

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení treasury aktivit ve vybraném podniku

Management of treasury activities in selected company

Bc. Lucie Smejkalová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie SMEJKALOVÁ
Osobní číslo: K14N0106P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Řízení treasury aktivit ve vybrané společnosti
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví

Zásady pro vypracování:

1. Definujte treasury management a jeho dílčí aktivity.
2. Charakterizujte problematiku cash a risk managementu.
3. Analyzujte systém treasury managementu ve společnosti HP-Pelzer s.r.o.
4. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte možná opatření vedoucí ke zlepšení.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BRAGG, Steven. *Treasury management: the practitioner's guide*. New Jersey: Willey Corporate F&A, 2010. 304 s. ISBN 978-0-470-49708-1
- COOPER, Robert. *Corporate treasury and cash management*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004, 415 s. ISBN 1-4039-1623-3
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5
- SMEJKAL, Vladimír; Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 9788024746449
- VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: základů podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 23. října 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2016


Doc. Dr. Ing. Miroslav Flevový
děkan




Prof. Ing. Lída Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení treasury aktivit ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. dubna 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Krehovské, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a metodické vedení práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti HP-Pelzer s.r.o., především oddělení treasury a účetnímu oddělení za vstřícnost a ochotu, se kterou odpovídala na mé dotazy.

Obsah

Úvod	8
1. Treasury management a jeho dílčí aktivity	10
1.1 <i>Organizace treasury managementu</i>	11
1.1.1 Decentralizované treasury	12
1.1.2 Centralizované treasury	13
1.2 <i>Treasury management systémy</i>	15
2. Cash management	17
2.1 <i>Charakteristika cash managementu</i>	17
2.2 <i>Funkce peněz a motivy držení hotovosti</i>	18
2.3 <i>Cash pooling</i>	19
2.3.1 Fiktivní cash pooling	20
2.3.2 Reálný cash pooling	20
2.3.3 Víceúrovňové cash poolingové struktury	21
2.3.4 Netting	22
2.4 <i>Řízení čistého pracovního kapitálu</i>	22
2.4.1 Řízení pohledávek	23
2.4.2 Řízení závazků	24
2.4.3 Řízení zásob	24
2.4.4 Řízení krátkodobého finančního majetku	25
2.5 <i>Zdroje financování firmy</i>	27
2.5.1 Krátkodobé financování	27
2.5.2 Dlouhodobé financování	30
2.6 <i>Cash flow</i>	32
2.6.1 Metody stanovení CF	33

2.6.2 Plánování CF v souvislosti s finančním plánem	34
3. Risk management.....	37
3.1 <i>Kurzové riziko</i>	38
3.1.2 Devizová pozice a devizová expozice	38
3.1.3 Měření kurzového rizika	39
3.1.4 Zajištění rizik	40
4. Představení společnosti.....	44
4.1 <i>Podnikový informační systém</i>	46
4.2 <i>Výrobky společnosti</i>	46
4.3 <i>Zaměstnanci společnosti</i>	47
4.4 <i>Zákazníci společnosti</i>	48
4.5 <i>Charakteristika společnosti na základě účetních výkazů</i>	50
4.5.1 <i>Rozvaha společnosti HP-Pelzer s.r.o.</i>	50
4.5.2 <i>Výkaz zisku a ztráty společnosti HP-Pelzer s.r.o.</i>	51
4.5.3 <i>Výkaz cash flow</i>	53
5. Treasury management ve společnosti HP-Pelzer s.r.o.	55
5.1 <i>Činnosti z pohledu cash managementu</i>	55
5.2 <i>Řízení CF</i>	56
5.3 <i>Průběh plateb</i>	59
5.4 <i>Řízení pohledávek a závazků</i>	61
5.4.1 <i>Řízení pohledávek</i>	62
5.4.2 <i>Řízení závazků</i>	63
5.5 <i>Řízení zásob</i>	64
5.6 <i>Obratový cyklus peněz</i>	65
5.7 <i>Řízení rizik</i>	66

6. Zhodnocení současné situace podniku a návrhy a opatření	69
<i>6.1 Zhodnocení současné situace podniku.....</i>	<i>69</i>
<i>6.2 Navrhované změny a opatření</i>	<i>73</i>
7. Závěr	79
Seznam tabulek	81
Seznam obrázků	82
Seznam použitých zkratk	83
Seznam použité literatury	84
Seznam příloh.....	88

Úvod

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na oblast treasury aktivit ve výrobní společnosti HP-Pelzer s.r.o. Autorku vedlo k výběru uvedeného téma několik aspektů. Mezi nejdůležitější aspekty patří zajímavost a aktuálnost zpracovávaného téma. V současné době nabývá pojem treasury management stále většího významu. Management každé společnosti by měl efektivně řídit veškeré peněžní prostředky, neustále sledovat svoji platební schopnost a finanční stabilitu. Z toho důvodu je věnována pozornost převážně oblasti cash managementu.

Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je provedení komplexní analýzy současného řízení treasury aktivit ve vybrané společnosti a následné navržení možných řešení v případě nalezení nedostatků.

Práce je rozdělena na dva stěžejní oddíly, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě informací z příslušné odborné literatury uvedené na konci práce. První kapitola definuje treasury management a jeho dílčí aktivity. Dále popisuje organizaci treasury managementu v podnicích, kterou rozlišuje na centralizovanou a decentralizovanou formu. Poslední část první kapitoly pojednává o využívání jednotlivých druhů treasury management systému.

Druhá kapitola, stěžejní teoretická část, popisuje problematiku cash managementu. Nejprve je pozornost věnována funkcím peněz a motivům pro jejich držení. Dále popisuje druhy cash poolingů a jejich výhody a nevýhody. Dále kapitola pojednává o řízení složek čistého pracovního kapitálu, kde popisuje řízení pohledávek, závazků, zásob a krátkodobého finančního majetku. Následně rozebírá možnosti financování krátkodobých či dlouhodobých potřeb peněžních prostředků. Závěr této kapitoly je věnován cash flow, zejména metodám stanovení cash flow a jeho plánování.

Poslední část teoretického oddílu, tedy třetí kapitola je věnována risk managementu. Tato kapitola zmiňuje jednotlivá rizika, kterým je podnik vystaven. Nejvíce je však zaměřena na řízení kurzového rizika, na jeho měření a zajištění.

Praktická část práce je rozebírána v dalších kapitolách. Čtvrtá kapitola je zaměřena na představení vybrané společnosti HP-Pelzer s.r.o. Popisuje vyráběné produkty, zákazníky, zaměstnance, podnikový informační systém a charakterizuje společnost na základě účetních výkazů.

Pátá kapitola pojednává o jednotlivých aktivitách treasury managementu ve společnosti. Popisuje tvorbu cash flow a dalších používaných interních dokumentů. Dále analyzuje řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu ve zkoumané společnosti.

Poslední kapitola popisuje zhodnocení současného stavu řízení složek čistého pracovního kapitálu a řízení treasury aktivit ve společnosti. Následně jsou na základě analýzy společnosti stanoveny návrhy na zlepšení řízení jednotlivých aktivit.

1. Treasury management a jeho dílčí aktivity

V současné době neexistuje přesná definice treasury managementu, lze ho však charakterizovat jako souhrn aktivit, které se využívají pro finanční řízení podniku. Treasury management patří mezi jedno z nejvíce dynamických odvětví, které se neustále vyvíjí. Společnost PWC zveřejnila průzkum, ve kterém poukazuje na největší výzvy treasury managementu pro následující roky. Patří sem zlepšení viditelnosti, řízení a plánování hotovosti, podpora obchodních změn a zlepšování provozní efektivity, včetně modernizace a realizace treasury technologií. (Treasury talk blog, online)

Oddělení treasury managementu je zodpovědné zejména za likviditu společnosti, provádí neustálé monitorování stávajících peněžních toků, predikci budoucích peněžních toků a zvláštních potřeb financování. Dále zvažuje možnosti investování volných finančních prostředků, či zdroje potřebné ke krytí (úvěrem či vlastním kapitálem) v případě nedostatku finančních prostředků. Další úlohou se stává ochrana současných aktiv, tedy obezřetné investování finančních prostředků, tak aby docházelo k minimálním úrokovým či kurzovým ztrátám. Treasurer neustále monitoruje interní procesy a rozhodnutí, které způsobují změny provozního kapitálu a ziskovosti. V neposlední řadě udržuje dobré vztahy s klíčovými investory a věřiteli. (Bragg, 2010)

Treasury management má úzkou souvislost s finančním managementem. Účetní oddělení vytváří vstupy pro treasury oddělení, prostřednictvím kterých dochází k provádění plateb, naopak treasury oddělení sděluje účetnímu oddělení příjem peněžních prostředků. Manažeři uvedených oddělení by měli dbát na udržování dobrých vzájemných vztahů. (Klusáček a Polák, 2010)

Treasurer je zodpovědný za tyto činnosti:

- provádí obecný dohled nad finančními aktivitami,
- získává finance,
- vytváří finanční plány a rozpočty,
- zajišťuje účetní výkaznictví,
- tvoří zprávy o peněžních prostředcích,
- vede související účetní evidenci,
- řídí dlouhodobý majetek. (DIY Committee guide, online)

Treasurer je ve všech těchto oblastech odpovědný za zajištění účinného finančního systému a postupu, který je v souladu s osvědčenými postupy a zákonnými požadavky. (DIY Committee guide, online)

Mezi dílčí aktivity treasury managementu se dle Bragga (2010) řadí:

- prognózy hotovostních potřeb,
- řízení pracovního kapitálu,
- řízení hotovosti,
- řízení investic,
- řízení finančních rizik,
- manažerské poradenství,
- řízení vztahů s ratingovými agenturami,
- řízení vztahů s bankovními institucemi,
- získávání finančních zdrojů,
- poskytování úvěrů,
- další aktivity (pojištění, řízení ostatních rizik apod.).

Autorka Režňáková a kol. (2010) uvádí, že treasury management představuje strategické i operativní finanční řízení, jehož součástí je:

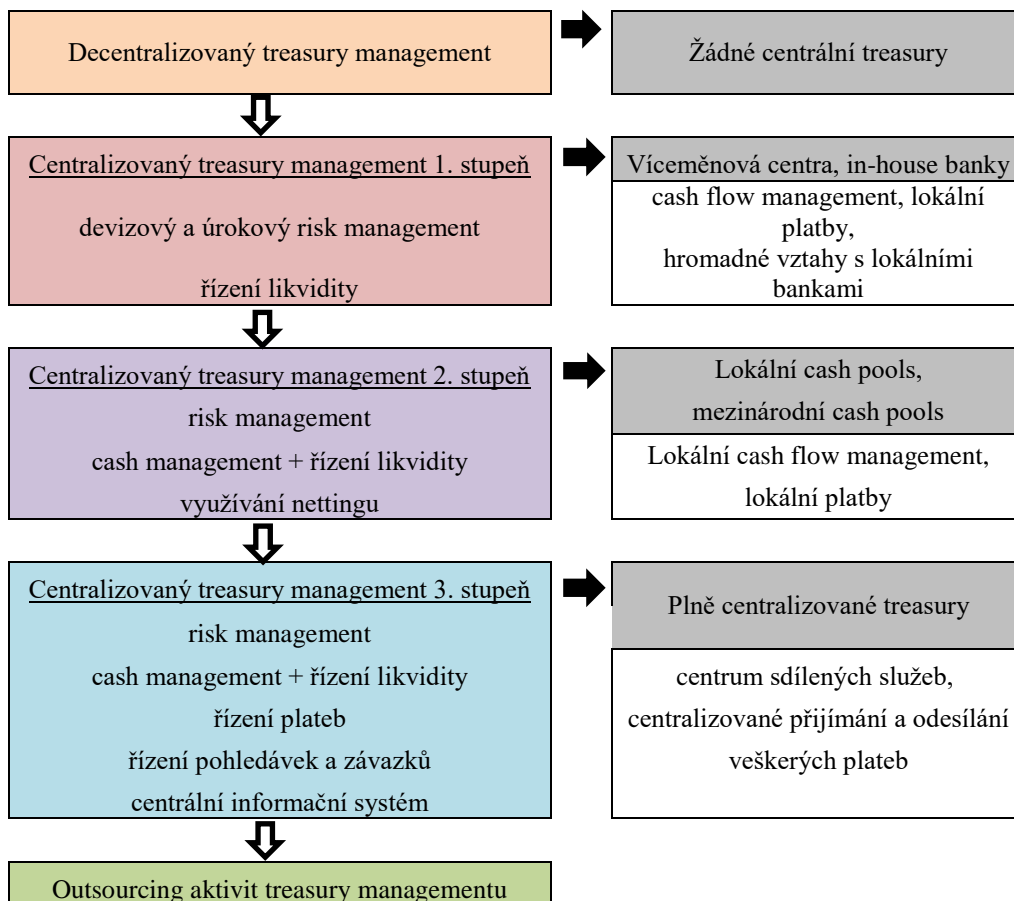
- devizový management, tj. řízení kursových rizik,
- investování kapitálu, tj. investiční a úvěrová politika,
- cash management, tj. řízení dispozičních peněžních toků,
- podpůrné činnosti, tj. řízení pohledávek, forfaiting, faktoring apod.

1.1 Organizace treasury managementu

Každá společnost musí stanovit formu treasury managementu, kterou bude využívat. Autoři Klusáček a Polák (2010) uvádějí, že při rozhodování o výběru decentralizované formy či centralizované formy si musí společnost ujasnit, jaká je struktura jejího cash flow. Společnost musí brát v potaz původ jednotlivých transakcí (domácí, zahraniční), objem prováděných či přijímaných transakcí, typy transakcí, kolik zemí je v systému zahrnuto, jaká je struktura společnosti, jaké řízení využívá, k jakým informacím bude mít treasury oddělení přístup, jaké má vztahy s bankami, jaké využívá technologie a systémy v jednotlivých spřízněných společnostech, zda existuje potřebný počet

zaměstnanců apod. Autoři dále popisují tři stupně centralizace treasury managementu, které lze vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Centralizace treasury managementu



Zdroj: Klusáček a Polák, 2010

1.1.1 Decentralizované treasury

V decentralizované formě jsou veškeré činnosti treasury managementu vykonávané na úrovni jednotlivých podniků či na dceřině úrovni podniku v případě tuzemské společnosti, nebo na úrovni jednotlivých zemí v případě mezinárodní společnosti. V praxi tato forma zavedení existuje jen zřídka, některé činnosti musí být řízeny centrálně. Některé podniky však i přesto nechávají jednotlivé finanční činnosti, jako je řízení likvidity či devizové činnosti, spravovat místními jednotkami a dceřinými společnostmi. (Cooper, 2004)

Výhody decentralizovaného treasury

Hlavní výhodou decentralizované formy je skutečnost, že místní jednotky mohou lépe a pohotově reagovat na místní potřeby podniku. Treasury aktivity jsou vedeny jednotlivci, kteří znají místní potřeby společnosti a místní podnikatelské prostředí. (Cooper, 2004)

Nevýhody decentralizovaného treasury

V decentralizované formě dochází ke ztrátě kontroly nad riziky, některá rizika mohou být tak přehlédnuta či nesprávně řízena. Tato forma nemůže přijímat výhody z celopodnikových aktivit, jako je například netting či financování uvnitř podniku, také náklady na devizové transakce mohou být vyšší. (Cooper, 2004)

Decentralizované treasury: centrální odpovědnost

Hlavní oddělení treasury stanovuje pro skupinu poboček směrnice, politiky, pokyny, zásady a školí místní pracovníky v oblasti řízení rizik. Místní treasury oddělení má povinnost podávat zprávy o svých činnostech hlavnímu oddělení treasury a svým nadřízeným. Nastavená centrální odpovědnost se snaží překonat nevýhody decentralizované formy při zachování současné flexibility. Zkušený centrální treasurer získává globální přehled o finanční situaci celé skupiny poboček, avšak případná opatření zůstávají stále v kompetenci místních poboček. Jednou z nevýhod centrální odpovědnosti je fakt, že centrální treasurer přebírá odpovědnost za činnosti místních treasurerů. (Cooper, 2004)

1.1.2 Centralizované treasury

Úplná forma centralizace se snaží eliminovat několik nevýhod formy decentralizované. Centralizace snižuje počet transakcí mezi jednotlivými spřízněnými podniky, dochází ke snižování potřeby velkého počtu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a tím ke snižování celkových nákladů. (Bragg, 2010) K dalšímu snížení nákladů dochází skrze nastavení účinných a efektivních struktur cash managementu, celopodnikového řízení finančních rizik, nettingu či optimalizaci celopodnikové likvidity prostřednictvím kompenzace přebytků a schodků. (Cooper, 2004) V rámci centralizace management lépe dohlíží na aktivity treasury, v případě interního auditu dochází k přezkoumávání informací rychleji. Dalším důvodem pro volbu centralizované formy je existence

enterprise resource planning (ERP) systémů, který se využívá v rámci celého podniku. (Bragg, 2010)

Úkolem prvního stupně centralizace je vytvoření jednoho centrálního treasury útvaru. Rozlišujeme dva typické útvary: viceměnová centra a vnitropodnikové řešení. **Viceměnová centra** patří mezi treasury útvary, které otevírají centrální účet ve všech relevantních evropských měnách. S růstem významu eura se otevřelo více příležitostí pro řízení hotovostních zůstatků. Viceměnová centra se v současnosti zaměřují zejména na tvorbu eurových cash poolů. Při využití **vnitropodnikového řešení** má celá společnost jeden účet pro řízení zahraničních vztahů. Spřízněné podniky vedou účet v domácí měně ve své zemi, který využívá pro domácí platební styk, ukládání peněžních přebytků či čerpání půjčky.

Společnosti v rámci centralizovaného treasury systému mohou dále využívat **centra sdílených služeb** (SSC). V tomto případě poskytují nezávislé organizace služby podnikům za účelem minimalizace nákladů spojených s peněžními prostředky a snižování rizika, které plyne z aktivit podniku. (Klusáček a Polák, 2010)

V rámci centralizace dochází ke tvorbě treasury management center (TMC), které jsou provozovány na regionální či globální úrovni.

Výhody TMC

Jestliže je cash management centralizovaný, pak dceřiné společnosti mohou získat vyšší cenu za zapůjčení svých přebytků peněžních prostředků TMC, než kdyby je poskytovali místním finančním trhům. Naopak v případě nedostatku peněžních prostředků, mohou dceřiné společnosti získat krátkodobé finance od TMC za příznivějších podmínek, než kdyby si je půjčovali od jiných finančních institucí. TMC řídí veškeré operace v nejlepším zájmu společnosti, dochází ke směně i jiných finančních produktů s nižšími náklady než při nákupu v decentralizované formě. (Cooper, 2004)

Nevýhody TMC

Při zavedení TMC je zapojení lokálních skupin redukováno, z toho důvodu dochází ke snižování zájmu těchto skupin o treasury aktivity. Lokální jednotky musí neustále provádět předpovědi peněžních prostředků v souladu s pravidly stanovenými TMC.

V důsledku ztráty zájmu může docházet k nepřesným a nevhodným informacím ze strany lokálních poboček. (Cooper, 2004)

Struktura management systémů může být znázorněna na základě činností a úkolů, které vychází z rozdělení podnikových operací na front office, middle office a back office. Tabulka č. 1 zobrazuje rozdělení činnosti na úrovni globálního a regionálního treasury centra. (Klusáček a Polák, 2010)

Tabulka 1: Rozdělení činností mezi globální a regionální treasury centra

	Globální treasury centrum	Regionální treasury centrum
Front office		Devizový trh Vztahy s bankami Cash management + řízení likvidity
Middle office	Účetnictví a řízení rizik vztahující se k regionálním činnostem	
Back office		Konfirmace a dohody

Zdroj: Klusáček a Polák, 2010

1.2 Treasury management systémy

Treasury management systémy (TMS) jsou v podstatě velkou databází treasury transakcí, umožňují treasury oddělení sběr informací, dále pak usnadňují výpočet a monitoring transakcí (podle měny, splatnosti či typu prostředku). Další využití TMS jsou v oblasti risk managementu (treasurer měří rizika související například s pohybem úrokové sazby) či v oblasti cash managementu (využití pro prognózy peněžních prostředků a dalších řídicích nástrojů). (Cooper, 2004)

Autor Cooper (2004) uvádí, že jsou TMS využívány v různých alternativách, jako jsou různé aplikace, vnitropodnikové řešení a TMS vedené na míru. V případě použití **aplikací** se využívá jeden nebo více tabulkových procesorů. Tento způsob je vhodný pro treasury oddělení, které zaznamenává pouze malé množství transakcí. S růstem významu treasury aktivit se však opouští od využívání těchto aplikací, jelikož jsou nestabilní a náchylné k selhání. Přístup **vnitropodnikového řešení** byl přijat na základě budování a udržování tohoto přístupu v podnicích. Ačkoliv už to není běžné, v některých podnicích se vnitropodnikové řešení stále používá, obecně je však pro podniky nákladné. **TMS upravený dle potřeb společnosti** je pravděpodobně

nejpoužívanější přístup. Uživatelé si mohou zakoupit pouze moduly daného softwaru, které budou využívat.

Mezi základní moduly patří:

- vedení bankovních účtů a cash management,
- administrativa a korespondence,
- generování zpráv,
- devizový a peněžní trh. (Cooper, 2004)

Další moduly zahrnují: risk management, netting, účetnictví, řízení investic, řízení zadluženosti, modelování, podporu rozhodování a what-if analýzu, odkazy do bank pro elektronické převody peněz, odkaz do bank pro zobrazování zůstatků apod. (Cooper, 2004)

Mnoho ERP systémů v současné době obsahuje treasury modul. Výhodou v tomto případě je, že treasury systém je součástí stejného systému, jako finanční a další související systémy. (Cooper, 2004)

Přímé zpracování (STP – Straight-through processing) umožňuje ve stejné transakci výstup odlišných dat či zpráv, a to bez nutnosti opětovného vkládání totožných informací. STP snižuje velikost administrativních zásahů při zpracovávání dat, tím šetří náklady a zvyšuje přesnost informací. Dále může být využit jako připojení k ostatním systémům využívaným treasury oddělením. (Cooper, 2004)

Téměř všechny společnosti komunikují se svojí bankou prostřednictvím elektronického bankovníctví (EB). Základní služba EB umožňuje sledování konečných zůstatků či jednotlivých transakcí, dále pak provádění plateb. Toto připojení je rozhraním s treasury a finančním systémem. Důležitým aspektem EB je schopnost propojování informací o jednotlivých transakcích poskytnutých bankou se zaúčtovanými položkami společnosti, které jsou vedené na účtech pohledávek a závazků. (Cooper, 2004)

2. Cash management

Definice cash managementu není v žádné literatuře jednotná, může být označován jako liquidity management, working capital management, treasury management nebo i financial supply chain management.

2.1 Charakteristika cash managementu

Cash management rozlišujeme podle významu na bankovní cash management a podnikový cash management. Bankovní cash management monitoruje stav hotovosti a její čerpání u ostatních bankovních institucí, poskytuje zprávy o účtech a finančním trhu, dále slouží ke zjišťování aktuálních hotovostních toků, je tedy chápán jako služba poskytovaná podnikům. Podnikový cash management představuje činnosti spojené s řízením zásob, obchodních úvěrů či s řízením hotovosti, dále činnosti spojené s optimalizací zůstatků na účtech či vztahů s bankami. (Režňáková a kol. 2010)

Obecně mezi činnosti cash managementu patří: plánování příjmů a výdajů, využívání vhodných platebních nástrojů vedoucích ke správnému načasování termínů plateb (leading či lagging), investování přebytečných peněžních prostředků či jejich získávání v případě nedostatku, využívání cash poolingů či cash nettingu, řízení kursových rizik a udržování vztahů s bankami. (Režňáková a kol. 2010)

Mezi cíle cash managementu se řadí: minimalizace času přeměny příjmu do použitelných bankovních zdrojů, koncentrace těchto prostředků na centrálním účtu (pro účinné řízení), řízení a minimalizace nákladů za platby a snížení či eliminace půjček. (Cooper, 2004)

K hlavním nástrojům cash managementu, dle Kislingerové (2010) patří:

- platby faktur,
- příjmy plateb od zákazníků,
- splácení úvěrů,
- zakládání depozit,
- operace na finančních trzích,
- vypořádání kreditních a debetních úroků na běžných účtech.

2.2 Funkce peněz a motivy držení hotovosti

Dle autorky Kislingerové (2010) existují tyto funkce peněz: transakční funkce, investiční funkce a funkce zúčtovací jednotky.

Transakční funkce peněz: Společnost kumuluje peněžní prostředky na běžných účtech či v pokladně pro realizaci bezproblémového platebního styku, tedy pro včasnou platbu svých závazků.

Investiční funkce peněz: Společnost drží peněžní prostředky za účelem získání odměny formou úroku. Peníze tedy kumuluje ve velmi likvidních instrumentech v případě potřeby úhrady závazků. Investiční funkci mají zejména depozitní instrumenty.

Funkce zúčtovací jednotky: V tomto případě jde o využití peněžních jednotek pro vyjádření hodnoty majetku a závazků. (Kislingerová, 2010)

Dle autorky Režňákové a kol. (2010) rozlišujeme čtyři základní motivy držení hotovosti, a to transakční motiv, bezpečnostní motiv, spekulativní motiv a kompenzační motiv. Společnost drží hotovost zejména z důvodu zajištění bezproblémového chodu obchodních operací. V případě nedostatku hotovosti dochází k potřebě úvěru či k prodeji krátkodobých cenných papírů, což je spojeno s náklady. V tomto případě se jedná o **transakční motiv**. V podniku je třeba udržovat jisté finanční rezervy pro případ neočekávaných odchylek od plánovaného vývoje příchozích a odchozích plateb, což zaručuje **bezpečnostní motiv**. Dalším důvodem držení hotovosti je neočekávaný výskyt výhodných koupí, v tomto případě mluvíme o **spekulativním motivu**. V rámci udržení dobrých vztahů podniku s bankami musí společnost držet na svém bankovním účtu dané minimální zůstatky. Jedná se o **kompenzační motiv**, na základě kterého si banky vylepšují svoji bilanci.

Existuje celá řada dalších důvodů k držení hotovosti a to například:

- minimalizace nákladů spojených s vedením účtu,
- možnost využití hotovostních či množstevních slev,
- udržování příznivých hodnot úvěrového ratingu (souvisí s pohotovou a běžnou likviditou podniku),

- uskutečňování neočekávaných či příležitostných nákupů apod. (Režňáková a kol. 2010)

Držení velkého množství hotovosti přináší podniku náklady ušlé příležitosti, tj. ušlý výnos z alternativního využití peněžních prostředků. Společnost tedy musí najít optimální stav hotovosti, tedy kompromis mezi výhodami a náklady držení hotovosti. (Režňáková a kol. 2010)

2.3 Cash pooling

Význam cash poolingů v posledních letech vzrostl zejména v souvislosti se zvětšujícím se tlakem na efektivní využívání kapitálu a na optimální řízení peněžních prostředků. „*Pojem cash pooling znamená soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.*“ (Kislingerová, 2010, s. 558)

„*Cash pooling je nástrojem řízení hotovosti, který napomáhá zpravidla ekonomicky spojeným subjektům, efektivně řídit jejich hotovostní pozice na bankovních účtech a snižovat úrokové náklady a poplatky spojené s bankovními službami.*“ (Režňáková a kol. 2010, s. 140)

Využití cash poolingů přispívá k centralizaci a nachází uplatnění zejména ve velkých korporacích, které jsou identické členitou vertikální a horizontální strukturou, vlastní více účtů v rámci jedné banky a jedná se o propojené osoby. Cash pooling dělíme na reálný či fiktivní, na základě toho, zda dochází k reálným převodům mezi jednotlivými účastnickými účty. Tyto dvě varianty dále členíme na tuzemský či přeshraniční, jestliže jsou účastnické účty v rámci jedné či více zemí a na jednoměnový či víceměnový, jestliže se prostředky „poolují“ v jedné nebo více měnách. (Kislingerová, 2010)

Dle autorky Režňákové a kol. (2010) poskytuje cash pooling podnikům tyto výhody: optimalizuje úroky, snižuje hotovostní zůstatky a centrální rezervy, snižuje potřeby úvěru, efektivně nakládá s nevyužitými hotovostními zůstatky, omezuje souběh kreditních a debetních zůstatků, centralizuje proces prováděných transakcí a poskytuje přehled o souhrnné hotovostní pozici skrz jeden report. Tyto výhody však nejsou shodné pro veškeré varianty.

2.3.1 Fiktivní cash pooling

Podstatou fiktivního cash poolingu je, že nedochází k převodu prostředků mezi účty jednotlivých spřízněných podniků. Zůstatky společností přetrvávají na účtech a bankou jsou převáděny pouze fiktivně na tzv. stínový účet, v důsledku toho nedochází k tvorbě žádných interních zúčtovacích položek. Existence přímého vztahu jednotlivých účastníků s bankou přispívá k tomu, že každý účastník má stanovenou sazbu pro úročení debetních či kreditních zůstatků a také vlastní kontokorentní linky. (Režňáková a kol. 2010)

Hlavní podmínkou fiktivního cash poolingu je vedení účtu v jedné bance. Na základě toho se dělí fiktivní cash pooling na domácí fiktivní cash pooling v jedné měně nebo na víceměnový. V případě víceměnového poolingu musí být proveden fiktivní swap, který umožňuje přeměnu na tzv. referenční měnu (v této měně se následně vypočítávají úroky na konsolidovaném zůstatku). Znatelnou výhodou je udržení samosprávy spřízněných podniků, nízké poolingové náklady, žádné fyzické převody peněžních prostředků a eliminace vzniku srážkových daních. Zásadní nevýhodou je nutnost zásahu do rozvahy banky. Mezi varianty fiktivního cash poolingu patří fiktivní cash pooling na základě kompenzace úroků či cash pooling refundem. (Kislingerová, 2010)

2.3.2 Reálný cash pooling

V případě reálného cash poolingu dochází k fyzickému převodu peněžních zůstatků z účtu společnosti na účet spřízněných podniků, pokud je požadováno, pak jsou peníze druhý den ráno převedeny zpět. (Rajendra, 2013)

Reálný cash pooling lze rozlišit na základě zůstatku, který bude ponechán ke konci účetního dne a to na zero balance pooling (konečný zůstatek účtu je vyrovnán na nulu) či target balance pooling (konečný zůstatek je vyrovnán na cílovou částku). Reálný cash pooling může být prováděn jednosměrně, dvousměrně či víceúrovňově. (Režňáková a kol. 2010)

Reálný cash pooling s sebou přináší několik výhod, např. dochází k centrální kontrole zdrojů, dochází k redukci požadavků na úvěr či k minimalizaci potřeb kreditních kontrol. Oproti tomu přináší i několik nevýhod, jako je např. tvorba mezifirmních půjček (vznik rizika srážkové daně a DPH), stínová administrativa, vysoké požadavky

na právní ošetření, vysoké bankovní náklady či centralizované dohody s bankou. (Kislingerová, 2010)

Zero balance pooling jednosměrný

Podstatou zero balance pooling je vyrovnání veškerých účetních zůstatků spřízněných společností na nulu. K vyrovnání se využívá tzv. sweep (přesun kreditního salda účtu společnosti na hlavní účet) či tzv. cover (přesun peněžních prostředků z hlavního účtu k pokrytí debetního salda účtu účastníka). Veškeré účty musí být vedeny ve stejné měně a ve stejné zemi. Vedoucí cash pooling je zodpovědný za vedení hlavního účtu, zastává administrativní funkce, monitoruje stanovené kreditní limity jednotlivých účastníků a tvoří výpisy z účtu. (Režňáková a kol. 2010)

Reálný cash pooling dvousměrný

V tomto případě dochází ke zpětnému převodu zůstatků na účty účastníků. Dvousměrný cash pooling se vyznačuje větší přehledností pro jednotlivé účastníky, ale také pro vedoucího cash pooling. Debetní i kreditní zůstatky jsou převáděny na hlavní účet každý den, a to ke konci dne. Každý účet je zavírán s nulovým zůstatkem a další den ráno dochází k převodu stejné částky zpět na účet účastníka. V rámci dvousměrného reálného cash pooling provádí banka převody, které jsou v podstatě úvěry přes noc mezi účastníky skupiny. (Kislingerová, 2010)

Reálný cash pooling přeshraniční

Reálný přeshraniční cash pooling umožňuje vyrovnávat zůstatky zúčastněných účtů (vedené v různých státech) na konci dne na cílovou částku. Frekvence těchto převodů může být různá, jedná se např. o denní, týdenní či měsíční převody. Převody mohou být prováděny mezi účty v měně EUR nebo mezi účty v jiné měně. Z důvodu zamezení neekonomickým převodům příliš nízkých částek může být pro převody, které nejsou prováděny denně stanovena minimální částka. V tomto případě vzniká povinnost nahlášení veškerých převodů statistickým úřadům daných zemí. (Režňáková a kol. 2010)

2.3.3 Víceúrovňové cash poolingové struktury

Na základě složitosti organizačních struktur lze vytvářet jedno či víceúrovňové struktury. Z důvodu existence různorodého legislativního prostředí v jednotlivých

regionech a jejich rozdílu v požadavcích vznikají víceúrovňové cash poolingové struktury. Jednoúrovňová struktura napojuje účastnické účty přímo na zahraniční cílový účet, naopak víceúrovňová struktura nejprve koncentruje na úrovni země a poté až na úrovni jednotlivých regionů. (Režňáková a kol. 2010)

Existence legislativních, daňových, regulačních a účetních omezení ovlivňuje fiktivní i reálný cash pooling tak, že buďto neumožňují využití těchto nástrojů řízení peněžních prostředků nebo neumožňují plnou kompenzaci zůstatků. Na základě toho vzniká prostor pro úrokovou optimalizaci. V tomto případě dochází k aplikaci zvýhodněné úrokové sazby na debetní či kreditní zůstatky, které by při fiktivním či reálném poolingu byly zcela kompenzovány. (Režňáková a kol. 2010)

2.3.4 Netting

Autorka Kislingerová (2010) definuje netting jako systém, skrze který lze mezi spřízněnými či třetími stranami vyrovnávat vzájemné pohledávky či závazky, a to na netto bázi. Nejjednodušší formou je jednoměnový netting, využívá se pro zápočet plateb jedné měny. V rámci dvoustranného nettingu dochází k převádění či přijímání plateb na základě délky zápočtového cyklu (např. 14 dní), tento proces snižuje celkové náklady spřízněných skupin. Mnohostranný netting využívá zápočtové centrum, kde má každá skupina svůj účet, skrze který jsou uskutečňovány veškeré transakce s dalšími účastníky systému. Při víceměnovém mnohostranném nettingu zasílají všichni účastníci informaci do zápočtového centra o tom, která měna je pro ně transakční měnou.

Mezi výhody nettingu patří: snížení transakcí v rámci skupin podniku, snížení nákladů na přeměnu měn či na platební styk, úspora úrokových nákladů, úspora administrativní práce či zlepšení platební disciplinovanosti. Nevýhodou nettingu jsou prvotní náklady na zavedení systému. (Kislingerová, 2010)

2.4 Řízení čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (ČPK) zobrazuje kapitál, který podnik potřebuje k zajištění plynulého chodu a k udržení finanční stability. Motivy pro držbu pracovního kapitálu jsou bezpečnostní, provozní a smluvní. Bezpečnostní motiv se týká držby zásob (tvorba pojistné zásoby) a hotovosti (pro úhradu splatných závazků). Smluvní motiv je založen

na požadavku zákazníka a týká se zásob, pohledávek a závazků. Provozní motiv se týká veškerých položek, u zásob jde o vykrytí časového a objemového nesouladu mezi příjmy a výdaji na skladě, u pohledávek a závazků se jedná o bezhotovostní platby určené ke zjednodušení provedení obchodu a u hotovosti se jedná o vykrytí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji. (Kislingerová, 2010)

Mezi využívané strategie řízení čistého pracovního kapitálu dle Režňákové a kol. (2010) patří:

- **Uvolněná strategie:** Společnost v tomto případě drží velké množství hotovosti a vysoký objem zásob, poskytuje delší dobu splatnosti pohledávek a nevyužívá výhody plynoucí z financování dodavatelskými úvěry.
- **Restriktivní strategie:** Společnost drží minimální výši hotovosti, pohledávek a zásob. Naopak maximalizují hodnotu závazků a počet obrátek ČPK je vysoký.
- **Umírněná či vyvážená strategie:** Tato strategie zobrazuje kompromis mezi dvěma extrémů, jako je uvolněná a restriktivní strategie.

2.4.1 Řízení pohledávek

Podnik by měl v rámci zachování druhotné platební schopnosti řídit své pohledávky. Optimální vedení pohledávek zásadním způsobem působí na obchodní politiku podniku, což přispívá k tvorbě konkurenční výhody na trhu. Každá společnost si proto navrhuje vlastní cenovou a obchodní politiku tak, aby co nejvíce motivovala zákazníky k včasnému zaplacení vzniklých pohledávek. Finanční management má za úkol analyzovat důvěryhodnost zákazníků, sestavit podmínky plateb, rozhodnout o způsobu financování pohledávek, regulovat strukturu a výši pohledávek a vymáhat nedobytné pohledávky. (Marinič a Nývltová, 2010)

Mezi základní nástroje řízení pohledávek se řadí: podmínky plateb (poskytování slev či zvýhodnění), zajištění pohledávek (bankovní akceptace či směnky), skonta (slevy při rychlé platbě) apod. (Kalouda, 2015)

Při klasifikaci pohledávek se rozlišuje, zda se jedná o pohledávky krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé, dále pak, zda se jedná o pohledávky před lhůtou splatnosti či po lhůtě splatnosti. (Marinič a Nývltová, 2010)

Pohledávky lze řídit i z hlediska výnosů či rizika. Při poskytování pohledávek dochází společností k poskytování obchodního úvěru zákazníkovi. Stěžejní pro poskytování úvěru je získat správné informace o odběratelích, tedy zjistit jaká je jeho úvěruschopnost. Informace lze získat buď vlastním sběrem informací, nebo využíváním služeb institucí, které se specializují na sběr dat. Společnost poskytuje úvěr v případě, že odběratel přistoupí na vytvořené podmínky obchodu, v potaz musí však brát rizika eventuálního nesplacení. Pro případ nesplacení pohledávky se může společnost pojistit tím, že zajistí pohledávku právními instituty, např. přes zástavní či zadržovací právo, zastavením pohledávky, postoupením pohledávky nebo prostřednictvím různých forem ručení. Další formou zajištění může být faktoring, forfaiting či vzájemný zápočet pohledávek a závazků. (Valach a kol. 1999)

V případě, že společnost pohledávky nezajistí a dojde k nezaplacení, je třeba pohledávky od odběratele vymáhat. Neuhrazené pohledávky zhoršují finanční situaci podniku, v některých případech mohou vést až k druhotné platební neschopnosti. Zpočátku je důležité komunikovat s odběratelem a zjistit důvody nesplacení platby. Lze nabídnout posunutí splatnosti či splátkový kalendář. Následný krok je zasílání upomínek, či připojení penalizační faktury. Pokud odběratel stále nereaguje, využívá se mimosoudní (využití inkasní firmy) nebo soudní cesta. (Valach a kol. 1999)

2.4.2 Řízení závazků

Závazky z obchodního styku lze definovat jako externí zdroj financování, jestliže však dosáhnou nekontrolované výše, ohrožují finanční stabilitu společnosti. Z tohoto důvodu musí management společnosti veškeré závazky řídit a optimalizovat je, tedy rozhodovat se mezi zaplacením či odkladem splatnosti. Jako náklad závazku lze označit nevyužitě skonto, které je nabízeno dodavateli při splnění včasných podmínek platby. (Marinič a Nývltová, 2010)

2.4.3 Řízení zásob

Důležitou činností každého podniku je řízení zásob, tedy dosažení optimální výše a struktury zásob, dále pak nalezení vhodného způsobu jejich financování. (Hrdý a Krechovská, 2013) Optimalizace spočívá v nalezení takové výše zásob, aby byl zajištěn plynulý a bezporuchový chod prodeje společnosti, včetně udržování pojistných

zásob. Důraz je kladen na kvalitu, včasnost a minimalizaci nákladů. (Valach a kol. 1999)

Na řízení zásob působí řada faktorů, například objem prodeje, délka výrobního procesu, doba dodání, délka odbytových cyklů, organizace související se zásobováním či výrobou, ceny pořízených zásob a další ekonomické faktory. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Zásoby lze rozlišit dle funkčnosti na zásoby obrátové, pojistné, objednacích, maximální, okamžité, zásoby na předzásobení, spekulativní, technologické, havarijní, zásoby na cestě či na zásoby bez užitku. (Režňáková a kol. 2010)

Existuje několik modelů pro řízení optimální výše zásob, nejčastěji používané finanční ukazatelé jsou však obrátka zásob a doba obrátu zásob. (Kislingerová, 2010)

2.4.4 Řízení krátkodobého finančního majetku

Společnost by měla udržovat přiměřený stav hotovosti, zejména z důvodu zajištění správného fungování. Mezi nejznámější modely řízení dostatečného množství peněžních prostředků patří Baumolův model a Miller-Orrův model.

Baumolův model

Baumolův model pohlíží na hotovost jako na zásobu majetku sloužící k následující spotřebě. Společnost z této zásoby postupně hotovost čerpá, dokud nedojde na pojistnou úroveň. Poté prodává část likvidních cenných papírů, aby zásobu znovu obnovila. (Kislingerová, 2010)

Předpoklady modelu jsou následující:

- celkový objem potřebné hotovosti za období je známý,
- potřeba hotovosti je kryta na základě prodeje krátkodobých cenných papírů,
- prodej krátkodobých cenných papírů je spojen s transakčními náklady a úrokovou sazbou,
- držba hotovosti je spojena s náklady na její údržbu. (Režňáková a kol. 2010)

Účelem modelu je nalezení optimální výše hotovostní rezervy (pojistné zásoby) tak, aby došlo k minimalizaci nákladů spojených s držbou hotovosti a nákladů spojených s prodejem cenných papírů.

Výpočet Baumolova modelu vyplývá z následující rovnice:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * C * C_t}{i}} \quad (1)$$

kde: Q ... objem hotovostní rezervy,

C ... spotřeba hotovosti za daný rok,

C_t ... transakční náklady,

i ... úroková míra z prodeje cenných papírů. (Kislingerová, 2010)

Jestliže budou výnosy z prodeje cenných papírů vysoké, pak dojde ke snižování objemu hotovostní zásoby tak, aby došlo k výhodnému zúročení finančních prostředků. V případě vzniku vysokých transakčních nákladů budou naopak drženy vysoké zásoby na běžných účtech. (Kislingerová, 2010)

V praxi je však Baumolův model zavádějící, jelikož nedochází k rovnoměrné spotřebě hotovosti, vzniká tedy nesoulad mezi odběratelskými a dodavatelskými platbami. (Kislingerová, 2010) Další nevýhody plynou z předpokladu, že výdaje převyšují příjmy a z předpokladu, že model neuvažuje žádnou bezpečnostní rezervu. (Režňáková a kol. 2010)

Miller-Orrův model

Miller-Orrův model vychází z předpokladu, že společnost nemůže předvídat své zůstatky hotovosti. Snaží se eliminovat nerealistické předpoklady Baumolova modelu. (Kislingerová, 2010)

Tento model se snaží o udržení hotovosti v jistých hranicích a to mezi minimální a maximální hranicí hotovosti. Jestliže podnik drží vysoké množství hotovosti, představuje to ušlý zisk z alternativní příležitosti. Naopak nízké množství hotovosti ohrožuje podnik a jeho schopnost dostát vzniklým závazkům. Pokud hotovost dosahuje výše maximální hranice, provádí společnost nákup krátkodobých cenných papírů tak, aby došlo ke snížení hotovosti na cílový zůstatek (minimální hranice hotovosti). Při poklesu na minimální hranici se postupuje opačně. (Režňáková a kol. 2010)

„Rozpětí mezi hranicemi je určeno třemi proměnnými: úrokovou sazbou, transakčními náklady spojenými s prodejem a nákupem cenných papírů a denním rozptylem změny zůstatků hotovosti.“ (Kislingerová, 2010, s. 573)

Výpočet modelu vychází z následující rovnice:

$$R = 3 * \sqrt[3]{\frac{3}{4} * \frac{C_t * \sigma}{i}} \quad (2)$$

kde: R ... rozpětí mezi hranicemi,

σ ... denní rozptyl hotovostních zůstatků. (Kislingerová, 2010)

Další veličiny jsou stejné jako ve výpočtu Baumolova modelu.

Miller-Orrův model zůstává spíše teorií než praxí, není totiž zcela pravdou, že nelze předvídat vývoj zůstatků hotovosti. Model dále nebere v úvahu existenci mimořádných peněžních zůstatků a sezónní výkyvy. Přináší však několik principů, které by společnost měla zařadit do podnikového řízení hotovosti. (Kislingerová, 2010)

2.5 Zdroje financování firmy

Na finanční zdroje lze pohlížet jak z finančního, tak z účetního hlediska. Finanční hledisko zobrazuje finanční zdroje jako zdroje tvorby peněžních prostředků a zdroje tvorby kapitálu společnosti. Účetní hledisko zobrazuje finanční zdroje, jako pasivní položku rozvahy, tedy jako zdroje krytí podnikového majetku. Finanční zdroje dále rozlišujeme dle vlastnictví, dle způsobu získávání či dle časového hlediska. (Hrdý a Krechovská, 2013)

2.5.1 Krátkodobé financování

Každý podnik musí dbát na efektivní řízení platební schopnosti, toho docílí, jestliže financuje trvalou potřebu oběžného majetku zdroji dlouhodobými a krátkodobá aktiva zdroji krátkodobými. Pokud se společnost řídí tímto pravidlem, vytváří předpoklady včasného zaplacení veškerých svých závazků. Přesto se společnost může dostat do problémů s likviditou, například z důvodu špatně vytvořené predikce vývoje tržeb, příjmů či výdajů. (Režňáková a kol. 2010)

Společnosti mohou využívat pro pokrytí krátkodobých výkyvů v peněžních tocích tyto krátkodobé zdroje: bankovní úvěry (kontokorentní, lombardní, eskontní či revolvingový

úvěr či krátkodobé bankovní půjčky), úvěry od finančních společností, obchodní úvěry, zpětný leasing a další zdroje. (Marinič a Nývltová, 2010)

Krátkodobé bankovní úvěry

Krátkodobé bankovní úvěry využívají společnosti k rychlému krytí oběžného majetku a financování jeho přírůstku, tyto bankovní úvěry představují splatnost do jednoho roku. (Valach a kol. 1999)

Kontokorentní úvěr umožňuje vlastníkovému běžnému účtu, v případě nedostatku finančních prostředků, využívat finanční prostředky na úhradu svých závazků do stanoveného úvěrového limitu. V době čerpání finančních prostředků od banky dochází k jejich úročení sjednanou úrokovou sazbou. (Marinič a Nývltová, 2010)

Krátkodobé bankovní půjčky jsou poskytovány oproti kontokorentnímu úvěru na zvláštní účet, který je založen na základě úvěrové smlouvy. Cílem je jednorázově uhradit konkrétní závazky společnosti, po zaplacení závazků se sjednává půjčka nová. (Marinič a Nývltová, 2010)

Lombardní úvěr představuje úvěr, který si banka pojišťuje zástavou movitých věcí nebo práv. Banky se zajišťují zástavou majetku zejména u nových klientů či nově zakládajících podniků, kde nelze okamžitě stanovit bonitu klienta. (Marinič a Nývltová, 2010) Lombardní úvěry mohou být jištěny cennými papíry, platebními dokumenty, dispozičními dokumenty, obchodními směnkami, pohledávkami, zásobami, přepravními listy, drahými kovy apod. (Valach a kol. 1999) V tomto případě využívá banka úročení zpravidla fixní. (Režňáková a kol. 2010)

Revolvingový úvěr se řadí do kategorie střednědobých úvěrů, úvěrové dohody jsou uzavírány na dobu delší než jeden rok. V tomto případě se jedná o modifikaci bankovní půjčky, kdy po vyčerpání a splacení úvěru banka na základě dohody s podnikem daný úvěr doplňuje do sjednané výše. Jedná se o neustále se obnovující bankovní úvěr, kdy banka požaduje vyšší úrok a poplatek za neustálé obnovování úvěru. (Valach a kol. 1999)

Eskontní úvěr je založen na principu odkupu smének bankou. Prostřednictvím tohoto úvěru dává banka držiteli směnky k dispozici peněžní prostředky ponížené o diskontní část a stává se věřitelem původního dlužníka. Jedná se o specifický úvěrový vztah,

ve kterém banka úvěruje odběratele prostřednictvím dodavatele. V souvislosti s eskontním úvěrem existuje **negociační úvěr**, který je jeho modifikací v oblasti zahraničních obchodních vztahů. Jedná se o eskontování směnek vývozce, které byly vystaveny na dovozce, eskontní banka je v tomto případě banka dovozce či banka v jiné zemi. (Valach a kol. 1999)

Mezi další úvěry poskytované bankou patří například **akceptační úvěr**, na základě kterého banka akceptuje vystavenou směnku dlužníkem, tedy přejímá zaplacení závazku za dlužníka ve lhůtě splatnosti. **Ramboursní úvěr** modifikuje akceptační úvěr v oblasti zahraničního obchodu. Při poskytnutí **avalového úvěru** banka poskytuje záruku klientovi za splacení jeho závazků. (Valach a kol. 1999)

Krátkodobé úvěry finančních společností

Tyto úvěry umožňují financování potřeb prostřednictvím nebankovních subjektů obchodujících na peněžním nebo kapitálovém trhu, které se specializují na vykrytí rizik. (Marinič a Nývltová, 2010)

Využívání bankovních akreditivů

V tomto případě dochází k převzetí bankovní záruky, kdy se na základě smlouvy mezi obchodními partnery banka zaručuje za závazky odběratelů. Dodavatel tedy inkasuje dlužnou část přímo od banky. (Marinič a Nývltová, 2010)

Krátkodobé nebankovní úvěry

Mezi tyto úvěry patří například závazky vůči zaměstnancům (při posunu mezd), závazky vůči společníkům, závazky vůči státnímu rozpočtu (posun platby daní), krátkodobé půjčky od propojených podniků, přijaté zálohy od odběratelů, předčasné inkaso pohledávek (poskytování skonta), nesplacené závazky vůči dodavateli (prodloužená splatnost faktur, obchodní úvěr), závazky k náhradě škod či z emise krátkodobých cenných papírů. (Valach a kol. 1999)

Zpětný leasing

V tomto případě odkupuje leasingová společnost od podniku vhodný majetek a zpětně ho společnosti pronajímá. Na základě zpětného leasingu klesá v podniku hodnota dlouhodobého majetku a vázaného majetku. (Režňáková a kol. 2010)

Factoring

Kislingerová (2010) popisuje factoring jako odkup krátkodobých pohledávek určitou factoringovou společností. Dále lze rozlišovat dle rizika na pravý factoring a nepravý factoring. V případě pravého factoringu nese riziko nesplacení pohledávek factoringová společnost, v případě nepravého factoringu nese riziko prodávající.

2.5.2 Dlouhodobé financování

Dlouhodobé financování lze provádět jak z interních, tak z externích zdrojů.

Interní zdroje financování

Financování prostřednictvím interních zdrojů se jinak nazývá samofinancování. Podnik získává interní zdroje na základě své podnikatelské činnosti, tedy na základě svých aktivit. (Tichý, 2012)

Ve vyspělých průmyslových zemích má samofinancování podstatný podíl na financování majetku. (Valach a kol. 1999)

Odpisy

„Odpisy vyjadřují opotřebení dlouhodobého majetku v podniku za určité období.“ (Marinič a Nývtová, 2010, s. 87) Odpisy patří mezi rozhodující interní zdroj financování podniku. Základní funkcí odpisů je postupný transfer ceny majetku do nákladů, který dále snižuje hodnotu aktiv a zajišťuje jejich obnovu. (Valach a kol. 1999)

Nerozdělený zisk

Nejvýznamnějším zdrojem financování investic je nerozdělený zisk a odpisy. Dlouhodobé potřeby podniku nelze financovat celým vytvořeným ziskem, společnost musí zisk dělit do různých fondů, zisku pro majitele, k úhradě ztráty z minulých let či zvýšení základního kapitálu apod. (Živělová, 2013)

Nerozdělený zisk vychází z hodnoty výsledku hospodaření běžné činnosti, jeho výši ovlivňuje mnoho faktorů, jako objem výnosů a nákladů, sazba daně z příjmu, výše rezervního fondu a ostatních kapitálových fondů, výše vyplacených podílů na zisku apod. (Marinič a Nývtová, 2010)

Rezervy

Rezervy podnik v rozvaze vykazuje na straně pasiv, jako cizí zdroj, přesto představují finanční zdroj, který je vytvářen účelově ze zisku společnosti pro krytí předem určených výdajů. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Finanční zdroje získané přeměnami majetku

Tato forma financování představuje zvláštní finanční zdroje, které podnik získává prodejem nepeněžního majetku, přičemž dochází k zachování současné finanční struktury. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Externí zdroje financování

Využívání externích zdrojů financování přináší i problémy, jako je jejich cena či míra jejich využití. Tyto zdroje by měly být využívány zejména k rozšiřování majetku firmy, tedy pro financování dlouhodobých potřeb. (Kalouda, 2015)

Dlouhodobé úvěry

Dlouhodobé úvěry patří v českých podnicích mezi nejčastěji využívanou formu externích finančních zdrojů. Každý úvěr vzniká na základě úvěrové smlouvy mezi dlužníkem a věřitelem. Rozlišují se dva základní typy dlouhodobých úvěrů a to bankovní a dodavatelský úvěr. Střednědobé a dlouhodobé **bankovní úvěry** jsou společnosti poskytovány bankovní institucí, pro banku představují úvěry nejrizikovější, proto jejich poskytování souvisí s přísnými podmínkami. Důležitá je z hlediska finančního řízení celková výše úroků, a jejich stanovení, tedy stanovení fixní nebo proměnlivé sazby. (Živělová, 2013)

Předmětem **dodavatelského úvěru** je dodávka zboží či dražšího dlouhodobého majetku, úrok plynoucí dodavateli za poskytnutí úvěru je zpravidla vyšší než u úvěrů bankovních. (Marinič a Nývltová, 2010)

Leasing

Leasing lze definovat, jako pronájem dlouhodobého movitého majetku za předem stanovené nájemné na dobu určitou či neurčitou. (Valach a kol. 1999)

Jednotlivé druhy leasingu se liší dobou pronájmu, účelem pořízení a převodem vlastnického práva k pronajímanému na konci využívání leasingu. (Tichý, 2012)

Leasing se rozlišuje na leasing **provozní** (krátkodobé povahy) a leasing **finanční** (dlouhodobé povahy). Dále se leasing rozlišuje na přímý a nepřímý. V případě přímého leasingu je výrobce dlouhodobého majetku také pronajímatelem, u nepřímého leasingu dochází k uplatnění prodeje a poté ke zpětnému pronájmu. (Valach a kol. 1999)

Emise cenných papírů

Emise cenných papírů představuje na území České republiky jednu z méně využívaných možností získávání finančních prostředků pro další rozvoj podniku. Mezi cenné papíry patří akcie či dluhopisy, jsou emitovány v listinné nebo zaknihované podobě. (Marinič a Nývltová, 2010)

Státní a nadnárodní podpora podnikání

Hlavním cílem podpory podnikání ze strany státu je zajištění dlouhodobého ekonomického růstu, posílení konkurenceschopnosti domácích podniků v zahraničí a podpora zaostávajících regionů v zemi. (Marinič a Nývltová, 2010)

Forfaiting

Použitím forfaitingu dochází k odkupu střednědobých či dlouhodobých pohledávek. (Kislingerová, 2010)

Projektové financování

Mezi charakteristické znaky projektového financování se řadí spojení s konkrétním investičním projektem, financování velkou skupinou bankovních institucí, poskytování hmotné záruky věřitelům (zásoby plynu či ropy) a splácení úvěrů přizpůsobením možností projektu utvářet příjmy na jejich úhradu. (Valach a kol. 1999)

2.6 Cash flow

Autor Freiberg (1997) popisuje výkaz toků finančních prostředků neboli cash flow (CF), jako významnou součást interní a externí analýzy zejména kapitálových společností.

CF výkazy umožňují vyhodnotit finanční pozici podniku, jsou tedy stěžejní pro řízení likvidity. Výkazy zobrazují skutečný pohyb peněžních prostředků, který vznikl za určité období prostřednictvím jednotlivých činností podniku. Statické pojetí zobrazuje CF jako volnou zásobu peněz, oproti tomu dynamické pojetí CF zobrazuje jako budoucí peněžní

toky (respektive z pohledu investora se jedná o budoucí diskontované příjmy z investice). (Sedláček, 2010)

Výkaz CF lze členit na základě činností podniku na CF z provozní, investiční či finanční činnosti. Za peněžní toky z **provozní činnosti** odpovídá management podniku. Provozní činnost zobrazuje hlavní činnosti podniku, které přináší podniku výnosy. Patří sem například přijaté peněžní prostředky od odběratelů, příjmy z prodeje autorských práv, příjmy ze zprostředkovatelské činnosti, platby dodavatelům či zaměstnancům, příjmy a výdaje z mimořádné činnosti, platby daní či vyplacených dividend, přijaté a vyplacené úroky apod. Za peněžní toky týkajících se strategických oblastí, jako je investiční či finanční činnost, odpovídají vlastníci podniku. CF z **investiční činnosti** zobrazuje, v jaké výši podnik investuje do pořízení dlouhodobých aktiv. Mezi peněžní toky z investiční činnosti patří peněžní příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv, příjmy ze splátek úvěrů či půjček od spřízněných osob, platby za pořízení nových dlouhodobých aktiv apod. Mezi položky CF z **finanční činnosti** patří příjmy z peněžních darů, peněžní příjmy z emise akcií, příjmy z přijatých úvěrů, splátky úvěrů či výplaty dividend apod. (Sedláček, 2010)

Free cash flow (FCF) zobrazuje peněžní prostředky, které společnosti zůstávají po zaplacení nákladů nutných k zabezpečení chodu podniku. FCF vychází z čistého provozního zisku po zdanění, který je upraven o výdaje na investice či pracovní kapitál. FCF zobrazuje peněžní prostředky, které jsou využívány všemi vlastníky či investory. (Jury, 2012)

Dle autora Brigham a kol. (2011) existuje pět efektivních způsobů, jak FCF využít. FCF by mělo být použito zejména na platby úrokových nákladů, na splácení dluhu, na vyplácení dividend, na nákup akcií či neprovozních aktiv.

2.6.1 Metody stanovení CF

Mezi základní metody stanovení CF patří přímá a nepřímá metoda. **Přímá metoda** vychází z předpokladu, že každý náklad (výnos) běžného období nemusí být výdajem (příjmem) a naopak každý výdaj (příjem) běžného období nemusí být nákladem (výnosem). (Holečková, 2008)

Autor Sedláček (2010) popisuje, že se v praxi při stanovení přímou metodou využívají dva přístupy, čistá přímá metoda či nepravá přímá metoda. **Čistá přímá metoda** vychází ze změn stavů peněžních prostředků, jedná se o transakce, které ovlivňují výsledek hospodaření či rozvahu. V praxi tato metoda neumožňuje zjistit účel pokladních či bankovních operací zachycených na příslušných účtech, za kterými byly provedeny. Pro sledování skutečných toků musí podnik vytvořit nové syntetické účty, z toho důvodu se v podnicích uplatňuje **nepravá přímá metoda** (náhradní či modifikovaná metoda). „*Výnosy a náklady daného účetního období převzaté z výkazu zisku a ztrát se korigují o změny položek rozvahy na příjmy a výdaje.*“ (Sedláček, 2010, s. 59) V případě, že položky rozvahy nelze přiřadit k položkám výkazu zisku a ztráty, je podnik vykazuje samostatně.

Nepřímá metoda stanovení CF z provozní činnosti vychází z výsledku hospodaření za účetní období, který je dále upravován o nepeněžní výnosy či náklady, o změny některých položek pracovního kapitálu a o položky příjmů a výdajů, které jsou spojené s investiční či finanční činností. Formulář pro výpočet CF nepřímou metodou je zobrazen v příloze A. (Holečková, 2008)

2.6.2 Plánování CF v souvislosti s finančním plánem

„*Tvorba finančních plánů je pro každý podnik významná, prostřednictvím nich dochází k rozhodování o efektivním využívání volného přebytku kapitálu, či k rozhodování o optimálním způsobu krytí kapitálové potřeby.*“ (Freiberg, 1997, s. 124)

Autor Chorafas (2002) uvádí, že prognózy CF krátkodobého charakteru by podniky měly stanovovat minimálně na jeden rok. Měly by zahrnovat veškeré pohledávky, které mají být zaplacený v tomto období, dále pak ostatní příjmy (patenty, úroky z vkladů, příjmy z prodeje majetku, bankovní půjčky, úvěrové limity od korespondenčních bank či z obchodních smluv apod.). Na druhé straně by prognózy měly obsahovat veškeré výdaje (výdaje plynoucí z obchodní činnosti, daně či výdaje z finanční činnosti, investiční výdaje a platby za závazky) pro sledovaný rok. V dlouhodobém horizontu CF ovlivňuje vývoj produktů či služeb a jejich uvádění na trh. Ve velmi krátkém intervalu (90-180 dní) zobrazuje CF rozdíl mezi likviditou a přežitím podniku. V tom samém čase je však velký objem hotovosti nákladem, jelikož návratnost investic je nižší než

u ostatních aktiv. Jeden z rozhodujících úkolů finančního manažera je určit optimální úroveň hotovosti.

Rozpočet CF je základním prvkem při tvorbě krátkodobých rozpočtů, prostřednictvím něho podniky identifikují přebytky či schodky a způsoby jeho vyrovnání. Spolehlivost stanoveného rozpočtu záleží zejména na spolehlivosti přijímaných dat z operativních rozpočtů (rozpočty prodeje, výroby, zásob, práce a investičního majetku) a dále na přeměně dat z výsledkových rozpočtů do příjmů či výdajů. (Sedláček, 2010)

Dlouhodobý finanční plán vychází z analýzy investičních, finančních a kapitálových možností, které má podnik k dispozici. (Sedláček, 2010)

Nejprve dochází k analýze finanční situace podniku, dále se vytváří plán tržeb, plán CF, plán rozvahy, výkazu zisku a ztráty, dále rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2004)

Plán CF vychází z plánu tržeb a z očekávané skutečnosti běžného roku, sestavuje se metodou procentního podílu z tržeb a to za dané plánované období. Tento způsob stanovení CF předpokládá stabilní poměr tržeb k některým položkám nákladů, k položkám aktiv a k zisku. Plán CF zobrazuje objem výdajů vynaložených do investic a dále pak jejich krytí čistým příjmem vytvořeným provozní činností a změnou externího kapitálu. (Sedáček, 2010)

Mezi další metody stanovení finančních plánů patří statistické metody, ekonometrické metody či simulační metody. (Marinič a Nývltová, 2010)

Výhody plánování CF

Peněžní prostředky musí být společnosti dostupné k podpoře obchodních operací a k plnění plánů ve stanovené výši a ve správný čas. Úspěšné podniky se naučily, jak pracovat se svými omezenými peněžními prostředky a rozpočet je nástroj, který jim to umožňuje. Stanovení cash rozpočtu pomáhá:

- Identifikovat související provozní potřeby (zvyšování či snižování aktiv).
- Zdůraznit potřeby a načasování významných hotovostních plateb (mzdy, platby dodavatelům, platba daní, dividend apod.).
- Zobrazit v předstihu potřebu vnějšího financování (příležitost pro efektivnější vyjednávání).

- Rozpoznat kdy a v jaké výši dojde k nadbytku peněžních prostředků, které mohou být využity k efektivnějším krátkodobým investicím.
- Identifikovat potřebu dodatečného dlouhodobého financování (zvýšení kapitálu) a schopnost jeho splácení.
- Poskytovat informace o potřebě peněžních prostředků (v jaké výši, kdy a proč).
- Zobrazit, kdy může být nějaká činnost rozšířena nebo ukončena v závislosti na výši dostupných finančních zdrojů. (Heyler a Reider, 2003)

3. Risk management

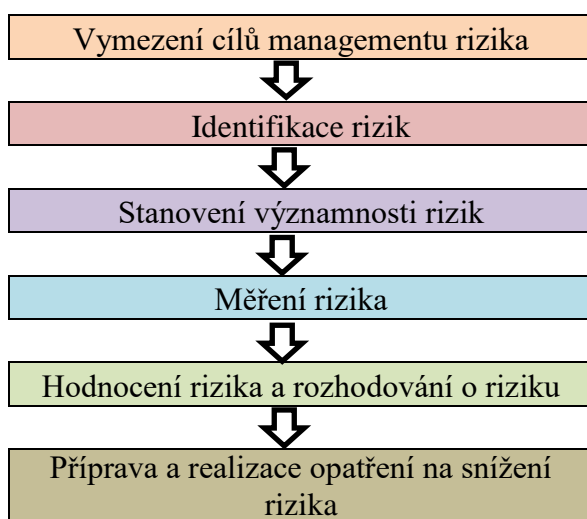
Definice popisující riziko existuje několik, dnešní výklad obecně říká, že riziko lze definovat jako nebezpečí vzniku nějaké škody, ztráty, poškození či nezdaru v případě podnikání. (Rais a Smejkal, 2013)

Veškerá podnikatelská rozhodnutí souvisí s podstupováním rizika, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků plánovaných. Rizika závisí jak na nahodilých událostech, tak na kvalitě rozhodování ekonomického subjektu. (Černohlávková a kol. 2000)

Podnikatelských rizik existuje celá řada, patří sem: provozní rizika (výrobní či technologická rizika), projektová rizika, informační rizika, obchodní rizika, ekonomická a finanční rizika (úvěrová, investiční, pojistná, měnová rizika či riziko insolvence), tržní rizika, logistická rizika, marketingová rizika, sociální rizika, legislativní rizika, politická rizika, bezpečnostní rizika, ekologická rizika, či živelná a přírodní rizika. (ManagementMania, online)

Na obrázku č. 2 lze vidět obecný postup analýzy rizik. Veškeré zmíněné činnosti jsou neustále monitorovány a prověřovány v systému, dochází k reportu jednotlivých rizik a k neustálé zpětné vazbě. Proces řízení rizika má cyklický charakter. (Fotr a kol. 2012)

Obrázek 2: Obecný postup analýzy rizik



Zdroj: Fotr a kol., 2017

Manažeři či podnikatelé využívají tři přístupy k řízení rizik, patří sem averze k riziku, sklon k riziku a neutrální postoj k riziku. V přístupu **averze k riziku** se manažer vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům, dává přednost podnikatelským projektům s velkou pravděpodobností dosažení přijatelného výsledku. Manažeři využívající přístup **sklonu k riziku** vyhledávají rizikové projekty, které jsou spojeny s vysokými zisky a naopak s vyšším nebezpečím vzniku ztráty. Manažeři s **neutrálním postojem k riziku** využívají mezi dvěma výše zmíněnými extrémy rovnováhu. (Rais a Smejkal, 2013)

3.1 Kurzové riziko

Veškeré podniky působící na mezinárodní úrovni jsou neustále vystaveny kurzovému riziku, které souvisí s proměnlivostí vývoje kurzu jednotlivých měn. Platby zahraničním dodavatelům jsou zpravidla uskutečňovány v zahraniční, tedy ve směnitelné měně. Pro společnost je důležitá platba za prodané zboží či službu v měně domácí. Pokud dochází ke změně kurzu v období mezi kalkulací prodejní ceny a zaplacením od zákazníků ze zahraničí, pak může dojít ke kurzové ztrátě či kurzovému zisku. Kurzové riziko nejvíce postihuje úvěrové obchody, dlouhodobé kontrakty či obchody s dlouhými dodacími lhůtami. (Černohlávková a kol. 2000)

Cílem řízení kurzových rizik u podniků nefinančního charakteru je sledování rizika přechodných výkyvů, rizika trendového a rizika ekonomického. U **rizika přechodných výkyvů** je cílem zabezpečit danou část expozice proti kurzovým změnám tak, aby kurzové rozdíly významně neovlivnily výsledek hospodaření. Cílem **trendového rizika** je identifikovat dlouhodobou změnu kurzu na základě makroekonomických signálů. Cílem **ekonomického rizika** je identifikovat vzniklá kurzová rizika ekonomického charakteru a být připraven na zajištění těchto rizik, jestliže se projeví jejich dopad na podnik. (Kislingerová, 2010)

3.1.2 Devizová pozice a devizová expozice

Směna deviz se na devizovém trhu provádí prostřednictvím termínových a spotových operací. **Spotové obchody** se uskutečňují na spotovém trhu za předem dohodnutý spotový kurz. V tomto případě dochází k plnění ze strany bankovní instituce nejpozději do dvou dnů, zatížení účtu zákazníka provádí banky okamžitě. Termínový trh slouží

k uskutečňování **termínových obchodů**, kdy se devizy nakupují či prodávají za předem stanovený kurz ve sjednaném termínu. Mezi termínové obchody patří forward, futures a opce. **Swapové obchody** vznikají kombinací spotových a forwardových obchodů. Devizový swap umožňuje nákup devize na základě spotového kurzu a zároveň uzavření dohody o jejím prodeji k danému termínu prostřednictvím forwardového kurzu, který je známý v okamžiku uskutečnění obchodu. (Durčáková a Mandel, 2016)

Autorka Durčáková a autor Mandel uvádí, že „*devizová pozice vyjadřuje kvantitativní a kvalitativní vztah devizových aktiv a pasiv.*“ Při posuzování devizových pozic je nutno brát v úvahu jak hledisko měnové, kvantitativní, časové, tak i strukturu úroků jednotlivých devizových aktiv či pasiv. V případě **uzavřené devizové pozice** se pohledávky a závazky v jednotlivých zahraničních měnách shodují a to kvantitativně, časově i dle výše úročení. **Otevřená devizová pozice** je oproti tomu charakteristická rozlišnou velikostí či charakteristikami aktiv a pasiv v určité měně a je spojena s kurzovým rizikem. O **dlouhé devizové pozici** se hovoří, jestliže pohledávky převyšují závazky v dané zahraniční měně, v opačném případě se jedná o **krátkou devizovou pozici**.

Devizová expozice zobrazuje míru citlivosti na změnu kurzu jednotlivých položek aktiv, pasiv či položek CF. Citlivost budoucích devizových úhrad či inkas na změnu spotového kurzu zobrazuje **transakční devizová expozice**, citlivost plánovaného CF na změnu spotového kurzu charakterizuje **ekonomická devizová expozice** a citlivost konsolidovaných finančních výkazů na změny kurzu účetně zaznamenané v minulosti charakterizuje **translační devizová expozice**. (Durčáková a Mandel, 2016)

3.1.3 Měření kurzového rizika

Mezi jednu z metod měření kurzového rizika patří metoda **alternativních scénářů**. Manažer společnosti musí v tomto případě, na základě vytvořené analýzy predikovat budoucí vývoj devizových kurzů a zhodnotit pravděpodobnost, kdy nastane očekávaná situace. (Režňáková a kol. 2010)

Další metodou je metoda **Value at Risk (VaR)**, která se snaží odpovědět na otázku, jakou výši může činit ztráta z nezajištěné otevřené devizové pozice ve stanoveném čase a zvolené pravděpodobnosti. Tato metoda vychází z předpokladu, že změny devizového kurzu lze popsat statistickou metodou rozdělením pravděpodobnosti.

Maximální očekávanou ztrátu pro jedno zahraniční aktivum, lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{VaR}_{95,T} = FT_F * [E(\Delta F) - \sigma_{\Delta F} * k] \quad (3)$$

kde: T období, za které je počítána očekávaná ztráta,

FT_Fvýše devizových transakcí vyjádřená v domácí měně,

$E(\Delta F)$...průměrná očekávaná procentuální změna devizového kurzu za období T,

$\sigma_{\Delta F}$směrodatná odchylka změny devizového kurzu za období T,

k.....koeficient statistické spolehlivosti odhadu za předpokladu normálního rozdělení. (Režňáková a kol. 2010)

Maximální očekávanou ztrátu pro jedno zahraniční pasivum lze vyjádřit obdobně, jen se změnou znaménka:

$$\text{VaR}_{95,T} = FT_F * [E(\Delta F) + \sigma_{\Delta F} * k] \quad (4)$$

Jestliže má podnik více otevřených pozic v odlišných měnách, musí být ve výpočtu zobrazen vzájemný vztah těchto měn prostřednictvím korelačního koeficientu.

Výpočet směrodatné odchylky portfolia měn vypadá následovně:

$$\sigma_P = \sqrt{v^2 * \sigma_{\Delta FX}^2 + (1 - v)^2 * \sigma_{\Delta FY}^2 + 2 * v * (1 - v) * \sigma_{\Delta FX} * \sigma_{\Delta FY} * \rho} \quad (5)$$

kde: v...váha měny X v portfoliu,

$\sigma_{\Delta FX}$...směrodatná odchylka procentuální změny kurzu měny X,

$\sigma_{\Delta FY}$...směrodatná odchylka procentuální změny kurzu měny Y,

ρ ...korelační koeficient procentuálních změn kurzu měny X a měny Y.

(Režňáková a kol. 2010)

Metoda VaR patří mezi jednoduchou metodu, kde nejsou třeba žádné teoretické znalosti. Dále disponuje univerzálností, jelikož může být použita pro měření rizikovosti jakéhokoliv portfolia (akciového, dluhopisového apod.) a globálností. (Ambrož, 2011)

3.1.4 Zajištění rizik

Zajištění rizik dělíme na přirozené či umělé zajištění. Přirozené zajištění (natural hedging) probíhá aktivním řízením jednotlivých činností podniku, s cílem minimalizovat rizika. Spadá sem například výběr vhodného výrobního sortimentu,

stanovení struktury obchodních podmínek, termíny dodávek či nákup surovin. Do umělého zajištění (arificial hedging) patří pojištění, cílený nákup či prodej různých finančních nástrojů k zajištění rizika. (Vlachý, 2006)

Interní metody zajištění kurzového rizika

Interní metody zajištění kurzového rizika zaměřují pozornost na současné podnikatelské aktivity, snaží se je upravit tak, aby došlo ke snížení expozice vůči riziku bez vstupu do dalších smluvních vztahů. (Režňáková a kol. 2010)

Měnová diverzifikace zajišťuje snížení kurzového rizika prostřednictvím diverzifikace měnového portfolia. Základním předpokladem této metody je, že kurzové riziko každé další pohledávky či závazku se rovná, nebo je menší a hodnota korelačního koeficientu mezi alespoň jedním devizovým kurzem ze současného portfolia a devizovým kurzem dané pohledávky či závazku, je menší než jedna. (Režňáková a kol. 2010)

Společnost může ovlivnit či snížit kurzové riziko přijímáním správných **strategických rozhodnutí**. Patří sem například volba vhodné formy zahraničních vztahů, neustálé inovace produktů a dosahování vyšších cen u exportu, změna struktury zadlužení, vhodná volba využívaných měn pro vyjádření hodnoty aktiv a pasiv a výběr vhodných obchodních partnerů. (Režňáková a kol. 2010)

Další možností je **transfer rizika na obchodní partnery**, který je závislý na vyjednávací pozici podniku. Společnost může využívat měnové doložky, které zakotvují podmínky smlouvy a stanovují, jak se bude měnit cena zboží v závislosti na změně devizového kurzu, a to od zadání objednávky do doby inkasa. Další metodou je volba fakturační měny, kdy má exportér možnost fakturovat odběratelům ve své domácí měně. Mezi agresivní metody patří leading a lagging, které souvisí s predikcí devizových kurzů. Společnost se v tomto případě, s ohledem na predikci devizového kurzu, snaží přizpůsobovat platby. Pokud podnik očekává zhodnocení domácí měny, snaží se zrychlit inkasování od odběratelů a naopak oddálit platby dodavatelům (lagging). V případě leadingu dochází k opačné situaci, kdy podnik čeká znehodnocení domácí měny a snaží se uhradit své závazky co nejrychleji. (Režňáková a kol. 2010)

Společnosti, které evidují pohledávky i závazky svých obchodních partnerů v rámci jedné národní společnosti, mohou využívat pro snížení kurzového rizika jejich započtení (netting). V rámci jedné nadnárodní společnosti, ale i ve vztahu k třetí straně společnosti

mohou dále využívat tzv. matching, kde jsou příjmy v zahraničních měnách podniku párovány s ohledem na termín splatnosti a částku. (Režňáková a kol. 2010)

Externí metody zajištění kurzového rizika

Mezi externí metody zajištění kurzového rizika patří finanční deriváty. Klasické deriváty se dle druhů dělí na pevné termínové operace (forwardy, futures a swapy) a na opce. Dále je lze členit na úrokové, akciové, měnové, komoditní, úvěrové a ostatní. (Jílek, 2010)

Měnový forward spadá do skupiny derivátových úrokových kontraktů, jedná se o nestandardizovaný kontrakt, který je využíván na Over the Counter (OTC) trhu, tedy na mimoburzovním trhu. Forward je instrument, prostřednictvím kterého lze zajistit pro budoucí období fixní úrokovou sazbu pro nákup či prodej libovolného množství deviz. Veškeré podmínky daného obchodu si partneři domlouvají zcela individuálně, na základě svých potřeb. (Dvořák, 2003) Existují zde jistá omezení, musí být dosaženo minimální obchodovatelné částky a nejdelší datum splatnosti daného obchodu musí být do jednoho roku (platí pro Českou republiku). (Durčáková a Mandel, 2016)

Měnové futures se sjednávají k předem sjednaným budoucím termínům. Tyto operace jsou prováděny výhradně na termínovaných burzách, je pro ně tedy typické určení obchodovatelné částky a času. Podmínky a způsob obchodování na burze je přesně stanoven předpisy, vypořádání závazků je tedy garantováno pomocí clearingových centrál. Pokud by došlo k platební neschopnosti či úpadku jakékoliv ze zúčastněných stran, burza uzavřené kontrakty vypořádá. (Rejnuš, 2001)

Měnový swap je derivát využíván na trzích OTC. Jedná se o kontrakt, prostřednictvím kterého probíhá výměna předem stanovené částky v jedné měně za pevné částky v jiné měně k určitému datu v budoucnosti. Tento kontrakt je kombinací spotového obchodu a měnového forwardu. (Jílek, 2010)

Obchodování **měnových opcí** může být burzovní i OTC. Měnová opce představuje kontrakt, kdy si jedna ze stran kupuje pouze právo koupit či prodat devizu v předem stanoveném termínu (pokud to pro ni nebude výhodné, pak k obchodu nemusí vůbec dojít). Nevýhodou je, že za možnost minimalizace kurzové ztráty či za otevřenou

možnost maximalizace zisku musí držitel opce zaplatit vysokou opční prémie, která je splatná v okamžiku sjednání opce. (Durčáková a Mandel, 2016)

4. Představení společnosti

Zkoumaná společnost, jejíž analýzou treasury aktivit se budu zabývat, se nazývá HP-Pelzer s.r.o. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Logo společnosti



Informace z obchodního rejstříku:

Datum zápisu: 9. října 1991

Zdroj: Adler Pelzer Group,
2017, [online]

Spisová značka: C 25618 vedená u Krajského soudu v Plzni

Sídlo: Pod Kyjovem 349/18, Radčice, 322 00 Plzeň

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 40524604

Statutární orgán: 2 jednatelé, za společnost jednají vždy společně

Základní kapitál: 75.000.000,- Kč (ZK řádně splacen)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojářství. (Justice, 2017, [online])

Společnost HP-Pelzer s.r.o. byla založena 9. října 1969 v německém Wittenu, následně se stala součástí skupiny Adler Pelzer Group. V současnosti je celosvětově působící společností v oblasti výroby širokého spektra protihlukových izolací a interiérové výbavy osobních automobilů. Koncern Adler Pelzer Group vlastní 37 výrobních závodů a 5 vývojových center v 18 zemích světa. Organizační struktura managementu koncernu je zobrazena v příloze B. Společnost je jedním z nejvýznamnějších světových dodavatelů pro přední výrobce automobilů, jako je například: BMW AG, Audi AG, Porsche AG, Volkswagen AG, Daimler AG, Škoda Auto a.s., Ford Motor Company, Adam Opel AG, Suzuki Motor Corporation, Hyundai apod. (Výroční zpráva, 2017)

Součástí organizační struktury společnosti v České republice jsou čtyři odštěpné závody v Plzni, Mladé Boleslavi, Žatci a Ostravě. České závody jsou pro společnost Adler

Pelzer Group strategickým závodem, jelikož generují nejvyšší zisky ze všech závodů v Evropě. Prvním založeným závodem, je právě Plzeňský závod, specializuje se především na výrobu akustických výrobků na bázi PUR pěny. Organizační struktura Plzeňského závodu platná ke konci roku 2016, je zobrazena v příloze C. Odštěpný závod v Mladé Boleslavi vznikl v roce 1994 a zaměřuje se na tvarování kobereců do automobilů. Žatecký závod vznikl v roce 1995, jeho hlavní činností je výroba dílů pomocí vliesu a těžké folie. Odštěpný závod v Ostravě byl založen jako poslední, a to v roce 2008. Účelem založení byla výroba pro nového zákazníka, a to pro společnost Hyundai. Veškeré závody skupiny vlastní certifikáty jakosti ISO 14001 a ISO TS 16949. (Výroční zpráva, 2017)

Posláním společnosti HP-Pelzer s.r.o. je stát se uznávanou celosvětovou společností v oblasti výroby komponentů interiérového vybavení automobilů. Společnost neustále usiluje o zlepšování kvality vyráběných produktů a o jejich inovaci, stěžejní je zejména spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Oblast lidských zdrojů je zaměřena na bezpečnost práce, ochranu zdraví, zlepšování pracovních podmínek uvnitř podniku a vzdělávání zaměstnanců. Společnost podporuje rozvoj regionu a pozitivně přistupuje k otázce ochrany životního prostředí. (Interní zdroj, 2017)

Společnost je po celé rozhodné období součástí skupiny, ve které je ovládající osobou Adler Plastic S.p.A. Tato společnost se sídlem v Itálii nepřímo ovládá HP-Pelzer s.r.o. prostřednictvím společnosti HP Pelzer Holding GmbH, která je většinovým společníkem společnosti. Pro fakturaci služeb, které jsou poskytovány mezi osobami holdingu, jsou využívány pravidla určená vnitřními směnicemi holdingu. Společnost HP-Pelzer s.r.o. využívá asistenci ovládající společnosti v oblasti výrobních postupů, při budování a udržování vztahů se zákazníky, při zapracování personálu, při standardu kvality automobilového průmyslu, při určení kalkulačních a účetních směrníc a při řešení vyskytlých problémů. Skupina se řadí mezi předního celosvětového výrobce, který disponuje silným zázemím, proto společnost HP-Pelzer s.r.o. získává účastí ve skupině zejména výhody, žádná rizika či nevýhody jí z účasti neplynou. Výhody plynou například v souvislosti s uzavíráním obchodů na úrovni skupiny či při vyjednávání s bankami a jinými poskytovateli úvěrů. (Výroční zpráva, 2017)

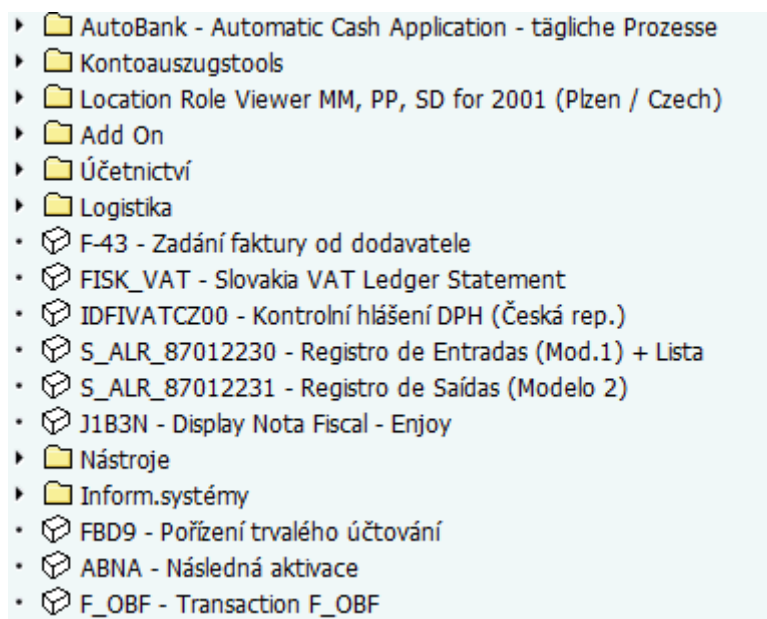
Mezi spřízněné osoby, tedy skupinu společnosti patří dále například: HP Pelzer Holding GmbH, HP Pelzer Automotive GmbH, Vegrotreppichboden GmbH, RAT GmbH,

HP Chemie Pelzer Ltd., HP Pelzer Benelux N.V., Atco Ltd., Rossifloor S.p.A., HP Pelzer Pimsa S.A., HP Polska SP z.o.o., Pelzer de Mexico S.A., Adler EVO S.r.l., Adler France S.A. a další. (Výroční zpráva, 2017)

4.1 Podnikový informační systém

Společnost využívá k řízení podnikových procesů informační systém SAP ERP 6.0 EHP3. Systém umožňuje kompletní integraci a snadnou spolupráci prostřednictvím internetové sítě. V roce 2008 došlo k rozšíření podnikového systému SAP v oblasti logistiky, plánování výroby a plánování skladových zásob, a to v závodě v Plzni a Ostravě. Následující rok došlo také o rozšíření podnikového systému v Žatci a Mladé Boleslavi. Obrázek č. 4 zobrazuje náhled podnikového informačního systému. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek 4: Náhled podnikového informačního systému



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2017

4.2 Výrobky společnosti

Společnost vyrábí širokou paletu protihlukových izolací zejména na bázi polyuretanů, těžkých folií a netkaných textilií. Výrobní sortiment lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií: zavazadlový prostor (obložení podlahy, obložení vnitřních podběhů, obložení zadních dveří), motorový prostor (izolace kapoty, izolace tunelu převodovky, izolace

vnější mezistěny), prostor pro posádku (izolace střechy, izolace vnitřní mezistěny, izolace prostoru pod zadními sedadly, obložení sloupků dveří, odkládací deska zavazadlového prostoru, podlahová izolace, koberec či výplně dveří) a exteriér. Obrázek č. 5 názorně zobrazuje výrobky, které společnost vyrábí. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek 5: Výrobky společnosti



Zdroj: Adler Pelzer Group, 2017, [online]

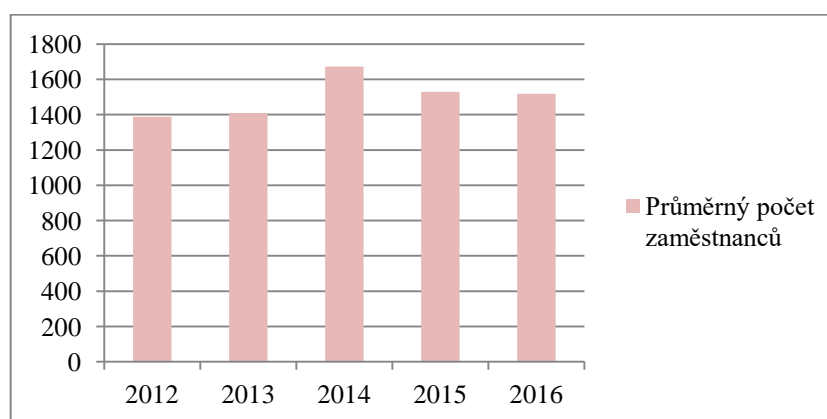
4.3 Zaměstnanci společnosti

Zaměstnanci jsou stěžejním prvkem společnosti, bez kvalitní pracovní síly nemůže podnik dlouhodobě fungovat. Zaměstnanci jsou děleni do tří skupin. Do první skupiny spadají výrobní zaměstnanci (výrobní dělníci, operátoři, řidiči vysokozdvizných vozíků ve výrobě) a režijní zaměstnanci (údržbáři, řidiči vysokozdvizných vozíků v oddělení logistiky, zámečníci, zaměstnanci v oddělení kvality, elektrikáři). Do druhé skupiny spadají THP pracovníci a do třetí skupiny vedoucí zaměstnanci. (Interní zdroj, 2017)

Společnost zaměstnává, jak kmenové zaměstnance, tak agenturní zaměstnance, a to zejména do výroby či na ostatní oddělení (sklad, odpadové hospodářství, ledování, výměny). K náboru nových výrobních zaměstnanců využívá společnost od roku 2005 agentury, jako Emona Kroni s.r.o., Arcer s.r.o., Danč s.r.o. či Pemanobra Group s.r.o. V roce 2016 se ve výrobním závodě v Plzni vystřídalo celkem 489 agenturních pracovníků. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek č. 6 zobrazuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2012-2016. Nejvyšší počet zaměstnanců měla společnost v roce 2014, a to ve výši 1673. Ke konci roku 2016 zaměstnávala společnost 1529 zaměstnanců, z toho 573 zaměstnanců v Plzeňském závodě, 551 zaměstnanců v Žateckém závodě, 316 zaměstnanců v Ostravském závodě a 89 zaměstnanců v závodě v Mladé Boleslavi. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců v závodech ČR v letech 2012-2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 2 zobrazuje vývoj osobních nákladů společnosti za roky 2012-2016. Osobní náklady mají rostoucí tendenci, která je závislá na růstu počtu zaměstnanců, růstu mzdových výměrů a v neposlední řadě na růstu cenové hladiny. Stěžejní položkou osobních nákladů jsou mzdové náklady, které v roce 2016 činily 507 302 tis. Kč.

Tabulka 2: Vývoj osobních nákladů v letech 2012-2016

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady	568 766	601 608	618 208	655 062	701 276
Mzdové náklady	413 285	436 782	447 359	474 139	507 302
Náklady na SZ a ZP	138 823	144 938	149 510	158 464	169 188
Sociální náklady	16 658	19 888	21 339	22 459	24 786

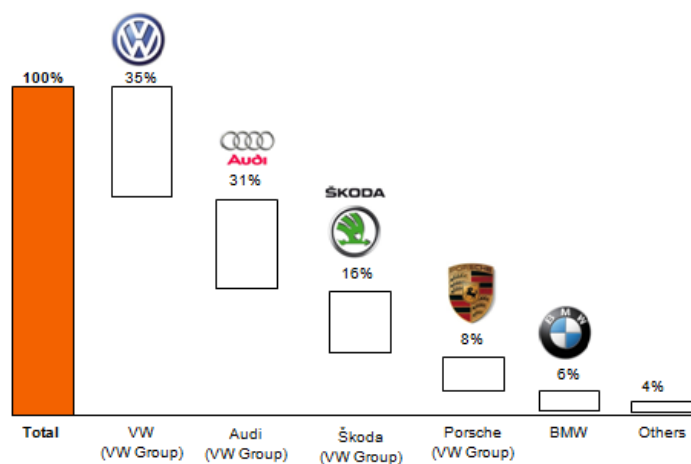
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.4 Zákazníci společnosti

Zákazníky společnosti, jak již bylo zmíněno výše, jsou přední výrobci automobilů. Mezi hlavní zákazníky závodů v Plzni, v Žatci a v Mladé Boleslavi patří skupina Volkswagen Group, která se skládá ze společností Volkswagen AG, Porsche AG, Audi AG, Škoda Auto a.s. apod. Dalšími významnými zákazníky je dále BMW AG,

Daimler AG, Ford Motor Company, Adam Opel AG apod. Ostravský závod vyrábí pouze pro společnosti Hyundai a Suzuki Motor Corporation. Na obrázku č. 7 lze vidět procentuální poměr prodejů jednotlivých zákazníků.

Obrázek 7: Procentuální poměr prodejů jednotlivých zákazníků za rok 2016



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Do jakých zemí Evropy dodává společnost své produkty, lze vidět na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Zákazníci Plzeňského závodu



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

4.5 Charakteristika společnosti na základě účetních výkazů

Společnost lze dále charakterizovat nejen na základě jejich aktivit či činností, ale také na základě zveřejněných dat v účetních výkazech. Finanční výkazy poskytují informace o finanční situaci společnosti. Hospodářský rok společnosti je shodný s rokem kalendářním. (Interní zdroj, 2017)

4.5.1 Rozvaha společnosti HP-Pelzer s.r.o.

Následující tabulka č. 3 zobrazuje aktiva společnosti pro roky 2012 až 2016. Dlouhodobá aktiva kromě roku 2014 vykazují téměř konstantní průběh, naopak oběžná aktiva vykazují od roku 2012 rostoucí tendenci. Oběžná aktiva tvoří více jak polovinu celkových aktiv, největší položkou jsou pohledávky, kam patří převážně pohledávky z obchodního styku, malou část tvoří také pohledávky vůči zaměstnancům. Krátkodobý finanční majetek je tvořen penězi v hotovosti, ceninami (stravenkami) a bankovními účty. Výdaje na vývoj jsou kumulovány na účtu komplexních nákladů příštích období, které spadají do časového rozlišení, následně jsou účtovány do nákladů a to po dobu životnosti projektu.

Tabulka 3: Aktiva společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	2 677 435	3 278 345	3 972 339	4 112 191	5 026 265
Dlouhodobý majetek	1 368 016	1 385 159	1 588 581	1 364 174	1 394 093
Dlouhodobý hmotný majetek	1 366 320	1 331 106	1 265 822	1 123 967	1 170 613
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 696	54 053	37 309	19 593	2 866
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	285 450	220 614	220 614
Oběžná aktiva	1 276 499	1 763 219	2 180 257	2 648 670	3 619 727
Zásoby	212 858	316 674	308 476	288 907	406 597
Pohledávky	1 039 527	1 287 400	1 633 095	2 010 411	3 176 005
Finanční majetek	24 114	159 145	238 686	349 352	37 125
Ostatní aktiva - časové rozlišení	32 920	129 967	203 501	99 347	12 445

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 4 zobrazuje stav zdrojů společnosti v letech 2012 až 2016. Z tabulky je patrné, že společnost neměnila výši základního kapitálu ani kapitálových fondů. Cizí zdroje v jednotlivých letech značně převyšují zdroje vlastní. Vlastní kapitál má v průběhu let rostoucí tendenci, a to zejména díky růstu položky výsledku hospodaření běžného období. Nejvyšší položkou cizích zdrojů jsou dlouhodobé závazky,

kteře představují pŕijčku od mateřské společnosti. Bankovní ũvĕry obsahujŕ dlouhodobĕ bankovní ũvĕry i krátkodobĕ bankovní ũvĕry společnosti (ĕerpání kontokorentu). Zákkladní kapitál byl řádnĕ splacen, spoleĕníky společnosti jsou HP Pelzer Automotive GmbH s výšŕ vkladu 20 000 Kĕ a HP-Pelzer Holding GmbH s výšŕ vkladu 74 980 000 Kĕ.

Tabulka 4: Pasiva společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016

Položky (v tis. Kĕ)	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA	2 677 435	3 278 345	3 972 339	4 112 191	5 026 265
Vlastní kapitál	586 541	800 054	956 682	1 114 785	1 416 607
Zákkladní kapitál	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Kapitálové fondy	807 475	807 475	807 475	807 475	807 475
Fondy ze zisku	20 452	20 452	20 452	0	0
Výsledek hospodařenŕ minulých let	-326 023	-316 376	-102 874	74 207	232 311
Výsledek hospodařenŕ běžného období	9 637	213 503	156 629	158 103	301 821
Cizŕ zdroje	2 081 612	2 457 812	2 992 377	2 991 957	3 597 528
Rezervy	16 394	42 195	38 106	72 465	63 609
Dlouhodobĕ závazky	893 403	923 404	1 048 901	1 655 875	1 613 572
Krátkodobĕ závazky	770 648	1 067 066	1 378 446	1 263 617	1 817 701
Bankovní ũvĕry	401 167	425 147	526 924	0	102646
Āasovĕ rozlišenŕ	9 282	20 479	23 280	5 449	12 130

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.5.2 Výkaz zisku a ztráty společnosti HP-Pelzer s.r.o.

Tabulka ĕ. 5 zobrazuje veškerĕ nákladovĕ a vŕnosovĕ položky společnosti za roky 2012-2016, ze kterých lze vyĕíslit hospodářskŕ vŕsledek za sledovanĕ období. Vŕnosy a náklady společnosti jsou ũĕtovány ĕasovĕ, tedy v období, s nŕmž vĕĕnĕ a ĕasovĕ souvisŕ. Spoleĕnost neustále pokračuje v ĕinnostech, které souvisŕ se zefektivňováním internŕch procesŕ. Oproti minulým obdobŕm se obrat v roce 2016 nezvýšil, naopak došlo k mírnĕmu sníženŕ pŕi prodeji obdobných dodávek a to z dŕvodu vŕvoje kurzu ĕeskĕ koruny. Nejvýznamnĕjší podŕl na celkových vŕnosech v roce 2016 majŕ externŕ zákaznŕci, jako napŕříklad Škoda Auto a.s., Volkswagen Slovakia a.s., Volkswagen AG, Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. ĕi Audi AG. Vŕnosovĕ ũroky majŕ až do roku 2016 rostoucí tendenci, představujŕ ũroky z prodlenŕ splatnosti pohledávek, které jsou spolu s nezaplacenými ũroky použivány jako forma financování. Osobnŕ náklady společnosti neustále rostou v souvislosti s rozšŕřováním

výroby a potřeby vyššího počtu zaměstnanců. Výsledek hospodaření za účetní období má rostoucí tendence, nejvyšší růst proběhl z roku 2015 na rok 2016 a to z 158 103 tis. Kč na 301 821 tis. Kč.

Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	247 631	549 492	466 777	423 351	377 505
Náklady vynaložené na prodané zboží	158 752	249 006	319 374	263 720	214 476
Obchodní marže	88 879	300 486	147 403	159 631	163 029
Výkony	3 895 996	3 904 031	4 401 419	4 771 232	4 639 919
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 876 472	3 907 808	4 393 080	4 762 876	4 649 368
Změna stavu zásob vlastní činnosti	19 524	- 3 777	8 339	8 356	- 9 449
Výkonová spotřeba	3 147 588	3 255 927	3 477 986	3 796 027	3 506 922
Spotřeba materiálu a energie	2 541 280	2 617 321	2 724 895	2 932 276	2 713 336
Služby	606 308	638 606	753 091	863 751	793 586
Přidaná hodnota	837 287	948 590	1 070 836	1 134 836	1 296 026
Osobní náklady	568 766	601 608	618 208	655 062	701 276
Daně a poplatky	2 353	3 331	3 084	3 508	3 157
Odpisy dlouhodobého majetku	184 148	176 331	185 938	178 565	162 590
Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu	47 763	4 444	13 347	3 974	14 745
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	64 779	3 908	23 852	2 731	11 853
Změna stavu rezerv opravných položek	25 545	9 215	-7 492	1 835	1 692
Ostatní provozní výnosy	59 714	69 902	36 077	27 432	67 624
Ostatní provozní náklady	72 171	31 859	40 002	56 113	80 997
Provozní výsledek hospodaření	27 002	196 684	256 668	268 428	416 830
Změna stavu rezerv ve finanční oblasti	-	-	-	64 836	-
Výnosové úroky	46 888	5	100 660	80 475	107 217
Nákladové úroky	51 189	48 423	105 442	73 075	80 636
Ostatní finanční výnosy	104 105	196 138	100 971	42 862	22 303
Ostatní finanční náklady	147 365	114 315	168 238	44 946	49 069
Finanční výsledek hospodaření	- 47 561	33 405	- 72 049	- 59 520	-185
Daň z příjmů za běžnou činnost	- 30 196	16 586	27 990	50 805	114 824
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 637	213 503	156 629	158 103	301 821
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 637	213 503	156 629	158 103	301 821
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 20 559	230 089	184 619	208 908	416 645

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 6 zobrazuje podíl jednotlivých nákladových položek na tržbách. Nejvyšší položkou nákladů je spotřeba materiálu a energie, která v roce 2016 tvoří 58 % z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 6: Podíl jednotlivých nákladů k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 876 472	3 907 808	4 393 080	4 762 876	4 649 368
Spotřeba materiálu a energie	66%	67%	62%	62%	58%
Služby	16%	16%	17%	18%	17%
Osobní náklady	15%	15%	14%	14%	15%
Ostatní provozní náklady	2%	1%	1%	1%	2%
Ostatní finanční náklady	4%	3%	4%	1%	1%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.5.3 Výkaz cash flow

Tabulka č. 7 zobrazuje peněžní toky (tedy příjmy a výdaje) v letech 2012-2016 na základě dat výročních zpráv společnosti. Postup výpočtu společnosti vychází z výsledku hospodaření před zdaněním, ke kterému jsou přičteny odpisy. Tento součet je dále upraven o nepeněžní operace a o změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu. Dalším krokem je výpočet čistého CF z provozní, investiční a finanční činnosti. Hodnoty čisté zvýšení či snížení peněžních prostředků zobrazují, jak se v letech 2012-2016 vyvíjely peněžní prostředky společnosti. Peněžní toky v letech 2012-2015 vykazují kladné hodnoty. I přes velké finanční výdaje v roce 2016, je stav peněžních prostředků ke konci roku kladný.

Tabulka 7: Cash flow v letech 2012-2016

Položky v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-20 559	230 089	184 619	208 908	416 645
Odpisy DHM a DNM	184 148	176 331	185 938	178 565	162 590
Změna stavu rezerv a opravných položek	25 545	9 215	-7 492	1 835	1 692
Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	956	-517	10 515	-1 228	743
Ostatní nepeněžní operace	0	0	0	64 836	0
Změna stavu zásob	6 943	-103 816	8 198	19 569	-117 690
Změna stavu pohledávek	-259 522	-247 873	-345 695	-377 316	-1 165 594
Změna stavu provozních krátkodobých závazků	128 298	296 418	311 380	-114 829	554 084

Placené úroky	-51 189	-48 423	-105 442	-73 075	-80 636
Přijaté úroky	46 888	5	100 660	80 475	107 217
Placené daně	-30 196	-16 586	-27 990	-50 805	-114 824
Cash flow z provozní činnosti	31 312	294 843	314 691	-63 065	-235 773
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-161 183	-200 689	-457 635	-23 050	-77 082
Příjmy z prodeje stálých aktiv	6 329	3 472	12 816	68 545	628
Cash flow z investiční činnosti	-154 854	-197 217	-444 819	45 495	-76 454
Změna stavu dlouhodobých závazků či úvěrů	137 720	37 405	209 669	128 236	0
Cash Flow z finanční činnosti	137 720	37 405	209 669	128 236	0
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	14 178	135 031	79 541	110 666	-312 227
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	9 936	24 114	159 145	238 686	349 352
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	24 114	159 145	238 686	349 352	37 125

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5. Treasury management ve společnosti HP-Pelzer s.r.o.

Treasury oddělení jsou ve skupině Adler Pelzer Group vedena v každé zemi jednotlivě. Společnost HP-Pelzer s.r.o. má treasury oddělení v Plzeňském závodě, které plně zodpovídá za platby všech závodů v České republice. Plzeňské oddělení treasury je pod správou mateřské společnosti v Německu, musí ji podávat veškeré zprávy o svých činnostech i o činnostech ostatních českých závodů. Společnost vede decentralizovanou formu řízení treasury oddělení s centrální odpovědností. (Interní zdroj, 2017)

Treasurer spravuje velké množství peněz, pro které je důležité přesné plánování a využívání vhodných platebních instrumentů. Existují schvalovací procesy, které musí být před jednotlivou platbou provedeny. Každá platba musí být odsouhlasena mateřskou společností, a to přes emailovou komunikaci nebo přes telefonní hovor. (Interní zdroj, 2017)

Společnost ke svému řízení peněžních prostředků využívá dva bankovní účty. Každý ředitel závodu v ČR vlastní platební kartu k českému účtu, kterou může využívat na pracovních cestách či při poskytování občerstvení zákazníkovi v rámci pracovní schůzky. Společnost využívá trvalé příkazy (při platbách za leasing či za poskytnuté servisní služby, za předpokladu, že se cena nemění), povolení inkasa (pouze pro malou skupinu dodavatelů) apod. Trvalý příkaz společnosti je zobrazen v příloze D. (Interní zdroj, 2017)

5.1 Činnosti z pohledu cash managementu

Oddělení treasury je zodpovědné za spravování bankovních účtů a udržování dobrých vztahů s bankovními institucemi. Společnost vede dva typy účtů, jeden v českých korunách a druhý v eurech. Treasurer společnosti na začátku každého dne zjišťuje, jaký je aktuální stav peněz na obou účtech, zjišťuje tedy aktuální „cash pozici“. V průběhu dne se cashová pozice díky došlým platbám mění, rostou prostředky k financování dalších závazků. Treasurer musí sledovat dostupné peněžní prostředky neustále během celého dne. Treasury oddělení provádí kontrolu plateb předchozího dne, zda sedí s přijatým výpisem od banky. V případě nesrovnalostí okamžitě kontaktuje příslušnou osobu z bankovní společnosti a řeší důvody, proč se nesrovnalosti vyskytly. (Interní zdroj, 2017)

Důležitou činností je každodenní sledování závazků (které jsou podkladem pro platby) a následné plánování plateb dodavatelům, na základě sledování lhůt splatnosti a na základě kooperace s jednotlivými odděleními napříč celou společností. V tomto případě je velmi důležitá komunikace s výrobním a logistickým oddělením. Pokud by došlo k neproplacení faktur stěžejním dodavatelům materiálu, mohlo by dojít k ohrožení výrobní činnosti společnosti a k zastavení dodávek k odběratelům, což by společnosti přineslo vysoké náklady. V souvislosti s odchozími platbami, které se realizují na území ČR nebo mezinárodně, kontrolují zaměstnanci treasury rovněž platby příchozí, které vyplývají z pohledávek společnosti. (Interní zdroj, 2017)

Jak již bylo zmíněno, Plzeňská pobočka odpovídá za platby všech závodů v ČR. Každodenní komunikace s ostatními závody o stanovení denních priorit plateb je také nedílnou součástí oddělení treasury. (Interní zdroj, 2017)

5.2 Řízení CF

Společnost využívá dva interní dokumenty pro každodenní řízení plateb. První interní dokument se nazývá DISPO (disposition list), je veden v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a slouží jako přehled plánovaných plateb pro určitý specifický den. Tento interní dokument je podkladem pro realizaci plateb prostřednictvím podnikového informačního systému SAP. Treasury oddělení vytváří každý den nový dokument, stanovuje tzv. prioritní platby, které je třeba uhradit (závazky po lhůtě splatnosti, faktury za materiál apod.). V tomto dokumentu se evidují všechny platby z ČR pro jednotlivé dodavatele. Každý dodavatel má stanoveno vlastní číslo, pod kterým jsou vedeny veškeré závazky. (Interní zdroj, 2017)

Společnost využívá bankovní program internet banking systém, jinak nazýván MultiCash (MC). Data vytvořená v interním dokumentu DISPO lze vložit do podnikového informačního systému. Aby došlo ke správnému proplácení faktury, musí být všechny faktury správně zaúčtovány, na správné dodavatelské interní číslo. Je třeba neustále sledovat, zda jsou informace o dodavatelích v systému vyplněny správně (důležité je číslo účtu, aby nedošlo k převodu peněz na nesprávný účet). Treasury oddělení proto komunikuje s IT oddělením či SAP oddělením a zjišťuje, zda je vše správně nastaveno. V případě změny bankovního účtu dodavatele tuto skutečnost okamžitě sděluje příslušným oddělením. Treasury je zodpovědné, že zaplatí

dodavateli na správné číslo účtu a včas. Každá odchozí platba musí být elektronicky podepsána dvěma odpovědnými osobami, firma uplatňuje princip tzv. čtyř očí. Jestliže neexistuje evidence závazku v SAP (společnost platí faktury za materiál některé ze spřízněných skupin), dochází k tzv. ručním platbám. V tomto případě musí platbu odsouhlasit finanční manažer společnosti a centrální oddělení treasury. (Interní zdroj, 2017)

Druhým interním dokumentem je Cash Forecast, který je také zpracováván v tabulkovém procesoru Microsoft Excel, navíc je však také ukládán ve formě pdf. Plánování CF se řadí ke stěžejní úloze treasury oddělení, tento dokument se reportuje na denní bázi na centrální treasury, navíc také finančnímu řediteli a jednateli. Zobrazuje veškeré příjmy a výdaje společnosti za každý pracovní den. (Interní zdroj, 2017)

Tvorba Cash Forecastu je založena na komunikaci napříč celou společností. Mezi klíčové zdroje pro správné stanovení Forecastu oddělením treasury patří: finanční oddělení a controlling (zadáva do podnikového informačního systému pohledávky a závazky, daně či poplatky apod.), prodejní oddělení (sděluje treasury plán prodeje a termíny splacení), nákupní oddělení (realizuje objednávky), dále pak výroba či logistika. (Interní zdroj, 2017)

Příjmy vychází z plánovaných reportů, které se nazývají „turnover reporty“, obsahují předpokládané obraty všech zákazníků. Tyto reporty jsou plánovány na měsíční bázi a průběžně dochází k jejich aktualizaci, plány vychází z obrátů předchozího měsíce. Další příjmy vychází z prodeje nástroje zákazníkovi. Na začátku nového projektu musí společnost zakoupit pro výrobu požadovaných výrobků nástroj. Poté společnost nástroj prodává zákazníkovi, který vytvořil požadavek na nový projekt a získává peněžní prostředky zpět. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek č. 9 zobrazuje náhled do interního dokumentu Forecastu. Z tohoto dokumentu jsou patrné veškeré výdaje společnosti. Do položky výdajů patří platby dodavatelům, platby za daňové odvody či mzdy, platby za materiál a energie, platby za leasing, pojištění, platby spřízněným skupinám (peníze na záchranu jednotlivých spřízněných závodů v případě finanční tísně) či odvody zisku mateřské společnosti. Položka „Ending available cash“ zachycuje pozici firmy na konci každého dne. Společnost čerpá

kontokorentní úvěr, jednatelům je stanovena hranice, kterou nemůže treasury oddělení přesáhnout. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek 9: Náhled Forecastu společnosti za období prosinec 2016

December 2016	ACTUAL			
2000_2001_2002_2003_2006_CZEC	CW 50			
Date				
Opening balance				
Expected income				
Cash in Intercompany				
Mediofactoring				
Total available Cash				
Expected outgoing				
Direct debits				
Paymentplans				
RM Suppliers				
Service				
Special Paymentplans/ DOW				
Special Paymentplans/Tilsam				
Special Paymentplans/ Investments				
Special Paymentplans / others				
Energy				
Insurance				
Leasing/Rent				
Tax authority VAT Czech/ Slovakia				
Tax others				
Projects / Tooling				
Fees/ Interests (Česká spořitelna)				
Petty Cash				
Mediofactoring				
Cash out Intercompany				
Personal costs				
Salaries & Wages				
Bonus				
Ending available Cash/ Cash Need				

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2017

Negativní dopad na CF společnosti mají zálohové faktury, které společnost vybraným dodavatelům materiálu umožňuje. Pokud není podnik dostatečně bonitní, pak dodavatel přistoupí na obchod pouze v případě zaplacení zálohy předem. Dalším negativním faktorem jsou reklamace. Jestliže dojde k nedbalosti ze strany zaměstnanců, zákazník nepřijme zaslané díly a požaduje finanční náhradu. (Interní zdroj, 2017)

Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje cash flow, je využívání self billingu. Self billing zobrazuje pokrokový způsob fakturace, díky kterému se fakturace stává mnohem pružnější a rychlejší. Zákazníci, kteří fakturují na základě self billingu,

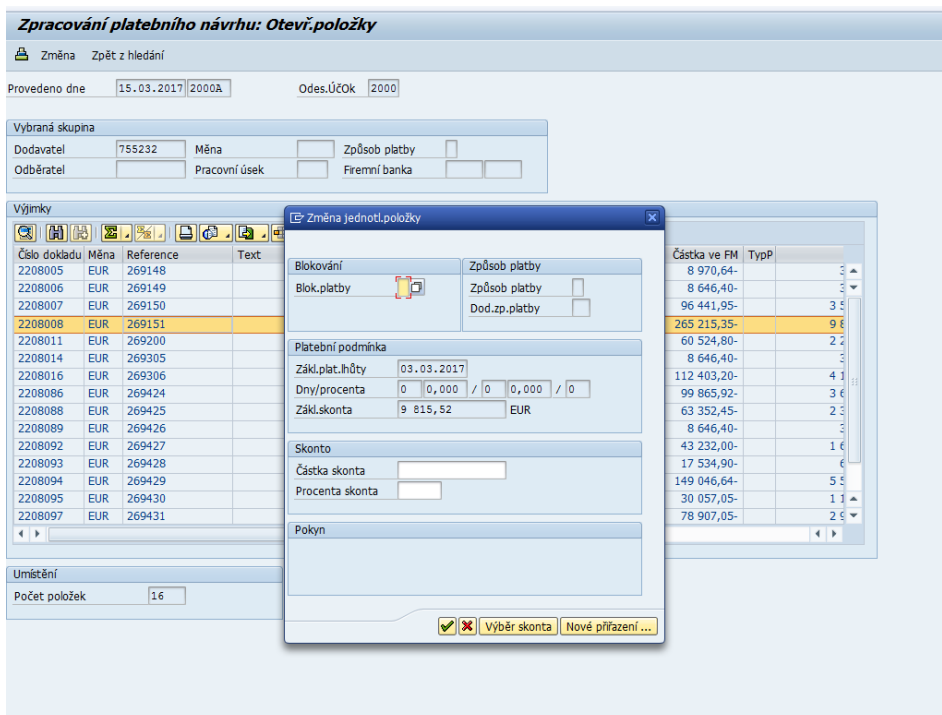
přijmou dodané zboží a vytváří vlastní fakturu. V případě, že není objednávka kusově správně, či je poškozena, zasílají reklamaci. Zákazník obdrží společně s dodávkou dodací list, který potvrdí a zašle zpět. Na základě dodacího listu vystaví vlastní fakturu, kterou zašle společnosti prostřednictvím „speedy transakce“ rovnou do podnikového informačního systému SAP. Společnost fakturuje za poslední evidovanou částku, která je nastavena v systému na základě objednávky zaslané zákazníkem, cena na jednotlivých fakturách se tedy může lišit. Jestliže se ceny liší, pak dochází ke vzniku cenových rozdílů a společnost, po obdržení aktuální objednávky s platnou cenou, musí spustit dofakturaci. Mezi hlavní zákazníky využívající tyto principy fakturace patří Volkswagen AG, BMW, Daimler AG, Audi AG, Škoda Auto a.s., Adam Opel AG. Negativní dopad tkví ve výše zmíněných cenových rozdílech, kdy společnost očekává, že od odběratele inkasuje určitou částku a kvůli špatnému nastavení cen může inkasovat částku nižší. (Interní zdroj, 2017)

V opačném případě společnost přijme objednávku zboží od zákazníka, vystaví dodací list, na základě kterého je vystavena faktura pro zákazníka. Zákazník při dovozu zboží převezme dodací list a zasílá zpátky potvrzený originál. Zákazníci, kteří nevyužívají self billing, účtují faktury vystavené společností pod stejným číslem. Jestliže je cena stanovena správně, pak fakturu proplácí v plné výši. Pokud cena není stanovena správně, pak zákazník zaplatí z faktury pouze částku, se kterou souhlasí (která je oprávněná). I v tomto případě dochází ke vzniku cenových rozdílů, které jsou účetně dorovnány dofakturací. Mezi tyto zákazníky patří Porsche AG, Audi Hungaria či Brussels, Fibertex a.s. a Lamborghini S.p.A. (Interní zdroj, 2017)

5.3 Průběh plateb

Treasury oddělení je odpovědné za správnost všech odeslaných plateb. Proto při zadávání platebních příkazů musí dbát na správné vyplnění všech požadovaných parametrů. Treasurer začíná vyplněním dat pro průběh plateb do podnikového informačního systému SAP. Nejprve vyplňuje základní data, jako jsou datum platby a interní číslo dodavatele. Dále vybírá, o jakou platbu se bude jednat (tuzemská či zahraniční platba). Následně se v systému zobrazí otevřené položky dodavatele, z nichž treasurer vybere příslušnou položku (fakturu) k zaplacení. Obrázek č. 10 zobrazuje zpracování platebního návrhu. (Interní zdroj, 2017)

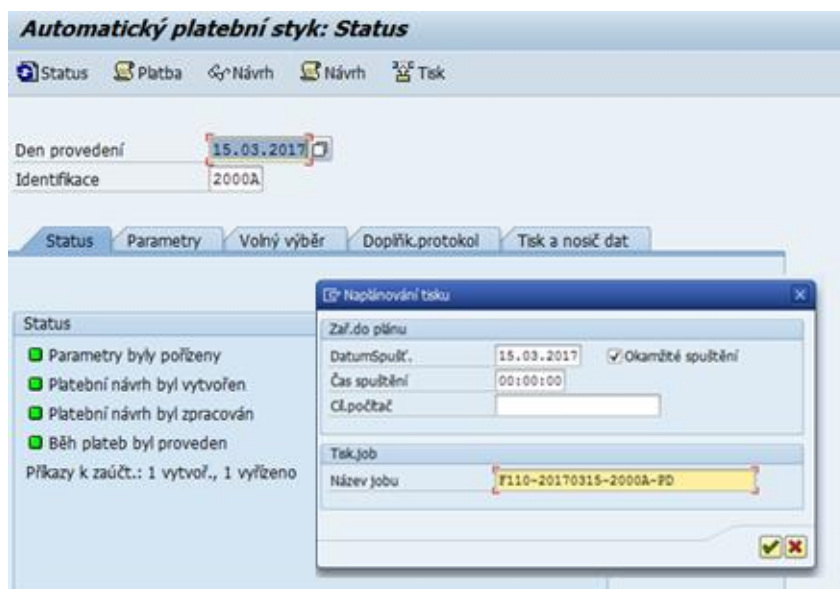
Obrázek 10: Náhled do zpracování platebního návrhu v podnikovém systému



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Jestliže jsou všechny parametry vyplněny, vytvoří se platební návrh, poté dojde k jeho zpracování a následně k provedení platby (zatím pouze v systému SAP) viz obrázek č. 11.

Obrázek 11: Náhled příkazu k zaúčtování v podnikovém systému



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Poté co byl běh plateb v systému SAP proveden, musí treasurer stáhnout příslušná data ze systému a poté importovat do bankovního nástroje pro platby MC. Prostřednictvím MC dochází k fyzickému převodu peněžních prostředků na účet dodavatele. Při odesílání do banky je nutné zadat komunikační heslo. Zadává ho druhá osoba, která podepisuje odchozí platbu. (Interní zdroj, 2017)

Jak již bylo zmíněno, pokud nejsou zadána data v podnikovém informačním systému SAP, musí treasurer provádět tzv. ruční platbu. Obrázek č. 12 zobrazuje doplatek mzdy zaměstnanci. (Interní zdroj, 2017)

Obrázek 12: Náhled příkazu odchozí ruční platby

The screenshot shows the SAP payment order entry interface. The window title is 'Všechny příkazy'. The main form is titled 'Platby' and includes the following fields and data:

- Číslo příkazu:** 1
- Jednotlivý příkaz:** Jednotlivý příkaz
- Převod:** Převod
- Přístupová třída:** ?
- Kód účtu příkazce:** 1
- Kód banky příkazce:** 0800
- Předčíslí příkazce:**
- Účet příkazce:**
- Kód příkazce:** 6
- Název příkazce:** HP PELZER S.R.O.
- Kód:** ?
- Název příjemce:** VÝPLATA NA ÚČET
- Banka:** 0600
- Předčíslí:**
- Účet:**
- Měna:** CZK
- Částka:** 1 870.00
- Název banky:** GE MONEY BANK, A.S.
- Kód účelu platby:** ?
- Účel platby:** P2006 DOPLATEK MZDY
- Konstantní symbol:** 0558
- Variabilní symbol příjemce:** 40524604
- FINANČNÍ PLATBY OSTATNÍ**

At the bottom, there are fields for 'Ověření' (0), 'Splatnost' (15. 3. 2017), and 'Datum možného odeslání' (15. 3. 2017). Navigation buttons include '<', '>', 'Jdi na', 'Smazat', 'Tisk', 'Vytvořit vzorový příkaz', 'Pomoc', and 'Uložit'.

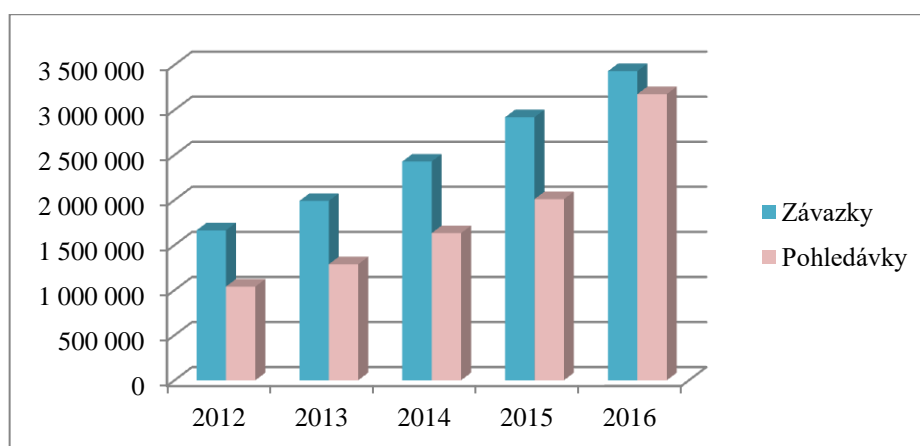
Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

5.4 Řízení pohledávek a závazků

Obrázek č. 13 zobrazuje vývoj pohledávek a závazků od začátku roku 2012 do konce roku 2016. Závazky od roku 2012 do roku 2015 značně převyšují pohledávky, v roce 2016 se pohledávky téměř rovnají hodnotě závazků. Pohledávky společnosti

vznikají z obchodních styků, tedy prodejem hotových výrobků nebo poskytováním služeb či z ostatních důvodů (nárok na dotaci, odpočet daní, poskytování záloh na dodávky zboží apod.) Závazky společnosti vznikají nákupem materiálu, výrobků, služeb či majetku apod.

Obrázek 13: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2012-2016 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.4.1 Řízení pohledávek

Společnost oceňuje pohledávky jmenovitou hodnotou. V případě ocenění pochybných pohledávek dochází ke snížení částky pohledávek prostřednictvím opravných položek, a to na vrub nákladů na jejich realizovatelnou hodnotu. Jestliže se jedná o pohledávky za spřízněnými osobami, pak společnost nevytváří opravné položky, dokud nemá odůvodněné pochybnosti o jejich hodnotě. Hodnota pohledávek k 31.12.2016 činí 3 176 005 tis. Kč, společnost neeviduje žádné pohledávky se splatností pět a více let. Společnost prodává své výrobky, jak externím zákazníkům, tak spřízněným osobám. V období 01.01.2016 až 31.12.2016 dosáhl objem prodejů výrobků spřízněným skupinám výše 239 335 tis. Kč, tržby z prodeje majetku činily 10 482 tis. Kč a tržby za služby 28 537 tis. Kč. Souhrnná výše krátkodobých pohledávek spřízněných osob činí ke konci roku 2016 1 839 786 tis. Kč. (Výroční zpráva, 2016)

Mezi společností a spřízněnými podniky dochází k nettingu plateb. Společnost platí materiálové faktury za některé spřízněné podniky, rozdíl, který vzniká mezi závazky společnosti a částkou zaplacených materiálových faktur, se vyrovnává prostřednictvím

zápočtů. Roční odsouhlasení mezi podniky intercompany je zobrazeno v příloze E. (Interní zdroj, 2017)

Společnost si vede interní dokument, který obsahuje záznamy o veškerých pohledávkách. Rozlišuje je na tuzemské a zahraniční pohledávky, dále dle doby splatnosti. Tento dokument je každý den aktualizován. Tabulka č. 8 zobrazuje stav tuzemských a zahraničních pohledávek ke konci roku 2016. Zahraniční pohledávky tvoří 92 % celkových pohledávek. Doba splatnosti faktur je pro každého zákazníka stanovena individuálně. Nejčastější doba splatnosti je 20 či 40 dní. Ekonomické oddělení společně s treasury oddělením monitoruje veškeré pohledávky blížící se době splatnosti, v případě včasného nezaplacení zasílají odběratelům informační emaily, kterými zákazníkům připomínají neuhrazené faktury. (Interní zdroj, 2017)

Tabulka 8: Pohledávky dle splatnosti k 31.12.2016

Položky v tis. Kč	Celkem	Ve splatnosti	1-5 dní	6-20 dní	21-40 dní	41-80 dní	> 81dní
Tuzemské pohledávky	237 968	179 718	8 448	32 753	3 280	12 309	1 459
Zahraniční pohledávky	2 638 037	1 918 864	104 303	404 385	40 498	151 974	18 014

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

5.4.2 Řízení závazků

Dlouhodobé závazky ke konci roku 2016 tvoří smluvně dohodnutá půjčka od mateřské společnosti, a to ve výši 1 461 624 tis. Kč. Část závazku je úročena variabilní úrokovou sazbou (částka 800 298 tis. Kč), zbytek je úročen fixní roční úrokovou sazbou ve výši 7,49 %. Krátkodobé závazky k 31.12.2016 tvoří: závazky z obchodních vztahů ve výši 1 149 785 tis. Kč, závazky vůči zaměstnancům ve výši 29 906 tis. Kč, závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ve výši 17 125 tis. Kč, závazky vůči státu ve výši 4 459 tis. Kč, nevyfakturované dodávky ve výši 612 871 tis. Kč a jiné závazky ve výši 3 555 tis. Kč. Krátkodobé závazky vůči spřízněným osobám ke konci roku 2016 činí 494 685 tis. Kč. (Výroční zpráva, 2016)

Pokud společnost nemá dostatečné prostředky k hrazení svých závazků, dochází ke stanovení alternativních platebních podmínek s dodavateli (vyjednává se s nimi prodloužení lhůty splatnosti) či s odběrateli (vyjednává se s nimi zkrácení lhůty

splatnosti). Alternativní podmínky vyjednává prodejní oddělení. Pro společnost je prioritní, aby se zajistil plynulý chod společnosti. (Interní zdroj, 2017)

Někteří dodavatelé požadují předložení účetních výkazů, z důvodu prověření finanční stability společnosti. Na základě toho poskytují společnosti tzv. kreditní rámec, tedy delší platební splatnost. Dodavatel stanoví rámec např. na 100 000 Kč, po přesáhnutí této částky musí společnost část zaplatit a poté může znovu objednávat, dokud opět nepřesáhne stanovený rámec. (Interní zdroj, 2017)

5.5 Řízení zásob

Nakupované zásoby jsou společností oceňovány v pořizovacích cenách. Součástí pořizovací ceny jsou náklady na pořízení zásob, tedy související náklady na přepravu, clo, provize apod. Nakoupené zásoby společnost vyskladňuje metodou váženého průměru. Opravné položky jsou tvořeny k méně obrátkovým či zastaralým zásobám na základě analýzy individuálního posouzení zásob či na základě analýzy obrátkovosti zásob. Nedokončená výroba a výrobky jsou oceňovány skutečnými vlastními náklady. Součástí vlastních nákladů jsou jak materiálové náklady, tak náklady mzdové, výrobní a režijní. (Výroční zpráva, 2016)

Plán zásob se tvoří na základě požadavků od zákazníků, které chodí přímo do podnikového systému SAP. Zákazník specifikuje objednávky na nadcházející období, na základě toho dochází k plánování výroby a plánování spotřeby materiálu. (Interní zdroj, 2017)

Společnost musí správně řídit množství zásob na skladě, aby nedocházelo k zbytečnému zadržování peněžních prostředků, které by mohly být využity prospěšnějším způsobem.

Tabulka č. 9 zobrazuje podíl oběžných aktiv na celkových aktivech společnosti v letech 2012-2016. Dále zobrazuje podíl jednotlivých položek oběžných aktiv na celkové hodnotě oběžných aktiv. Společnost procentuálně snižuje od roku 2014 množství zásob oproti celkové hodnotě oběžného majetku, ve skutečnosti však hodnota této položky roste.

Tabulka 9: Struktura oběžných aktiv

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl OA/A	48%	54%	55%	64%	72%
Zásoby	17%	18%	14%	11%	11%
Pohledávky	81%	73%	75%	76%	88%
Finanční majetek	2%	9%	11%	13%	1%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.6 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (OCP) patří mezi ukazatele aktivity. Tabulka č. 10 zobrazuje výpočet doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků za jednotlivé roky 2012-2016. Jednotlivé položky jsou počítány poměrem k celkovým tržbám. V roce 2016 dosahují tyto ukazatelé nejvyšší hodnoty oproti předchozím zkoumaným letům.

Samotný ukazatel OCP lze vypočítat součtem doby obratu pohledávek a zásob a odečtením od této sumy dobu obratu závazků. (Febmat, 2016, [online])

Hodnoty ukazatele OCP vykazují v prvních třech letech stabilní vývoj, v roce 2015 ukazatel vzrostl oproti roku 2014 o 74 %, v roce 2016 oproti roku 2015 o 75%. Společnost může tento cyklus zkrátit prodloužením doby závazků nebo naopak zkrácením doby inkasa pohledávek a doby obratu zásob. Výsledná hodnota zobrazuje průměrnou dobu mezi platbou za nákup materiálu, jeho přeměnu na hotový výrobek a následné přijetí peněžních prostředků za prodej výrobku. OCP zobrazuje, jak dlouho jsou zdroje společnosti vázány v oběžných aktivech. Čím nižších hodnot podnik dosahuje, tím to je pro něj lepší.

Tabulka 10: Ukazatelé obratového cyklu peněz v letech 2012-2016

Ukazatel (ve dnech)	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	19	26	23	20	30
Doba obratu pohledávek	92	105	123	141	231
Doba obratu závazků	68	87	104	89	132
OCP	43	44	42	73	128

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.7 Řízení rizik

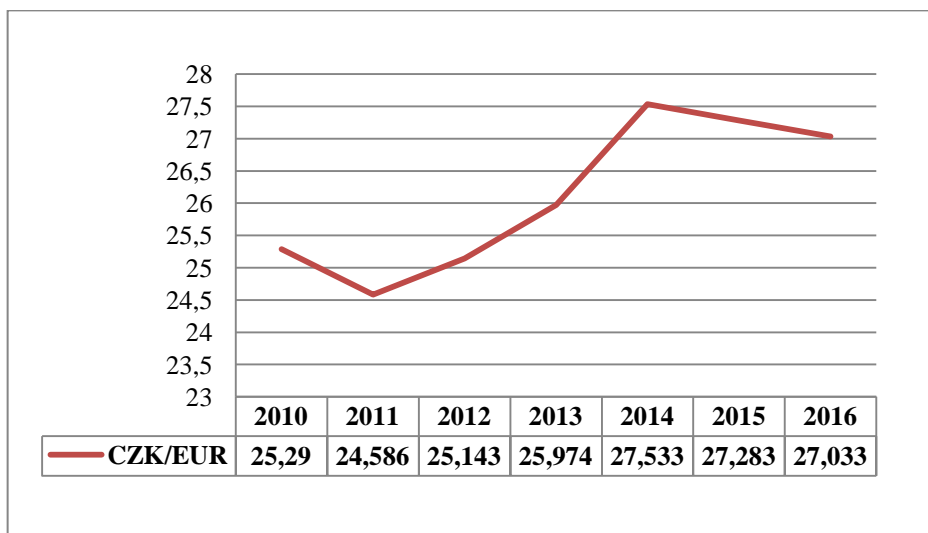
Společnost je vystavena na základě své činnosti velkému množství rizik, ne proti všem se však zajišťuje. Mezi rizika, která ovlivňují plynulý chod společnosti, patří: riziko obchodní, kurzové, provozní, úrokové, personální a další rizika. (Interní zdroj, 2017)

Riziko, které může významně ovlivnit budoucí postavení společnosti je **obchodní riziko**. Obchodování za hranice České republiky s sebou nese jistá rizika, například jednání se zákazníky, kteří platí nepravidelně nebo se zpožděním s sebou přináší riziko ohrožení platební schopnosti společnosti. Společnost má proto pevně nastavené platební podmínky se všemi zákazníky, tak aby to bylo pro obě strany výhodné, a udržuje s nimi pravidelný kontakt. Mezinárodní obchodování s sebou také přináší riziko spojené s dodávkami zboží, jelikož se dováží na vzdálenosti ve výši tisíců kilometrů. Jestliže společnost nedodá zákazníkovi dodávku ve stanovený čas a kvalitě, vznikají jí obrovské náklady. Zákazník musí zastavit výrobu a veškeré náklady s tím spojené společnosti vyúčtuje. Opakované nedodání v přesně stanovený termín může poškodit dobrou pověst firmy a narušit dobré vztahy se zákazníkem. Společnost se proti tomuto riziku zajišťuje pečlivým plánováním jednotlivých vývozů s využíváním časových rezerv. (Interní zdroj, 2017)

Dalším rizikem, kterému je společnost vystavena na základě svých prodejních aktivit, je **kurzové riziko**. Společnost prodává své výrobky zejména do zahraničí, kde fakturuje ve měně eur. Fakturace ve měně eur se však týká i několika zákazníků v České republice. Každý den také dochází k převodům peněz z eurového účtu na účet český (pro platby za tyto závazky: faktury za materiál, poskytnutý servis, služby, daně, mzdy, energie, náhradní díly apod.) (Interní zdroj, 2017)

Následující obrázek č. 14 zobrazuje vývoj kurzu CZK/EUR. Díky intervencím ČNB docházelo od roku 2012 k oslabování koruny, který je pro exportující podniky pozitivním jevem, jelikož vývoz je pro ně levnější.

Obrázek 14: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2010-2016



Zdroj: Kurzy, 2017, [online]

Společnost se vůči kurzovému riziku nijak nezajišťuje. Následující tabulka č. 11 zobrazuje realizované kurzové zisky a ztráty v letech 2012-2016. Z tabulky je patrné, že kurzové ztráty značně převyšují kurzové zisky. V průběhu let vykazují kurzové ztráty klesající tendenci, v roce 2016 kurzové ztráty činily 29 046 tis. Kč.

Tabulka 11: Kurzové zisky a ztráty v letech 2012-2016

Položky (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Kurzové zisky	68 817	54 569	35 167	18 351	19 864
Kurzové ztráty	102 390	70 365	51 268	35 514	29 046

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pokud se zastaví výroba, například z důvodu poruchy stroje, jedná se o **provozní riziko**. Oprava stroje a zastavení výroby stojí společnost velké množství peněz. Proti tomuto riziku společnost není nijak ošetřena, nákup tzv. záložních strojů není možný z důvodu vysokých finančních nákladů. Zaměstnanci technického úseku provádějí každý měsíc kontrolu veškerých strojů v závodě, sledují jejich funkčnost a přesnost. S provozním rizikem je úzce spjata **riziko finanční stability**, tedy riziko ztráty likvidity či platební schopnosti. Tato rizika jsou ošetřována treasury oddělením, které pečlivě plánuje veškeré příjmy a výdaje v interním dokumentu forecast. (Interní zdroj, 2017)

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem společnosti, společnost proto zajišťuje **personální rizika**. Oddělení HR využívá agentury práce k zajištění dostatečného množství zaměstnanců ve výrobě. V tomto úseku dochází k velké fluktuaci zaměstnanců, proto je důležité mít v záloze další pracovní síly. Pokud by společnost neměla dostatečné množství zaměstnanců ve výrobě, nebyla by schopna produkovat požadované množství výrobků zákazníkům. Mohlo by dojít k narušení dobrých vztahů a také ke vzniku vysokých nákladů. Důležití pro společnost jsou však také zaměstnanci na ostatních pozicích. Každá výpověď zejména klíčových zaměstnanců na vyšší pozici přináší společnosti náklady spojené s dočasným řešením situace po jeho odchodu a náklady na nábor nového zaměstnance. Společnost se snaží snižovat fluktuaci svých zaměstnanců zejména poskytováním různých benefitů, vytvářením příjemných pracovních podmínek na pracovišti a každoročním růstem mzdových výměrů. (Interní zdroj, 2017)

Podnikatelské riziko vystihuje nebezpečí, že se dosahované výsledky společnosti budou odchylovat od výsledků predikovaných. Tento druh rizika se snaží eliminovat oddělení controllingu, které pečlivě plánuje veškeré náklady společnosti. Společnost také tvoří rezervy, pro vykrytí neočekávaných situací. (Interní zdroj, 2017)

Na chod společnosti má také vliv současná ekonomická situace v České republice či v Evropě. Jestliže dojde k nepříznivému vývoji ekonomické situace, nedostane společnost v případě stavby nového závodu žádnou podporu od zahraničních investorů či žádné dotace od státu. Dále je společnost ovlivňována úrokovým rizikem, proti němu se však nijak nezajišťuje. Na závěr je nutno zmínit také rizika vytvořená živelnými pohromami, proti kterým se společnost nijak ošetřit nemůže. (Interní zdroj, 2017)

6. Zhodnocení současné situace podniku a návrhy a opatření

Společnost se řadí mezi významného dodavatele v oblasti automotive. Vzhledem k danému odvětví a celosvětové působnosti nepocit'uje ohrožení ze vstupu nových firem do daného odvětví. Veškeré své činnosti řídí na vysoké úrovni, i přesto je níže zmíněno několik nedostatků, na které by se společnost měla zaměřit a minimalizovat je.

6.1 Zhodnocení současné situace podniku

Provedením analýzy likvidity společnosti lze říci, že společnost dokáže splatit veškeré své závazky prostřednictvím přeměny oběžných aktiv do peněžní podoby. Problém nastává u likvidity okamžité, kdy společnost není schopna uhradit své závazky pouze prostřednictvím finančního majetku. Výpočet jednotlivých typů likvidity v letech 2012-2016 zobrazuje tabulka č. 12.

Tabulka 12: Likvidita společnosti v letech 2012-2016

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,66	1,65	1,58	2,10	1,99
Pohotová likvidita	1,38	1,36	1,36	1,87	1,77
Okamžitá likvidita	0,03	0,15	0,17	0,28	0,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Běžná likvidita zobrazuje podíl krátkodobých závazků společnosti na oběžných aktivech. Autoři literatur uvádí různé hodnoty pro stanovení optima. Autoři Hrdý a Horová (2009) uvádí obecné optimum v rozmezí 1,5-2,5. Společnost se v tomto optimu v každém roce pohybuje, je tedy schopna uhradit své krátkodobé závazky přeměnou oběžných aktiv na peněžní prostředky. Optimum pohotové likvidity se obecně nachází v rozmezí 1-1,5. V tomto případě společnost stanovené optimum přesahuje, což je pozitivní jev. Okamžitá likvidita zobrazuje schopnost společnosti okamžitě uhradit své závazky. Doporučenou hodnotu pro výrobní podniky uvádí příslušná literatura obecně v rozmezí 0,2-0,5. V tomto případě společnost nedosahuje požadovaného optima. Společnost v současné době nedisponuje vysokým objemem peněžních prostředků, naopak využívá kontokorentní úvěr, aby mohla včas splácet veškeré závazky. Z tohoto důvodu by společnost měla důsledněji řídit veškeré peněžní prostředky plynoucí z obchodních styků.

Společnost musí řídit všechny složky pracovního kapitálu co nejefektivněji, aby si zachovala svoji platební schopnost.

Hodnocení řízení pohledávek

Společnost ke konci roku 2016 eviduje velké množství pohledávek po lhůtě splatnosti. Finanční prostředky, které jsou s pohledávkami svázány, by však mohla využít na rozšíření výroby či realizaci jiných investic.

Společnost při uzavírání vztahů s novými obchodními partnery jejich bonitu nehodnotí. Společnost se nachází v automobilovém odvětví a spolupracuje pouze se zavedenými firmami, které mají dobré postavení, nemá tedy důvod bonitu sledovat. Společnost se zaměřuje na hodnocení jednotlivých projektů. Posuzuje výnosnost projektů a hodnotí, zda se jeho realizace vyplatí. Dále sleduje náklady, které ji to přinese (náklady na nákup nástrojů pro výrobu požadovaných dílů, zapojení pracovní síly, energie apod.). Zákazník osloví společnost, předloží ji konkrétní projekt, který zahrnuje, jaký produkt požaduje od společnosti vyrábět, dále v jaké ceně a v jakém množství.

Finanční manažer sestavuje každý den interní report trade, ve kterém zaznamenává všechny pohledávky po splatnosti. Ekonomické oddělení sleduje pohledávky po splatnosti více jak 21 dní. Příslušný zaměstnanec kontaktuje účetní oddělení dlužného zákazníka prostřednictvím e-mailu, kde ho informuje o fakturách po splatnosti a dotazem, kdy můžeme očekávat platbu. V rámci udržení dobrých vztahů zaměstnanec nezasílá přímo upomínku, ale nejprve se snaží zjistit, z jakého důvodu zákazník faktury nezaplatil. Problém je, že společnost nemá žádný soubor, který by obsahoval kontakty na všechny zákazníky, se kterými obchoduje. Zaměstnanci často zdlouhavě zjišťují, na jakou emailovou adresu má být zpráva vůbec odeslána. Treasury oddělení monitoruje pohledávky, které mají být splaceny daný den, a ověřuje, zda k platbě došlo.

Řízení pohledávek po splatnosti by mělo věnovat dále větší pozornost oddělení logistiky, 90 % upomínek je nakonec řešeno právě na tomto oddělení. Oddělení logistiky je zodpovědné za vystavování faktur zákazníkům. Zákazníci s pohledávkami po splatnosti v některých případech s fakturou nesouhlasí. Občas dochází k tomu, že oddělení logistiky vystaví fakturu ve špatné částce, méně, množství nebo na nesprávného zákazníka. Chybně uvedená částka může být dána změnou cen, o které zaměstnanec logistiky neví, nebo je v systému špatně stanovena.

V méně častých případech zákazník příslušnou fakturu či dodací list vůbec neobdržel. Faktura mu je okamžitě odeslána a zákazník zpravidla uhradí dlužnou částku hned.

Společnost se snaží motivovat zákazníky ke včasnému zaplacení poskytováním skonta, tedy slevy ve výši 0,1-0,5 %. Výše a podmínky získání skonta jsou stanoveny pro každého zákazníka individuálně. Zákazník slevu získá, jestliže zaplatí do 7-10 dní po vystavení faktury, ještě před dobou splatnosti.

Pohledávky po splatnosti společnost od zákazníka nijak nevymáhá. Pohledávky menších odběratelů, se kterými zákazníci nesouhlasí, a nelze prokázat dodání objednaného zboží, jsou odepisovány. Nesplacení pohledávek ze strany odběratelů je částečně způsobeno špatnou komunikací ve společnosti, většina těchto nesplacených pohledávek se vyřeší. Společnost nechce v rámci udržení dobrých vztahů se všemi svými zákazníky zapojovat právní cesty, které by napomohly ke splacení pohledávek.

Hodnocení řízení závazků

Společnost některým dodavatelům platí předem zálohy za poskytnutý materiál. Společnost musí zaplatit část faktury i přes to, že materiál zatím nedostala.

Velká výhoda společnosti plyne z užívání kreditního rámce u některých dodavatelů. Společnost zaplatí za poskytnutý materiál až po přesáhnutí stanovené částky. Peněžní prostředky ušetřené tímto způsobem dodavatelského úvěru může využít na rozšiřování svých činností či platbu jiných závazků.

Splatné závazky společnosti monitoruje oddělení treasury a to na denní bázi prostřednictvím interního dokumentu DISPO. Tento dokument zobrazuje veškeré závazky, které musí být daný den uhrazeny.

Hodnocení řízení zásob

Společnost řídí zásoby prostřednictvím sledování stanovených KPI indikátorů. V minulosti docházelo k tvorbě externích reportů zásob a docházelo k minimalizaci zásob na skladě. V současné době se společnost nesnaží udržovat co nejnižší možnou zásobu na skladě. Společnost zasílá každý měsíc reporty vyjadřující velikost zásob bance, jelikož poskytovaný kontokorentní úvěr je zajištěn pohledávkami a také zásobami. Doba obratu materiálu je průměrně 11-12 dní.

Společnost využívá dva indikátory k řízení zásob. První indikátor zobrazuje efektivitu materiálu, která má být vyšší než 73 % a druhý indikátor stanovuje dobu skladových zásob nižší než 15 dní.

Společnost řízení zásob přizpůsobuje svým potřebám. V současné době nemá důvod řídit zásoby efektivněji, z důvodu jejich využívání pro zajištění kontokorentního úvěru.

Hodnocení řízení kurzového rizika

Společnost podléhá na základě svých činností velkému množství rizik. Dle analýzy řízení rizik bylo zjištěno, že se proti všem rizikům však nezajišťuje.

Obchodní riziko, které by mohlo společnosti způsobit ztrátu zákazníků a tedy i peněžních příjmů, je riziko způsobené s časovými prostoji v dodávkách. Zákazníci společnosti jsou, jak již bylo zmíněno v popisu práce, významní výrobci automobilů. V daném odvětví je zastavení výroby zákazníka provázeno ohromnými náklady. Pokud by se včasné nedodání opakovalo a zákazník by se nemohl spolehnout na dodání ze strany společnosti, mohl by ukončit spolupráci. Společnost se snaží uvedené riziko minimalizovat propracovaným plánováním jednotlivých dodávek.

Významné riziko, které společnost nijak neošetřuje je kurzové riziko. Společnost udržuje vztahy zejména na mezinárodní úrovni, denně provádí několik plateb ve měně eur. Dále také dochází k pravidelnému transferu peněz z eurového účtu na účet český. Kurzové ztráty společnosti jsou vyšší než kurzové zisky.

Hodnocení treasury aktivit společnosti

První kapitola popisuje jednotlivé treasury aktivity, které by zaměstnanci na této pozici, dle zmíněných autorů měli zastávat. Treasury oddělení ve společnosti HP-Pelzer s.r.o. však nezajišťuje veškeré tyto činnosti samostatně, nejedná se tedy o typický samostatný treasury management popisovaný literaturou. Na plnění jednotlivých aktivit se podílí několik oddělení, zejména oddělení financí, logistiky, prodejní oddělení apod. Treasurer je ve společnosti zodpovědný zejména za tvorbu finančních plánů a následných reportů, tvorbu prognóz hotovostních potřeb, řízení peněžních prostředků, částečně za řízení pohledávek a závazků, za řízení dobrých vztahů s bankami a zákazníky apod.

Treasury oddělení je ve společnosti odpovědné za vyplňování dvou základních interních dokumentů DISPO a Cash Forecast. Prostřednictvím těchto dokumentů mají dokonalý

přehled o všech pohledávkách a závazcích. Vyplňování těchto dokumentů zabírá však zaměstnancům velké množství času.

6.2 Navrhované změny a opatření

Společnost HP-Pelzer s.r.o. se snaží veškeré své činnosti řídit na co nejvyšší úrovni. I přesto však bylo nalezeno několik nedostatků, které by měla společnost v rámci zefektivnění řízení procesů minimalizovat či úplně odstranit.

Návrhy k efektivnějšímu řízení pohledávek

Společnost v současné době nemá žádnou směrnici, která se týká řízení a správy pohledávek. Vedení společnosti by mělo zvážit její vypracování, mohla by obsahovat veškeré standardy a postupy pro řízení pohledávek, další část směrnice by popisovala jednotlivé odpovědnosti zaměstnanců v rámci procesu řízení pohledávek.

V současné době je za řízení pohledávek zodpovědné ekonomické a treasury oddělení, není však určena konkrétní osoba, která by se zabývala pouze tím. Z toho důvodu jsou některé úkony v procesu řízení pohledávek opomínány. Společnost by měla zvážit určení konkrétního zaměstnance, který by se pohledávkami po splatnosti komplexně zabýval. Dále by mělo dojít ke zvýšení intenzity kontaktování dlužných zákazníků. Vybraný zaměstnanec by byl dále zodpovědný za vedení a následnou aktualizaci komplexní evidence všech kontaktních údajů na zákazníky, aby nedocházelo k situacím, kdy se musí kontakt zdlouhavě zjišťovat.

Velký problém se nachází ve využívání self billingu a nastavování cen pro jednotlivé zákazníky. Společnost stanovuje ceny jednotlivých produktů na základě nových přijatých objednávek od zákazníka. Pro nastavení správných cen musí být tato objednávka nejprve schválena prodejním oddělením na centrále v Německu, která často cenu se zákazníkem rozporuje. Proto tento proces v některých případech trvá několik měsíců. Každý závod upravuje ceny vyráběných produktů v podnikovém informačním systému samostatně, na základě zadaných projektů a informací z centrály. Zaměstnanci mají na starosti velké množství dalších činností, nevěnují tedy plně pozornost při nastavování cen. V tomto procesu často dochází ke špatné komunikaci jednak ze strany logistického oddělení a prodejním oddělením na centrále v Německu, ale také ze strany jednotlivých oddělení a závodů. Společnost by proto měla stanovit konkrétního

zaměstnance, který by řešil jednotlivé ceny produktů dle zadaných projektů na území celé České republiky a častěji komunikoval s oddělením prodeje v Německu. Stěžejně by tedy mělo dále dojít ke zlepšení komunikace napříč celou společností zejména mezi jednotlivými odděleními, dále pak mezi jednotlivými závody a centrálou. Nebude tak docházet k situacím, kdy se změní cena produktu a zaměstnanci logistiky o tom nejsou informováni a fakturují za cenu starou.

Společnost by měla zvažovat zlepšení své finanční situace, například zajištěním nových projektů od zákazníků, zajištěním fixace úrokové sazby na kontokorentním úvěru či požádáním o další úvěr. Měla by zvážit využívání dalších zdrojů financování. Využívání externích zdrojů financování, jako je faktoring či forfaiting by bylo pro však společnost příliš drahou záležitostí. Společnost by musela zavést nové oddělení, které by se tím zabývalo a posílalo bance veškeré pohledávky po splatnosti. Dalším nákladem by byla platba úroků bankám za poskytování těchto služeb. Zákazníci společnosti by s odkupem pohledávek bankou nemuseli souhlasit, mohlo by dojít k narušení dobrých vztahů mezi nimi. Další problém by byl v případě pohledávek u zákazníků používající self billing, kde často vznikají cenové rozdíly. Společnost by od banky fakturovala například nižší částku, než by měla fakturovat ve skutečnosti. Z výše uvedených důvodů společnosti tento způsob krátkodobého financování nedoporučuji. V případě nedostatku finančních prostředků je pro společnost levnější domluvit si navýšení kontokorentního úvěru či požádat o úvěr dlouhodobý.

Návrhy k efektivnějšímu řízení závazků

Proces řízení závazků má společnost zavedena velmi účinně. V některých případech by společnost měla zvažovat dojednání výhodnějších platebních podmínek. Dále by měla identifikovat jednotlivé závazky a snažit se redukovat jejich množství.

Společnost by mohla zvážit povolení k inkasu například u poskytovatelů energií, mohla by tím docílit získání lepší ceny služby či prodloužení splatnosti závazků.

Část závazků společnosti vzniká z reklamací produktů od zákazníka či z prodlev při dodání zboží. Společnost by mohla zvážit najmutí externí firmy, či dalších zaměstnanců, kteří by finální produkt kontrolovali. Došlo by ke snížení reklamací, k vyšší spokojenosti zákazníka a nižším nákladům společnosti.

Další peněžní prostředky, které by mohla společnost využít efektivněji, jsou využívány při nákupu nástrojů pro výrobu nových produktů. Jestliže společnost přijme nový projekt od zákazníka, musí nakoupit nástroj, který bude zajišťovat výrobu požadovaného produktu. Zákazník požadovaný nástroj po spuštění projektu splácí. Společnost by měla před uzavřením projektu dojednat, aby byl nákup nástroje přímo hrazen zákazníkem.

Návrhy k efektivnějšímu řízení rizik

Česká národní banka (ČNB) by dle odhadu analytiků mohla během letošního roku ukončit devizové intervence, to by vedlo k posílení koruny a přímému dopadu do ekonomiky firem. Ukončením intervencí by došlo ke zdražení vývozu, což by mělo na společnost negativní dopad. (ČNB, 2017, [online])

Společnost každý den převádí peněžní prostředky z evrového účtu na účet český. Denní převody se týkají nižších obnosů, před termínem výplat však dochází k převodu průměrně přes 2 mil. EUR. Společnost by měla zvážit využívání forwardu či swapu. Prostřednictvím forwardu by si společnost zajistila fixní úrokovou sazbu pro budoucí výměnu mezi jednotlivými měnami. Podmínky obchodu s bankou se domlouvají individuálně, dle potřeb zákazníka. Případně by společnost mohla využít oboustranný forward, pro případy, kdy by výměnu chtěla posunout na následující měsíc. V případě swapu by si společnost zafixovala úrokovou sazbu na již předem stanovenou částku. Tento způsob by mohla využívat při převodu peněz, kde zná hodnotu převodu. Společnost by měla zvážit fixaci kurzu ještě před dokončením intervencí, které v současné době ČNB provádí. Pokud dojde k dalšímu poklesu kurzu EUR/CZK, následné transfery z evrového účtu na účet český budou provázeny velkými rozdíly (znatelné při výměně 2 milionů EUR). Tabulka č. 13 zobrazuje transfery EUR na CZK, které proběhly v roce 2016. Lze vidět, že společnost převádí během každého měsíce velké množství peněžních prostředků. Vznikají zde obrovské kurzové rozdíly, které by si společnost mohla využitím forwardu ušetřit.

Tabulka 13: Transfery EUR na CZK za rok 2016

Měsíc	Transfer EUR	Průměrný měsíční kurz
Leden	4 057 000	27,026
Únor	4 322 000	27,039
Březen	6 197 000	27,051
Duben	5 408 000	27,031
Květen	5 371 000	27,026
Červen	4 655 000	27,061
Červenec	6 372 000	27,038
Srpen	3 881 000	27,025
Září	5 355 000	27,021
Říjen	4 719 000	27,021
Listopad	4 849 000	27,032
Prosinec	5 753 000	27,03

Zdroj: Interní podnikové materiály a ČNB, 2017, [online]

Dohoda o budoucí úrokové sazbě s bankou by společností přinesla jisté náklady související s využíváním. Tímto obchodem vzniká rozdíl mezi hodnotami úrokových sazeb konvertovaných měn, tedy tzv. forwardové body (FB). (ČSOB, 2017, [online])

Forwardový kurz lze získat vydělením forwardových bodů 1000 a přičtením k aktuálnímu kurzu. Pokud by si například společnost k 31.03.2017 zajistila přeměnu EUR na CZK k 6. dubnu ve výši 2 000 000 EUR, minimalizovala by kurzové ztráty způsobené intervencemi ze strany banky.

Kurz EUR/CZK k 31.03.2017 činí 27,03 EUR/CZK. Forwardové body se splatností do 3 měsíců činí -185,13. V případě prvních 3 měsíců se od aktuálního kurzu odečte 0,18513. Pokud by si společnost nezajistila výměnu forwardem, dostala by k 6. dubnu 2017 za přeměnu 2 mil. EUR při kurzu 26,75 EUR/CZK 53 500 000 Kč. Pokud by si společnost zajistila výměnu forwardem, dostala by k 6. dubnu 2017 za výměnu 2 mil. EUR při forwardovém kurzu 26,85 EUR/CZK 53 700 000 Kč.

Hodnota výměny $2\,000\,000\text{ EUR} \times 26,75 = 53\,500\,000\text{ Kč}$

Hodnota výměny při zajištění forwardem $2\,000\,000\text{ EUR} \times 26,85 = 53\,700\,000\text{ Kč}$

Zisk ze zajištění $53\,700\,000 - 53\,500\,000 = 200\,000\text{ Kč}$

Společnost se proti velkému množství rizik může zajistit různými formami pojištění. V tomto případě by měla společnost zvážit, zda je to v souladu s jejími individuálními prioritami a potřebami. Pro každou společnost je třeba stanovit individuální řešení pojištění. Před uzavřením pojistky je třeba důkladně analyzovat finanční toky, činnosti a cíle společnosti, a stanovit pojištění tak, aby odpovídalo potřebám společnosti.

Návrhy k efektivnějšímu řízení treasury aktivit

Společnost využívá k řízení svých činností podnikový informační systém SAP. Management společnosti by měl zvážit zavedení některých modulů, které jsou nabízeny v rámci treasury managementu. Před implementací jednotlivých modulů by měla společnost identifikovat treasury aktivity, které jsou pro ni významné. Měla by stanovit požadavky a potřeby, které by daný modul měl splňovat. Důležité je také identifikovat přínosy spojené s implementací modulu a s tím souvisejícími náklady. Každá společnost je individuální, má odlišné potřeby či požadavky, nelze tvrdit, že jeden určitý TMS může být přínosný pro všechny společnosti. Velký přínos využití TMS je spojen s procesem automatizace, dále dochází ke spojení dalších podnikových modulů – tedy k rychlejšímu přenosu informací mezi jednotlivými odděleními.

Treasury management modul zahrnuje jednotlivé moduly, které se využívají k řízení plateb a komunikaci s bankou, k řízení cash managementu či likvidity podniku, k řízení zadluženosti či k řízení rizik. Přínosem tohoto modulu by bylo zajištění společnosti větší kontroly nad řízením finančních prostředků, větší maximalizaci sledování cash flow, likvidity a rizika. (SAP, 2017, [online])

Další přínos by vedl k zefektivnění platebních a bankovních komunikačních procesů. V současné době musí treasury oddělení zadávat příkaz k úhradě prostřednictvím systému SAP, k provedení platby musí však dále využít MC. Tento modul umožňuje zadávat platby přímo prostřednictvím systému SAP. Společnost by dále nemusela využívat MC, došlo by tedy k urychlení procesu plateb. Management společnosti by mohl kdykoliv nahlédnout do systému a sledovat průběh řízení hotovosti a likvidity na globální úrovni. Došlo by k propojení systému z jednotlivých oddělení, management by měl zavedený komplexní podnikový informační systém. Uživatelé modulů by získali větší přehled o peněžních tocích, mohli by centrálně spravovat bankovní účty a urychlit převod hotovosti. (SAP, 2017, [online])

Pokud by byl celý tento modul příliš nákladný, měla by společnost zvážit alespoň zavedení modul SAP Liquidity Forecast. Prognóza likvidity zobrazuje pohyby týkající se jednotlivých analytických účtů (zákazníci, dodavatelé). Uvedené informace jsou zobrazovány ve vztahu s očekávaným peněžním tokem. Příchozí a odchozí platby z otevřených položek pohledávek a závazků tvoří základ pro zpracování prognózy likvidity. Prognóza likvidity integruje příchozí a odchozí platby na základě dat z oddělení finančního účetnictví (otevřené položky), z oddělení prodeje a distribuce (zadané objednávky) a z oddělení nákupu (vytvořené objednávky), lze dokumentovat střednědobý a dlouhodobý vývoj likvidity. (SAP, 2017, [online])

Společnost by se dále měla zaměřit na posílení oddělení treasury. V současné době zaměstnává v tomto oddělení pouze dva zaměstnance. Mělo by dojít k rozšíření tohoto oddělení a zavedení komplexního řízení peněžních toků, pohledávek a závazků. V současné době řízení ČPK probíhá skrze všechna oddělení. Spolupráci mezi jednotlivými odděleními může společnost ponechat, bylo by však dobré určit jedno stěžejní oddělení, které by bylo za veškeré aktivity zodpovědné a řídilo je.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provedení komplexní analýzy současného řízení treasury aktivit ve společnosti HP-Pelzer s.r.o se zaměřením na cash management a řízení rizik, v případě nalezených nedostatků navrhnout možná řešení, která by vedla ke zlepšení dané oblasti.

První částí práce je část teoretická, která definuje treasury management a rozebírá jeho dílčí aktivity. Následně je uvedeno rozlišování organizace treasury managementu na centralizovanou či decentralizovanou formu. Další zkoumanou oblastí je problematika cash managementu. Zpočátku jsou popsány funkce peněz a motivy pro jejich držení. Následně jsou vyjmenovány druhy cash poolingů a jejich výhody a nevýhody. Poté je rozebráno řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Závěr kapitoly cash managementu je věnován cash flow a metodám jeho stanovení. Poslední kapitola teoretické části popisuje risk management. Jsou zmiňována jednotlivá rizika, kterým je podnik během své působnosti vystaven. Velká pozornost je věnována kurzovému riziku, jeho měření a zajištění.

Druhou částí práce je část praktická, zpočátku je představena společnost HP-Pelzer s.r.o. z hlediska vyráběných produktů, zákazníků, zaměstnanců a na základě účetních výkazů. Následně jsou rozebrány jednotlivé aktivity treasury managementu ve společnosti. Je zde popsána tvorba dvou interních dokumentů (cash forecastu a DISPA). Závěr této kapitoly obsahuje analýzu řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu ve zkoumané společnosti. Ke konci práce je provedeno zhodnocení současného stavu řízení složek čistého pracovního kapitálu a řízení treasury aktivit. Na základě této analýzy byly stanoveny návrhy ke zlepšení řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu a jednotlivých aktivit.

Společnost se snaží řídit veškeré své aktivity zodpovědně a na vysoké úrovni. V některých oblastech však byly nalezeny jisté mezery, které by společnost měla vzít na vědomí a postupně minimalizovat či úplně odstranit. Zásadním krokem by pro společnost bylo zavedení treasury management systému, který by si mohli přikoupit v rámci vedení podnikového informačního systému SAP. Velkým přínosem by byl samotný proces automatizace jednotlivých aktivit treasury oddělení, došlo by k propojení všech modulů, které společnost využívá a k rychlejšímu přenosu informací

mezi jednotlivými odděleními. V procesu řízení pohledávek chybí vnitropodniková směrnice, která by stanovila veškeré postupy a odpovědnosti zaměstnanců. Společnost by měla zaměřit také svou pozornost na řízení kurzového rizika. Současné intervence ze strany České národní banky mohou ovlivnit hodnotu peněz, kterou měsíčně převádí z eurového účtu na účet český. Měla by se z toho důvodu proti danému riziku zajistit, například využitím forwardu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení činností mezi globální a regionální treasury centra.....	15
Tabulka 2: Vývoj osobních nákladů v letech 2012-2016	48
Tabulka 3: Aktiva společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016	50
Tabulka 4: Pasiva společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016.....	51
Tabulka 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti HP-Pelzer s.r.o. v letech 2012-2016	52
Tabulka 6: Podíl jednotlivých nákladů k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč.....	53
Tabulka 7: Cash flow v letech 2012-2016.....	53
Tabulka 8: Pohledávky dle splatnosti k 31.12.2016	63
Tabulka 9: Struktura oběžných aktiv	65
Tabulka 10: Ukazatelé obrátového cyklu peněz v letech 2012-2016	65
Tabulka 11: Kurzové zisky a ztráty v letech 2012-2016	67
Tabulka 12: Likvidita společnosti v letech 2012-2016.....	69
Tabulka 13: Transfery EUR na CZK za rok 2016	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Centralizace treasury managementu	12
Obrázek 2: Obecný postup analýzy rizik	37
Obrázek 3: Logo společnosti	44
Obrázek 4: Náhled podnikového informačního systému.....	46
Obrázek 5: Výrobky společnosti.....	47
Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců v závodech ČR v letech 2012-2016.....	48
Obrázek 7: Procentuální poměr prodejů jednotlivých zákazníků za rok 2016	49
Obrázek 8: Zákazníci Plzeňského závodu	49
Obrázek 9: Náhled Forecastu společnosti za období prosinec 2016	58
Obrázek 10: Náhled do zpracování platebního návrhu v podnikovém systému.....	60
Obrázek 11: Náhled příkazu k zaúčtování v podnikovém systému.....	60
Obrázek 12: Náhled příkazu odchozí ruční platby	61
Obrázek 13: Vývoj pohledávek a závazků v letech 2012-2016 v tis. Kč	62
Obrázek 14: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2010-2016.....	67

Seznam použitých zkratk

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EB	Elektronické bankovníctví
ERP	Enterprise resource planning
FCF	Free cash flow
GmbH	Společnost s ručením omezením v Německu
MC	MultiCash
SSC	Shared service centres
STP	Straight-through processing
SZ	Sociální zabezpečení
OTC	Over the Counter
TMC	Treasury management center
TMS	Treasury management systémy
VaR	Value at Risk
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Odborná literatura

AMBROŽ, Luděk. *Měření rizika ve financích*. 1. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. 232 s. ISBN 978-80-86929-76-7.

BRAGG, Steven M. *Treasury management: The Practitioner's Guide*. 1. vydání, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 292 s. ISBN 978-0-470-49708-1.

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. *Financial management: theory and practice*. 13. vydání, OH: South-Western Cengage Learning, 2011. 1186 s. ISBN 978-1-4390-7810-5.

COOPER, Robert. *Corporate treasury and cash management*. 1. vydání, Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004. 415 s. ISBN 1-4039-1623-3.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a kolektiv. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 192 s. ISBN 80-245-0055-8.

DVOŘÁK, Petr. *Deriváty*. Praha: Oeconomica, 2003. 286 s. ISBN 80-245-0634-3.

FOTR, Jiří a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 1997. 173 s. ISBN 80-85943-37-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání, Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- CHORAFAS, Dimitris N. *Liabilities, liquidity, and cash management: balancing financial risks*. New York: Wiley, 2002. 337 s. ISBN 0-471-10630-5.
- JÍLEK, Josef. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 632 s. ISBN 978-80-247-3696-9.
- JURY, Timothy. *Cash flow analysis and forecasting: the definitive guide to understanding and using published cash flow data*. Chichester: Wiley, 2012. 317 s. ISBN 978-1-119-96265-6.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 1. vydání, Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- MANDEL, Martin a Jaroslava DURČÁKOVÁ. *Mezinárodní finance a devizový trh*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2016. 452 s. ISBN 978-80-7261-287-1.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- POLÁK, Petr a Ivan KLUSÁČEK. *Centralization of Treasury Management*. 1. vydání, Ukraine: Business Perspectives, 2010. 95 s. ISBN 978-966-2965-08-7.
- RAJENDRA, Rajiv. *The handbook of global corporate treasury*. Singapore: John Wiley, 2013. 672 s. ISBN 978-1-118-12283-9.
- REIDER, Rob a Peter B. HEYLER. *Managing cash flow: an operational focus*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2003. 361 s. ISBN 0471228095.
- REJNUŠ, Oldřich. *Teorie a praxe obchodování s cennými papíry*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). 257 s. ISBN 80-722-6571-7.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2. aktualizované vydání, Brno: Computer Press a.s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Jaromír. *Zdroje financování podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 99 s. ISBN 978-80-7408-070-8.

VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Finanční management*. 1. vydání, Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. 116 s. ISBN 978-80-7375-760-1.

Internetové zdroje

ADLER PELZER GROUP [online]. 2016. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.adlerpelzer.com/we-today/organization/http://www.adlerpelzer.com/we-today/organization>

ADLER PELZER GROUP [online]. 2015. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.hpelzer.com/products.html>

Česká národní banka: ČNB [online]. 2017. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2016/c1_16_161125_benda_hn.html

Česká národní banka: ČNB [online]. 2017. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR

DIY Committee Guide [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.diycommitteeguide.org/resource/what-role-of-treasurer>

FEBMAT [online]. 2016. [cit. 2017-04-14].
Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-obratovy-cyklus-penez/>

Kurzycz [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o, 2017. [cit. 2017-03-13].
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2017/>

ManagementMania [online]. 2011. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>

PWC: Treasury talk blok [online]. PricewaterhouseCoopers, 2016. [cit. 2017-03-13].
Dostupné z: <http://pwc-ceska-republika.blogs.com/treasury/2016/06/whats-keeping-treasurers-up-at-night-biggest-challenges-for-treasurers-in-2016.html>

SAP [online]. 2017. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z:
<https://www.sap.com/solution/lob/finance/treasury-financial-risk-management.html#>

Účetníček [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z:
<http://www.ucetnicek.cz/article/show/376>

Interní zdroje

Výroční zpráva, 2016

Treasury oddělení, 2017 [ústní sdělení], Plzeň 4.4.2017

Účetní oddělení, 2017 [ústní sdělení], Plzeň 4.4.2017

Seznam příloh

Příloha A: Přehled o peněžních tocích.....	89
Příloha B: Organizační struktura korporace	90
Příloha C: Organizační struktura Plzeňského závodu.....	90
Příloha D: Ukázka trvalého příkazu společnosti.....	91
Příloha E: Roční odsouhlasení plateb mezi spřízněnými podniky	92

Příloha A: Přehled o peněžních tocích

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (VÝKAZ CASH-FLOW)

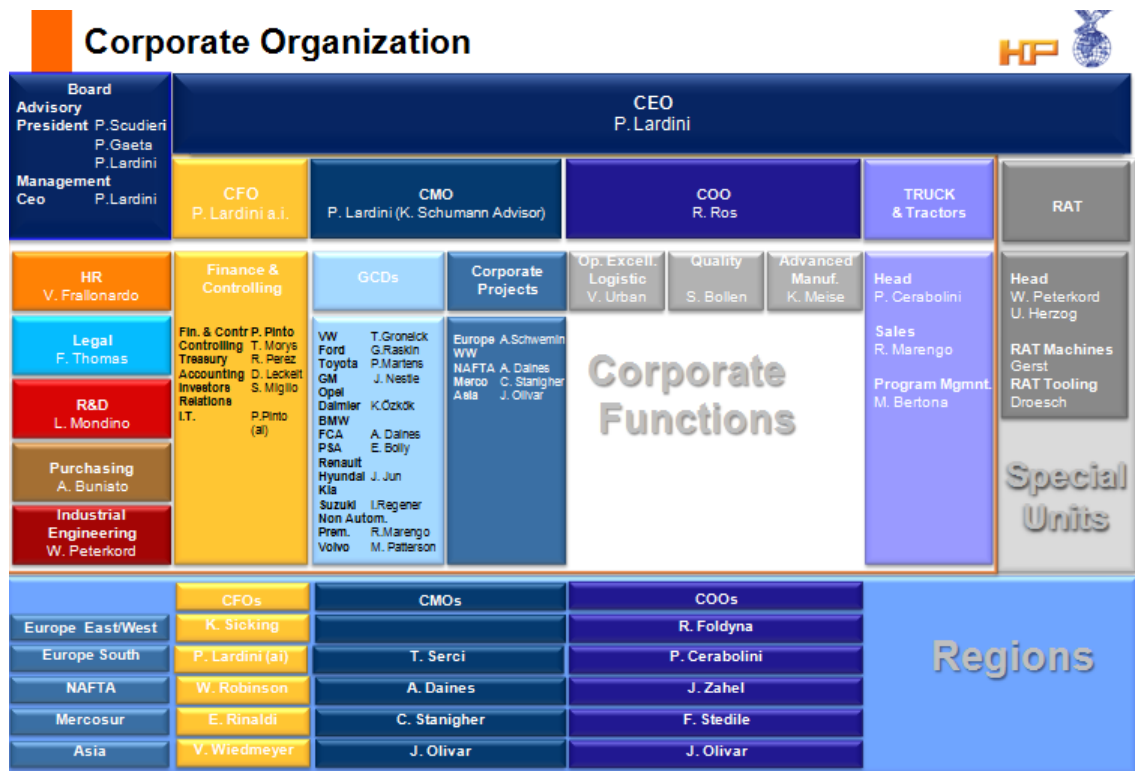
za období

(v celých tisících Kč)

Označení	Položka	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku Umořování opravné položky k nabytému majetku	
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	
A. 1. 3.	Zisk (ztráta) z prodeje dlouhodobého majetku	
A. 1. 4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (s výjimkou investičních společností a fondů)	
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky (s výjimkou kapitalizovaných úroků) Vyúčtované výnosové úroky	
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami (Z + A. 1.)	
A. 2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a přechodných účtů aktiv	
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodných účtů pasiv	
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	
A. 2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami (A* + A. 2.)	
A. 3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	
A. 4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních společností a fondů)	
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	
A. 6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný výsledek hospodaření včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	
A. 7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A. 3. + A. 4. + A. 5. + A. 6. + A. 7.)	
B. 1.	Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	
B. 2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ****	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B. 1. + B. 2. + B. 3.)	
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	
C. 2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, popřípadě rezervních fondů, včetně složených záloh na toto zvýšení	
C. 2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky	
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů	
C. 2. 6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a finanční vypořádání se společníky v. o. s. a komplementáři u k. s.	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C. 1. + C. 2.)	
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (A*** + B**** + C****)	
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období (P + F)	

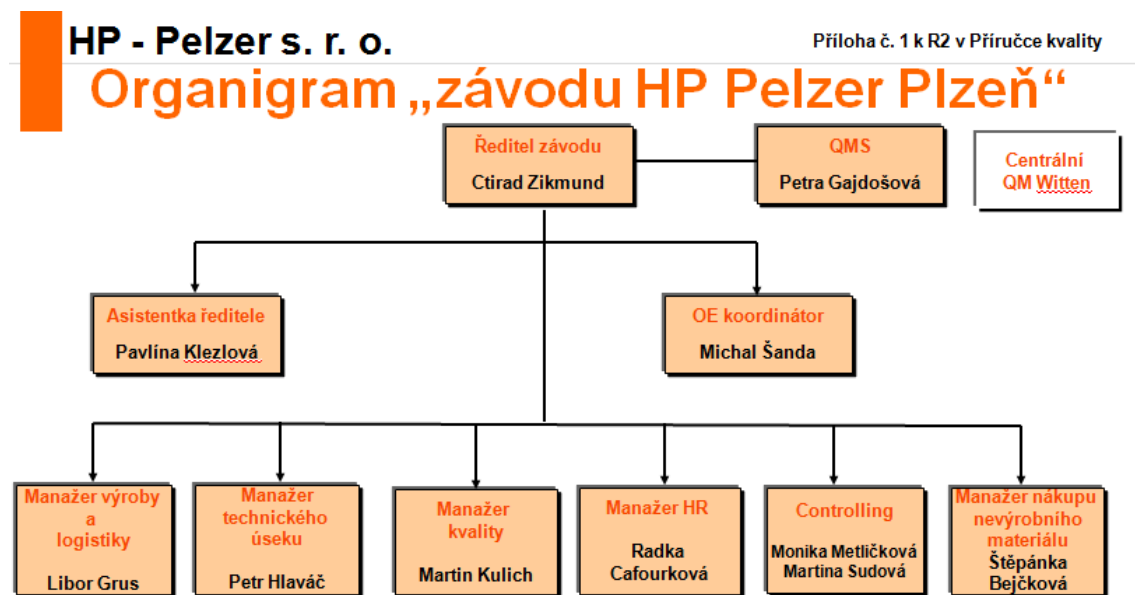
Zdroj: Účetníček, [online]

Příloha B: Organizační struktura korporace



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Příloha C: Organizační struktura Plzeňského závodu



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Příloha D: Ukázka trvalého příkazu společnosti



727 596

ZŘÍZENÍ TRVALÉHO PŘÍKAZU K ÚHRADĚ

2003

Žádám, abyste z mého účtu prováděli níže uvedenou pravidelně se opakující platbu

I. Plátce platby:

Bankovní spojení: Předčísí - Číslo účtu / 0800
kód banky

II. Příjemce platby:

Bankovní spojení: Předčísí - Číslo účtu / 5500
kód banky
0308 200520141
konstantní symbol variabilní symbol specifický symbol

Účel platby (stručný text): nájem VZV

III. Částka převodu trvalého příkazu:

Částka: 47 129,50 CZK

IV. Platnost trvalého příkazu:

Datum začátku platnosti: 10.12.2014 Datum ukončení platnosti: 10.09.2019

Datum začátku změny platnosti:

V. Frekvence trvalého příkazu (vyberte):

měsíční

Počet požadovaných opakování:

Účinnost od (datum příští platby): 10.12.2014

Splatnost ke dni (den): 10 den splatnosti

Datum: 20.11.2014

Příkazce:

Firma: HP Pelzer s.r.o. Pod Kyjovem 18 322 00 Plzeň

Jméno a příjmení: Jan Brož

Rodné číslo: 710513/2067

Druh a číslo příkazu totožnosti: OP 112974704

Podpis(y) (razítko) a způsob dispozice dle podpisového vzoru

Likvidoval:

Dne:

3-5338 12/2004

Příloha E: Roční odsouhlasení plateb mezi spřízněnými podniky

Debit Konzern		Gesellschaft/ Company		Gesellschaft/ Company		Per: 31.12.2016		A.		
Wir haben folgende Forderungen Ihnen gegenüber:		We have		original invoice amount in invoice currency = amount to be reconciled		Wir bestätigen die folgende Verbindlichkeit:		We confirm the following liability:		
#	Rechnungsnummer / Voucher Invoice Date	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	Rechnungs-Nr. / Kind of Transaction Invoice No.	
	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	Währung / Currency	
	27.8.2016	1016346	456,55	EUR	2.000,00	EUR	54.930,00	12200	9.6.2014	BV. 110
	21.7.2016	1016403	-184,30	EUR	2.000,00	EUR	59.400,00	12200	5.1.2015	BV. 2
	26.9.2016	1016620	-169,79	EUR	219,47	EUR	9.004,15	12200	31.12.2015	IC INTEREST 2015
	26.9.2016	1016621	-401,45	EUR	305,54	EUR	9.255,69	12200	1.6.2016	201600089
	26.9.2016	1016631	-347,10	EUR	59,55	EUR	1.556,71	12200	27.6.2016	1016346
	29.9.2016	1016632	-149,86	EUR	194,30	EUR	5.249,66	12200	27.6.2016	1016403
	30.9.2016	1016651	-129,35	EUR	169,79	EUR	4.957,73	12200	28.8.2016	1016520
	21.10.2016	1016668	-398,98	EUR	401,45	EUR	10.847,27	12200	28.9.2016	1016521
	31.10.2016	1016661	-556,45	EUR	347,10	EUR	9.360,50	12200	28.9.2016	1016521
	31.10.2016	1016662	-742,44	EUR	149,66	EUR	4.049,97	12200	30.9.2016	1016532
	31.10.2016	1016669	-888	EUR	128,35	EUR	3.468,06	12200	30.9.2016	1016551
	15.11.2016	1016660	-469,41	EUR	1.116,45	EUR	30.168,46	12200	31.10.2016	1016552
	15.11.2016	1016650	-12,20	EUR	398,98	EUR	10.760,47	12200	21.10.2016	20160103
	28.11.2016	1016674	-571,32	EUR	556,45	EUR	15.035,28	12200	21.10.2016	1016585
	28.11.2016	1016675	-644,25	EUR	742,44	EUR	20.060,73	12200	31.10.2016	1016601
	29.12.2016	1016756	-3.532,78	EUR	499,41	EUR	239,94	12200	31.10.2016	1016602
	29.12.2016	1016757	-581,33	EUR	8,06	EUR	13.223,74	12200	31.10.2016	1016609
	29.12.2016	1016758	-14.970,07	EUR	499,41	EUR	79.670,66	12200	31.10.2016	20160188
	25.12.2016	1016759	-846,20	EUR	12,20	EUR	28.721,15	12200	16.11.2016	1016648
	31.12.2016	1016772	-1.327,43	EUR	971,32	EUR	329,77	12200	16.11.2016	1016649
	31.12.2016	1016773	-687,56	EUR	944,25	EUR	28.264,62	12200	28.11.2016	1016674
	31.12.2016	1016781	-917,23	EUR	1.711,91	EUR	25.532,92	12200	28.11.2016	1016675
	31.12.2016	1016803	-986,26	EUR	3.932,78	EUR	48.307,17	12200	30.11.2016	20160202
	1.6.2016	20160080	-305,64	EUR	14.970,07	EUR	1.971,84	12200	29.12.2016	1016755
	30.9.2016	20160183	-1.116,45	EUR	14.970,07	EUR	404.790,69	12200	29.12.2016	1016757
	30.10.2016	20160186	-2.946,36	EUR	846,20	EUR	404.790,69	12200	29.12.2016	1016758
	30.11.2016	20160202	-1.711,91	EUR	1.327,43	EUR	35.807,26	12200	31.12.2016	1016772
	31.12.2016	20160215	-1.914,84	EUR	667,56	EUR	19.037,47	12200	31.12.2016	1016773
	31.12.2016	20160217	-260,07	EUR	917,23	EUR	24.763,55	12200	31.12.2016	1016781
	31.12.2016	20160219	-251,29	EUR	896,26	EUR	28.648,75	12200	31.12.2016	1016803
	31.12.2016	IC INTEREST 2015	-2.000,00	EUR	1.914,84	EUR	51.738,98	12200	31.12.2016	20160215
	31.3.2016	12015	-2.000,00	EUR	251,28	EUR	7.027,09	12200	31.12.2016	20160217
	31.3.2016	92014	-2.000,00	EUR	251,28	EUR	6.769,59	12200	31.12.2016	20160219
			-57.835,65	EUR	-53.835,65	EUR	57.835,65			
			-57.835,65	EUR		EUR				
			-57.835,65	EUR		EUR				

Problem account: 57 835,65
 Datum: 13.1.2016
 Unterschrift: Josef Štekl

Problem account: -57 835,65
 Datum: 13.1.2016
 Unterschrift: Inna Langgubová

Podjetje s.o.
 Pod Krvjavom 18, 322 00 Plzeň
 Tel: 378 215 111, Fax: 378 215 178
 IC: 400324804, DIČ: CZ40624604

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2017

Abstrakt

SMEJKALOVÁ, Lucie. *Řízení treasury aktivit ve vybraném podniku*. Plzeň, 2017. 88 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Treasury management, treasury management systém, cash management, risk management, cash flow, likvidita, čistý pracovní kapitál.

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku, která se týká řízení jednotlivých treasury aktivit. Teoretická část obecně rozebírá všechny činnosti, které spadají do oddělení treasury managementu. V návaznosti jsou definovány druhy organizace treasury managementu v podnicích. Důležitou část teoretické části zaujímá kapitola cash management, která popisuje řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Poslední část je zaměřena na kurzové riziko, jeho měření a zajištění. Praktická část je zaměřena na popis vybrané společnosti HP-Pelzer s.r.o., dále na analýzu řízení treasury aktivit, na analýzu jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu a na analýzu jednotlivých rizik, která společnost ohrožují. Poslední část se skládá ze zhodnocení současného stavu ve společnosti, v návaznosti na hodnocení jsou navržena opatření na zlepšení řízení jednotlivých treasury aktivit.

Abstract

SMEJKALOVÁ, Lucie. *Management of treasury activities in selected company*. Plzeň, 2017. 88 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Treasury management, treasury management system, cash management, risk management, cash flow, liquidity, net working capital.

This submitted thesis is focused on the issue of management of individual treasury activities. The theoretical part analyzes all activities which are part of treasury management department. Following is defined types of organization of treasury management in companies. An important theoretical part covers cash management, which describes managing of individual components of net working capital. The last theoretical part is focused on the foreign exchange risk, its measurement and hedging risk. The practical part is focused on describing selected company HP-Pelzer s.r.o., further on the analysis of management treasury activities, analysis of the individual components of net working capital and on the analysis of the individual risks that threaten the company. The last part is consisted of the evaluation of the current company's position, in relation to evaluation are suggested measures to improve the management of individual treasury activities.