8</sup> MALLIOURIS, Dennis D. and SIMPSON, Andrew C. *The stock market impact of information security investments: The case of security standards*. Boston: University of Oxford, [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404816302390>.

odhalovat a řešit rizika, která by mohla bránit úspěšnému fungování a rozvoji organizace. Vnitřní kontrolní systémy jsou definovány jako soubor kontrol, které využívá vedení společnosti nebo pověřená osoba k zajištění určité úrovně jistoty ohledně dosažení stanovených cílů.

Většina organizací pravidelně využívá externí audit jako službu, která je pro statutární orgány akciových společností povinná zákonem. Externí audit je poskytován nezávislými odborníky a představuje veřejnou službu, která je realizována prostřednictvím revize hospodaření podle speciálních metodologií a norem. Externí auditor je zcela nezávislý na státních orgánech a na vedení auditované firmy, což mu umožňuje poskytnout nezávislé hodnocení finančních výkazů a hospodaření společnosti.<sup>9</sup>

Pro úspěšné podnikání je důležité mít v místě účinný systém vnitřní kontroly. Níže jsou uvedeny hlavní důvody, proč je to tak a jak mohou kontrolní procesy přispět ke zlepšení různých oblastí podnikání:

- Odhalení případných podvodů a snížení rizika finančních ztrát a poškození pověsti společnosti.
- Chránění majetku a investic společnosti a zákazníků před zneužitím, včetně osobních údajů.
- Zajištění bezpečnosti a důvěrnosti citlivých informací o zákaznících a podnikání jako takovém.
- Dodržování předpisů a minimalizace rizika pokut a sankcí od regulačních orgánů.
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců a zainteresovaných stran o podnikání a jeho cílech.
- Identifikace oblastí, které lze zlepšit a optimalizovat pro zlepšení účinnosti a přesnosti procesů v podniku.

### **3.5 GRC jako jednotlivá platforma**

Organizace hodnotí užitečnost systému GRC na základě jeho přínosu k dosažení obchodních cílů. Tyto cíle se mohou lišit v závislosti na odvětví, ve kterém organizace působí, velikosti organizace, strategických prioritách a dalších faktorech. Některé organizace mohou

---

<sup>9</sup> ŽÁČEK, Vladimír. *Management podmínek*. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 34. ISBN 978-80-01-05980-7

například klást důraz na zlepšení interních procesů a řízení rizik, zatímco jiné se mohou soustředit na ochranu proti kybernetickým hrozbám a zajištění souladu s regulacemi a předpisy.

Díky své schopnosti podporovat různé kombinace obchodních cílů může systém GRC pomoci organizacím přizpůsobit se měnícím se podmínkám a potřebám a zlepšit svou celkovou výkonnost. Pokud organizace úspěšně implementuje systém GRC, může očekávat zlepšení výsledků v řadě oblastí, včetně snížení nákladů na řízení rizik a zlepšení kvality informací, které jsou k dispozici pro rozhodování. Implementace GRC se zaměřuje na správu rizik, sledování kontrol a sdílení informací. Klíčové strany, které vstupují do procesu implementace GRC podle studie A. Grecke, zahrnují projektového manažera, GRC experta, finanční tým, auditorský tým, IT tým, konzultanty, dodavatele GRC systémů a členy projektového týmu.<sup>10</sup>

Mezi požadované výsledky systému GRC patří splnění obchodních cílů, posílení vedení a kultury dané organizace, zvýšení důvěry zainteresovaných stran, ochrana reputace organizace, prevence, odhalování a omezování nepříznivých událostí, zlepšení reaktivity a efektivity a optimalizace ekonomické a sociální hodnoty.

### ***3.5.1 GRC Capability model***

GRC Capability Model je nástroj, který slouží pro posouzení a zlepšení schopnosti organizací řídit rizika, dodržovat regulace a etické standardy a dosáhnout strategických cílů. Model se skládá ze čtyř hlavních kategorií: Learn, Align, Perform, Review.<sup>11</sup> Tento model je prvním open source standardem, který integruje různé disciplíny správy a řízení, rizik, auditu, compliance, etiky/kultury a IT do jednotného přístupu.

Kategorie LEARN se zaměřuje na prozkoumání a zhodnocení vnějšího i vnitřního kontextu organizace, kultury a zainteresovaných stran. Hlavním cílem je pochopit, jaké jsou vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit organizaci, a jaké jsou její cíle a strategie.

---

<sup>10</sup> GERICKE, Arne, Hans Georg FILL, Dimitris KARAGIANNIS a Rainer WINTER. *Situational method engineering for governance, risk and compliance information systems*. In *Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology*. s. 24. New York: Association for Computing Machinery, 2009. ISBN 9781605587091.

<sup>11</sup> ISACA. *GRC Capability Model*. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.isaca.org/resources/grc-resources/grc-capability-model>.

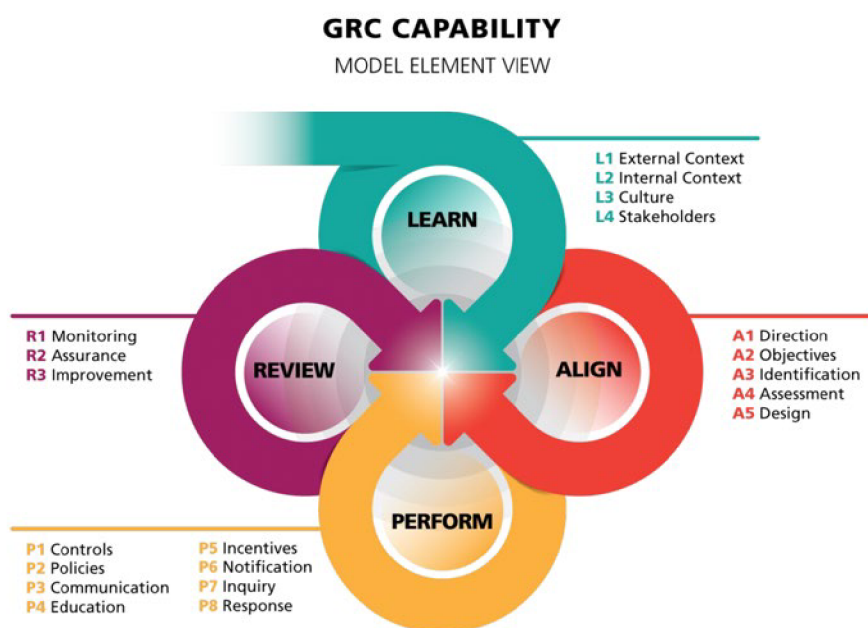


Kategorie REVIEW se zaměřuje na hodnocení výkonu organizace v oblasti GRC. Organizace by měly stanovit klíčové ukazatele výkonu a měřit svůj úspěch v dosahování cílů a řízení rizik a dodržování regulací a etických standardů.

Kategorie ALIGN se zaměřuje na zajištění souladu mezi rozhodnutími a akcemi organizace a její kulturou, rozhodovacími kritérii a kontextem. Organizace by měly zvážit síly, události a podmínky, které mohou ovlivnit dosažení cílů a hodnoty.

Kategorie PERFORM se zaměřuje na sledování a zlepšování výkonu organizace v oblasti GRC. Organizace by měly mít mechanismy pro sledování a zpracování informací o rizicích, dodržování regulací a etických standardů a výkonu organizace jako celku. Cílem GRC Capability Model je pomoci organizacím lépe porozumět svému GRC prostředí a zlepšit své schopnosti v této oblasti, což by mělo vést k lepšímu řízení rizik a dosažení strategických cílů.

Obrázek 2 — GRC Capability model



Zdroj: OCEG. Red Book 2.0: A Guide to Creating a Sustainable GRC Capability Model

### 3.5.2 SAP

SAP GRC poskytuje organizacím sadu nástrojů a řešení pro efektivní řízení procesů GRC (řízení, rizik a dodržování předpisů), což je zvláště užitečné díky jeho schopnosti integrovat s dalšími řešeními SAP jako je SAP ERP a SAP CRM. To organizacím umožňuje využívat své stávající investice do systémů SAP a vytvářet bezproblémové, komplexní procesy GRC,

kteře zahrnují různá oddělení a systémy, což zlepšuje přesnost dat, zvyšuje efektivitu a snižuje riziko duplicitního úsilí.

SAP GRC poskytuje také řadu specializovaných nástrojů a řešení pro procesy GRC, jako je řízení rizik, shoda s předpisy, audit a zásady. Například SAP Risk Management Solution umožňuje organizacím hodnotit rizika v reálném čase, analyzovat je a reportovat, což jim umožňuje rychle reagovat na vznikající rizika a minimalizovat potenciální ztráty. SAP Compliance Management Solution zase pomáhá organizacím zajistit soulad s předpisy a normami poskytováním centralizovaného úložiště zásad a postupů a automatizací monitorování a vykazování činností souvisejících s dodržováním předpisů.

SAP GRC je navíc na trhu dlouho etablované řešení, používané některými z největších organizací na světě, s větší sítí podpory s celosvětovou působností a zavedenější pověstí. To může být důležité pro velké podniky, které mají složitější požadavky na GRC a potřebují vyšší úroveň zákaznické podpory a odborných znalostí.

### **3.6 Finanční analýza**

Finanční analýza představuje nezbytnou součást finančního řízení podniku. Jedná se o komplexní proces, který využívá systematický přístup k poskytování důležitých informací o současné finanční situaci a výkonnosti podniku. Tento přístup zahrnuje srovnávání a analýzu finančních údajů, identifikaci trendů a vztahů mezi různými ukazateli a posouzení finančního rizika. Cílem finanční analýzy je získat ucelené informace o celkovém hospodaření podniku a zhodnotit dopad rizikových faktorů na finanční situaci podniku. Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní závěrky společnosti, zahrnující rozvahu, výkaz peněžních toků a výkaz zisků a ztrát. Tyto informace umožňují vedení podniku přijímat správná rozhodnutí a plánovat budoucí kroky.

### **3.7 O Společnosti Danske Bank**

Danske Bank je dánská komerční banka, založená v roce 1871 a řadí se mezi největší banky v severní Evropě a Skandinávii. Sídli v Kodani a nabízí široké spektrum finančních služeb pro jednotlivce, malé a střední podniky a velké korporace. Podle zprávy společnosti z roku 2022 zaměstnává více než 21 000 zaměstnanců a poskytuje své služby pro více než 3,3 milionům klientů.

### **Skandál týkající se praní špinavých peněz**

Skandál týkající se praní špinavých peněz v Danske Bank se začal objevovat v roce 2018, když Estonsko začalo vyšetřovat aktivitu estonské pobočky Danske Bank. V září téhož roku Danske Bank uznala, že v letech 2007–2015 v její estonské pobočce probíhalo podezřelé bankovní chování a oznámila, že začne vlastní vyšetřování. Poté následovaly další oficiální vyšetřování ze strany Dánska, Německa, Švédska, Francie, Spojeného království a USA. Odhadovaná částka praných peněz činí až 200 miliard eur. Tento skandál vedl k vysokým pokutám a kritice od veřejnosti, regulátorů a akcionářů. Skandál zahrnoval mnoho transakcí a klientů z různých zemí, včetně Ruska, Azerbájdžánu a Moldavska. Vyšetření nezávislých organu USA a Dánska ukázala, že praní špinavých peněz bylo umožněno nedostatečným monitorováním transakcí a řízením rizik v oblasti compliance. Následky skandálu byly pro banku značné, včetně miliardových pokut a ztráty důvěryhodnosti. Banka také musela čelit vysokým nákladům na řešení situace, včetně nákladů na interní vyšetřování a na zlepšení svých GRC systémů a procesů.

Od té doby se Danske Bank snaží obnovit své jméno a získat zpět důvěru svých klientů prostřednictvím digitální transformace, zvýšení bezpečnosti a vylepšení svých služeb pro zákazníky. Také se snaží zlepšit svou interní kontrolu a compliance procesy, aby zabránila podobným incidentům v budoucnosti.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Porovnaní SAP GRC a MetricStream

V této části jsou porovnány dvě z předních softwarových řešení GRC — SAP GRC a Metricstream. Tato softwarová řešení navržená k řízení procesů governance, risk a compliance (GRC) v organizacích. I když oba produkty cílí na dosažení stejného cíle, existují mezi nimi některé klíčové rozdíly.

SAP GRC je komplexní řešení, které pokrývá všechny aspekty řízení GRC. Poskytuje řadu funkcí, včetně řízení rizik, governance, compliance a auditního řízení. SAP GRC se široce používá v různých odvětvích, např. ve zdravotnictví, financí a výroby. Jednou z klíčových výhod SAP GRC je jeho schopnost integrovat se s jinými produkty SAP, jako je SAP ERP, což z něj činí populární volbu mezi firmami, které již používají SAP software.

Na druhé straně je Metricstream cloudovou GRC platformou, která poskytuje modulární přístup k řízení GRC. Nabízí řešení pro různé aspekty řízení GRC, jako je řízení rizik, řízení compliance, auditní řízení a řízení třetích stran. Metricstream je známý pro svou flexibilitu, protože organizace si mohou zvolit implementaci pouze těch modulů, které potřebují a rozšiřovat je podle potřeby. Platforma také umožňuje v reálném čase generování reportů, vytváření map a analýzy.

Obě řešení vyžadují významné investice v čase a zdrojích pro implementaci. Implementace SAP GRC může být složitá a časově náročná, zejména pro organizace, které předtím nepoužívaly SAP software. Nicméně po implementaci poskytuje SAP GRC komplexní řešení, které je snadno použitelné a může pomoci organizacím zefektivnit své procesy GRC. Na rozdíl od toho Metricstream nabízí flexibilnější proces implementace, který lze přizpůsobit potřebám organizace. Avšak modulární přístup může vést k fragmentaci procesu GRC a jeho integrace může vyžadovat další úsilí.

Důležitou součástí každého softwaru je dostupnost školení, dokumentací a seminářů. Společnost SAP nabízí webové semináře i online setkání s přednášejícími na různá témata. MetricStream naproti tomu místo webinářů nabízí dokumentaci k používání softwaru, tzv. „User Guides” která popisuje posloupnost kroků v jednotlivých modulech.

Vzhledem k cenové politice oba výrobci nabízejí různé cenové modely, včetně předplatného a trvalých licencí. Nicméně celkové náklady na vlastnictví SAP GRC mohou být vyšší než

u Metricstream, zejména pro organizace, které potřebují rozsáhlé přizpůsobení a integraci s jinými produkty SAP.

Co se týče slabých stránek těchto softwarů, Metricstream má omezenou funkcionalitu, například není optimalizován pro moderní webové prohlížeče, jako je například Google Chrome. Dále také není možné vkládat soubory do aplikace pomocí funkcí přetahování a vkládání (drag and drop), což může být pro uživatele nepraktické a časově náročné.

Jednou z nevýhod SAPu je, že někdy vyžaduje významné množství výpočetní síly, což může být pro malé organizace s omezenými zdroji náročné. Dále chybí integrace s Microsoft Office365, což omezuje možnosti spolupráce v reálném čase.

Obecně platí, že jak SAP GRC, tak Metricstream nabízejí solidní řešení pro správu GRC. Zatímco SAP GRC poskytuje komplexní řešení, které se dobře integruje s dalšími produkty SAP, Metricstream nabízí modulárnější přístup s větší flexibilitou a možností reportování v reálném čase. Nicméně podle výsledků průzkumu preferuje většina uživatelů spíše řešení SAP, a to i přes výhody, které Metricstream nabízí. V konečném důsledku volba mezi těmito dvěma řešeními závisí na konkrétních potřebách organizace, včetně odvětví, velikosti a složitosti procesů GRC.

## **4.2 Finanční analýza společnosti Danske Bank**

V této kapitole bude provedena finanční analýza společnosti Danske Bank na základě údajů z účetních závěrek společnosti za období 2015-2022. Pro analýzu společnosti Danske Bank je nejprve proveden horizontální a vertikální rozbor rozvahy. Dále jsou vypočteny vybrané poměrové ukazatele a jejich výsledné zhodnocení.

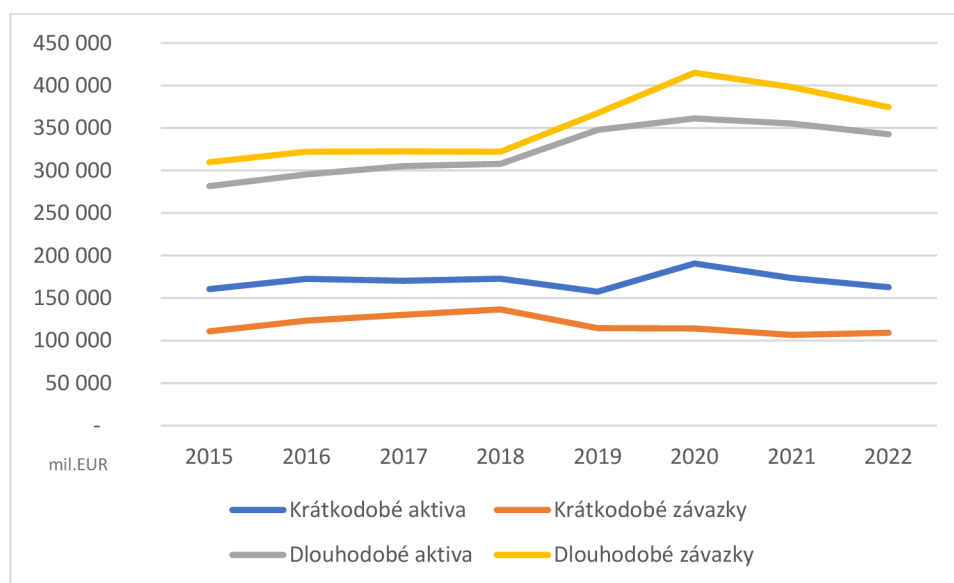
### **4.2.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza je součástí finanční analýzy, zaměřuje se především na sledování změn ve finančních ukazatelích a výkazech za určité období. Cílem této analýzy je zjistit, jak se v průběhu času mění určité položky a jak to ovlivňuje finanční výsledky společnosti.

Při horizontální analýze se porovnávají finanční výkazy nebo účetní záznamy z různých období a sledují se procentuální změny určitých položek. Tyto změny se poté interpretují a využívají se k získání užitečných informací o finančním zdraví a výkonnosti podniku.

Celková aktiva společnosti se zvýšila z 489,980 mil. EUR v roce 2015 na 566,829 mil. EUR v roce 2018, což představuje nárůst o 15,7 %.

Graf 1 — Krátkodobé a dlouhodobé závazky a aktiva



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V průběhu analyzovaného období pozorujeme nárůst dlouhodobých aktiv a zároveň dlouhodobých závazků, přičemž poměr těchto hodnot zůstává relativně stabilní.

V případě krátkodobých veličin pozorujeme mírný pokles závazků se splatnosti do roku, a současný nárůst dlouhodobých aktiv, což vypovídá o silné likvidní pozici banky.

### Horizontální analýza rozvahy

Z horizontální analýzy aktiv je patrné, že celková aktiva společnosti postupně rostla od roku 2015, kdy činila 489 980 milionů EUR, až do roku 2018, kdy dosáhla hodnoty 566 829 milionů EUR.

Tabulka 1 — Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv	Meziroční přírůstek v mil. EUR						
	2022/2021	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015
Aktiva celkem	-93 351	-3 343	65 753	-3 048	29 175	19 981	27 693
DM	123 594	160 659	149 557	136 553	135 032	117 490	114 085
Jiný DHM	79 683	106 343	102 747	92 274	79 925	67 090	62 056
DNM	963	1 403	1 346	1 374	1 778	1 090	1 009
DFM	42 899	48 331	45 465	42 702	43 786	49 309	51 020
Oběžný majetek	409 246	465 532	479 977	427 228	431 798	420 165	403 589
Horizontální analýza aktiv	Meziroční přírůstek v %						
	2022/2021	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015
Aktiva celkem	-14,91	-0,53	11,66	-0,54	5,43	3,86	5,65
DM	-23,07	7,42	9,52	1,13	14,93	2,98	3,02
Jiný DHM	-25,07	3,50	11,35	15,45	19,13	8,11	5,73
DNM	-31,37	4,25	-2,04	-22,73	63,08	8,05	4,23
DFM	-11,24	6,30	6,47	-2,47	-11,20	-3,35	-0,12
Oběžný majetek	-12,09	-3,01	12,35	-1,06	2,77	4,11	6,42

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Horizontální analýza aktiv umožňuje sledovat změny aktiv společnosti v reálném čase. Absolutní meziroční přírůstky jsou vypočteny jako rozdíl mezi hodnotami aktiv.

Z tabulky je patrné, že celková aktiva banky klesla o 14,91 % mezi roky 2021 a 2022, to bylo vyvoláno tím, že banka snížila svůj obchodní rozsah v Estonsku a musela uhradit velkou část pokuty.

Tabulka 2 — Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	Meziroční přírůstek v mil. EUR						
	2022/2021	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015
Pasiva celkem	-93 351	-3 343	65 753	-3 048	29 175	19 981	27 693
Vlastní kapitál	-5 413	2 272	282	-304	305	799	827
ZK	-151	51	28	-127	-4	-39	-39
Kapitálové fondy	-1 645	-404	-1 731	-175	-150	137	644
VH min. let	-3 616	2 625	1 985	-2	459	701	223
Cizí zdroje	-87 938	-5 615	65 471	-2 744	28 870	19 182	26 866
Dl. závazky	-80 005	9 983	23 464	-10 867	19 067	10 548	14 150
Kr. závazky	-7 933	-15 598	42 007	8 123	9 803	8 635	12 716
Horizontální analýza pasiv	Meziroční přírůstek v %						
	2022/2021	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015
Pasiva celkem	-14,91	-0,53	11,66	-0,54	5,43	3,86	5,65
Vlastní kapitál	-19,25	8,79	1,11	-1,17	1,19	3,23	3,46
ZK	-11,00	3,85	2,20	-8,94	-0,26	-2,65	-2,60
Kapitálové fondy	-155,63	-27,65	-54,24	-5,21	-4,26	4,04	23,53
VH min. let	-14,08	11,38	9,42	-0,01	2,22	3,52	1,13
Cizí zdroje	-14,70	-0,93	12,16	-0,51	5,64	3,89	5,76
Dl. závazky	-24,06	3,09	7,84	-3,51	6,55	3,76	5,32
Kr. závazky	-2,99	-5,55	17,57	3,52	4,43	4,06	6,36

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Dlouhodobý majetek se zvýšil o 123 594 mil. EUR, což znamená nárůst o 7,42 % mezi roky 2020 a 2021, ale v roce 2022 došlo k poklesu o 23,07 %. V tuto dobu banka měla dobu splacení dlouhodobých cenných papírů. V roce 2022 došlo k poklesu dl o 24 %. To by mohlo znamenat, že banka snižuje své investice do nemovitostí a zařízení. Celkově lze říci, že banka v posledním roce snížila svůj obchodní rozsah, to bylo ovlivněno i uzavřením části poboček v státech, kde banka působí.

#### 4.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza, na rozdíl od horizontální, zkoumá vztahy mezi jednotlivými položkami finančních výkazů společnosti v jednom konkrétním časovém období. Tato metoda se používá k posouzení struktury a poměru jednotlivých položek v rámci celkového rozsahu

finančních výkazů. Vertikální analýza aktiv a pasiv zobrazuje poměr jednotlivých položek k celkovým aktivům a celkovým pasivům. Tyto poměry se pak porovnávají mezi jednotlivými obdobími a pomáhají analytikům odhalit trendy a změny v hospodaření společnosti.

### Vertikální analýza aktiv a pasiv 2015-2018

Tabulka 3 — Vertikální analýza aktiv 2015-2018

Vertikální analýza aktiv	2018-12-31		2017-12-31		2016-12-31		2015-12-31	
	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %
aktiva celkem	566 829	100 %	537 654	100 %	517 673	100 %	489 980	100 %
DM	135 032	23,82 %	117 490	21,85 %	114 085	22,04 %	110 744	22,60 %
jiny DHM	79 925	14,10 %	67 090	12,48 %	62 056	11,99 %	58 692	11,98 %
DNM	1 778	0,31 %	1 090	0,20 %	1 009	0,19 %	968	0,20 %
DFM	43 786	7,72 %	49 309	9,17 %	51 020	9,86 %	51 084	10,43 %
Oběžný majetek	431 798	76,18 %	420 165	78,15 %	403 589	77,96 %	379 236	77,40 %

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 4 — Vertikální analýza pasiv 2015-2018

Vertikální analýza pasiv	2018-12-31		2017-12-31		2016-12-31		2015-12-31	
	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %
Pasiva celkem	566 829	100 %	537 654	100 %	517 673	100 %	489 980	100 %
Vlastní kapitál	25 863	4,56 %	25 558	4,75 %	24 759	4,78 %	23 932	4,88 %
ZK	1 419	0,25 %	1 423	0,26 %	1 462	0,28 %	1 501	0,31 %
Kapitálové fondy	3 368	0,59 %	3 517	0,65 %	3 381	0,65 %	2 737	0,56 %
VH min. let	21 076	3,72 %	20 618	3,83 %	19 917	3,85 %	19 694	4,02 %
Cizí zdroje	540 966	95,44 %	512 096	95,25 %	492 914	95,22 %	466 049	95,12 %
Dl. závazky	309 983	54,69 %	290 917	54,11 %	280 369	54,16 %	266 220	54,33 %
Kr. závazky	230 983	40,75 %	221 180	41,14 %	212 545	41,06 %	199 829	40,78 %

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Největší podíl na aktivech tvořil oběžný majetek, který v roce 2018 činil 431 798 milionů EUR, což představovalo 76,18 % z celkových aktiv. Dále lze vidět, že podíl dlouhodobých majetků se postupně snižoval, a naopak podíl jiných dlouhodobých aktiv a finančních aktiv se zvyšoval.

Z vertikální analýzy pasiv je patrné, že vlastní kapitál společnosti Danske Bank postupně rostl, ale jeho podíl na celkových pasivech byl relativně malý, činil pouze 4,56 % v roce 2018. Naopak největší podíl na celkových pasivech tvořily cizí zdroje, které v roce 2018 činily 540 966 milionů EUR a představovaly tak 95,44 % z celkových pasiv. Porovnání dlouhodobých závazků tvořily dlouhodobé závazky více než polovinu z celkových závazků, přičemž podíl krátkodobých závazků postupně klesal.



## Vertikální analýza aktiv a pasiv 2019-2022

Tabulka 5 — Vertikální analýza aktiv 2019-2022

Vertikální analýza aktiv	2022-12-31		2021-12-31		2020-12-31		2019-12-31	
	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %
aktiva celkem	532 841	100 %	626 191	100 %	629 534	100 %	563 781	100 %
DM	123 594	23,20 %	160 659	25,66 %	149 557	23,76 %	136 553	24,22 %
jiny DHM	79 683	14,95 %	106 343	16,98 %	102 747	16,32 %	92 274	16,37 %
DNM	963	0,18 %	1 403	0,22 %	1 346	0,21 %	1 374	0,24 %
DFM	42 899	8,05 %	48 331	7,72 %	45 465	7,22 %	42 702	7,57 %
Oběžný majetek	409 246	76,80 %	465 532	74,34 %	479 977	76,24 %	427 228	75,78 %

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 6 — Vertikální analýza pasiv 2019-2022

Vertikální analýza pasiv	2022-12-31		2021-12-31		2020-12-31		2019-12-31	
	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %	mil. EUR	podíl, %
Pasiva celkem	532 841	100 %	626 191	100 %	629 534	100 %	563 781	100 %
Vlastní kapitál	22 701	4,26 %	28 114	4,49 %	25 842	4,10 %	25 559	4,53 %
ZK	1 221	0,23 %	1 372	0,22 %	1 321	0,21 %	1 292	0,23 %
Kapitálové fondy	-588	-0,11 %	1 057	0,17 %	1 461	0,23 %	3 192	0,57 %
VH min. let	22 069	4,14 %	25 685	4,10 %	23 060	3,66 %	21 074	3,74 %
Cizí zdroje	510 140	95,74 %	598 078	95,51 %	603 693	95,90 %	538 222	95,47 %
Dl. závazky	252 558	47,40 %	332 563	53,11 %	322 580	51,24 %	299 117	53,06 %
Kr. závazky	257 581	48,34 %	265 515	42,40 %	281 112	44,65 %	239 106	42,41 %

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že celková aktiva společnosti se v posledních čtyřech letech snížila o více než 5 % z 626,191 mil. EUR v roce 2021 na 532,841 mil. EUR v roce 2022. V této kategorii lze také vidět, že oběžný majetek tvoří převážnou část aktiv společnosti a představuje 76,80 % v roce 2022. Dlouhodobý majetek klesl z 160,659 mil. EUR v roce 2021 na 123,594 mil. EUR v roce 2022 a jeho podíl na celkových aktivech se snížil z 25,66 % na 23,20 %. Dluhové cenné papíry a jiné dluhopisy tvoří další významnou část aktiv společnosti.

Nyní se podívejme na vertikální analýzu pasiv v letech 2019-2022. Z tabulky je patrné, že celková pasiva společnosti v posledních čtyřech letech také klesla, a to o více než 15 % z 626,191 mil. EUR v roce 2021 na 532,841 mil. EUR v roce 2022. Vlastní kapitál tvořil v roce 2022 pouze 4,26 % celkových pasiv, což je výrazné snížení oproti předchozím třem letům. Cizí zdroje tvořily v roce 2022 převážnou část celkových pasiv společnosti a představovaly 95,74 %. Dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky tvoří významnou část celkových pasiv společnosti.

Celkově lze tedy říci, že společnost Danske Bank zaznamenala pokles bilanční sumy v posledních letech. Vlastní kapitál společnosti se snížil a cizí zdroje představují významnou část celkových pasiv. Dluhové cenné papíry a jiné dluhopisy jsou významnou částí aktiv společnosti.

Z výše uvedeného grafu č.1 je vidět, že struktura aktiv a závazků z hlediska krátkodobosti/dlouhodobosti je meziročně stabilní. Krátkodobá aktiva jsou 3x menší než dlouhodobá, stejně jako závazky.

#### 4.2.1 Čistý zisk

**Ziskovost společnosti.** Tato absolutní hodnota by nám umožnila posoudit celkovou finanční výkonnost společnosti. Budu porovnávat ziskovost Danske Bank před a po skandálu money laundering, díky čemu získám náhled na to, jak moc tento skandál ovlivnil výkonnost společnosti.

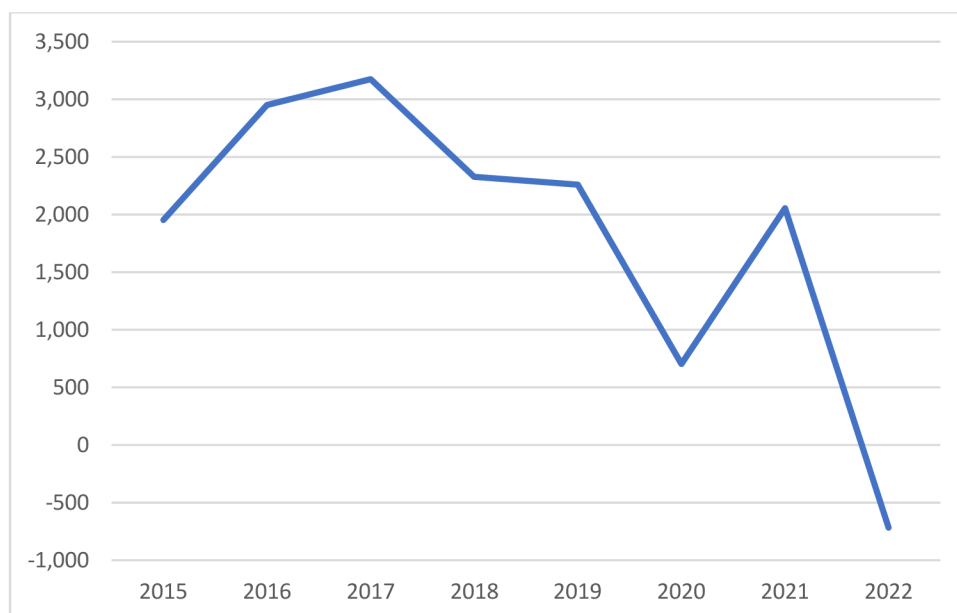
Tabulka 7 — Čistý zisk

mil, EUR	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Čistý zisk	-680	1 734	614	2 020	2 032	2 739	2 655	1 756
Rezervy na záležitosti Estonska	1 850				200			

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V období od roku 2015 do 2017 banka zaznamenala rostoucí čistý zisk, který se pohyboval v rozmezí 1,7 až 2,7 miliard eur. Nicméně v roce 2018 byla banka vystavena vyšetřování ze strany amerických a dánských orgánů kvůli podezření z praní špinavých peněz v Estonsku.

Graf 1 — Čistý zisk



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Tento incident vedl k tomu, že banka musela vytvořit finanční rezervu ve výši 2,05 miliard eur, z nichž 200 milionů eur byly uhrazeny v roce 2018 a zbývající částka byla uhrazena v prosinci 2022, kdy se banka dohodla s americkým ministerstvem spravedlnosti, americkou

Komisi pro cenné papíry a burzy a dánským speciálním kriminálním útvarem na zaplacení pokut ve výši zbývajících částky 1,85 miliard eur. Tento incident měl výrazný vliv na čistý zisk banky, který v roce 2022 klesl na zápornou hodnotu -680 milionů eur. Bez tohoto incidentu by však banka pravděpodobně zaznamenala růst čistého zisku.

Je třeba poznamenat, že tato dohoda znamená konec vyšetřování ze strany amerických a dánských orgánů a pravděpodobně by se banka měla vrátit k normálnímu fungování a očekávat růst čistého zisku v následujících letech. Nicméně, vzhledem k tomu, že se jednalo o velmi vysokou částku, mohou být dopady na banku stále patrné v dalších oblastech, jako například v nákladech na compliance a řízení rizik. Proto by měla banka pokračovat v opatřeních ke zlepšení svého výkonu a obnově důvěry investorů a klientů.

#### ***4.2.2 Poměrové ukazatele***

Ukazatele rentability. Ukazatele rentability jsou v bankovním sektoru velmi důležité, protože pomáhají analyzovat, jak efektivně banka využívá své zdroje k vytváření zisku.

#### ***4.2.3 Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu***

Du Pontův rozklad ROE je finanční analytická technika, která rozkládá ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) na několik složek (viz. obrázek č.1). Tento rozklad umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti a plánovat strategie na zlepšení ROE.

Du Pontův rozklad ROE rozděluje ROE na tři složky – čistou ziskovou marži (ROS), obrat celkových aktiv a finanční páku (vzorec č.2). ROE ukazuje, jak vysoký výnos dokáže společnost dosáhnout na každou korunu vlastního kapitálu, jak efektivně dokáže využívat svá aktiva a jak moc vlastní kapitál ovlivňuje celkovou ziskovost společnosti. Tato analýza umožňuje identifikovat, která složka ovlivňuje nejvíce výši ROE a co by mohlo být potenciálně zlepšeno. V následujících podkapitolách bude provedena analýza každé složky Du Pontova rozkladu.

#### 4.2.4 ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROE se vypočítá jako poměr zisku vůči celkovému vlastnímu kapitálu (vzorec č.1).

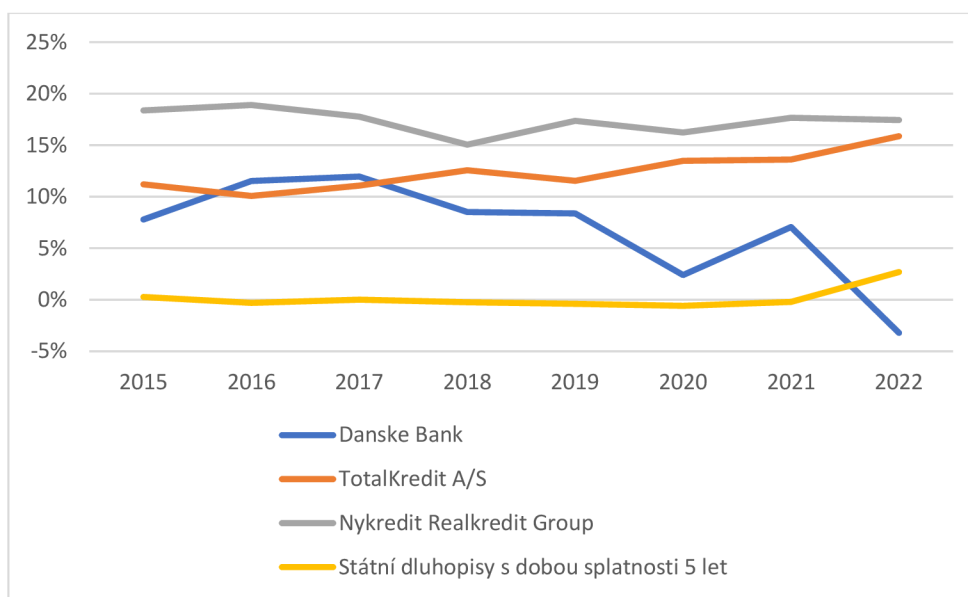
Tabulka 8 — Rentabilita vlastního kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zisk po zdanění (mil. EUR)	1 953	2 951	3 175	2 327	2 259	703	2 056	-718
Vlastní kapitál (mil. EUR)	23 932	24 759	25 558	25 863	25 559	25 842	28 114	22 701
Rentabilita vlastního kapitálu, %	7,78	11,52	11,95	8,52	8,38	2,39	7,06	-3,21

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Z údajů v tabulce je patrné, že ROE Danske Bank v období 2015-2017 postupně rostla a dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2017 (11,95 %). Poté však klesla v roce 2018 na 8,52 % a dále se snižovala v následujících letech. V roce 2020 byla rentabilita vlastního kapitálu pouze 2,39 % a v roce 2022 dokonce klesla na -3,21 %. Pokud je tento ukazatel je dlouhodobě záporný, znamená to, že firma nepřináší vlastníkům adekvátní výnosy na jejich investici.

Graf 2 — ROE a Státní dluhopisy



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

To může vest ke ztrátě důvěry investoru a snížení hodnoty akcií banky na burze.

Narůst ukazatele může být vyvolán zlepšením hodnoty hospodářského výsledku, v našem případě čistého zisku po zdanění, nebo klesat kvůli snížení hodnoty vlastního kapitálu, což dle funkce bankovního sektoru vnímáno lepe než například u podniků z jiných sfér. Pro porovnání, jak efektivně podnik využívá svůj vlastní kapitál se používá úroková míra státních dluhopisu v prostředí, kde banka působí. Cílem tady je dosáhnout vyšší procentuální

hodnoty než úroková míra. Přepokládá se, že investice má smysl, když návratnost uložených do podniku peněz je vyšší, než uložení peněz na bankovním účtu.

Z grafu č.2 je vidět, že dánské státní dluhopisy se v letech 2015 až 2021 pohybují těsně okolo nuly, zatímco výnosnost kapitálu investovaného do banky je v tomto období neustále kladná. V roce 2017 čistý zisk po zdanění dosáhl svého maxima, poté zisk začal výrazně klesat, a to o 26,4 %, když přírůstek vlastního kapitálu činil 1,8 %. V letech 2019-2022 byl však pozorován poměrně prudký pokles výnosnosti, což bylo způsobeno několika faktory. Jeden z nich byl již zmíněný skandál s praním špinavých peněz v roce 2018, kvůli kterému byla banka vynucena zaplatit vysokou pokutu. Dalším faktorem byla ekonomická krize způsobená pandemií Covid. Podle aktuální situace výnosnost státních dluhopisů činí kolem 2,7 %, což je výrazně víc než ROE Danske banky. Avšak tuto skutečnost můžeme považovat spíše za mimořádnou, jelikož ztráta v roce 2022 je velice ovlivněna tvořením rezervy na zaplacení pokuty příslušným orgánům USA a Dánska. Při vyloučení těchto nákladů zisk by se pohyboval na úrovni minulých let.

#### 4.2.5 ROA Rentabilita aktiv

ROA (Return on Assets) vyjadřuje ziskovost aktiv a měří schopnost společnosti vytvářet zisk vzhledem k velikosti jejích aktiv (vzorec č.3).

Tabulka 9 – Rentabilita aktiv

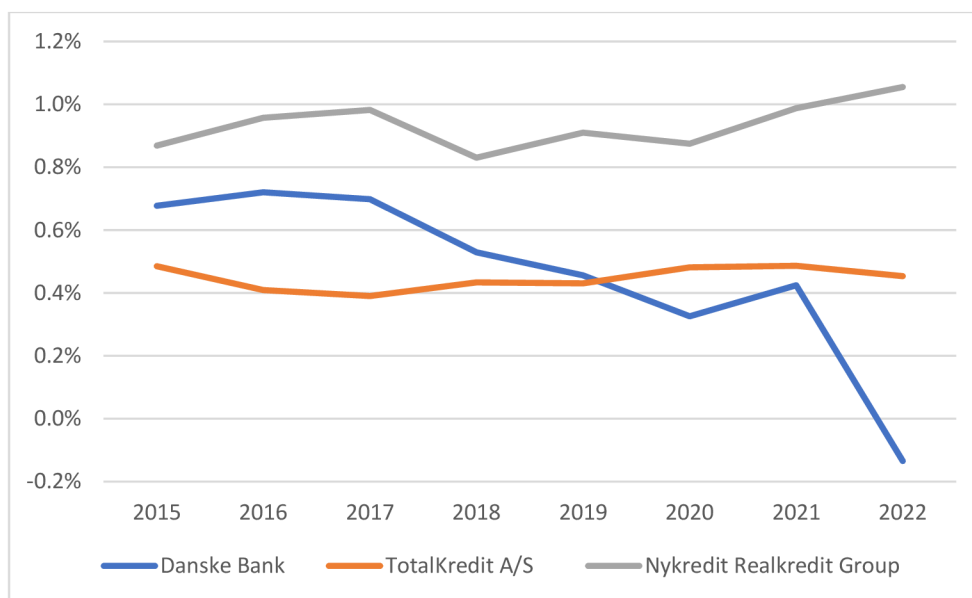
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zisk po zdanění (mil. EUR)	1 953	2 951	3 175	2 327	2 259	703	2 056	-718
Celková aktiva	489 980	517 673	537 654	566 829	563 781	629 534	626 191	532 841
Rentabilita celkových aktiv, %	0,68	0,72	0,70	0,53	0,46	0,33	0,42	-0,13

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V případě Danske Bank byl ROA v letech 2015 až 2017 relativně stabilní, pohyboval se kolem 0,7 %. V roce 2018 však ROA prudce klesl na 0,53 %, což odpovídá roku, kdy byla banka vystavena vyšetřování kvůli podezření z praní špinavých peněz. V následujících letech ROA dále klesal a v roce 2022 byl dokonce záporný, což znamená, že banka utrpěla ztrátu.

Rentabilita aktiv, dále jen ROA, vyjadřuje ziskovost podniku a měří schopnost společnosti vytvářet zisk vzhledem k velikosti jejích celkových aktiv. Zjednodušeně, kolik haléřů zisku odnáší firma z jedné koruny vloženého majetku.

Graf 3 — Rentabilita aktiv



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V případě Danske Bank byl ROA v letech 2015 až 2017 relativně stabilní, pohyboval se kolem 0,7 %, znamená to, že na každé euro vložených aktiv připadalo 0,007 eur zisku. V bankovním odvětví se tento výsledek považuje za adekvátní. A, [15 Mar 2023, 23:14:24]: V porovnání s ostatními bankami je v roce 2022 situace Dánské banky byla nejhorší. Tento stav je způsoben také vytvořením rezerv na záležitosti Estonska, což ovlivnilo ROA.

V porovnání s ostatními bankami v příběhu času je vidět, že v roce 2022 situace Dánské banky byla nejhorší. Tento stav je způsoben také vytvořením rezerv na záležitosti Estonska, což ovlivnilo ROA.

Vývoj ROA zcela kopíruje trend ROE z grafu výše. Jelikož oba ukazatele byly počítané ze stejné úrovně zisku, podobný vývoj grafu vypovídá o neměnné kapitálové struktuře banky. Pro posouzení účinnosti implementace GRC softwaru se vypočítá průměrná hodnota ukazatele ROA. V období let 2015 až 2018 byla průměrná hodnota tohoto ukazatele 0,66 %, zatímco v letech 2019 až současnosti došlo k poklesu na 0,27 %. Pokles tohoto ukazatele neznámá nutně, že zavedení GRC systému mělo negativní dopad na podnikání, spíše poukazuje na nutnost plánovat a zohledňovat změny v podnikání. Je třeba mít na paměti, že před implementací softwaru se Danske Banka dostala do skandálu týkajícího se praní špinavých peněz, což mělo vliv na současnou situaci banky. Investice do GRC systému však

může pomoci zlepšit finanční situaci společnosti a podpořit její rozvoj, i když výsledky mohou být viditelné až po několika letech. Pro úspěšné řízení GRC systému jsou klíčové eliminace rizik a pravidelné kontroly. Zavedení systému GRC sice snižuje pravděpodobnost rizik, ale nelze je úplně vyloučit. Proto je důležité pravidelně kontrolovat a identifikovat rizika v čas, aby se mohla přijmout opatření na jejich řešení a minimalizovaly se negativní dopady na podnikání.

#### 4.2.6 ROS Rentabilita tržeb a ROC Rentabilita nákladů

Rentabilita tržeb (ROS) je ukazatel, který vyjadřuje ziskovost společnosti vzhledem k výši tržeb. (vzorec č.5)

Tabulka 10 — Rentabilita tržeb

ROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Provozní zisk (mil. EUR)	3 318	3 729	3 753	2 999	2 572	2 052	2 659	120
Provozní tržby (mil. EUR)	10 925	11 446	12 032	12 308	13 216	12 655	12 479	13 553
Rentabilita tržeb, %	30,37	32,58	31,19	24,37	19,46	16,21	21,31	0,88

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Ukazatel vyjadřuje, kolik haléřů zisku společnost dokáže vygenerovat na každou korunu tržeb. Čím vyšší je hodnota ROS, tím úspěšnější generování zisku z tržeb má podnik. Rentabilita nákladů (ROC) je doplňkovým ukazatelem pro ROS, který vyjadřuje poměr zisku k celkovým nákladům. (vzorec č.6) ROC pomáhá posoudit, zda jsou náklady společnosti přiměřené k dosaženému zisku.

Tabulka 11 — Rentabilita nákladů

ROC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady na poskytnuté služby (mil. EUR)	3 918	4 055	4 349	4 870	6 285	5 551	4 917	7 255
Provozní náklady (mil. EUR)	3 688	3 663	3 931	4 438	4 359	5 052	4 904	6 178
Rentabilita nákladů, %	69,6	67,42	68,81	75,63	80,54	83,79	78,69	99,11

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V uvedených tabulkách pozorujeme mírné zhoršení těchto ukazatelů během sledovaného období. Hlavním důvodem k takovému trendu je meziroční nárůst nákladů, který není zcela pokrytý přírůstkem tržeb. Jinými slovy, s každým rokem koruna vynaložených nákladů přináší méně a méně zisku. Součástí nákladů na poskytnuté služby v případě banky jsou zejména nákladové úroky (expence interest) z financování a náklady na poplatky a provize (fee expences).

#### 4.2.7 Finanční páka

Finanční páka je poměr mezi celkovým aktivem a vlastním kapitálem banky. (vzorec č.8) Ukazuje, jak velkou část aktiv banka financuje pomocí cizího kapitálu, tj. půjčených peněz od věřitelů. Vyšší hodnota finanční páky znamená větší riziko pro banku, protože v případě poklesu hodnoty aktiv může být banka nucena splácet věřitelům větší částku, než má k dispozici.

Tabulka 12 — Finanční páka

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva (mil. EUR)	489 980	517 673	537 654	566 829	563 781	629 534	626 191	532 841
Vlastní kapitál (mil. EUR)	23 932	24 759	25 558	25 863	25 559	25 842	28 114	22 701
Index finanční páky	20,47	20,91	21,04	21,92	22,06	24,36	22,27	23,47

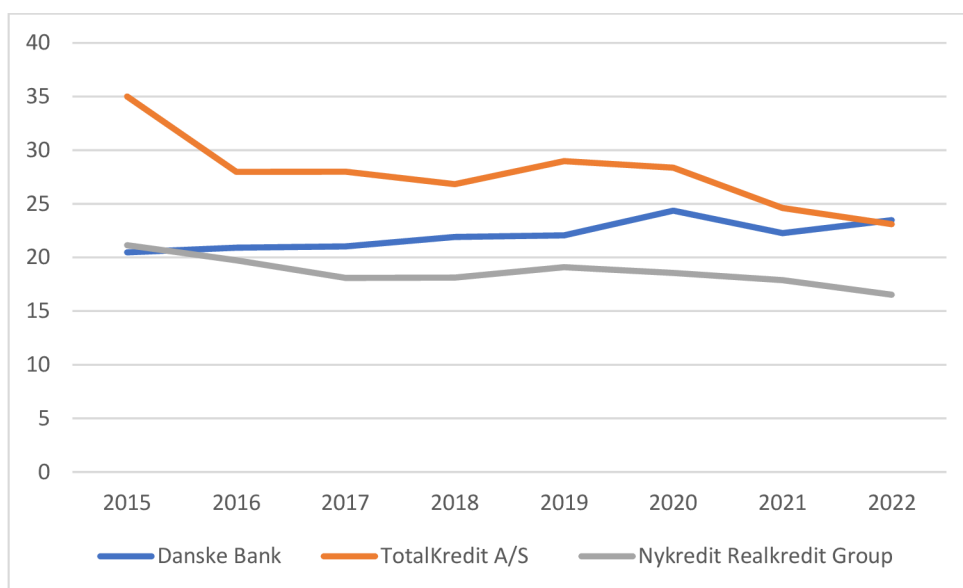
Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že finanční páka Danske Bank postupně rostla od roku 2015 až do roku 2020, kdy dosáhla nejvyšší hodnoty 24,36. To znamená, že v roce 2020 banka financovala 24krát více aktiv pomocí cizího kapitálu než pomocí vlastního kapitálu. Výrazný nárůst o 2,3 % v roce 2020 byl pravděpodobně způsoben pandemií Covid-19 a s tím spojenou ekonomickou krizí, která vedla k většímu využívání úvěrů a financování dluhem.

V roce 2021 finanční páka klesla na hodnotu 22,27 a v roce 2022 zase stoupla na 23,47. Tyto změny mohou být důsledkem vývoje bankovních aktiv a pasiv, včetně půjček, vkladů a dalších finančních nástrojů.



Graf 4 — Finanční páka



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Celkově lze říci, že finanční páka Danske Bank zůstává na poměrně vysoké úrovni a může znamenat riziko pro banku v případě neúspěšného hospodaření. Banka by měla pokračovat v opatřeních k řízení rizik a zlepšení svého výkonu, aby snížila toto riziko.

#### 4.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita banky je schopnost splácet své krátkodobé závazky včas a efektivně, aby mohla uspokojit své věřitele a udržet si důvěru trhu. Tabulky číslo 13 a 14 uvádí dva způsoby hodnocení likvidity, okamžitou a běžnou likviditu. Okamžitá likvidita je ukazatelem, který zjišťuje, jak velkou část peněžních prostředků má banka k dispozici k úhradě svých závazků (vzorec č.9).

Tabulka 13 — Okamžitá likvidita

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky (mil. EUR)	1489,32	1306,48	1267,14	1231,86	872,9	858,34	947,1	928,2
Okamžitě splatné závazky (mil. EUR)	114347	120321	127659	125229	134801	167044	163469	163783
Okamžitá likvidita, %	1,30	1,09	0,99	0,98	0,65	0,51	0,58	0,57

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Hodnota okamžité likvidity klesala v letech 2015 až 2020, přičemž v roce 2020 byla nejnižší s hodnotou 0,51 %. To může naznačovat, že banka má potíže s rychlým splácením svých krátkodobých závazků, pokud se objeví neočekávané výdaje nebo odliv finančních prostředků z banky. Nicméně, i když okamžitá likvidita klesala, stále zůstávala nad minimálními požadavky regulátora, což je důležité pro zachování důvěry v banku a její schopnosti plnit své závazky.

Běžná likvidita je ukazatelem, který zjišťuje, jak velkou část závazků banka může splatit pomocí peněz a peněžních ekvivalentů splatných do 3 měsíců (vzorec č.10).

Tabulka 14 — Běžná likvidita

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžný majetek (mil. EUR)	25036,9	41590,9	57903,0	37077,0	27945,1	56124,5	50819,6	32554,3
Okamžitě splatné závazky (mil. EUR)	114346,7	120320,9	127659,3	125229,3	134801,1	167044,2	163469,3	163783,1
Běžná likvidita, %	21,90	34,57	45,36	29,61	20,73	33,60	31,09	19,88

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

V případě běžné likvidity by se hodnota měla nacházet v rozmezí 20 % až 30 % pro bankovní sektor. V roce 2017 byla, za sledované období, nejvyšší s hodnotou 45,36 %, což znamená, že banka měla vysokou úroveň likvidních aktiv v porovnání s přijatými depozity. Od roku 2020 má běžná likvidita klesající trend. Hodnota běžné likvidity v sledovaném období klesala a kolísala v posledních letech a v roce 2022 byla nejnižší s hodnotou 19,88 %, ale při detailnější analýze aktiv a závazku dle dob splatnosti vidíme, že zhoršení ukazatele běžné likvidity bylo způsobeno nárůstem dl. závazku v letech 2020-2022. Z grafu č. 4 je patrné, že v letech 2019-2022 rostlo rozmezí krátkodobými aktivy a závazky, tzn. že banka posiluje své likvidní pozici. Na základě provedené analýzy můžeme hodnotit, že z hlediska likvidity banka je finančně zdravá.

#### 4.2.2 Ukazatel věřitelského rizika

Dalším způsobem, jak posoudit, zda je firma zadlužená, je ukazatel věřitelského rizika. Tento ukazatel porovnává cizí kapitál s celkovým kapitálem firmy a lze ho vypočítat podle vzorce č.11. Pro výpočet tohoto ukazatele je potřeba mít několik údajů z rozvahy. Při interpretaci výsledku je důležité také vzít v úvahu strukturu cizích zdrojů, kterou lze považovat za vlastní kapitál. K doplnění informací o věřitelském riziku slouží koeficient samofinancování. Součtem těchto dvou ukazatelů musí dosahovat 100 %.

Tabulka 15 – Ukazatel věřitelského rizika

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva (mil. EUR)	489 980	517 673	537 654	566 829	563 781	629 534	626 191	532 841
Cizí kapitál (mil. EUR)	466 049	492 914	512 096	540 966	538 222	603 693	598 078	510 140
Ukazatel věřitelského rizika, %	95,12%	95,22%	95,25%	95,44%	95,47%	95,90%	95,51%	95,74%

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Z tabulky vidíme, že ukazatel věřitelského rizika u Danske Bank je stabilní a pohybuje se na úrovni 95 %, což je v bankovním sektoru považováno za adekvátní. Banky mají tendenci být více zadlužené než jiné firmy, ale příliš vysoká míra zadluženosti může být pro věřitele ohrožující. Z toho můžeme usoudit, že Danske Bank dodržuje tento poměr a obchoduje správně.

### 4.2.3 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování ukazuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem ve společnosti. (vzorec č.12). Vyšší koeficient samofinancování znamená, že společnost má větší podíl vlastního kapitálu a menší podíl cizího kapitálu. Tento ukazatel sice není přímo opačným ukazatelem věřitelského rizika, ale může s ním být spojen.

Tabulka 16 — Koeficient samofinancování

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál (mil. EUR)	23 932	24 759	25 558	25 863	25 559	25 842	28 114	22 701
Celková aktiva (mil. EUR)	489 980	517 673	537 654	566 829	563 781	629 534	626 191	532 841
Koeficient samofinancování, %	4,88%	4,78%	4,75%	4,56%	4,53%	4,10%	4,49%	4,26%

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že v roce 2022 činily vlastní zdroje společnosti 4,2 % z celkových aktiv.

## 5 Závěr

Společnost Danske Bank se rozhodla investovat do zlepšení svých GRC procesů až po skandálu AML, který vyvolal kritiku ze strany veřejnosti, investorů a státních orgánů. Danske Bank přiznala, že pobočka v Estonsku měla vlastní IT platformu, což ztěžovalo vzdálenou kontrolu, a že se vyhýbala investicím do externích centralizovaných softwarů kvůli nákladům. Kromě toho se objevilo, že v období 2007-2015 byla navrhovaná aktualizace stávajících systémů, aby procesy proti praní špinavých peněz byly kontrolovány centrálně, ale nakonec byla zamítnuta z důvodů nákladů. V roce 2018 začala Danske Bank aktivně pracovat na zlepšení svých GRC systémů a v roce 2019 začala spoluprací s MetricStream, aby dosáhla integrovaného, vysokého hodnotového a udržitelného GRC programu. O rok později udělil MetricStream ocenění Danske Bank za nadprůměrný pokrok v oblasti GRC.

Na základě finanční analýzy, která byla provedena v praktické části této bakalářské práce, lze říct, že finanční stav banky stále nezaznamenal jednoznačně pozitivní zvrát. I když banka intenzivně pracuje na zlepšení svých bezpečnostních procesů a velmi transparentně přistupuje k celé situaci a uznává své chyby, stále nebyl zaznamenán žádný pozitivní vývoj. Avšak, pozitivní zprávou je, že se banka v roce 2022 dohodla s příslušnými orgány USA a Dánska na zaplacení pokut za porušení pravidel týkajících se AML. Tento krok by mohl přispět ke zlepšení veřejného mínění o bance a pomoci jí obnovit důvěru a stabilní postavení na trhu.

Z provedené analýzy dále vyplývá, že implementace GRC systémů nemusí okamžitě ovlivnit finanční ukazatele společnosti, ale může pomoci eliminovat potenciální rizika zlepšením kontrolních procesů a řízení rizik. Je také důležité poznamenat, že společnost Danske Bank po roce 2018 nebyla obviněna z dalších přestupků, což může naznačovat účinnost GRC systému.

Celkové škody způsobené skandálem jsou obtížné zhodnotit, ale vedle pokuty ve výši dvou miliard dolarů banka také ztratila 8 % svých zákazníků v porovnání s rokem 2018 a musela uzavřít pobočku v Estonsku a poškodila si svou reputaci. Odhadovaná škoda se pohybuje v řádu miliard eur. Proto by pro banku bylo výhodnější včas investovat do GRC procesů, protože náklady na implementaci jsou několikanásobně nižší a odhadovány v řádu milionů, nikoli miliard.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. PROCHÁZKOVÁ, Dana. Analýza a řízení rizik. Praha: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
2. BHAGAT, Chinta, HIRT, Martin, KEHOE, Conor. Governance since the economic crisis [online]. London: McKinsey & Company, 2011 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/governance-since-the-economic-crisis-mckinsey-global-survey-results>.
3. KENETT, Ron, RAANAN, Yossi. Operational Risk Management: A Practical Approach to Intelligent Data Analysis. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-74748-3.
4. YILMAZ, Ayse Kucuk, FLOURIS, Triant. Corporate Risk Management for International Business. Singapore: Springer, 2017. ISBN 978-981-10-4266-9.
5. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel: Bank for International Settlements, 2006. ISBN 92-9131-720-9.
6. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma ISO/IEC 27001:2013 [online]. Geneva: International Organization for Standardization, 2013 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z <https://www.iso.org/standard/69378.html>.
7. MALLIOURIS, Dennis D. and SIMPSON, Andrew C. The stock market impact of information security investments: The case of security standards. Boston: University of Oxford, [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404816302390>.
8. ŽÁČEK, Vladimír. Management podmínek. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-01-05980-7
9. GERICKE, Arne, Hans Georg FILL, Dimitris KARAGIANNIS a Rainer WINTER. Situational method engineering for governance, risk and compliance information systems. In Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology. New York: Association for Computing Machinery, 2009. ISBN 9781605587091.
10. ISACA. GRC Capability Model. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.isaca.org/resources/grc-resources/grc-capability-model>.

## 11. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 — Rozklad rentability vlastního kapitálu.....	14
Obrázek 2 — GRC Capability model .....	26

### 6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 — Horizontální analýza aktiv .....	31
Tabulka 2 — Horizontální analýza pasiv.....	32
Tabulka 3 — Vertikální analýza aktiv 2015-2018.....	33
Tabulka 4 — Vertikální analýza pasiv 2015-2018 .....	33
Tabulka 5 — Vertikální analýza aktiv 2019-2022.....	34
Tabulka 6 — Vertikální analýza pasiv 2019-2022 .....	34
Tabulka 7 — Čistý zisk.....	35
Tabulka 8 — Rentabilita vlastního kapitálu .....	37
Tabulka 9 – Rentabilita aktiv .....	38
Tabulka 10 — Rentabilita tržeb .....	40
Tabulka 11 — Rentabilita nákladů .....	40
Tabulka 12 — Finanční páka.....	41
Tabulka 13 — Okamžitá likvidita.....	43
Tabulka 14 — Běžná likvidita .....	43
Tabulka 15 – Ukazatel věřitelského rizika.....	44
Tabulka 16 — Koeficient samofinancování .....	45

### 6.3 Seznam grafů

Graf 1 — Čistý zisk .....	35
Graf 2 — ROE a Státní dluhopisy .....	37
Graf 3 — Rentabilita aktiv.....	39
Graf 4 — Finanční páka.....	42

## 6.4 Seznam použitých zkratk

EBIT Earnings before interest and taxes (Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky)

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROA Rentabilita celkových aktiv

ROS Rentability tržeb

ROC Rentabilita nákladů

ROCE Rentabilita dlouhodobého kapitálu Rentabilita investovaného kapitálu

VH Výsledek hospodaření

ROE Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)

NI Net income (Čistý zisk)

TE Total equity (Celkový vlastní kapitál)

TA Total assets (Celková aktiva)

GRC Governance, Risk and Compliance

AML Anti money laundering (Praní špinavých peněz)