

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Metody a nástroje treasury managementu a jejich
aplikace ve vybraném podniku**

**Methods and instruments of treasury management and
their application in select company**

Bc. Zuzana Prantlová

Plzeň 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana PRANTLOVÁ**

Osobní číslo: **K16N0013K**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Metody a nástroje treasury managementu a jejich aplikace ve vybraném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte metody a nástroje treasury managementu.
2. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a jeho činnost.
3. Analyzujte současný stav finančního řízení podniku.
4. Navrhněte možné využití nástrojů a metod treasury managementu ve vybraném podniku.
5. Shrňte přínosy navržených doporučení pro podnik a formulujte závěr.



Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

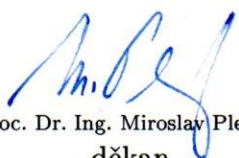
Seznam odborné literatury:

- **BRAGG, Steven M.** *TREASURY MANAGEMENT The Practitioner's Guide*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 292 s. ISBN 978-0-470-49708-1.
- **COOPER, Robert.** *Corporate Treasury and Cash Management*. 1. vydání, New York: Palgrave Macmillan, 2004. 416 s. ISBN 978-1-349-51269-0.
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Manažerské Finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.


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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody a nástroje treasury managementu a jejich aplikace ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne 23. 4. 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní doc. Ing. Michaele Krechovské, Ph.D., za její cenné rady, konstruktivní připomínky a odborné vedení této diplomové práce a její vřelý přístup.

Dále děkuji Lukáši Venclíkovi ze společnosti Steatit, s. r. o., za vstřícnost a poskytnuté informace a konzultace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a svému partnerovi, kteří mě po dobu celého studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	8
1 Pojem treasury management.....	11
1.1 Příklady činností treasury managementu	11
1.2 Umístění treasury v organizační struktuře společnosti	12
2 Cash management.....	13
2.1 Cash flow	14
2.1.1 Výpočet Cash flow.....	14
2.1.2 Předpověď cash flow	15
2.1.3 Kontrola předpovědi cash flow.....	17
2.1.4 Využití předpovědi cash flow	18
2.2 Nástroje plateb	19
2.3 Kontrola vyplácení hotovosti	19
2.3.1 Kontrola vyplácení hotovosti z pokladny	19
2.3.2 Kontrola elektronických plateb.....	20
2.3.3 Kontrola platby platební kartou	21
2.3.4 Kontrola plateb pomocí šeků	21
3 Management pracovního kapitálu.....	22
3.1 Hotovostní cyklus.....	22
3.2 Optimální objem pracovního kapitálu.....	25
3.3 Analýza potřeby pracovního kapitálu	25
3.4 Části managementu pracovního kapitálu	26
3.4.1 Management obchodních úvěrů a management pohledávek	26
3.4.2 Management zásob	27
3.5 Kapitálová potřeba v oblasti oběžných aktiv	28

4	Řízení likvidity	29
4.1	Nástroje pro řízení likvidity	30
4.2	Ukazatele likvidity	31
5	Vztahy s bankami.....	33
5.1	Výběr banky.....	34
6	Řízení finančních rizik.....	35
7	Charakteristika vybraného podniku	37
7.1	Tradice a historie podniku.....	38
8	Aplikace metod a nástrojů treasury managementu v podniku.....	39
8.1	Cash management	39
8.1.1	Cash flow	39
8.1.2	Předpověď cash flow	41
8.1.3	Nástroje plateb	43
8.1.4	Kontrola vyplácení hotovosti.....	43
8.2	Management pracovního kapitálu.....	44
8.2.1	Výpočet pracovního kapitálu společnosti	44
8.2.2	Řízení pracovního kapitálu	46
8.2.3	Obratový cyklus peněz.....	53
8.2.4	Kapitálová potřeba oběžných aktiv.....	54
8.3	Management likvidity	56
8.3.1	Běžná likvidita	56
8.3.2	Pohotová likvidita	58
8.3.3	Hotovostní likvidita	59
8.3.4	Možnosti zvýšení hotovostní likvidity.....	61
8.4	Vztahy s bankami.....	63
8.4.1	Výběr banky.....	63

8.4.2 Porovnání se stávající bankou společnosti Steatit, s. r. o.....	67
8.5 Měnové riziko	68
8.6 Návrh opatření na zlepšení.....	69
8.6.1 Možnosti zlepšení v oblasti cash managementu	69
8.6.2 Možnosti zlepšení v oblasti managementu pracovního kapitálu	70
8.6.3 Možnosti zlepšení v oblasti managementu likvidity.....	71
Závěr	72
Seznam tabulek	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam použitých zkratk	77
Seznam použité literatury	78

Úvod

Počátky funkcí moderního treasury managementu je možné sledovat již ve starověkém Egyptě. „Treasurer“, který byl zároveň nejvyšším soudcem v zemi, měl na starosti kontrolu pokladnice říše, kde bylo uloženo veškeré její zlato a stříbro. Dále se staral o její rezervy a kontroloval veškeré její sklady, vyjma skladů s potravinami. K těmto činnostem měl k dispozici určenou skupinu lidí, která mu s nimi pomáhala. Dalším důležitým milníkem bylo pro treasury management 13. století ve Francii, kdy vznikl úřad „treasurer“, který spravoval královské finance. Roli v rozvoji treasury managementu sehráli také templáři, kteří financovali různé vlády a vymysleli několik důležitých věcí, jednou z nich byl např. cestovní šek nebo zašifrované zprávy, které si mezi sebou posílaly různé úřady. Od té doby prošel treasury management velkým vývojem. Počátky dnešního treasury managementu spadají v Evropě do 70. let 20. století. Treasury management se začal stávat samostatným oborem, začala v něm růst profesionalita a rozvíjely se jeho funkce. Vznikla také myšlenka cash managementu. Evidence o zaznamenání funkcí treasury managementu je však možné najít v různé literatuře již od počátku 20. století (Masquelier, 2017).

Cílem této diplomové práce je definování metod a nástrojů treasury managementu, analýza finančního řízení ve vybraném podniku a návrh možného využití nástrojů a metod treasury managementu ve vybraném podniku.

Vybraným podnikem je společnost Steatit, s. r. o., která má sídlo v Klenčí pod Čerchovem. Společnost se zabývá výrobou technické a elektrotechnické keramiky a má bohatou historii, která sahá až do roku 1835.

Tato diplomová práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Začátek teoretické části se zaměřuje na samotný pojem treasury managementu. Definiuje příklady jeho činností a umístění treasury managementu v organizační struktuře společnosti.

Další kapitola se zabývá cash managementem. Vymezuje pojem cash managementu a formuluje jeho činnosti. Dále se zaměřuje na pojem cash flow, možnosti jeho výpočtu, předpovědi cash flow a možnosti kontroly správnosti předpovědi. Konec kapitoly se věnuje druhům nástrojů plateb a možnostem kontroly vyplácení hotovosti.

Třetí kapitola definuje management pracovního kapitálu. Obsahuje výpočet pracovního kapitálu. Dále se zabývá hotovostním cyklem a jeho výpočtem, optimálním objemem pracovního kapitálu a analýzou jeho potřeby. Vymezuje části managementu pracovního kapitálu a formuluje stanovení kapitálové potřeby v oblasti oběžných aktiv.

Následující kapitola je věnována řízení likvidity. Vymezuje pojem likvidita a její řízení, obsahuje možnosti zvýšení a snížení likvidity a nástroje, které je k tomu možno využít. Dále obsahuje ukazatele likvidity a jejich výpočty.

Pátá kapitola obsahuje vztahy s bankami a věnuje se jejich výběru. Poslední kapitola teoretické části je věnována řízení finančních rizik, jejich členění a deskripci jednotlivých druhů.

V teoretické části je pro práci se zahraniční literaturou použit volný překlad.

Praktická část začíná identifikací vybraného podniku, jeho charakteristikou, výrobky a historií. Dále již následuje aplikace metod a nástrojů treasury managementu ve vybraném podniku.

Začátek této kapitoly je věnován cash flow společnosti, obsahuje historický vývoj peněžních toků společnosti a předpověď cash flow. Dále identifikuje nástroje plateb, které společnost používá, a jejich kontrolu.

Poté následuje část věnovaná managementu pracovního kapitálu, ve které je vypočtena velikost pracovního kapitálu společnosti a analyzováno řízení pracovního kapitálu vybraným podnikem. Dále je vypočten obrátový cyklus peněz a jsou navrženy možnosti jeho zkrácení. Následuje stanovení kapitálové potřeby oběžných aktiv a její komparace se skutečným stavem.

Další část práce obsahuje management likvidity. Nejprve jsou zde vypočteny jednotlivé druhy likvidity a porovnány s oborovým průměrem. Poté je stanovena potřebná výše peněžních prostředků a vypsány možnosti získání jejich chybějící části.

Dále se práce věnuje vztahům s bankami. Obsahuje výběr bank pro společnost (jedné v cizí měně a jedné v Kč). Následně jsou vybrané banky porovnány se stávajícími bankami společnosti. Poté se práce věnuje měnovému riziku podniku a možnosti jeho zajištění.

Závěr práce obsahuje návrhy opatření na zlepšení v oblasti cash managementu, managementu pracovního kapitálu a managementu likvidity.

1 Pojem treasury management

Definovat přesně pojem treasury managementu není možné. Uvedené definice se u jednotlivých zdrojů liší, jsou často nekompletní a úplně se neshodují a nezahrnují veškeré činnosti moderních korporátních financí a ekonomik. Např. podle Cambridge Dictionary (2019) představuje treasury management „management financí společnosti, zahrnující její cash flow, investice atd.“ Birrer, Rupp a Spillman (2018) ve své knize definují treasury management jako: „finanční řízení společnosti, které uvnitř podniku reguluje jisté hranice stavu peněžních prostředků a platebních toků.“

Pojem pochází z latinských regionů a jižní Evropy. Jedna z nejstarších definic pochází z Francouzské akademie z roku 1835, kdy „trésorier“ (treasurer), byla osoba, která spravovala a řídila finance společností, asociací atd. Pojem „treasury“ také označuje místo, kde jsou uchovány a spravovány veřejné fondy („pokladna“) (Masquelier, 2017).

Oddělení treasury managementu je zodpovědné například za likviditu společnosti. Treasurer musí v podniku monitorovat současný stav cash flow a potřeby finančních zdrojů. Získané informace poté využívá ke správnému investování přebytečných finančních zdrojů, popřípadě ke zjištění potřeby získání nových finančních zdrojů. Manažer treasury oddělení musí sledovat vnitřní procesy a rozhodnutí, které ovlivňují pracovní kapitál a výnosnost (Bragg, 2010).

1.1 Příklady činností treasury managementu

Treasury oddělení zajišťuje, aby měla společnost vždy k dispozici potřebné finanční prostředky pro základní činnosti podniku. Mezi role treasury oddělení například patří:

- Předpověď cash flow – zabývá se dlouhodobou a krátkodobou předpovědí cash flow. Tyto informace jsou využívány pro plánování investování nepotřebných finančních zdrojů. Určují také, ve které oblasti podniku jsou finanční prostředky nejvíce potřebné a navrhuje možnosti jejich získávání.
- Management pracovního kapitálu – treasurer by měl být obeznámen s úrovněmi pracovního kapitálu a jeho trendy. Top managementu poskytuje treasury oddělení konzultace a odborné rady v oblasti řízení pracovního kapitálu.

- Cash management – využívá informace získané z předpovědi cash flow a pracovního kapitálu, pomocí nich zajišťuje, aby byly vždy k dispozici finanční prostředky pro provoz podniku, popřípadě pro investiční a další činnosti, které má podnik v plánu.
- Investiční management – oddělení treasury managementu spravuje investice nadbytečných finančních zdrojů. Více než k ziskovosti přitom přihlíží rizikovosti investic. Investované finanční prostředky se také musí společnosti vrátit do té doby, než je bude opět potřebovat.
- Management rizik – vytváří strategie, které mají vést k nejmenšímu riziku při zvyšování úrokových sazeb, změně měnových kurzů apod.
- Vztahy s bankami – treasurer udržuje vztahy s bankami a vyjednává s nimi podmínky využívání jejich služeb (např. poskytnutí úvěru, vedení účtu apod.). Dlouhodobé dobré vztahy s bankami mohou výrazně ovlivnit finanční pomoc ze strany bank, pokud se podnik dostane do finančních potíží (Bragg, 2010).

1.2 Umístění treasury v organizační struktuře společnosti

Malé podniky obvykle nemají treasury oddělení. Treasury management poté spadá pod účetní oddělení, konkrétněji kontrolora. Ten má na starosti několik bankovních účtů, zahraniční obchod je obvykle méně významný a není zde velká potřeba investic nepotřebných finančních zdrojů.

S rozšiřováním společnosti, obchodováním se zahraničím apod. stoupá potřeba treasury managementu, nejprve je zaměstnán jeden treasurer, který má na starosti veškeré činnosti, poté postupně vzniká celé treasury oddělení (Bragg, 2010).

2 Cash management

V literatuře se cash management objevuje ve dvou významech: jako bankovní cash management a podnikový cash management.

V rámci podniku představuje cash management řízení hotovosti, optimalizaci zůstatků na účtech a zlepšování vztahů s bankami.

Bankovní cash management je brán jako služba podnikům, která poskytuje informace o aktuálních hotovostních tocích (také i v cizích měnách), o stavu a čerpání hotovosti u bankovních institutů a o finančním trhu (Režňáková, 2010).

Cash management je v dnešní době v mnoha podnicích denní aktivitou. Začíná sběrem dat, jejich souhrnem a analýzou a následuje jejich distribuce na potřebná místa. Odpovídá na otázku „Kolik peněžních prostředků má společnost k dispozici a co s nimi má dělat?“ (Dimopoulos, 2017).

Do činností cash managementu v podniku patří např.:

- plánování příjmů a výdajů,
- získávání chybějících prostředků a ukládání přebytečných prostředků,
- management kurzového rizika,
- vyrovnávání stavu hotovosti v rámci koncernu (cash pooling, cash netting),
- výběr a udržování bankovních vztahů,
- řízení platebního styku, využívání vhodných platebních nástrojů (Režňáková, 2010).

Aby mohl podnik efektivně řídit svoje peněžní prostředky, měl by si klást následující otázky:

- Kolik peněžních prostředků je ve společnosti k dispozici?
- V jakých měnách jsou dané peněžní prostředky?
- Kdo má pravomoc s nimi manipulovat?
- Kterým oddělením podniku peněžní prostředky patří?
- V jaké formě jsou dané peněžní prostředky?
- Kam a jak je distribuovat?
- Podléhají peněžní prostředky některému riziku a jak velkému? (Např. měnové riziko) (Dimopoulos, 2017).

2.1 Cash flow

Cash flow zobrazuje pohyb peněžních prostředků, tj. příjmů a výdajů podniku. Sleduje se z důvodu nesouladu účetních operací a jejich finančních zachycení (rozdílů nákladů a výnosů na jedné straně a příjmů a výdajů na straně druhé) (Kislingerová, 2007).

Výkaz cash flow zobrazuje zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) a důvody jejich čerpání (výdaje). Slouží k posouzení skutečné finanční situace podniku. Cash flow je možné rozdělit do 3 oblastí: cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti a cash flow z finanční činnosti (Růčková, 2011).

Cash flow z provozní činnosti zahrnuje peněžní toky z hlavní činnosti podniku, z jeho základních aktivit, které by měly dlouhodobě přinášet peněžní prostředky. Jedná se o klíčový zdroj vnitřního financování podniku. Patří sem např. úhrada výrobků, zboží a služeb od odběratelů, zaplacení za materiál a suroviny dodavatelům, vyplácení mezd zaměstnancům atd.

Cash flow z investiční činnosti zahrnuje peněžní prostředky, které souvisí s nabýváním a pozbyváním dlouhodobého majetku, jako např. příjmy z prodeje dlouhodobého majetku, výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, platby související se splátkami úvěrů na dlouhodobý majetek atd.

Cash flow z finanční činnosti zobrazuje změny ve velikosti a struktuře vlastního a cizího kapitálu podniku. Patří sem např. příjmy z emise cenných papírů, příjmy z peněžních darů, výdaje na splátky úvěrů, výplata dividend atd. (Čižinská, 2018).

2.1.1 Výpočet Cash flow

Cash flow lze spočítat dvěma způsoby: přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda je založená na pozorování jednotlivých výdajových a příjmových položek za dané období. Cash flow se poté získá jako rozdíl příjmů a výdajů.

Nepřímá metoda používá ke stanovení cash flow informace z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Je založena na sledování změny stavu peněžních prostředků. Cash flow je rozděleno na provozní, finanční a investiční část.

Výpočet peněžního toku z provozní činnosti vychází z výsledku hospodaření za běžnou činnost před zdaněním, ten je upraven o:

- nepeněžní operace: odpisy stálých aktiv, změnu stavu opravných položek a rezerv, zisk z prodeje stálých aktiv, výnosy z dividend a podílů na zisku, vyúčtované nákladové a výnosové úroky,
- změny pracovního kapitálu: změnu stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv, změnu stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv, změnu stavu zásob, změnu stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů,
- vyplacené úroky, přijaté úroky, zaplacenou daň z příjmů.

Peněžní tok z investiční činnosti se skládá z výdajů spojených s nabytím stálých aktiv, příjmů z jejich prodeje a půjček a úvěrů spřízněným osobám.

Do cash flow z finanční činnosti se započítává:

- změna dlouhodobých závazků,
- změna vlastního kapitálu na peněžní prostředky,
- zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu,
- vyplacení dividend,
- další vklady peněžních prostředků společníků,
- úhrada ztráty společníky,
- přímé platby na vrub fondů.

Celkový peněžní tok je poté roven součtu peněžního toku z provozní, finanční a investiční oblasti (Scholleová, 2009).

2.1.2 Předpověď cash flow

Předpověď cash flow je klíčovou činností každého podniku. Pokud ve společnosti někdy dojde k zápornému cash flow, není tato společnost schopná vyplácet mzdy zaměstnancům, uhradit dodavatelské faktury, zaplatit splátky úvěrů ani zaplatit své ostatní závazky. Pokud má společnost vysoké cash flow, může některou část svých peněžních prostředků, kterou nepotřebuje pro svůj provoz, investovat.

Kvalitní předpověď cash flow umožňuje manažerům určit, kolik peněžních prostředků je možné poskytnout na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé investice (Bragg, 2010).

„Předpověď vývoje cash flow je pouze tak dobrá, jak jsou dobré její předpoklady.“ (Reider, Heyler, 2003)

Metody předpovědi cash flow využívají údaje cash flow minulých období k odhadnutí jeho budoucího vývoje. Nejjednodušší metoda rozděluje příjmy a výdaje na jednotlivé skupiny, pro které následně předpovídá cash flow na základě zkušeností a trendů.

Další užívané metody předpovědi cash flow jsou:

- **Distribuční metoda** – zahrnuje odhad cash flow pro každou položku příjmů a výdajů během určitého časového období. Následně pro každý den určí příslušnou část daného cash flow, které se může vypočítat např. průměrem nebo regresní analýzou.
- **Regresní analýza** – vyjadřuje vztah mezi dvěma nebo více proměnnými (např. vztah mezi příjmy z prodejů a marketingovými výdaji). Pokud existuje vztah mezi jednotlivými faktory, je možné vytvořit určité scénáře (např. jaký je dopad na prodej, pokud se marketingové výdaje zvýší o určité množství peněz).
- **Trendy a sezónní odchylky** – trendy se identifikují z určitého množství časových období. K projekci trendů se používá např. metoda nejmenších čtverců nebo klouzavých průměrů (Treasury Today, 2007).

Pokud se předpověď cash flow provádí ve společnosti pravidelně, je možné výrazně zkrátit její dobu pomocí využití softwaru určeného pro předpověď cash flow. Mnoho účetních programových balíčků již také obsahuje informace o denních a týdenních rozpočtech, ve kterých jsou naplánované platby, a je možné zjistit, kolik dní zbývá do jejich uskutečnění (Bragg, 2010).

Vytváření předpovědi cash flow má pro společnost výhody, např.:

- Zajištění likvidity podniku – mít dostatečnou zásobu peněžních prostředků ve vhodných měnách k pokrytí potřebného množství závazků je klíčová strategie k zajištění dostačující likvidity.
- Optimalizace managementu pracovního kapitálu – sledování a optimalizace interních zdrojů se osvědčila jako dobrý podnět vedoucí ke snižování závislosti na externích zdrojích a tím i k optimalizaci pracovního kapitálu.

- Zlepšení kreditního ratingu – transparentní analýzy cash flow demonstrují finanční zdraví podniku a schopnost splácet své závazky. Vytváření plánů cash flow proto rozšiřuje možnosti podniku na externí financování (Rydel, 2013).

2.1.3 Kontrola předpovědi cash flow

Čím delší je doba, na kterou se cash-flow předpovídá, tím větší je riziko chyb v předpovědi. Chyby mohou být způsobeny osobou, která předpověď připravuje a je za ni zodpovědná. Chybnou předpověď může také ale způsobit např. změna podmínek (proměnných), ze kterých předpověď vycházela.

Pokud je předpověď cash flow pro společnost denní záležitostí, porovnává se denní předpověď se skutečností (Bragg, 2010).

Pokud společnost např. sestavuje plán cash flow pro jednotlivé dny, kontrola předpovědi by měla probíhat měsíčně. Pokud je předpověď např. tvořena na čtvrtletí, může se skutečné měsíční cash flow porovnávat s třetinou předpovídaného cash flow.

Na závěr kontroly by mělo dojít k vyčíslení rozdílů mezi plánovaným a skutečným cash flow, určení výrazných odchylek a jejich vysvětlení. Pochopení příčiny odchýlení plánu od skutečnosti pomůže společnosti vylepšit budoucí předpovědi cash flow a vyhnout se pro podnik nevhodným metodám předpovědi (Reider, Heyler, 2003).

Užitečný je v oblasti kontroly také názor jiné osoby, která má s předpovědi cash flow jisté zkušenosti.

Při nepravidelných nebo dlouhodobých předpovědích cash flow je dobré při kontrole provést následující kroky:

- Zkontrolovat nynější předpověď s těmi předešlými. Pokud se vyskytuje více odchylek ve větší míře po delší dobu, je nutné změnit postup předpovědi cash flow.

- Zkontrolovat, zda v cash flow nechybí některé položky. Společnost si sestaví kontrolní seznam položek, které má předpověď obsahovat, ty potom porovnájí s položkami předpovědi cash flow a případně některé položky doplní.
- Schválení předpovědi více osobami. Předpověď cash flow je dobré předložit také zaměstnancům podniku, kteří mají na starosti vstupy do cash flow (příjmy).
- Společnost má také vytvářet kopie každé předpovědi cash flow. Tyto kopie slouží především k určení přesnosti předpovědi cash flow (Bragg, 2010).

2.1.4 Využití předpovědi cash flow

Předpovědi cash flow lze rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Každá z nich slouží společnosti k rozdílným účelům.

Krátkodobé předpovědi zahrnují časové období přibližně 30 dní. Využívají se především k řízení likvidity „ze dne na den“. Na jejím základě rozhodují manažeři o krátkodobých úvěrech a vkladech na různé spořicí účty, popř. krátkodobé investice. Tyto předpovědi jsou připravovány během 5 až 10 dní, kdy je předpověď kontrolována denně, po zbytek měsíce se kontroly provádějí po týdnech. Krátkodobé předpovědi také podávají přehledné informace o stavu peněžních prostředků, tzn. jestli má podnik dostatečné finance k pokrytí svých závazků, nebo se nachází v deficitu.

Střednědobých předpovědí nejvíce využívají finanční manažeři. Velký důraz se zde klade na cash flow jako na ukazatele finančního zdraví podniku. Tyto předpovědi se sestavují na 12 až 18 měsíců, kontrola obvykle probíhá po 12 měsících. Slouží k řízení bankovních úvěrů a řízení krátkodobé likvidity společnosti.

Dlouhodobá předpověď cash flow se sestavuje během strategického plánování podniku. Velký význam má tato předpověď pro management struktury dluhů společnosti (Cooper, 2004).

2.2 Nástroje plateb

K uhrazení svých závazků může společnost využít následující nástroje:

- Hotovost – hotovost poskytuje příjemci současnou hodnotu a představuje určitou jistotu. Náklady na manipulování s hotovostí jsou však poměrně vysoké.
- Bankovní převod – podnik pro uskutečnění bankovního převodu musí znát informace o bankovním účtu příjemce platby. Bankovní převod jsou určité instrukce od plátce bance k uskutečnění platby příjemci peněz. Nejvíce se uskutečňuje pomocí elektronického bankovníctví.
- Šek – jedná se o příkaz bankéři od zákazníka banky k vyplacení peněz jmenované osobě. Na šeku se musí nacházet informace o plátcí, příjemci a bance plátce. Náklady šeků zahrnují hlavně čas přípravy a administraci.
- Kreditní a debetní karty – pomocí kreditní (debetní) karty může její vlastník provést platbu automaticky bez vypisování jakýchkoli formulářů.
- Bankovní směnka – představuje instrukce k vyplacení peněz určité osobě. Bankovní směnka je připravována bankou na žádost jejího zákazníka.
- Trvalý příkaz – představuje instrukce bance vyplácet určité osobě pravidelně určité množství peněz (Cooper, 2004).

2.3 Kontrola vypláčení hotovosti

Vypláčení hotovosti může pro společnost představovat určité riziko ztráty, proto vyžaduje celou řadu kontrol. Tyto kontroly se liší podle způsobu plateb (Bragg, 2010).

2.3.1 Kontrola vypláčení hotovosti z pokladny

Kontrola vypláčení hotovosti může zabránit ztrátě peněz z důvodu chyby nebo podvodu ze strany zaměstnance a účetním chybám. Ke kontrole je možné využít následující činnosti:

- Rozdělení činností souvisejících s manipulací s penězi mezi více zaměstnanců – např. inventuru pokladny by měl dělat jiný zaměstnanec než ten, který zodpovídá za příjem a ukládání peněz do pokladny.

- Pokud není možné rozdělit činnosti mezi zaměstnance (malé podniky), je nutná měsíční kontrola skutečného a účetního stavu peněz v pokladně. Kontrolu většinou provádí nadřízený zaměstnanec.
- Omezený přístup k penězům – peníze by měly být uloženy v trezoru, nebo uzamykatelné schránce.
- Klíč k pokladně, kód k trezoru by měli mít maximálně dva zaměstnanci (v případě, že jeden např. onemocní, otevře pokladnu druhý).
- Absolvování školicího kurzu pro pokladníka.
- Dokumentace příjmů a výdajů peněz – vypsání a podpis pokladních dokladů, zanesení do pokladní knihy.
- Denní inventura pokladny a porovnání skutečného stavu s účetním (Sullivan, 2019).

2.3.2 Kontrola elektronických plateb

Elektronické platby mohou zahrnovat velké množství peněz společnosti, proto je nutné je podrobovat řadě kontrol, aby se co nejvíce zmenšilo riziko ztráty. Pro kontrolu elektronických plateb je možné využít:

- Omezený přístup do softwaru elektronických plateb.
- Požadování podepsaného dokumentu, které opravňuje inicializovat manuálně elektronickou platbu. Automatické platby prochází kontrolou v účetním softwaru, na manuálně inicializované platby se však tato kontrola nevztahuje, proto je dobré požadovat k těmto platbám podepsané dokumenty s oprávněním k těmto platbám.
- Heslo pro přihlášení do softwaru elektronických plateb. Hesla je také nutné pravidelně obměňovat.
- Vyžadování dodatečného souhlasu. Dodatečný souhlas se běžně využívá v případě vyplacení větší částky peněz. Měl by být však také využíván při přidávání nového dodavatele do automatických plateb.
- Vyžadování každodenního přehledu plateb (Bragg, 2010).

2.3.3 Kontrola platby platební kartou

Kontrola vyplácení peněz pomocí platební karty zahrnuje následující činnosti:

- Vést záznamy plateb prováděné jednotlivými zaměstnanci.
- Každý držitel karty by měl měsíčně podávat přehled svých transakcí.
- Každý uživatel by měl k výpisu z účtu také přiložit originální stvrzenky jednotlivých plateb.
- Pověřit některého ze zaměstnanců, aby dohlížel na jednotlivé transakce na účtu. Na tuto činnost se nejlépe hodí někdo, kdo má také na starosti rozpočet společnosti.
- Omezení množství peněz, které může být jednotlivými zaměstnanci zapláceno.
- Vyžadování souhlasu určené osoby pro platby nad stanovený limit (Bragg, 2010).

2.3.4 Kontrola plateb pomocí šeků

Kontrola plateb šeky vychází z předpokladu, že byl již vytvořen určitý dokument, který obsahuje veškeré informace potřebné k výplatě peněz. Kontrola proto zahrnuje následující činnosti:

- Nepoužité šekové knížky by měly být uskladněny v uzamčených trezorech.
- Omezený přístup k zařízení pro podpis šeků. Pokud společnost využívá nějakou formu digitalizovaného zařízení pro výtisk šeků, je dobré k tomuto zařízení zajistit omezený přístup zaměstnanců.
- Vyžadování ručního podpisu na šeku.
- Zavedení tzv. „positive pay“ – společnost zašle bance seznam všech šeků, které vyplácí. Banka poté vyplatí jenom ty šeky, které se na tomto seznamu nacházejí.
- Šeky nahradit elektronickými platbami.
- Každodenní vyrovnávání účtu, na kterém se zaznamenávají šekové platby. To pomůže snadno a rychle odhalit všechny podezřelé platby (Bragg, 2010).

3 Management pracovního kapitálu

Existují dva hlavní koncepty pracovního kapitálu, a to čistý pracovní kapitál a hrubý pracovní kapitál (někdy jen pracovní kapitál) (Jain, 2004).

Pracovní kapitál je tvořen finančními prostředky, pohledávkami a zásobami. Odečtením krátkodobých závazků od pracovního kapitálu vzniká čistý pracovní kapitál (Bragg, 2010).

Velikost pracovního kapitálu je možné vypočítat z rozvahy následujícím způsobem: (Kislíngrová, 2007)

- pracovní kapitál:

$$WC = I + AR + OCA + C$$

- čistý pracovní kapitál:

$$NWC = WC - STL$$

- nefinanční pracovní kapitál:

$$NCWC = I + AR + OCA$$

kde:

WC ... pracovní kapitál

AR ... pohledávky z obchodního styku

NWC ... čistý pracovní kapitál

OCA ... jiná krátkodobá aktiva

NCWC ... nefinanční pracovní kapitál

C ... peněžní prostředky

I ... zásoby

STL ... krátkodobé závazky

Management pracovního kapitálu řeší dva základní problémy:

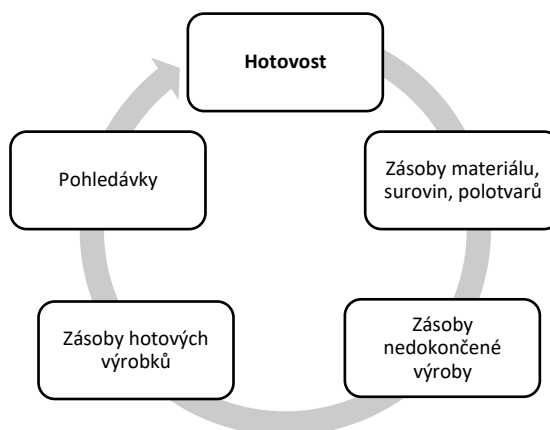
- optimální velikost jednotlivých složek pracovního kapitálu,
- vhodný mix krátkodobých a dlouhodobých zdrojů, které jsou použity pro financování pracovního kapitálu (Jain, 2004).

3.1 Hotovostní cyklus

Hotovostní cyklus představuje koloběh peněz v podniku, který začíná nakoupením materiálu, služeb, zboží atd. pro zahájení činnosti podniku a končí zaplacením zákazníka za dodané zboží, výrobek nebo službu.

Na následujícím obrázku je zobrazeno schéma obecného hotovostního cyklu.

Obr. č. 1: Obecný hotovostní cyklus



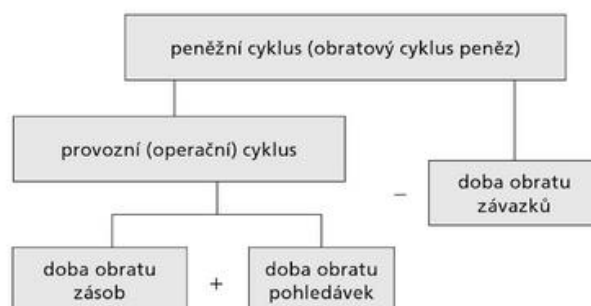
Zdroj: Kislingerová, 2007

Pracovní kapitál společnosti je tvořen jednotlivými položkami hotovostního cyklu. Délku hotovostního cyklu v podniku zejména ovlivňuje doba trvání (Kislingerová, 2007):

- příjmu a zpracování objednávky zákazníka,
- objednání a doručení zásob,
- plánování a přípravy výroby,
- jednotlivých kroků výroby,
- skladování hotových výrobků,
- expedice výrobků,
- doručení výrobků odběrateli a doručení faktury,
- délky splatnosti faktury,
- doby nutné k převodu peněz,
- toku informací.

Hotovostní cyklus nebo také jinak obratový cyklus peněz ovlivňuje délka provozního cyklu, který se skládá z doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a doby splatnosti závazků, která snižuje potřebu vázanosti peněz (Nývtová, Marinič, 2010).

Obr. č. 2: Schéma obrátového cyklu peněz



Zdroj: Nývltová, Marinič, 2010

Z obrázku je možné vyčíst, že obrátový cyklus peněz se rovná součtu doby obratu zásob a doby obratu pohledávek, od kterého se odečte doba obratu závazků.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje počet dní vázanosti zásob do dne jejich spotřeby. Lze ji vypočítat jako:

$$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

Pro společnost je dobré, pokud se doba obratu zásob snižuje. Podnik však také musí dbát na optimální velikost zásob, která mu zajistí plynulý průběh výroby (Kislingerová, 2007).

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek představuje čas, který uplyne, než společnost obdrží peníze od odběratele za své výrobky. Její výpočet je následující:

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Splatnost pohledávek ovlivňují nejen zvyklosti země, ale také velikost firmy a její postavení na trhu (Kislingerová, 2007).

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků určuje, jak dlouho trvá společnosti splatit své závazky, podnik po tuto dobu využívá bezplatný obchodní úvěr. Je možné ji spočítat takto:

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$$

(Kislingerová, 2007).

3.2 Optimální objem pracovního kapitálu

Pracovní kapitál ve společnosti ovlivňuje průběh výroby, nákupu a prodeje. Ve většině případů není část pracovního kapitálu v podniku využita, a tak nabízí možnost pro nalezení úspor, popřípadě investice přebytečných peněžních prostředků.

Jednotlivé složky pracovního kapitálu ovlivňují rozdílné faktory:

- Zásoby materiálu závisejí na frekvenci objednávaní.
- Zásoby nedokončené výroby ovlivňuje doba výroby a množství předávek mezi výrobními operacemi.
- Zásoby výrobků a zboží se odvíjejí od frekvence expedice.
- Pohledávky jsou závislé na době splatnosti pohledávek.
- Finanční majetek je ovlivněn stabilitou příjmů a stabilitou objednávek (Kislingerová, 2007).

K určení optimální velikosti pracovního kapitálu musí management brát v úvahu vztah mezi ziskem a rizikem. Společnost může řídit velikost pracovního kapitálu třemi způsoby:

- Udržování optimální velikosti pracovního kapitálu.
- Udržování větší velikosti pracovního kapitálu, než je optimum, tzv. konzervativní strategie, vykazuje větší likviditu, ale menší výnosnost.
- Udržování menšího množství pracovního kapitálu, než je optimum, tzv. agresivní strategie, má větší výnosnost na úkor menší likvidity (Jain, 2004).

3.3 Analýza potřeby pracovního kapitálu

Pracovní kapitál se skládá ze složek, které lze považovat za trvalé. Jsou dané procesy výroby, zásobování, skladování a stykem s dodavateli a odběrateli. Zároveň se také skládá ze složek, které nevyplývají z procesů společnosti, ale existují z pojistných důvodů (např. pojistná zásoba materiálu).

Analýza potřeby pracovního kapitálu vychází z analýzy hotovostního cyklu (popř. činností, které s ním souvisí). Zahrnuje velkou oblast podnikových činností: nákup, skladování, technologii výroby, expedici, styk se zákazníkem atd.

Při analýze se identifikují ty části hotovostního cyklu a jeho činnosti, které zvyšují nároky na velikost pracovního kapitálu. Zároveň vymezí ta aktiva, která jsou udržována v nadbytečném množství.

Výstupem analýzy je poté seznam opatření, která mají vést ke snížení objemu pracovního kapitálu (Kislingerová, 2007).

3.4 Části managementu pracovního kapitálu

Management pracovního kapitálu je možné rozdělit do 4 sekcí: (Cooper, 2004)

- cash management,
- management obchodních úvěrů,
- management pohledávek,
- management zásob.

3.4.1 Management obchodních úvěrů a management pohledávek

V mnoha společnostech má treasurer přímou kontrolu nad úvěrovou politikou společnosti, zároveň má také znalosti o systému udělování úvěrů. Treasurer může zavést ve společnosti různé množství kontrol úvěrů, které mají snížit pravděpodobnost nezaplacení zákazníkem.

Tyto kontroly mohou obsahovat:

- poskytnutí úvěru na základě úvěrového skóre zákazníka, tzn. přihlednutí k jeho předešlým úvěrům, historii se společností a velikost žádaného úvěru,
- alternativní platební podmínky – např. polovina hodnoty úvěru bude zaplacena do určité doby a druhá polovina o dva týdny déle,
- nabídnutí financování třetí osobou (např. distributorem),
- vyžadování záruky,
- zaručení třetí stranou proti nesplácení úvěru (Cooper, 2004).

S managementem obchodních úvěrů úzce souvisí management pohledávek, který má na starosti např. následující činnosti:

- opoždění fakturace; vystavení faktury by mělo probíhat okamžitě po vydání zboží nebo provedení služby,

- chyby ve fakturaci, tyto chyby jsou obvykle objeveny až zákazníky. To se může stát i po uplynutí několika týdnů (Cooper, 2004),
- regulaci výše a struktury pohledávek,
- volbu způsobu vymáhání nedobytných pohledávek (Nývtová, 2010).

3.4.2 Management zásob

Zásoby se v podniku berou jako vázané finanční prostředky, mrtvý kapitál ve firmě. Riziko spojené s držetím zásob začíná výrobní společnosti nákupem materiálu a dílů na sklad a končí uskladněním hotového výrobku. Riziko udržování zásob je pro společnost větší a hlubší než pro velkoobchod nebo maloobchod.

Při řízení zásob se treasurer setkává s dvěma konflikty:

- nákladový konflikt – náklady na zásoby mají více složek a jejich vývoj je protichůdný. Některé náklady se se zvyšujícím počtem zásob snižují, jiné se naopak zvyšují,
- konflikt cílů – jednotlivá oddělení mají protichůdné cíle týkající se stavu zásob na skladě. Některá oddělení chtějí mít co největší možné zásoby (např. výrobní oddělení), jiná se zase snaží o neustálé snižování zásob (finanční oddělení).

Při řízení zásob musí brát treasurer v úvahu tyto druhy zásob:

- obratová zásoba – pokrývá potřebu mezi dvěma dodávkami,
- pojistná zásoba – potřebná k pokrytí neočekávaných odchylek (např. zpoždění dodávky, zvýšení výroby...),
- objednací zásoba – stav zásob, při kterém je zapotřebí zadat novou objednávku,
- okamžitá zásoba – vyjadřuje skutečný stav na skladě,
- technologická zásoba – držena z důvodů technologického postupu,
- zásoba na cestě – zásoba, která je v danou dobu přepravována od dodavatele společnosti.

Dále se pro řízení zásob stanovuje maximální a minimální zásoba, průměrná zásoba, zásoba bez užítku, spekulativní zásoba a další (Režňáková, 2010).

3.5 Kapitálová potřeba v oblasti oběžných aktiv

Optimální výše oběžného majetku je taková výše, která zabezpečuje běžný chod podniku s co možno nejnižšími náklady. Optimální výši lze stanovit dvěma způsoby: globálním nebo analytickým postupem.

Globální způsob vychází z doby obrátového cyklu peněz (hotovostní cyklus) a jednodenních nákladů (celkové náklady děleno 360). Kapitálová potřeba je následně vypočtena jako součin obrátového cyklu peněz a jednodenních nákladů.

Analytický způsob postupuje po jednotlivých částech oběžného majetku, kdy ke stanovení jejich optimální výše využívají různé optimalizační metody (Synek, 2011).

4 Řízení likvidity

Likvidita je schopnost společnosti zaplatit své splatné závazky. Přesto, že podnik vykazuje hospodářský zisk, může nastat situace, kdy nebude schopen platit své závazky, protože jeho cash flow bude záporné. Správné řízení likvidity pomáhá podniku vyhnout se nebo minimalizovat riziko (Moir, 1997).

Při nedostatku likvidity není podnik schopen plně využít svých příležitostí, nebo nedokáže hradit své běžné závazky, což může vést až k platební neschopnosti a k bankrotu podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).

Efektivní management likvidity se zabývá následujícími otázkami:

- Kolik finančních prostředků společnost v současnosti má a kolik jich bude mít v budoucnosti?
- Za jakou dobu mohou být peněžní prostředky společnosti k dispozici?
- Kde a v jaké podobě se nacházejí peníze podniku?
- Jakým směrem se bude nejspíše pohybovat finanční pozice společnosti? (Cooper, 2004)

Při řízení likvidity je důležité brát v úvahu rozdílné postoje jednotlivých zainteresovaných skupin. Management podniku usiluje o dostatečnou likviditu. Její nedostatek může vyústit v konečných důsledcích ke snížení ziskovosti, ztrátě kontroly nad podnikem, ztrátě kapitálových investic atd. Vlastníci podniku preferují spíše nižší likviditu. Oběžná aktiva v sobě vážou velké množství finančních prostředků. Část těchto prostředků může být využita efektivněji, např. investováním do cenných papírů. Pro věřitele, zákazníky a dodavatele může nízká likvidita znamenat ohrožení v podobě neplnění smluv (např. neplacení splátek úvěrů, nezaplacení dodavatelům za materiál atd.), toto riziko může vést až ke ztrátě vztahů.

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy. Vyvážená likvidita umožňuje dostatečné zhodnocení prostředků a zároveň schopnost podniku zaplatit své závazky (Růčková, Roubíčková, 2012).

K efektivnímu řízení likvidity musí treasurer chápat, jak a čím se likvidita společnosti zvyšuje a jak klesá.

Zvýšení likvidity je způsobeno:

- vytvářením zisku při prodeji výrobků, služeb a zboží,
- prodáváním majetku podniku, který již podnik nevyužívá,
- zvyšováním finančních prostředků (pomocí úvěrů, emisí cenných papírů atd.).

Snížení likvidity je vyvoláváno:

- investicemi do dlouhodobého majetku,
- zvýšením pracovního kapitálu z důvodu zvýšení objemu prodeje nebo zvýšením obchodní marže,
- vytváření ztrát pomocí nadhodnocených odpisů (Moir, 1997).

4.1 Nástroje pro řízení likvidity

Přebytek peněžních prostředků může společnost investovat, k tomu využije některé z následujících nástrojů:

Pokladniční poukázky – krátkodobé státní cenné papíry, které jsou vydávány se splatností do jednoho roku. Nejčastější doba splatnosti je 91 a 182 dní. Jsou volně obchodovatelné, a protože je vydává stát, nenesou s sebou skoro žádné riziko. Jejich výnosnost je malá.

- Depozitní certifikáty – tyto krátkodobé cenné papíry vydávají banky. Jsou opět volně obchodovatelné. Jejich výnosnost je malá, proto nejsou u společností příliš oblíbené.
- Bankovní vklady – jedná se o jeden z nejvíce oblíbených nástrojů. Podniky často své volné peněžní prostředky vkládají na bankovní účty. Bankovní vklady představují pro společnost rychlý a snadno dostupný nástroj. Vklady mohou být v bance uloženy na jakoukoli potřebnou dobu.
- Fondy peněžního trhu – patří k oblíbeným nástrojům investování peněz. Vklady a výběry peněžních prostředků mohou probíhat v jakýkoli den. Oproti bankovním vkladům přináší větší výnosnost, přitom s sebou nesou poměrně nízké riziko. Fondy, kam podniky vkládají své peníze, investují získané peněžní prostředky do různých druhů cenných papírů (pokladničních poukázek, depozitních certifikátů a krátkodobých cenných papírů kapitálového trhu) (Cooper, 2004).

Nízká likvidita může vést až ke krizi likvidity podniku. Při krizi likvidity má společnost vysoký podíl pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek, nadměrný objem investic, vysoké finanční náklady a vysokou zadluženost.

Při řízení nízké likvidity by měl podnik zvážit potřebu svého dlouhodobého majetku z hlediska využití výrobních kapacit. Důležité je také řízení pracovního kapitálu společnosti, z toho zejména efektivní řízení zásob a obchodních vztahů s dodavateli a odběrateli (Režňáková, 2012).

K řízení nedostatečné likvidity doporučuje Cooper (2004) nástroje, jako jsou:

- změna treasury politiky – efektivní řízení pracovního kapitálu a cash management,
- kontokorentní úvěr – jedná se o krátkodobou půjčku od banky, která může být poskytnuta v okamžiku potřeby bez vyřizování žádosti o úvěr. Patří k nejdražším nástrojům financování krátkodobé likvidity podniku. Banka si mimo úroků účtuje také poměrně vysokou marži,
- bankovní úvěr – společnost může u banky zažádat o krátkodobý i dlouhodobý úvěr. Pro potřeby zvýšení likvidity se obvykle používají úvěry na jeden, dva, tři nebo šest měsíců,
- cenné papíry – společnost získává peněžní prostředky emisí krátkodobých cenných papírů.

4.2 Ukazatele likvidity

Pro stanovení velikosti likvidity se používají tři základní poměrové ukazatele:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- hotovostní (peněžní) likvidita.

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Představuje, jak moc je společnost schopna uhradit veškeré své dluhy, pokud veškerý oběžný majetek přemění na peníze. Tato likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek. Běžná likvidita se vypočítá vydělením oběžných aktiv krátkodobými závazky (Kislingerová, 2007).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota běžné likvidity je dle Kislingerové (2007) v rozmezí 1,6–2,5 (konzervativní strategie udává vyšší než 2,5, agresivní nižší než 1,6).

Pohotová likvidita vylučuje z výpočtu nejméně likvidní oběžná aktiva – zásoby. Čítel se dále upravuje o nedobytné pohledávky. Doporučeno je sledovat tuto hodnotu v čase. Výpočet pohotové likvidity je obdobný jako běžné likvidity, čítel je pouze upraven o zásoby (Kislingerová, 2007).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Kislingerová (2007) uvádí doporučenou hodnotu v rozmezí 0,7–1,0 (u konzervativní strategie 1,1–1,5, u agresivní strategie 0,4–0,7).

Hotovostní likvidita zahrnuje všechny pohotové platební prostředky, tzn. hotovost, peníze na běžném a jiném účtu, volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry a šeky. Výpočet vypadá následovně (Kislingerová, 2007):

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnota se dle Kislingerové (2007) má pohybovat kolem 0,2.

5 Vztahy s bankami

Důležitou částí treasury managementu je také řízení vztahů s bankami. Velké společnosti často jednají s větším množstvím bank. Treasury oddělení se snaží toto množství zredukovat, potom může optimálně řídit vztahy se zbylými bankami.

V této oblasti se treasury manažeři nejvíce zaměřují na ty banky, se kterými má společnost dlouhodobý vztah. U těchto finančních institucí může společnost získat různé výhody, jako např. menší úrok za úvěr, menší poplatky za vedení účtu apod. (Bragg, 2010).

Management vztahu s bankami zajišťuje pořízení optimálního produktu od správné banky za optimálních podmínek. Zároveň monitoruje a plánuje procesy nutné k plynulému a aktivnímu řízení vztahů s bankami (Van Wijk, 2013).

Vztahy s bankami také obsahují management bankovních účtů. Velmi důležitou součástí této oblasti je kontrola a aktualizace seznamu lidí, kteří mohou s penězi na účtu různými způsoby manipulovat. Ve velkých společnostech, které využívají více bank, je udržování tohoto seznamu kritické.

Každý měsíc by měla probíhat analýza bankovních účtů. Treasurer dostane od každé banky, se kterou podnik spolupracuje, výpisy z účtů. Zde se nachází přehled poplatků a úroků za služby poskytované bankami. Na základě těchto údajů treasurer rozhoduje o případné změně bankovní instituce.

Treasury oddělení má také na starosti úvěrové smlouvy. Udržováním dobrých dlouhodobých vztahů s bankami mohou získat výhodnější podmínky poskytnutí úvěru a více finančních prostředků než ti, kteří s bankou jednají poprvé. Je důležité, aby se treasurer v této oblasti dobře vyznal, protože některé banky sice nabízejí menší úrokovou míru, mají však vyšší poplatky za zprostředkování úvěru. Zdánlivě výhodný úvěr tedy nemusí být pro společnost nejlepší volbou.

Manažeři treasury oddělení musí být také velmi opatrní, pokud banka žádá jako záruku majetek podniku. Taková záruka by mohla v budoucnu znamenat ztrátu některých možností získání finančních prostředků (Bragg, 2010).

5.1 Výběr banky

Společnost potřebuje menší počet bank, se kterými bude udržovat vztahy. Je dobré, aby tyto banky nabízely rozdílné produkty. Např. jedna banka bude mít možnost nabídnout společnosti krátkodobý úvěr za výhodných podmínek, druhá má ve svém portfoliu možnosti výhodnějších investic.

Podstatou dobrého řízení vztahů s bankami je vybrat produkty od různých bank takovým způsobem, který je výhodný jak pro společnost, tak i pro banky.

Společnosti nejčastěji potřebují alespoň jednu hlavní banku pro každou oblast, kde se nachází jejich hlavní činnost. Tato banka by měla nabízet služby administrativy stávajícího bankovního účtu, krátkodobé úvěry a efektivní národní platby.

Pro nadnárodní společnosti doporučuje Cooper (2004) udržovat vztah s jednou až třemi domácími bankami. Pro zahraniční obchod, by měly využívat služby alespoň jedné banky v každé zemi, kde se jeho působnost nachází. Pro další potřeby může spolupracovat s osmi sekundárními bankami a pro své investice používat produkty až dvou investičních bank.

Velkým společnostem je doporučeno udržovat vztah s jednou domácí bankou a v zahraničí využívat služby jedné banky v každé zemi, kde působí. Pro další potřeby může využívat až pěti sekundárních bank a z důvodu investic spolupracovat s jednou investiční bankou (Cooper, 2004).

6 Řízení finančních rizik

Mnoho treasurerů považuje za hlavní roli treasury managementu ve společnosti řízení finančních rizik. Jedná se o oblast, kde může podnik snadno dospět ke ztrátě (Cooper, 2004).

Měnové riziko

Měnové riziko vzniká společností, které přijímají a vydávají své peněžní prostředky v cizí měně (např. platba dodavatelům, zaplacení od zákazníka atd.). Toto riziko tvoří neustálý pohyb měnových kurzů. Velikost změny měnového kurzu v době od vydání faktury po přijetí platby představuje určitou míru rizika.

Snížit měnové riziko je možné např. pomocí forwardových kontraktů, vedením bankovního účtu v cizí měně, zkrácením dob splatnosti faktur, zahrnutím kurzové ztráty do následné ceny produktů atd. (Bragg, 2010).

Úrokové riziko

Úrokové riziko představuje hrozbu změny úrokových sazeb, která se poté následně negativně projeví na hospodářských výsledcích společnosti. Toto riziko je velkou hrozbou především pro společnosti, které mají vysoké dluhy (např. v podobě bankovních úvěrů).

Omezení úrokového rizika je možno provést např. pomocí forwardů, kdy je podle smlouvy stabilní pro určitou dobu. Dalším způsobem snížení tohoto rizika je snaha o minimalizaci cizích zdrojů (Bragg, 2010).

Likviditní riziko

Likviditní riziko vyjadřuje pravděpodobnost, kdy podnik ztrácí schopnost splatit své závazky v termínu jejich splatnosti. Je ovlivňováno velikostí peněžních toků a jejich průběhem v čase (Černohorský, 2018).

Kreditní riziko

Kreditní riziko představuje riziko obchodního úvěru. Největší hrozbu představuje pro společnost zpoždění plateb od odběratelů. Jeho součástí je úvěrové riziko, které vzniká v okamžiku převzetí zboží kupujícím při prodeji na obchodní úvěr. Tento druh rizik je velice významný zejména při mezinárodním obchodování.

Úvěrové riziko lze rozdělit na riziko platební neschopnosti odběratelů, riziko platební nevůle a riziko zpoždování plateb.

Společnost se může tomuto riziku bránit vytvořením rezerv na případné pokrytí ztráty nebo postoupením rizika na další subjekty (např. komerční banky, úvěrové pojišťovny atd.) (Režňáková, 2010).

7 Charakteristika vybraného podniku

Zkoumanou společností je Steatit, s. r. o. Tento podnik se zabývá výrobou elektrotechnické keramiky a poskytováním služeb návrhů výrobků a poradenstvím v oblasti materiálu, funkčnosti a designu výrobků. Výrobky společnosti se používají v mnoha průmyslových odvětvích ve společnostech po celém světě (Steatit, 2017).

Výrobní program společnosti zahrnuje více než 1 700 typů výrobků, alespoň jednou za rok se však vyrábí pouze polovina. 70 % veškeré produkce společnosti putuje do zahraničí. Významní odběratelé sídlí v Německu, Polsku, Velké Británii, Francii a na Slovensku (Steatit, 2017).

Za poslední rok zaměstnávala společnost přibližně 120 zaměstnanců.

V následující tabulce se nacházejí informace z obchodního rejstříku.

Tab. č. 1: Informace o společnosti Steatit, s. r. o.

Obchodní firma:	Steatit s. r. o.
Identifikační číslo	438 73 545
Sídlo:	Klenčí pod Čerchovem 181, okres Domažlice
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 2 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojářství
Datum a vznik zápisu:	13. ledna 1992
Spisová značka:	C 22058 vedená u Krajského soudu v Plzni
Základní kapitál:	2 000 000 Kč

Zdroj: Justice, 2017

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2017

Své produkty rozděluje společnost podle druhů materiálu, ze kterého jsou vyrobeny:

- steatitové výrobky: pojistková pouzdra, topná tělesa, izolační korálky, keramické nosníky a další,
- kordieritové výrobky – pojistková pouzdra, trubky a tyče, odporníky, keramika pro slévárenství atd.,
- pyrostatové výrobky – nosníky odporového drátu, nosníky topných drátů, svářecí lišty, svářecí kroužky apod.,

- infrakordieritové výrobky – topná tělesa, svářecí kroužky,
- superinfrové výrobky – keramika pro slévárnictví (Steatit, 2017).

7.1 Tradice a historie podniku

Historie společnosti začíná v roce 1835, kdy pan Josef Mayer vybuřoval nad obcí Klenčí manufakturu na výrobu užitkové keramiky, kde bylo zaměstnáno přibližně 20 pracovníků. Manufaktura obsahovala glazovnu, malírnu, hlinárnu, pecník a dvě ležaté pece kasselského typu.

Roku 1865 odkoupil manufakturu Němec Ludvík Mayer z Ansbachu, který zavedl velká zlepšení v oblasti technologie výroby. O pět let později stoupl počet zaměstnanců na 30, od roku 1896 však prodělal podnik úpadek, který trval až do roku 1912.

V roce 1912 koupil továrnu Jan Milota, který ji později také přebudoval. V období 1922 až 1929 se nacházela továrna na svém vrcholu. Její výrobky byly exportovány do Jižní Ameriky, Indie, Indonésie a do anglických a holandských kolonií. V Evropě se největší odběratelé nacházeli ve Francii a Německu.

Po světové krizi v roce 1929 se továrna dostala do úpadku, v roce 1936 poté do dražby. Po čtyřech letech ji koupila německá společnost ROSENTHAL ISOLATEREN G.m.b.H. Ta zde postavila nové budovy, strojní vybavení a pec na teploty 1 260 – 1 400 °C. Zahájila se zde výroba izolační a speciální keramiky pro válečný průmysl s přibližně 260 zaměstnanci.

Časem byla vybudována v továrně maloprofilová naftová tunelová pec a roční objem výroby činil až 163 tun výrobků. Od roku 1959 se začaly k výrobě používat automatické lisys, které zvýšily produkci na 500 tun ročně, což vedlo k postavení nové přípravný hmot. S tím byly zavedeny i nové výrobky – keramická tělesa s topnými spirálami.

Od roku 1967 do roku 1968 byla provedena celková rekonstrukce závodu (v hodnotě cca 10 mil. Kč). V 80. letech 20. století byla tato firma jedním z nejlepších podniků v této branži v ČSSR, objem výroby dosahoval ročně až 900 tun.

1. července 1994 se v rámci privatizace stala továrna soukromou společností s názvem Steatit, v. o. s. V roce 2008 po změně majitelů převedla společnost svoji obchodní formu na společnost s ručením omezeným (Steatit, 2017).

8 Aplikace metod a nástrojů treasury managementu v podniku

8.1 Cash management

8.1.1 Cash flow

Sledování vývoje cash flow je pro společnost důležité, protože vypovídá o skutečném pohybu peněžních prostředků v podniku. Přesto společnost Steatit sestavuje výkaz cash flow každý rok a nesleduje jeho vývoj.

Výkaz cash flow byl sestaven naposledy za rok 2012 a měl následující podobu.

Obr. č. 3: Cash flow společnosti Steatit, s. r. o. za rok 2012

Položka	Text	Běžné obd.	Minulé obd.
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	4 026	3 085
	PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	10 153	9 323
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	5 268	5 458
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s vyj.zúst.ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku	4 049	3 971
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	298	870
A.1.3.	Zisk(ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů (-), do nákladů (+)	73	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky(+), s vyj. kap., vyúčtované výnosové úroky (-)	848	617
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pr. kap.	15 421	14 781
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	10 851	-7 321
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) au čas. rozlišení	-707	-323
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pu čas. rozl.	11 476	-3 444
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	82	-3 554
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	26 272	7 460
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-635	-625
A.4.	Přijaté úroky (+)	-15	8
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období (-)	-2 554	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	23 068	6 843
	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 133	-5 902
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	155	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-7 978	-5 902
	PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ		
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.	-15 862	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)	-15 862	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-15 862	0
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-772	941
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	3 254	4 026

Zdroj: Účetní závěrka společnosti Steatit, s. r. o., 2013

V roce 2012 bylo cash flow společnosti záporné, oproti tomu v minulém období mělo kladnou hodnotu. Čistý peněžní tok z provozní činnosti je oba roky kladný, v roce 2012 dosahoval několiknásobně větší částky než v roce 2011. Peněžní tok z investiční činnosti nepřesahuje ani jeden rok nulu, příčinou byly rozsáhlé investice podniku do nákupu stálých aktiv. Také cash flow z finanční činnosti bylo v roce 2012 záporné kvůli změnám vlastního kapitálu a výplatě dividend. V roce 2011 mělo nulovou hodnotu.

Přehled vývoje peněžních toků společnosti je možné získat z rozvahy, kdy cash flow za daný rok představuje rozdíl peněžních prostředků na začátku a na konci daného období. Peněžní prostředky na začátku roku se shodují se stavem peněžních prostředků na konci předešlého roku.

Tab. č. 2: Vývoj peněžních prostředků společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stav peněžních prostředků	705	167	683	259	153	728	2 207	3 085
Cash flow		- 538	516	- 424	- 106	575	1 479	878
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků	4 026	3 254	2 729	3 376	5 657	6 743	8 252	9 202
Cash flow	941	- 772	- 525	647	2 281	1 086	1 509	950

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2003 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Pro rok 2018 je výpočet následující:

peněžní prostředky na konci roku 2018 = 9 202 tis. Kč

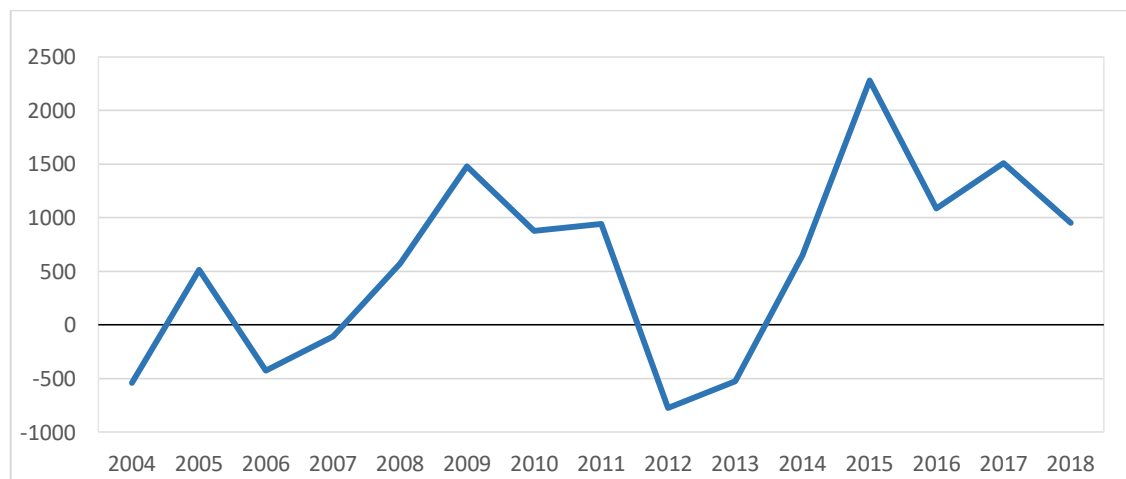
peněžní prostředky na konci roku 2017 = 8 252 tis. Kč

cash flow za rok 2018 = 9 202 - 8 252 = 950 tis. Kč

Ostatní roky jsou vypočteny stejným způsobem.

Pro lepší přehlednost jsou data převedena do následujícího grafu.

Obr. č. 4: Vývoj cash flow společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2004 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Vývoj cash flow Steatitu, s. r. o., má velké výkyvy. Většinu času dosahuje cash flow společnosti kladných hodnot, to je pro společnost pozitivní. Některé roky však prudce klesá hodnota změny peněžních prostředků do mínusu. Nejmenší hodnoty dosahuje cash flow v roce 2012, poté výrazně stoupá až do roku 2015, kdy dosahuje 2 281 tis. Kč, nejvyšší hodnoty za celé sledované období. Poté velikost cash flow opět pomalu klesá.

8.1.2 Předpověď cash flow

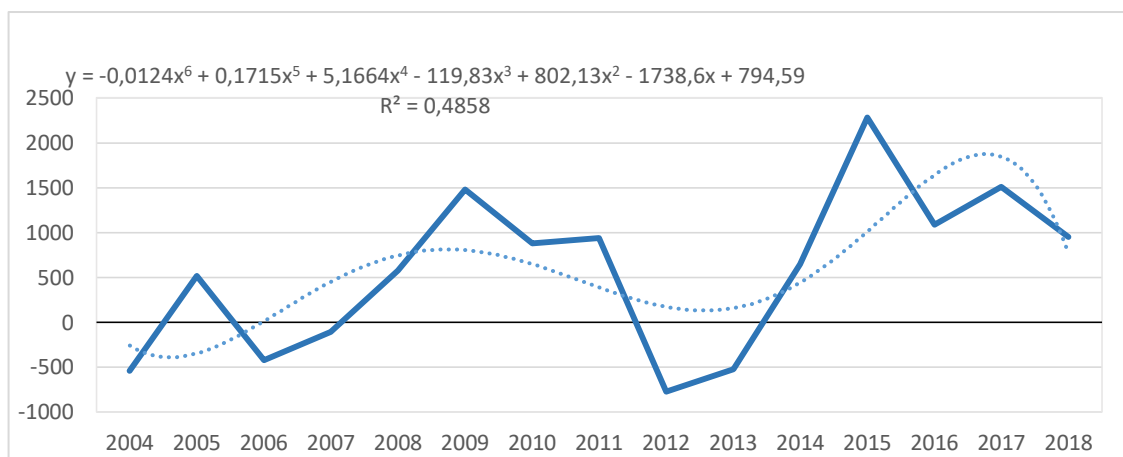
Nejjednodušší způsob předpovědi cash flow je pomocí tzv. distribuční metody. Společnost Steatit žádným způsobem nesleduje své příjmy ani výdaje a nekontroluje svůj peněžní deník. Příjmy a výdaje společnost nedělí do jednotlivých položek nebo skupin. Vytvoření těchto skupin příjmů a výdajů pro několik minulých let tak, aby společnost z nich následně mohla vytvořit předpověď cash flow, by bylo pro podnik velmi náročné. Proto není distribuční metoda předpovědi cash flow pro podnik vhodná.

Další možností předpovědi cash flow pro společnost je využití nástrojů programu Microsoft Excel, ve kterém je možné využít více způsobů získání předpovědi.

Jedním z možných nástrojů Excelu je vložení spojnice trendu do grafu. Z možných druhů spojnice trendu je pro předpověď nejvhodnější polynomická s šestým pořadím, protože má nejlepší spolehlivost spojnice trendu z nabízených možností.

Ideální spolehlivost spojnice se rovná jedné, v tomto případě je spolehlivost R^2 rovna 0,4858. Přestože se jedná o nejlepší variantu spojnice, je její spolehlivost stále příliš nízká a pro předpověď cash flow společnosti nevhodná.

Obr. č. 5: Spojnice trendu cash flow společnosti Steatit, s. r. o.



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2004 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Při předpovědi cash flow pomocí spojnice trendu je k výpočtu použita tato rovnice:

$$y = -0,0124 x^6 + 0,1715 x^5 + 5,1664 x^4 - 119,83 x^3 + 802,13 x^2 - 1738,6 x + 794,59,$$

kde x představuje počet období od prvního roku sledovaného období, tzn. v roce 2004 se x rovná 1, v roce 2005 má x hodnotu 2 atd.

Pro předpověď cash flow pro rok 2019 se za x dosadí hodnota 16:

$$y = -0,0124 * 16^6 + 0,1715 * 16^5 + 5,1664 * 16^4 - 119,83 * 16^3 + 802,13 * 16^2 - 1738,6 * 16 + 794,59 = -2 167 910 \text{ Kč}$$

Podle této předpovědi, by mělo cash flow společnosti za rok 2019 klesnout výrazně do mínusu. Představovalo by to nejmenší cash flow společnosti za celou sledovanou dobu. Cash flow společnost se od roku 2014 drží v kladných číslech a nespolehlivost této metody je příliš vysoká, proto je tato předpověď velmi nepravděpodobná.

Další možností, jak předpovědět cash flow pomocí Excelu, je funkce forecast. Tato funkce vypadá následně:

= forecast (x; pole y; pole x), kde:

x ... datový bod, ve kterém předpovídáme hodnotu,

pole y ... pole hodnot cash flow za sledované období (-538, 516, -424, ..., 950),

pole x ... pole s datovými body (1, 2, 3, ..., 15).

Pro rok 2019 se bude x opět rovnat 16, po dosažení do funkce je výsledná hodnota předpovědi cash flow pro rok 2019 rovna 1 367,3 tis. Kč. Pro rok 2019 ($x = 17$) je předpověď 1 467,4 tis. Kč a pro rok 2020 ($x = 18$) 1 567,5 tis. Kč.

Tato metoda předpovědi cash flow je pro společnost více vhodná než předcházející. Cash flow společnosti nekleslo za posledních 5 let do záporných čísel a za celé sledované období dosahovalo převážně kladných hodnot, je tedy velice pravděpodobné, že i v následujících třech letech bude cash flow kladné. Tato metoda předpovědi je také pro Steatit časově a finančně nenáročná a pro potřeby společnosti dostačující.

8.1.3 Nástroje plateb

Nejvíce využívaným nástrojem plateb jsou ve společnosti Steatit, s. r. o., bankovní převody. Společnost tímto způsobem platí svým dodavatelům a přijímá peníze od svých odběratelů. Podnik vyváží i do zahraničí a má v zahraničí také některé své dodavatele, pro platby s nimi využívá bankovní převody na účet, který je založen v cizí měně (Euro). Společnost také vyplácí mzdy svým zaměstnancům pomocí bankovních převodů.

Pokud má podnik menší peněžní transakce, které neprobíhají často, používá k jejich uskutečnění hotovost. Dříve byly ve společnosti vypláceny také mzdy v hotovosti, od toho podnik ale v posledních několika letech upustil.

Výjimečně se k platbám používají kreditní karty. Ostatní nástroje plateb společnost nepoužívá.

8.1.4 Kontrola vyplácení hotovosti

Platby v hotovosti má na starosti ve společnosti pokladník, který je vykonává na základě pokladního dokladu. Na konci každého roku probíhá kontrola stavu hotovosti, která se porovnává s pokladními doklady. Kontrolu provádí pokladník spolu s ředitelem. Při kontrole se také namátkově vyberou pokladní doklady, u kterých se zkoumá, zda byla hotovost skutečně použita na účel, který je uveden v pokladním dokladu.

Elektronické platby má na starosti obchodní oddělení, za jejich správnost zodpovídá obchodní ředitel. Přístup do softwaru elektronických plateb má zaměstnanec obchodního

oddělení, ředitel obchodního oddělení a generální ředitel společnosti. Heslo pro přihlášení do softwaru elektronických plateb se ve Steatitu, s. r. o., nemění pravidelně a nedochází ke každodenní kontrole přehledu plateb. Přehled plateb se kontroluje v náhodných nepravidelných intervalech a zodpovídá za něj generální ředitel. V případě vyplacení větší částky peněz je nutný dodatečný souhlas generálního ředitele podniku.

Platba kreditní kartou se v podniku odehrává výjimečně, většinou ji provádí generální ředitel. Po provedení platby se kontroluje pouze stav peněz na bankovním účtu.

8.2 Management pracovního kapitálu

8.2.1 Výpočet pracovního kapitálu společnosti

Společnost Steatit nesleduje vývoj svého pracovního kapitálu a neprovádí žádné kroky, kterými by jej úmyslně ovlivňovala. Pracovní kapitál společnosti je možné vypočítat z její rozvahy. Následující tabulka obsahuje informace potřebné k jeho výpočtu.

Tab. č. 3: Pracovní kapitál společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zásoby	6 350	8 107	11 790	14 061	17 615	17 533
Pohledávky z obchodního styku	6 116	9 619	3 047	9 280	8 727	8 249
Jiná krátkodobá aktiva	6 416	1 078	2 697	3 008	3 884	4 891
Peněžní prostředky	153	728	2 207	3 085	4 026	3 254
Krátkodobé závazky	46 230	24 493	18 848	19 962	16 518	27 994
Pracovní kapitál	19 035	19 532	19 741	29 434	34 252	33 927
Čistý pracovní kapitál	- 27 195	- 4961	893	9 472	17 734	5 933
Nefinanční pracovní kapitál	18 882	18 804	17 534	26 349	30 226	30 673

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	20 136	25 315	29 175	31 252	30 725	31 250
Pohledávky z obchodního styku	13 168	8 891	8 549	12 134	12 395	13 008
Jiná krátkodobá aktiva	6 986	2 028	2 594	1 854	2 548	2 343
Peněžní prostředky	2 729	3 376	5 657	6 743	8 252	9 202
Krátkodobé závazky	36 771	44 335	50 373	53 763	52 309	54 758
Pracovní kapitál	43 019	39 610	45 975	51 983	53 920	55 803
Čistý pracovní kapitál	6 248	- 4 725	- 4 398	- 1 780	1 611	1 045
Nefinanční pracovní kapitál	40 290	36 234	40 318	45 240	45 668	46 601

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Postup výpočtů pro rok 2018 je následující:

Pracovní kapitál = 31 250 + 13 008 + 2 343 + 9 202 = 55 803 tis. Kč

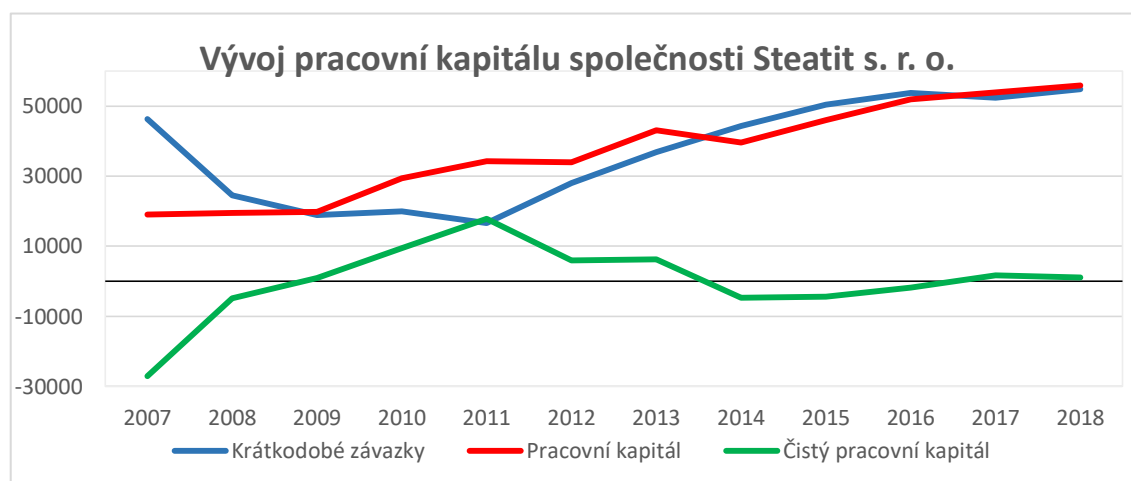
Čistý pracovní kapitál = 55 803 – 54 758 = 1 045 tis. Kč

Nefinanční pracovní kapitál = 31 250 + 13 008 + 2 343 = 46 601 tis. Kč

Postup výpočtů je pro ostatní roky stejný.

Následující graf obsahuje grafické znázornění vývoje pracovního kapitálu podniku Steatit, s. r. o.

Obr. č. 6: Vývoj pracovního kapitálu společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Pracovní kapitál společnosti má rostoucí charakter. Ve sledovaném období sice několikrát mírně poklesl, přesto má v roce 2018 nejvyšší hodnotu za celou dobu fungování společnosti.

Čistý pracovní kapitál má společnost od roku 2007 jak v záporných, tak v kladných číslech. Přestože pracovní kapitál společnosti neustále roste, má ve společnosti velmi negativní vliv na čistý pracovní kapitál velikost závazků, které se pohybují přibližně v rozmezí od 20 000 do 50 000 tis. Kč. Vysoké závazky společnosti v minulosti zapříčinily záporný čistý pracovní kapitál, až v roce 2017 převýšil pracovní kapitál společnosti její vysoké závazky a její čistý pracovní kapitál se dostal i přes výši závazků do kladných hodnot. V roce 2018 čistý pracovní kapitál oproti minulému roku poklesl, stále se však drží v kladných číslech.

8.2.2 Řízení pracovního kapitálu

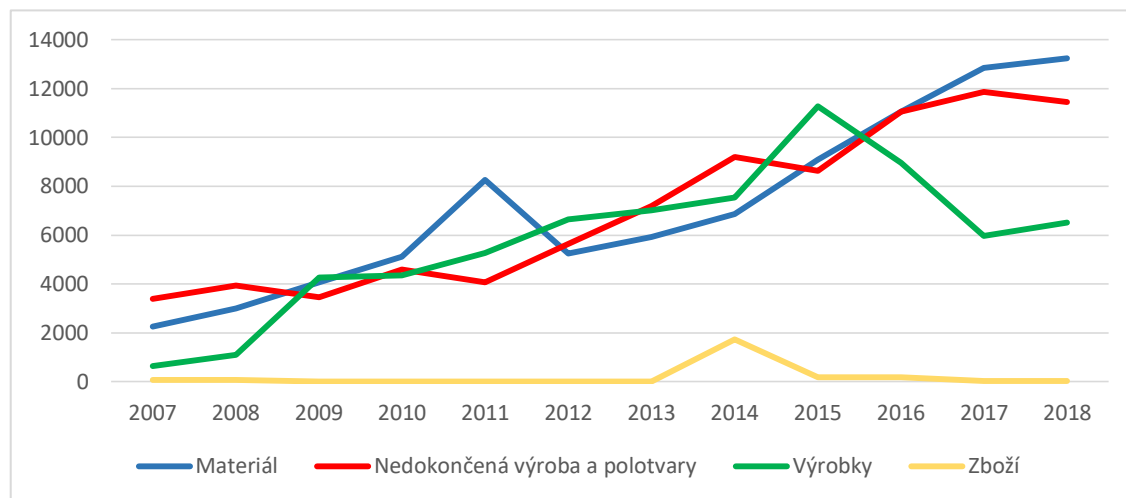
Zásoby

Zásoby ve společnosti tvoří suroviny a materiál, nedokončená výroba, výrobky a v malém množství také zboží. Materiál si společnost připravuje sama z následujících surovin: australský mastek, lupek A, lupek C, jíl MM, jíl B1, jíl IBV, kaolin, olej Spirdan, olej Separ a olej Mero. Průměrná roční spotřeba surovin se ve Steatitu, s. r. o., pohybuje přibližně kolem 12,7 mil. Kč. Společnost má každý rok se svými dodavateli neformální dohodu, kolik množství jednotlivých surovin od nich za rok nakoupí. Některé suroviny dováží společnost ze zahraničí a jsou u nich velké náklady na dopravu, proto společnost udržuje na skladě poměrně velké množství surovin a má vysokou pojistnou zásobu. Kromě olejů skladuje společnost své suroviny ve zděných boxech o kapacitě 20 tun. Signální stav zásoby pro objednávku má společnost stanovenou na 20 tun, tzn. pokud zbývá pouze jeden box dané suroviny.

Společnost vyrábí své produkty na zakázku. S jejich výrobou začne, až když na ně obdrží objednávku. Společnost k řízení svých zásob proto používá metodu řízení poptávkou. Velikost materiálu, nedokončené výroby a výrobků se proto odvíjí podle objednaného množství výrobků. Ve výjimečných případech, kdy nemá společnost dostatek objednávek, vyrábí v předstihu své nejvíce prodávané výrobky na sklad.

Následující graf obsahuje vývoj jednotlivých složek zásob společnosti Steatit, s. r. o., od roku 2007.

Obr. č. 7: Vývoj zásob společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Nejmenší složkou zásob u společnosti je zboží. Společnost nakupuje a prodává zboží většinou každým rokem, prodané množství však s porovnáním s prodanými výrobky představuje pro společnost téměř nevýznamnou částku. Celková velikost zásob se ve společnosti každým rokem zvyšuje. Druh zboží, který má největší podíl na zásobách, se každým rokem mění, záleží na rozpracovaných zakázkách společnosti a jakým způsobem vycházejí dodávky surovin od dodavatelů a expedice výrobků odběratelům.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je vypočtena s použitím tržeb za prodej výrobků a služeb a tržeb za zboží, jejich výše je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 4: Tržby společnosti za prodej výrobků a zboží a za poskytování služeb (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	94 005	34 341	78 337	106 777	108 158	94 386
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	101 371	116 117	117 470	110 535	117 257	118 526

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Doba obratu zásob se rovná podílu průměrné zásoby a denních tržeb.

Pro rok 2018 je výpočet následující:

Průměrná zásoba = 30 987,5 tis. Kč

Tržby = 118 526 tis. Kč

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{30\,987,5}{\frac{118\,526}{360}} = 94,1$$

Pro ostatní roky je výpočet obdobný, potřebná data se nacházejí v následující tabulce.

Tab. č. 5: Doba obratu zásob společnosti

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	94 005	34 341	78 337	106 777	108 158	94 386
Průměrná zásoba	6 430	7 228,5	9 948,5	12 925,5	15 838	17 574
Doba obratu zásob	24,3	85	54,2	47,4	58,6	66,9
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	101 371	116 117	117 470	110 535	117 257	118 526
Průměrná zásoba	18 834,5	22 725,5	27 245	30 213,5	30 988,5	30 987,5
Doba obratu zásob	71,5	78,5	89,4	101,8	94,3	94,9

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

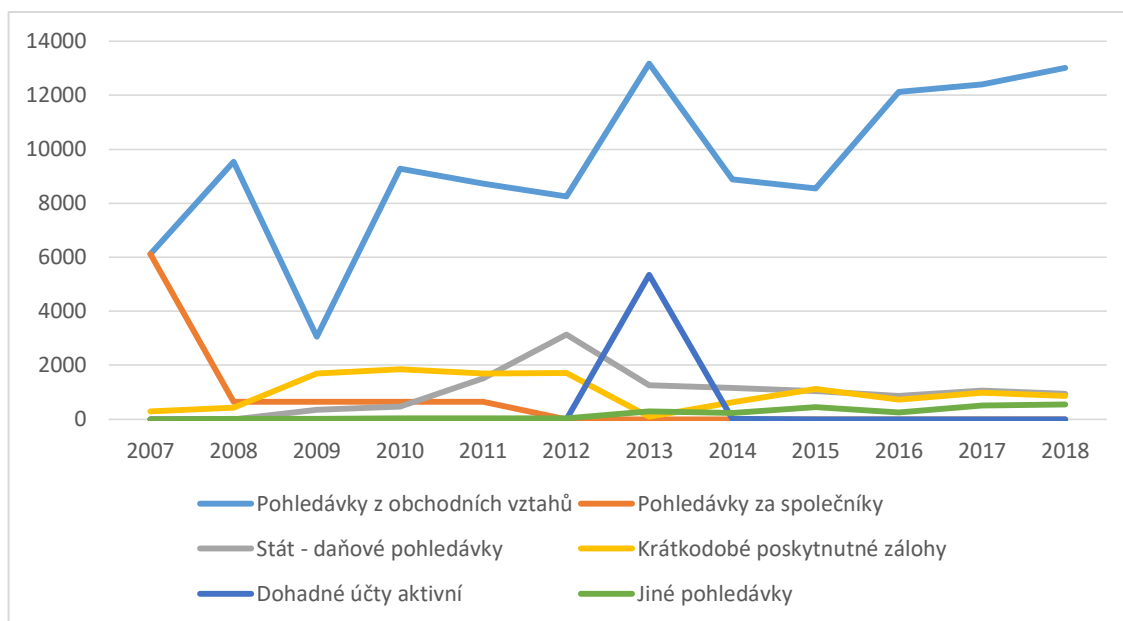
Doba obratu zásob společnosti je poměrně vysoká, přesahuje čtvrt roku. Může to být způsobeno velkými zásobami surovin, které si společnost udržuje na skladě, a poměrně dlouhým procesem výroby.

Pohledávky

Společnost Steatit svoje pohledávky žádným způsobem neřídí. Odběratelé společnosti jsou jejími stálými zákazníky a Steatit, s. r. o., s nimi udržuje stejné vztahy s nepříliš se měnícími obchodními podmínkami.

Obrázek níže ukazuje vývoj krátkodobých pohledávek podniku.

Obr. č. 8: Vývoj krátkodobých pohledávek společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Největší podíl na pohledávkách společnosti mají s převahou pohledávky z obchodních vztahů. Jejich výše přesahuje za sledované období, mimo roku 2007 a 2009, 8 mil. Kč. Ostatní složky pohledávek se většinu času drží pod hranicí 4 mil. Kč.

Dlouhodobé pohledávky měla společnost od roku 2007 pouze jednou, v roce 2008 dosahovaly dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů 77 tis. Kč.

Doba splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

Pro výpočet doby splatnosti pohledávek z obchodních vztahů jsou použity tržby za výrobky a služby a tržby za zboží, které jsou již uvedeny v době obratu zásob.

Doba splatnosti se vypočte jako podíl krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a denních tržeb. V roce 2018 vypadá postup následovně:

pohledávky z obchodních vztahů = 13 008 tis. Kč

tržby = 118 526 tis. Kč

doba splatnosti krátkodobých pohledávek = $\frac{13\,008}{\frac{118\,526}{360}} = 39,5$

Pro ostatní sledovaná období je výpočet stejný, související údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 6: Doba splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	94 005	34 341	78 337	106 777	108 158	94 386
Pohledávky z obch. vztahů	6 116	9 542	3 047	9 280	8 727	8 249
Doba splatnosti	23,4	100	14	31,3	29	31,5
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	101 371	116 117	117 470	110 535	117 257	118 526
Pohledávky z obch. vztahů	13 168	8 891	8 549	12 134	12 395	13 008
Doba splatnosti	46,8	27,6	26,2	39,5	38,1	39,5

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

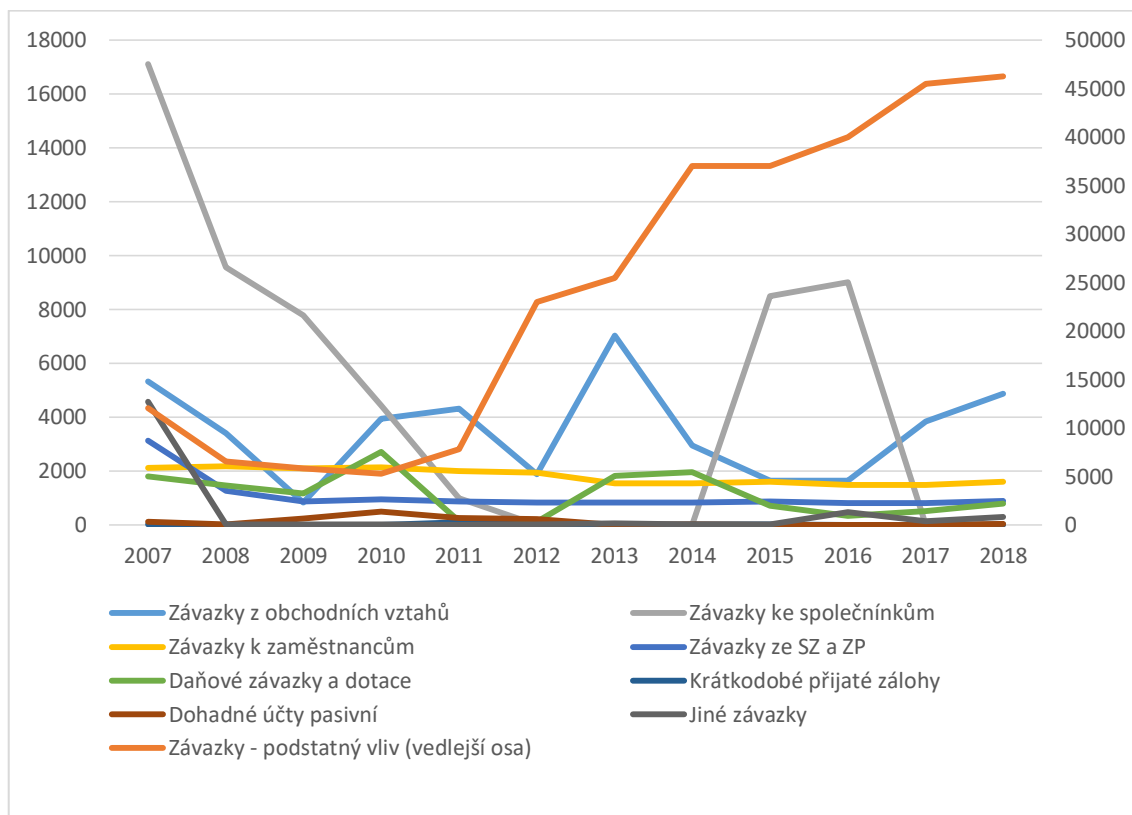
Doba splatnosti pohledávek je u společnosti opět poměrně dlouhá. V roce 2008 dosahovala až 100 dní, tato hodnota však může být zkreslena poměrně nízkými tržbami společnosti v daném roce. Od roku 2010 neklesla doba splatnosti pod hranici 25 dní, za poslední tři sledované roky se blížila až ke 40 dnům.

Dlouhá doba splatnosti pohledávek je způsobena silnou vyjednávací pozicí odběratelů.

Závazky

Stejně jako pohledávky ani závazky společnost nijak neřídí. Na následujícím obrázku je vývoj krátkodobých závazků společnosti.

Obr. č. 9: Krátkodobé závazky společnosti (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Největší podíl na závazcích mají ve Steatitu závazky ke společností, které mají v podniku podstatný vliv. Pro jejich velikost jsou v grafu zaznamenány na vedlejší ose. Závazky k zaměstnancům a ze zdravotního a sociálního pojištění jsou pro společnost po sledované období téměř konstantní. V roce 2007 měla společnost také velké závazky ke společníkům. To bylo způsobeno změnou právní formy Steatitu, která proběhla v roce 2008.

Závazky z obchodních vztahů mají ve společnosti poměrně kolísavý vývoj, některé roky rostou, jiné opět klesají.

Ostatní závazky společnosti nedosahují tak vysokých hodnot jako výše zmiňované, patří sem: daňové závazky a dotace, dohadné účty pasivní, krátkodobé přijaté zálohy a jiné závazky.

Doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů

Splatnost krátkodobých závazků je podíl krátkodobých závazků a tržeb podniku. Pro tento výpočet jsou použity tržby za prodej výrobků a služeb a prodej zboží.

V roce 2018 je výpočet následující:

závazky z obchodních vztahů = 4 872 tis. Kč

tržby = 118 526 tis. Kč

doba splatnosti krátkodobých závazků = $\frac{4\,872}{\frac{118\,526}{360}} = 14,8$

Následující tabulka obsahuje informace týkající se doby splatnosti pro předešlé roky.

Tab. č. 7: Doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	94 005	34 341	78 337	106 777	108 158	94 386
Závazky z obch. vztahů	5 332	3 408	843	3 941	4 324	1 886
Doba splatnosti	20,4	35,7	3,9	13,3	14,4	7,2
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	101 371	116 117	117 470	110 535	117 257	118 526
Závazky z obch. vztahů	7 025	2 949	1 645	1 647	3 844	4 872
Doba splatnosti	25	9,1	5	5,4	11,8	14,8

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Doba, za jakou společnost splácí své obchodní závazky, je v poměru s dobou splatnosti pohledávek nízká. Za posledních devět let, s výjimkou v roce 2013 a v roce 2018, nepřesahovala 14 dní.

8.2.3 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz je vypočten jako součet doby obratu zásob s dobou splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, od kterého je odečtena doba splatnosti závazků z obchodních vztahů.

Např. pro rok 2018 vypadá výpočet následovně:

doba obratu zásob = 94,1

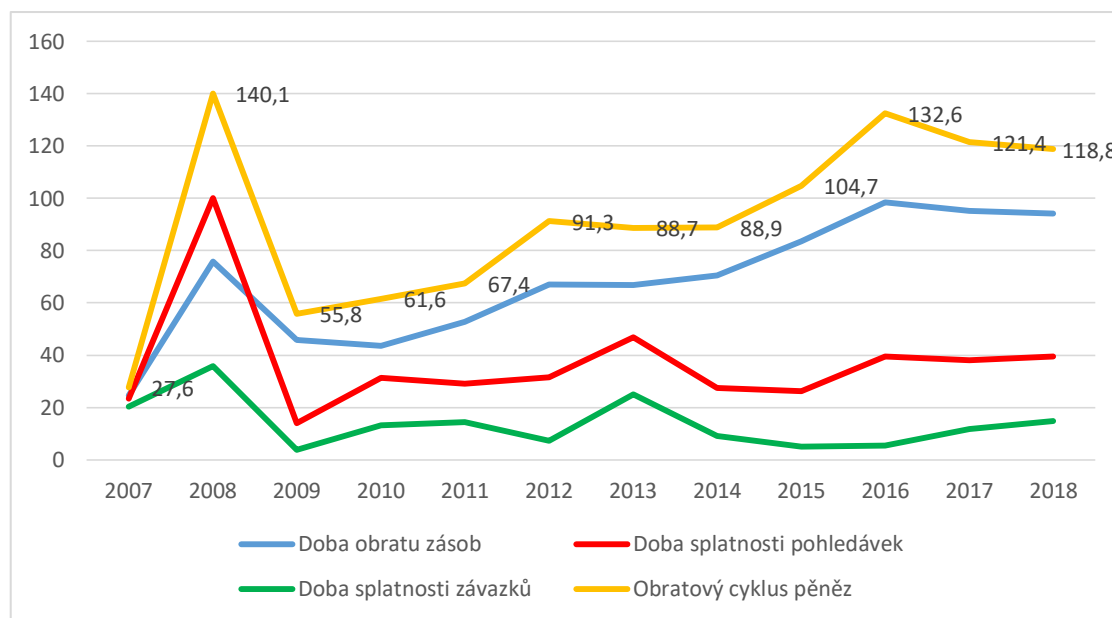
doba splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů = 39,5

doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů = 14,8

obratový cyklus peněz = $94,1 + 39,5 - 14,8 = 118,8$

Následující graf popisuje vývoj obratového cyklu peněz a jeho jednotlivých složek.

Obr. č. 10: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Obratový cyklus peněz, který se týká hlavní činnosti společnosti, je poměrně dlouhý. V roce 2007 byl pouhých 27,6 dnů. Poté se výrazně prodloužil. Za sledované období nebyl obratový cyklus peněz společnosti kratší než 60 dnů. Za poslední rok činil dokonce 119 dnů.

Za takto dlouhý obratový cyklus peněz společnosti může převážně velká doba obratu zásob.

Možnosti zkrácení obrátového cyklu peněz

Společnost by měla usilovat o zkrácení svého obrátového cyklu peněz. Obrátový cyklus je možné zkrátit prodloužením doby splatnosti krátkodobých závazků. Tím by se však navýšilo množství závazků společnosti, které jsou již celkem vysoké. Čistý pracovní kapitál společnosti by se také snížil, společnost by proto musela dávat pozor na to, aby čistý pracovní kapitál neklesl do záporných čísel.

Vzhledem k tomu, že většina odběratelů společnosti má velkou vyjednávací sílu a je pro podnik důležitá, není pro Steatit příliš jednoduché snažit se snížit dobu splatnosti pohledávek z obchodních vztahů.

Nejjednodušší způsob, jak zkrátit obrátový cyklus peněz, tedy představuje snížení doby obrátu zásob. Společnost může zkrátit dobu skladování hotových výrobků na skladu a dobu jejich expedice. Také může zkrátit dobu skladování nedokončené výroby mezi jednotlivými výrobními kroky.

8.2.4 Kapitálová potřeba oběžných aktiv

Po výpočet potřebné výše oběžných aktiv (pracovního kapitálu) je využita globální metoda dle Synka (2011), kdy se potřebná výše vypočte jako součin obrátového cyklu peněz a jednodenních nákladů. Jednodenní náklady zde představují podíl provozních nákladů a počtu dní (360).

Pro rok 2018 vypadá výpočet následovně:

provozní náklady = 98 663 tis. Kč

jednodenní náklady = $\frac{98\,663}{360} = 274,06$ tis. Kč

obratový cyklus peněz = 118,8

kapitálová potřeba = $274,06 * 118,8 = 32\,558,3$ tis. Kč.

Ostatní roky jsou vypočteny stejným způsobem. Následující tabulka obsahuje výši potřebného pracovního kapitálu pro jednotlivé roky.

Tab. č. 8: Kapitálová potřeba společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)

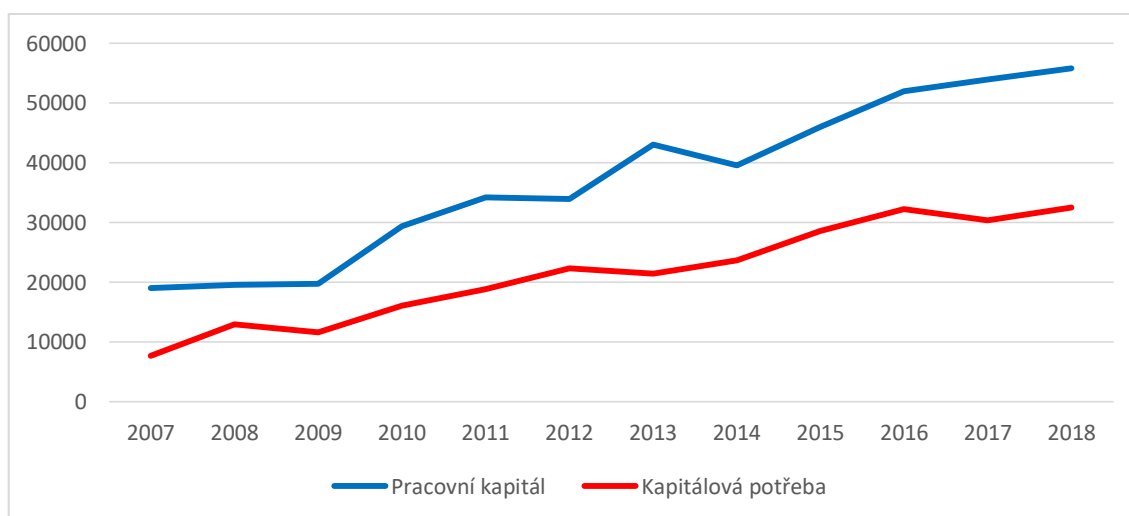
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní náklady	100 280	33 318	75 150	94 072	100 789	87 944
Jednodenní náklady	278,56	92,55	208,75	261,31	279,97	244,29
Obratový cyklus peněz	27,6	140,1	55,8	61,6	67,4	91,3
Kapitálová potřeba (OA)	7 688,3	12 966,3	11 648,3	16 096,7	18 870	22 303,7
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Provozní náklady	86 939	95 789	98 276	87 504	90 169	98 663
Jednodenní náklady	241,5	266,08	272,99	243,07	250,47	274,06
Obratový cyklus peněz	88,7	88,9	104,7	132,6	121,4	118,8
Kapitálová potřeba (OA)	21 421,1	23 654,5	28 582,1	32 231,1	30 407,1	32 558,3

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Následující graf zobrazuje srovnání potřebné výše pracovního kapitálu s jeho skutečnou výší.

Obr. č. 11: Potřebná výše a skutečný stav pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Již od začátku sledovaného období převyšuje skutečná výše pracovního kapitálu jeho potřebné množství. Rozdíl mezi pracovním kapitálem a jeho potřebou je každým rokem větší. To ukazuje na konzervativní strategii řízení.

8.3 Management likvidity

Sledování likvidity je pro společnost velmi důležité, protože likvidita určuje, do jaké míry je daná společnost schopna platit své závazky.

Steatit, s. r. o., svoji likviditu nesleduje a žádným způsobem nekontroluje. Tato společnost je na trhu již dlouhou dobu a má velmi nízkou konkurenci. Vedení společnosti řídí Steatit většinu času podle předešlých zkušeností a minulosti společnosti. Při splácení svých závazků a získávání peněžních prostředků na jejich platbu tomu není jinak.

8.3.1 Běžná likvidita

Následující tabulka obsahuje data týkající se běžné likvidity podniku Steatit, s. r. o. Výše oběžných aktiva a krátkodobých závazků je zadána v tis. Kč.

Tab. č. 9: Běžná likvidita společnosti Steatit s. r. o.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	19 035	19 532	19 741	29 434	34 252	33 927
Krátkodobé závazky	46 230	24 493	18 848	19 962	16 518	27 994
Běžná likvidita	0,41	0,80	1,04	1,47	2,07	1,2
Průměrná běžná likvidita v oboru	1,48	1,63	2,24	2,11	2,25	1,91
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	43 019	39 610	45 975	51 983	53 920	55 803
Krátkodobé závazky	36 771	44 335	50 373	53 763	52 309	54 758
Běžná likvidita	1,17	0,89	0,91	0,97	1,03	1,02
Průměrná běžná likvidita v oboru	2,05	2,02	2,03	1,92	1,86	

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Běžnou likviditu je možné spočítat jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Např. v roce 2018 je výpočet následující:

oběžná aktiva = 55 803 tis. Kč

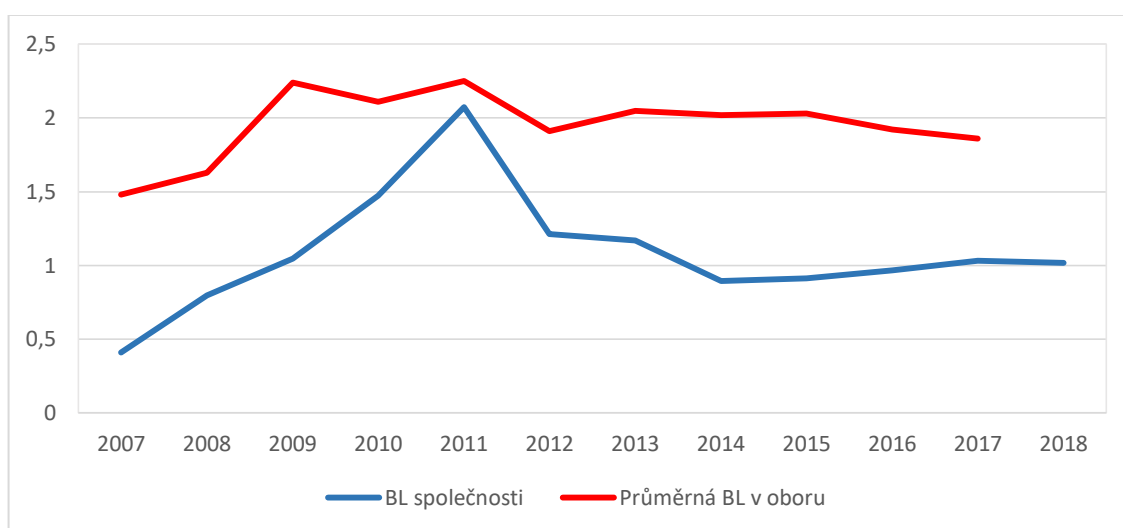
krátkodobé závazky = 54 758 tis. Kč

$$\text{běžná likvidita} = \frac{55\,803}{54\,758} = 1,02$$

Ostatní roky jsou vypočteny stejným způsobem.

Pro lepší srovnání s oborovým průměrem jsou data převedena do následujícího grafu.

Obr. č. 12: Srovnání běžné likvidity společnosti s oborovým průměrem



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Doporučené hodnoty se dle Kislingerové (2007) pohybují v rozmezí 1,6–2,5. Do rozmezí těchto hodnot se společnost dostala se svojí likviditou pouze v roce 2011.

Ve srovnání s oborovým průměrem má společnost běžnou likviditu nižší. Běžná likvidita v oboru se pohybuje od hodnoty 1,5 a výš, běžná likvidita společnosti se však většinou k této hodnotě ani neblíží. Výjimkou je rok 2011, kdy se běžná likvidita společnosti výrazně přiblížila oborovému průměru, poté začala likvidita společnosti výrazně klesat. Od roku 2014 se začíná běžná likvidita společnosti opět zvyšovat. V roce 2018 se oproti předchozímu roku nepatrně snížila. Průměrná běžná likvidita v oboru za rok 2018 není ještě k dispozici.

8.3.2 Pohotová likvidita

Data potřebná pro výpočet pohotové likvidity společnosti se nacházejí v následující tabulce. Hodnoty oběžných aktiv, zásob a krátkodobých závazků jsou udány v tis. Kč.

Tab. č. 10: Pohotová likvidita společnosti Steatit, s. r. o.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	19 035	19 532	19 741	29 434	34 252	33 927
Zásoby	6 350	8 107	11 790	14 061	17 615	17 533
Krátkodobé závazky	46 230	24 493	18 848	19 962	16 518	27 994
Pohotová likvidita	0,27	0,47	0,42	0,77	1,01	0,59
Průměrná pohotová likvidita v oboru	1,09	1,29	1,63	1,57	1,65	1,39
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	43 019	39 610	45 975	51 983	53 920	55 803
Zásoby	20 136	25 315	29 175	31 252	30 725	31 250
Krátkodobé závazky	36 771	44 335	50 373	53 763	52 309	54 758
Pohotová likvidita	0,62	0,32	0,33	0,39	0,44	0,45
Průměrná pohotová likvidita v oboru	1,5	1,45	1,39	1,29	1,27	

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Pohotová likvidita se vypočítá jako podíl rozdílu oběžných aktiv a zásob s krátkodobými závazky. Pro rok 2018 je výpočet následující:

oběžná aktiva = 55 803 tis. Kč

zásoby = 31 250 tis. Kč

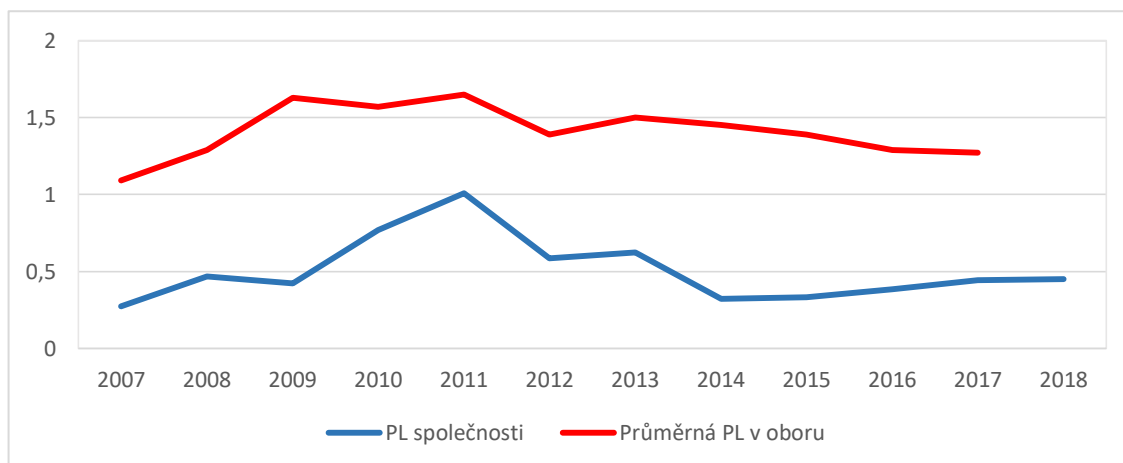
krátkodobé závazky = 54 758 tis. Kč

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(55\,803 - 31\,250)}{54\,758} = 0,45$$

Ostatní roky jsou vypočteny stejným způsobem.

Následující graf vyobrazuje srovnání s oborovým průměrem.

Obr. č. 13: Srovnání pohotové likvidity společnosti s oborovým průměrem



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Kislingerová (2007) uvádí doporučenou hodnotu pohotové likvidity v rozmezí 0,7–1,0. Hodnotu 0,7 překročila společnost s pohotovou likviditou v roce 2010 a 2011, jinak se nachází pohotová likvidita pod doporučenými hodnotami.

Při srovnání s oborovým průměrem je pohotová likvidita společnosti opět nižší. V žádném ze sledovaných roků se společnost průměrné pohotové likviditě nepřibližuje. Od roku 2011 do roku 2014 má pohotová likvidita stejně jako běžná klesající charakter, poté opět začíná růst. Průměrná pohotová likvidita v oboru za rok 2018 není ještě k dispozici.

8.3.3 Hotovostní likvidita

Následující tabulka obsahuje data týkající se hotovostní likvidity společnosti Steatit. Výše peněžních prostředků a krátkodobých závazků je zadána v tis. Kč. Výše peněžních prostředků a krátkodobých závazků je udána v tis. Kč.

Obr. č. 14: Hotovostní likvidita společnosti Steatit, s. r. o.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Peněžní prostředky	153	728	981	1 016	1 130	1 131
Krátkodobé závazky	46 230	24 493	18 848	19 962	16 518	27 994
Hotovostní likvidita	0,003	0,03	0,05	0,05	0,07	0,04
Průměrná hotovostní likvidita v oboru	0,23	0,29	0,56	0,48	0,43	0,36
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Peněžní prostředky	720	1 018	646	6 743	8 252	9 202
Krátkodobé závazky	36 771	44 335	50 373	53 763	52 309	54 758
Hotovostní likvidita	0,02	0,02	0,01	0,16	0,16	0,17
Průměrná hotovostní likvidita v oboru	0,4	0,45	0,47	0,42	0,43	

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Výpočet hotovostní likvidity pro rok 2017 je následující:

peněžní prostředky = 9 202 tis. Kč

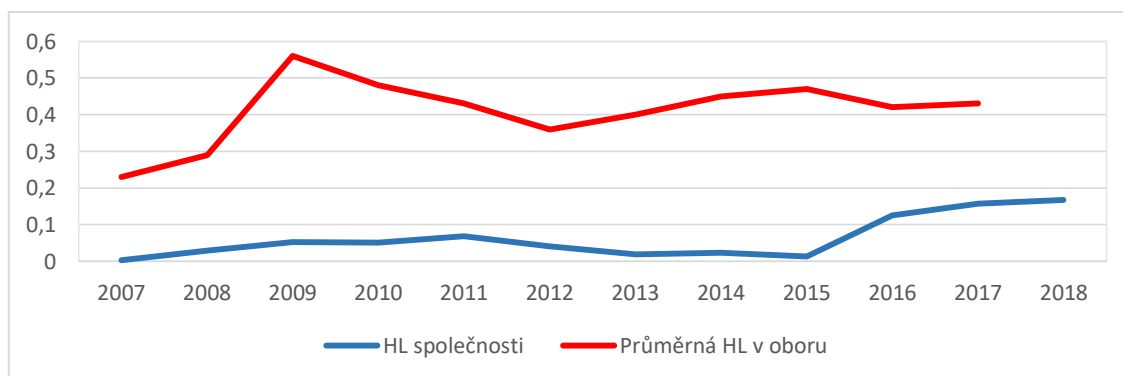
krátkodobé závazky = 54 758 tis. Kč

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{9\,202}{54\,758} = 0,17$$

Výpočty ostatních let jsou provedeny stejným způsobem.

Pro lepší srovnání s oborovým průměrem jsou data převedena do následujícího grafu.

Obr. č. 15: Srovnání hotovostní likvidity společnosti s oborovým průměrem



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Kislingerová (2007) doporučuje hodnoty hotovostní likvidity kolem hodnoty 0,2. K této hodnotě se společnost začala přibližovat v roce 2016 a 2017. Hotovostní likvidita před těmito roky dosahovala velmi nízkých hodnot.

Ve srovnání s oborovým průměrem je hotovostní likvidita společnosti také velmi nízká. Až do roku 2015 nedosahovala likvidita společnosti ani 0,1, oproti tomu likvidita v oboru přesahovala hodnotu 0,2, v některých letech dokonce 0,4. V žádném ze sledovaných roků se hotovostní likvidita společnosti nepřibližuje průměrné hotovostní likviditě oboru. Průměrná hotovostní likvidita v oboru za rok 2018 není ještě k dispozici.

8.3.4 Možnosti zvýšení hotovostní likvidity

Společnost by se měla pokusit o zvýšení alespoň své hotovostní likvidity na doporučenou hodnotu 0,2.

Potřebnou výši peněžní prostředků je možné odvodit od výše závazků podniku, v roce 2018 činily 54 758 tis. Kč. Tato částka se následně vynásobí požadovanou hodnotou hotovostní likvidity ($54\,758 * 0,2 = 10\,951,6$ tis. Kč). Proto, aby Steatit zajistil dostatečnou hotovostní likviditu, by musel mít stav peněžních prostředků na konci roku 2018 10 951 600 Kč, k dosažení této částky chybělo společnosti 1 749 600 Kč.

Následující tabulka obsahuje výši potřebných peněžních prostředků k dosažení doporučené hotovostní likvidity a výši chybějících peněžních prostředků za posledních pět let.

Tab. č. 11: Potřebné peněžní prostředky k zajištění hotovostní likvidity (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
Peněžní prostředky	1 018	646	6 743	8 252	9 202
Krátkodobé závazky	44 335	50 373	53 763	52 309	54 758
Doporučené hodnota hotovostní likvidity	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Potřebné peněžní prostředky	8 867	10 074,6	10 752,6	10 461,8	10 951,6
Chybějící peněžní prostředky	7 849	9 428,6	4 009,6	2 209,8	1 749,6

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018
Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Z tabulky je patrné, že situace společnosti s hotovostní likviditou se postupně zlepšuje.

Krátkodobé závazky v sobě zahrnují také závazky ke společnostem, které mají ve Steatitu podstatný vliv. Velkou část těchto závazků představují půjčky od vlastnícih společností. Pokud tyto závazky z výpočtu vypustíme, bude výsledná částka chybějících peněžních prostředků vypadat následovně.

Tab. č. 12: Chybějící peněžní prostředky bez vlivu závazků ke společnostem s podstatným vlivem (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
Peněžní prostředky	1 018	646	6 743	8 252	9 202
Krátkodobé závazky	7 335	13 337	13 763	6 809	8 498
Doporučené hodnota hotovostní likvidity	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Potřebné peněžní prostředky	1 467	2 674,6	2 752,6	1 361,8	1 699,6
Chybějící peněžní prostředky	449	2 028,6	- 3 990,4	-6 890,2	-7 502,4

Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Za předpokladu, že by závazky z podstatného vlivu hotovostní likviditu podniku příliš neovlivňovaly, nepotřebuje společnost pro zlepšení situace s hotovostní likviditou již žádné další peněžní prostředky.

Pokud v budoucnu hotovostní likvidita společnosti opět poklesne, může mimo půjček od společností s podstatným vlivem využít podnik ke zvýšení své likvidity také produkty své banky:

- Kontokorentní úvěr – společnost s bankou smluvně stanoví částku, kterou může podnik ze svého účtu čerpat, úroky jsou placené z výše zapůjčené částky a její splácení probíhá v okamžiku, kdy přijdou společnosti peníze na účet (Česká spořitelna, 2019).
- Multiměnový kontokorentní úvěr – funguje stejně jako kontokorentní úvěr, společnost může čerpat úvěr ve více měnách, u Steatitu, s. r. o., by to bylo v Kč a eurech (Česká spořitelna, 2019).
- Provozní úvěr – společnost jej může využít k pokrytí kolísání svých výdajů a příjmů. Smluvně stanovenou částku je možné čerpat jednorázově

nebo postupně. Každé jednotlivé čerpání částky může být v rozdílných měnách. Úroky jsou placeny po dobu, kdy je úvěr čerpán (Česká spořitelna, 2019).

- Úvěr s úrokovým zvýhodněním EIB – úvěr je zatížen nižšími úroky, jeho použití se však společnosti vyplatí až od splatnosti úvěru 2 roky (Česká spořitelna, 2019).

8.4 Vztahy s bankami

8.4.1 Výběr banky

Při výběru bankovní instituce je pro společnost důležité, aby banka měla svoji vlastní pobočku v blízkém okolí sídla společnosti. Při výběru jsou u podniku důležité tyto položky:

- cena vedení účtu,
- počet karet k účtu zdarma a cena jejich pojištění proti krádeži a zneužití,
- cena výběru hotovosti z bankomatu a u přepážky,
- cena odchozích a příchozích plateb (elektronických),
- cena vkladu hotovosti na bankovní účet.

V blízkém okolí společnosti mají pobočku následující banky: Komerční banka, ČSOB, MONETA Money Bank a Reifeisenbank. V následující tabulce je zobrazena cena jednotlivých položek důležitých pro společnost při výběru banky.

Tab. č. 13: Přehled cen jednotlivých bank

	Komerční banka	ČSOB	MONETA	Raiffeisenbank
Název služby	Profi účet	Firemní konto	Genius Business Optimal	Podnikatelské eKonto KOMPLET PLUS
Vedení účtu – měsíčně	190 Kč (koncept Moje odměny)	290 Kč	219 Kč	129 Kč
Počet plateb v rámci balíčku	10	45	50	-
Počet karet zdarma	1	2	1	1
Pojištění platebních karet – roční (krádež zneužití)	468 Kč	390 Kč (Classic)	pouze u MasterCard Business Premium	180 Kč (základní), 828 Kč (plus)
Výběr z bankomatu	0 Kč	5 Kč	0 Kč	0 Kč
Výběr z cizího bankomatu	39 Kč	40 Kč	40 Kč	0 Kč
Výběr z bankomatu v zahraničí	99 Kč	100 Kč	100 Kč + 0,5 % z částky	100 Kč + 0,5 % z částky
Cena příchozí platby	6 Kč	6 Kč	6 Kč	0 Kč
Cena odchozí elektronické platby	6 Kč	3 Kč	0 Kč	0 Kč
Vklad hotovosti uzavřeným obalem nebo nočním trezorem	9 Kč	29 Kč	1 800 Kč (ročně)	-
Vklad hotovosti přes přepážku	29 Kč	0 Kč	0 Kč	25 Kč
Výběr hotovosti přes přepážku	75 Kč	70 Kč	1 % min. 30	150 + 0,5 % z částky

Zdroj: Jednotlivé sazebníky bank, 2017, 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2018

Jednotlivým bankám jsou při výběru přiřazovány body podle ceny hodnotící stupnicí od 1 do 4, kdy 1 je nejlepší. Pokud budou mít některé položky stejnou hodnotu, budou hodnoceny stejným bodem, který představuje lepší stupeň.

Z položek jsou nejdůležitější pro společnost cenu za vedení účtu, výběr z bankomatu, který vlastní daná banka, vklad hotovosti přes přepážku a vklad hotovosti uzavřeným obalem nebo nočním trezorem. Tyto položky mají váhu 0,17. Dále společnost klade důraz na ceny příchozích a odchozích elektronických plateb, u těchto položek je proto váha stanovena na 0,12.

Nejméně důležitá je pro společnost cena výběru z bankomatu v zahraničí, protože k ní dochází ve výjimečných případech, váha činí proto 0,005. Ostatní položky mají váhu 0,015. Hodnocení bank je poté rovno násobku váhy a bodů, které banka získala za jednotlivé položky.

Pro společnost bude nejvýhodnější založit si běžný účet v Kč v bance, která má nejnižší celkové hodnocení.

Tab. č. 14: Hodnocení bank

	Váhy	Komerční banka		ČSOB		MONETA		Raiffeisen -bank	
		Body	Hodnocení	Body	Hodnocení	Body	Hodnocení	Body	Hodnocení
Vedení účtu – měsíčně	0,17	2	0,34	4	0,68	3	0,51	1	0,17
Počet plateb v rámci balíčku	0,015	3	0,045	2	0,03	1	0,015	4	0,06
Počet karet zdarma	0,015	2	0,03	1	0,015	2	0,03	2	0,03
Pojištění platebních karet – roční	0,015	2	0,03	1	0,015	4	0,06	3	0,045
Výběr z bankomatu	0,17	1	0,17	4	0,68	1	0,17	1	0,17
Výběr z cizího bankomatu	0,015	2	0,03	3	0,045	3	0,045	1	0,015
Výběr z bankomatu v zahraničí	0,005	1	0,005	2	0,01	3	0,015	3	0,015
Cena příchozí platby	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Cena odchozí elektronické platby	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12	1	0,12
Vklad hotovosti uzavřeným obalem nebo nočním trezorem	0,17	1	0,17	2	0,34	3	0,51	4	0,68
Vklad hotovosti (přepážka)	0,17	4	0,68	1	0,17	1	0,17	3	0,51
Výběr hotovosti (přepážka)	0,015	2	0,03	1	0,015	3	0,045	4	0,06
Celkem	1	26	2,25	26	2,6	27	1,93	28	1,995

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pokud by byly banky hodnoceny pouze na základě udělených bodů, byly by výsledky téměř stejné a pro společnost by byla nejlepší buď Komerční banka, nebo ČSOB.

S ohledem na důležitost jednotlivých položek pro společnost a následnému rozdělení vah je nejvýhodnější pro podnik založit si běžný účet v korunách v MONETA Money Bank.

Velkou část příjmů společnosti tvoří export produktů, proto je dobré, aby měla společnost založený také účet v cizí měně, v eurech. Při výběru banky se rozhoduje mezi třemi bankami: Komerční bankou, ČSOB a MONETA Money Bank.

Pro výběr je důležitá pro podnik cena vedení účtu a ceny elektronických příchozích a odchozích plateb.

Tab. č. 15: Přehled cen jednotlivých bank

	Komerční banka	ČSOB	MONETA
Vedení účtu – měsíčně	100 Kč	80 Kč	4 EUR (cca 100 Kč)
Odchozí platba SEPA (do 50 000 EUR)	195 Kč	250 Kč	220 Kč
Odchozí platby ostatní	0,9 %, min. 250, max. 1 500 Kč	1 %, min. 250 Kč, max. 1 500 Kč	1 %, min. 220 Kč, max. 1 500 Kč
Příchozí platba SEPA (do 50 000 EUR)	145 Kč	150 Kč	100 Kč
Příchozí platba ostatní	0,9 %, min. 225 Kč, max. 1 095 Kč	1 %, min. 150 Kč, max. 1 000 Kč	1 %, min. 100 Kč, max. 1 000 Kč

Zdroj: Jednotlivé sazebníky bank, 2017, 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2018

Pro hodnocení jsou jednotlivým bankám přiřazovány body podle ceny hodnotící stupnicí od 1 do 3, kdy 1 je nejlepší. Pokud budou mít některé položky stejnou hodnotu, budou hodnoceny stejným bodem, který představuje lepší stupeň.

Jednotlivým položkám byly přiřazeny váhy podle jejich důležitosti pro společnost. Hodnocení bank je poté rovno násobku váhy a bodů, které banka získala za jednotlivé položky. Pro společnost bude nejvýhodnější založit si běžný účet v cizí měně v bance, která má nejnižší celkové hodnocení.

Tab. č. 16: Hodnocení bank

	Váhy	Komerční banka		ČSOB		MONETA	
		Body	Hodnocení	Body	Hodnocení	Body	Hodnocení
Vedení účtu – měsíčně	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,39
Odchozí platba SEPA (do 50 000 EUR)	0,16	1	0,16	3	0,48	2	0,32
Odchozí platby ostatní	0,16	2	0,32	3	0,48	1	0,16
Příchozí platba SEPA (do 50 000 EUR)	0,3	2	0,6	3	0,9	1	0,3
Příchozí platba ostatní	0,25	3	0,75	2	0,5	1	0,25
Součet hodnotících bodů	1	10	2,09	12	2,49	8	1,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podle velikosti hodnocení (nejnižší) je pro podnik nejvýhodnější z porovnávaných bank otevřít si účet v cizí měně v bance MONETA Money Bank.

Pro společnost je nejefektivnější otevřít si účet jak v korunách, tak v cizí měně v MONETA Money Bank, z tohoto důvodu může společnost zkusit vyjednat u této banky při otvírání účtů lepší podmínky.

8.4.2 Porovnání se stávající bankou společnosti Steatit, s. r. o.

Steatit, s. r. o., má založen jeden účet v Kč a jeden účet v eurech v České spořitelně. Za vedení účtu v korunách platí měsíčně 299 Kč. K účtu má podnik zdarma jednu kreditní kartu. Za pojištění platebních karet platí ročně 728 Kč. Výběr z bankomatu České spořitelny stojí společnost 5 Kč, při výběru z cizího bankomatu platí 40 Kč. Výběr z bankomatu v zahraničí má společnost za 125 Kč. Odchozí a příchozí elektronické platby jsou v rámci účtu zdarma. Za vklad hotovosti na přepážce platí společnost 30 Kč, vklad pomocí bankomatu je zdarma. Za výběr peněz na přepážce si banka účtuje 80 Kč.

V porovnání s vybranou bankou podle hodnotících kritérií je vedení stávajícího účtu pro společnost dražší o 80 Kč měsíčně. Moneta nabízí v rámci svého balíčku 50 plateb

zdarma, Česká spořitelna má počet plateb neomezený. Celkově jsou služby banky MONETA Money Bank levnější než srovnatelné služby v České spořitelně.

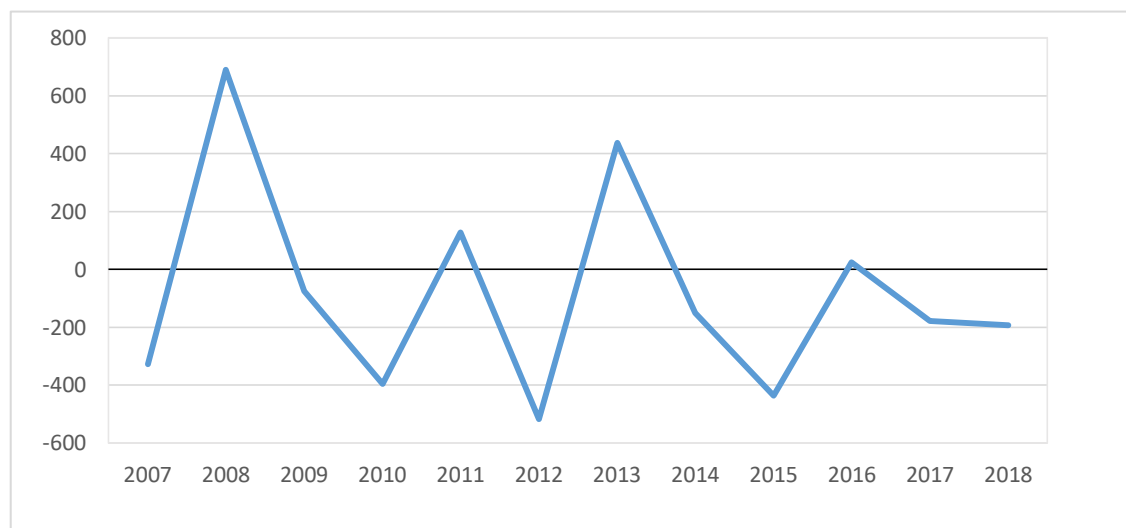
Za vedení účtu v cizí měně platí měsíčně společnost České spořitelně 45 Kč. V rámci svého účtu má zvýhodněné 2 odchozí a 2 příchozí SEPA platby, kdy jejich cena činí 30 Kč. Jinak platí podnik za odchozí SEPA platby do 50 tis. eur 220 Kč a za příchozí 100 Kč.

Pokud srovnáme tyto ceny s nevhodnějším kandidátem z výběru banky, vedení účtu v cizí měně je u MONETA Money Bank dražší o 55 Kč měsíčně (měsíční poplatek za vedení je cca 100 Kč). Cena odchozích a příchozích SEPA je stejná, společnost by však neměla k dispozici čtyři platby za zvýhodněnou cenu.

8.5 Měnové riziko

Steatit, s. r. o., má většinu odběratelů v zahraničí, také někteří jeho dodavatelé jsou ze zahraničí. Společnost je proto vystavena měnovému riziku. Následující graf zobrazuje vývoj kurzových rozdílů společnosti.

Obr. č. 16: Vývoj kurzových rozdílů společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály podniku Steatit, s. r. o., 2007 – 2018

Zpracoval: Zuzana Prantlová, 2019

Z grafu je patrné, že za sledované období kurzová ztráta výrazně převyšuje kurzový zisk. Kurzové rozdíly byly pro společnost pozitivní pouze v roce 2008, 2011, 2013 a 2016.

Společnost je proti měnovému riziku částečně chráněná tím, že používá bankovní účet v cizí měně (v eurech), na kterém se uskutečňují transakce se zahraničními odběrateli a dodavateli. Mimo to žádnou ochranu proti měnovému riziku nevyužívá.

Společnost může k ochraně před měnovým rizikem spolupracovat se svojí bankou. Česká spořitelna nabízí svým klientům vytvoření individuální strategie pro zajištění proti měnovému riziku. K tomu využívá finanční nástroje, jako jsou měnové swapy, měnové opce a měnové forwardy. Banka také klienta pravidelně informuje o předpokládaném vývoji kurzů a podle nich zajišťuje pro společnost výhodné spotové operace (Česká spořitelna, 2019).

8.6 Návrh opatření na zlepšení

8.6.1 Možnosti zlepšení v oblasti cash managementu

Společnost Steatit, s. r. o., nesleduje pohyb svých příjmů a výdajů za jednotlivá období, nesestavuje výkaz cash flow a žádným způsobem jej neřídí. Podnik si své výkazy nesestavuje sám, využívá pro to specializovanou firmu. Vedení společnosti proto nemá v průběhu roku příliš velký přehled o výdajích a příjmech společnosti. Jejich vývoj může společnost zjistit pouze zdlouhavým hledáním ve výpisech z bankovních účtů a pokladních dokladech.

Pro lepší sledování cash flow může Steatit využít rozšiřující modul softwaru K2 Atmitec, který již používá několik let. Pokud nebude chtít společnost investovat do rozšíření svého softwaru, může si pro sledování cash flow vytvořit jednoduchou databázi v programu Excel (Microsoft Office). Možnosti, které Excel nabízí, nejsou tak velké jako v K2 Atmitec a práce v tomto softwaru bude pro firmu o něco více časově náročnější. Pro potřeby sledování vývoje příjmů a výdajů společnosti je však dostačující. Když bude mít společnost kdykoliv k dispozici údaje o svém cash flow, může její vedení lépe řídit výši svých příjmů a závazků.

Ve chvíli, kdy bude mít podnik dostačující údaje o příjmech a výdajích, může předpovídat vývoj svého cash flow pomocí distribuční metody. S použitím softwaru K2 Atmitec to bude pro společnost jednodušší, ale může k tomu využít opět i Excel. Mimo distribuční metody může Steatit, s. r. o., predikovat svoje cash flow pomocí funkce forecast nebo nástroje prognóza, který je obsažen již ve všech novějších verzích Excelu.

Společnost by měla do budoucna vylepšit svoji kontrolu vyplácení hotovosti. Platby se ve společnosti uskutečňují každý den, podnik by měl proto také každý den kontrolovat přehled plateb. Kontrolu těch elektronických může také vylepšit používáním silných hesel k přihlášení do bankovního softwaru. Tato hesla je nutné obměňovat v pravidelných intervalech, pro bezpečnost je také dobré mít heslo co možná nejdelší.

Ke zlepšení kontroly vyplácení hotovosti z pokladny pomůže společnosti zavedení pravidelných kontrol pokladny, kdy se bude kontrolovat skutečný stav peněz a také to, zda účely vynaložených plateb skutečně odpovídají nakoupeným službám, materiálu atd.

8.6.2 Možnosti zlepšení v oblasti managementu pracovního kapitálu

Stejně jako u cash managementu, tak i u managementu pracovního kapitálu společnost nesleduje jeho vývoj a nijak se nesnaží jej řídit. Pokud se společnost rozhodně investovat do rozšiřujícího modulu softwaru K2 Atmitec, může jeho funkce také používat pro sledování pohybu výše pracovního kapitálu a získané informace využít k optimalizaci velikosti pracovního kapitálu.

Pracovní kapitál může společnost ovlivňovat především řízením zásob, pohledávek a závazků. Management zásob společnost využívá stejný již po mnoho období. Suroviny dováží Steatit nejen z různých částí České republiky, ale také ze zahraničí. Dopravní náklady na jednu dodávku jsou celkem vysoké, proto společnost objednává větší množství surovin najednou. Se svými dodavateli má také již předem uzavřené smlouvy o množství surovin, které od nich za rok odebere. Měnit množství surovin a celkově také zásob na skladě není pro společnost příliš vhodné pro řízení pracovního kapitálu.

U svých pohledávek má společnost poměrně dlouhou dobu splatnosti. Společnost se může pokusit domluvou se svými dlouhodobými odběrateli zkrátit lhůty splatností faktur. S kombinací dobře promyšleného řízení svých závazků může tímto společnost pozitivně ovlivnit vývoj svého pracovního kapitálu.

Největší položku krátkodobých závazků tvoří závazky ke společnostem, které mají ve Steatitu podstatný vliv. Tyto závazky se každým rokem zvyšují. Pokud se společnosti podaří zastavit jejich růst a získat prostředky pro jejich postupné snižování, ovlivní to pozitivně nejen výši čistého pracovního kapitálu společnosti, ale také jeho likviditu.

8.6.3 Možnosti zlepšení v oblasti managementu likvidity

Společnost by se také v budoucnu měla zaměřit na sledování své likvidity. Likvidita společnosti je oproti doporučeným hodnotám a likviditě v oboru nízká. Likviditu společnosti však výrazně snižují závazky za společnostmi s podstatným vlivem. Tyto závazky tvoří převážně půjčky, které vlastníci společnosti Steatitu poskytlí.

Za předpokladu, že závazky za společnostmi s podstatným vlivem příliš neovlivňují likviditu společnosti, je likvidita společnosti poměrně vysoká.

Přesto by měla společnost vývoj své likvidity sledovat a řídit. K tomuto účelu může také využít rozšiřujícího modulu K2 Atmitec. Pokud by do modulu společnost nechtěla investovat, může pro sledování vývoje své likvidity vytvořit databázi v programu Microsoft Excel.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo definovat metody a nástroje treasury managementu, analyzovat finanční řízení ve vybraném podniku a navrhnout možné využití nástrojů a metod treasury managementu ve vybraném podniku.

Celá práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část začínala vymezením pojmu treasury managementu, uvedením příkladů jeho činnosti a umístěním treasury v organizační struktuře společnosti.

Další kapitoly jsou zaměřeny na jednotlivé části treasury managementu, a to: cash management, management pracovního kapitálu, řízení likvidity, vztahy s bankami a řízení finančních rizik.

V rámci cash managementu se práce zabývala vymezením pojmu cash management, jeho činnostmi, definováním pojmu cash flow a možnostmi jeho výpočtu. Kapitola dále obsahovala možnosti předpovědi cash flow a kontroly předpovědi. Závěr kapitoly obsahoval výčet nástrojů plateb a způsoby kontroly vyplácení hotovosti.

U managementu pracovního kapitálu byla práce zaměřena na výpočet pracovního kapitálu, definování hotovostního cyklu a jeho výpočet, optimální objem pracovního kapitálu, analýzu jeho potřeby a stanovení kapitálové potřeby v oblasti oběžných aktiv. Mimo to tato část rozebírala také jednotlivé části managementu pracovního kapitálu (management úvěrů, management pohledávek a management zásob).

V kapitole věnované řízení likvidity byl vymezen pojem likvidita, byly uvedeny možnosti zvýšení a snížení likvidity a nástroje pro řízení vysoké a nízké likvidity. Závěr kapitoly obsahoval jednotlivé ukazatele likvidity a postupy jejich výpočtů.

Dále se práce zabývala vztahy s bankami a výběrem bank. Konec praktické části popisoval jednotlivá finanční rizika a možnosti jejich řízení.

Začátek praktické části se věnoval charakteristice vybraného podniku. Společnost Steatit, s. r. o., sídlí v Klenčí pod Čerchovem a zabývá se výrobou technické a elektrotechnické keramiky. Za poslední rok společnost zaměstnávala 120 zaměstnanců. Velká část odběratelů společnosti sídlí v zahraničí.

Dále byla praktická část zaměřená na aplikaci konkrétních metod a nástrojů treasury managementu a na možnosti jejich zlepšení.

Společnost Steatit sestavuje každým rokem výkaz cash flow ani nesleduje jeho vývoj. Poslední výkaz byl sestaven v roce 2012. Vývoj stavu peněžních prostředků společnosti má velké výkyvy, většinu let se však drží v kladných číslech. Podnik také nevytváří předpovědi cash flow. V rámci cash managementu využívá společnost pouze kontroly vyplácení hotovosti, a to pro platby v hotovosti, elektronické platby a platby kreditní kartou. Používání jiných platebních nástrojů je ve společnosti ojedinělé.

Také managementu pracovního kapitálu společnost nevěnuje příliš velkou pozornost. Pracovní kapitál společnosti se každým rokem zvyšuje, avšak čistý pracovní kapitál je poměrně nízký a některé roky má dokonce zápornou hodnotu. Obratový cyklus peněz společnosti je poměrně dlouhý. V roce 2007 začínal na 27,6 dnech, za poslední čtyři roky neklesl pod 100 dní. Skutečná výše pracovního kapitálu podniku vysoce přesahuje jeho potřebnou výši.

Likvidita společnosti je oproti doporučeným hodnotám a oproti průměrným hodnotám v oboru nízká. Likviditu společnosti však výrazně snižují závazky za společnostmi s podstatným vlivem. Společnost nevyužívá žádné nástroje pro řízení likvidity.

Steatit, s. r. o., má jeden účet v korunách a jeden v eurech v České spořitelně. Společnost s bankou neudrží aktivně žádné vztahy.

Z finančních rizik je společnost nejvíce vystavena měnovému riziku, protože obchoduje především se zahraničím. Proti tomuto riziku se částečně chrání tím, že má založený účet v eurech. Mimo to však žádnou ochranu proti měnovému riziku nevyužívá.

Pro zlepšení svého cash managementu může společnost zakoupit rozšiřující model softwaru K2 Atmitec, který již používá několik let. Software může především využít pro sledování vývoje cash flow a jeho předpovědi. Pokud nebude chtít podnik rozšiřující model zakoupit, může si sám začít vést údaje o cash flow v programu Microsoft Excel, který již vlastní. Zde je možné také provádět zjednodušené předpovědi cash flow.

Společnost může využít software K2 Atmitec také ke zlepšení svého managementu pracovního kapitálu. Některé funkce programu umožňují přehledně sledovat velikost a vývoj pracovního kapitálu. Steatit může získané informace využít pro analýzu pracovního kapitálu a jeho optimalizaci.

Dále by se měla společnost zaměřit na sledování a řízení své likvidity, k tomu může také využít softwaru K2 Atmitec.

Pro ochranu proti měnovému riziku může společnost využít služby své banky, která nabízí svým klientům vytvoření individuální strategie pro zajištění proti měnovému riziku.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Informace o společnosti Steatit, s. r. o.	37
Tab. č. 2: Vývoj peněžních prostředků společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)	40
Tab. č. 3: Pracovní kapitál společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)	44
Tab. č. 4: Tržby společnosti za prodej výrobků a zboží a za poskytování služeb (v tis. Kč)	47
Tab. č. 5: Doba obratu zásob společnosti	48
Tab. č. 6: Doba splatnosti krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů	50
Tab. č. 7: Doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů	52
Tab. č. 8: Kapitálová potřeba společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč).....	55
Tab. č. 9: Běžná likvidita společnosti Steatit s. r. o.	56
Tab. č. 10: Pohotová likvidita společnosti Steatit, s. r. o.	58
Tab. č. 11: Potřebné peněžní prostředky k zajištění hotovostní likvidity (v tis. Kč).....	61
Tab. č. 12: Chybějící peněžní prostředky bez vlivu závazků ke společnostem s podstatným vlivem (v tis. Kč)	62
Tab. č. 13: Přehled cen jednotlivých bank	64
Tab. č. 14: Hodnocení bank	65
Tab. č. 15: Přehled cen jednotlivých bank	66
Tab. č. 16: Hodnocení bank	67

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Obecný hotovostní cyklus.....	23
Obr. č. 2: Schéma obrátového cyklu peněz	24
Obr. č. 3: Cash flow společnosti Steatit, s. r. o. za rok 2012	39
Obr. č. 4: Vývoj cash flow společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč).....	40
Obr. č. 5: Spojnice trendu cash flow společnosti Steatit, s. r. o.....	42
Obr. č. 6: Vývoj pracovního kapitálu společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)	45
Obr. č. 7: Vývoj zásob společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč)	47
Obr. č. 8: Vývoj krátkodobých pohledávek společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč).....	49
Obr. č. 9: Krátkodobé závazky společnosti (v tis. Kč)	51
Obr. č. 10: Obrátový cyklus peněz	53
Obr. č. 11: Potřebná výše a skutečný stav pracovního kapitálu (v tis. Kč)	55
Obr. č. 12: Srovnání běžné likvidity společnosti s oborovým průměrem.....	57
Obr. č. 13: Srovnání pohotové likvidity společnosti s oborovým průměrem	59
Obr. č. 14: Hotovostní likvidita společnosti Steatit, s. r. o.	60
Obr. č. 15: Srovnání hotovostní likvidity společnosti s oborovým průměrem	60
Obr. č. 16: Vývoj kurzových rozdílů společnosti Steatit, s. r. o. (v tis. Kč).....	68

Seznam použitých zkratk

AR	pohledávky z obchodního styku
C	peněžní prostředky
I	zásoby
OA	oběžná aktiva
obch.	obchodní
OCA	jiná krátkodobá aktiva
NCWC	nefinanční pracovní kapitál
NWC	čistý pracovní kapitál
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
STL	krátkodobé závazky
WC	pracovní kapitál

Seznam použité literatury

BIRRER, Thomas K., RUPP, Markus, SPILLMANN, Martin. *Corporate Treasury Management: Konzepte für die Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, 495 s. ISBN 978-3-658-18566-4.

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

COOPER, Robert. *Corporate Treasury and Cash Management*. 1. vydání, New York: Palgrave Macmillan, 2004, 416 s. ISBN 978-1-349-51269-0.

ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr. *Základy financí*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. 1. vydání, Praha: Grada, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-2124-3.

JAIN, Narender Kumar. *Working capital management*. New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation, 2004, 260 s. ISBN 81-7648-681-7.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

MOIR, Lance. *Managing liquidity*. 2. vydání, Cambridge: Woodhead Publishing Ltd, 1997, 208 s. ISBN 1-85573-335-8.

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

REIDER, Rob, HEYLER, B., Peter. *Managing cash flow: an operational focus*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2003, 352 s. ISBN 0-471-22809-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání, Praha: Grada, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vydání, Praha: Grada, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání, Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

CAMBRIDGE DICTIONARY. *Treasury management*. 2019 [online]. [cit. 7. 4. 2019]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/treasury-management>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Kontokorent*. 2019 [online]. [cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/financovani/provozni-a-investicni-financovani/kontokorent>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Kurzové riziko*. 2019 [online]. [cit. 13. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/financni-trhy/rizeni-rizik/kurzove-riziko#>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Multiměnový kontokorent*. 2019 [online]. [cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/financovani/provozni-a-investicni-financovani/multimenovy-kontokorent>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Provozní úvěr*. 2019 [online]. [cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/financovani/provozni-a-investicni-financovani/provozni-uver>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Úvěr s úrokovým zvýhodněním EIB*. 2019 [online]. [cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/financovani/provozni-a-investicni-financovani/uver-eib>

ČSOB. *Firemní konto*. 2018 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/produkty/ucty-a-platebni-styk/bezne-platebni-ucty/firemni-konto#sazebnik>

ČSOB. *Účty a platby*. 2017 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/poplatky-a-sazby/poplatky/ucty-a-platby>

DIMOPOULOS, Tassos. *Cash management: How to do it properly*. 2017 [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.theglobaltreasurer.com/2017/10/17/cash-management-how-to-do-it-properly/>

JUSTICE.CZ, *Výpis z obchodního rejstříku*, 2017 [online]. [cit. 30. 9. 2017] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=666491&typ=PLATNY>

KOMERČNÍ BANKA. *Ceny a sazby*. 2018 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/ceny-a-sazby/podnikatele-podniky-a-municipality-v-obsluze-pobocek/#ucty>

KOMERČNÍ BANKA. *Sazebník KB pro podnikatele, podniky a municipality v obsluze poboček*. 2017 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/file/cs/sazebnik/kb-20171205-sazebnik-2-podnikatele.pdf?c2b6590d0ee7521488606a55f1667201>

MASQUELIER, François. *The origins of modern corporate treasury management*. 2017 [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/origins-modern-corporate-treasury-management-fran%C3%A7ois-masquelier>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulky 2007. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2007*. 2009 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument141666.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008*. 2009 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument66391.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulky 2009.xls. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009*. 2013 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument76325.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulky. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010*. 2011 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument89407.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulky 2011. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. 2012 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument105732.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Tabulky. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*. 2013 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument141226.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Tabulky 2013. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013*. 2014 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Tabulková příloha k finanční analýze. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014*. 2015 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Tabulky k finanční analýze. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015*. 2016 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Tabulky k finanční analýze. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016*. 2017 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza – tabulky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017*. 2018 [online]. [cit. 22. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

MONETA MONEY BANK. *Sazebník poplatků za produkty a služby pro právnické osoby a fyzické osoby podnikatele*. 2017 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/documents/cz/sazebniky-uroky/234937_Sazebnik_PO_2017.pdf

RAIFFEISEN BANK. *Ceník produktů a služeb pro fyzické osoby a podnikatele a právnické osoby*. 2017 [online]. [cit. 17. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/ceniky/cenik-pi-nove-micro-ucty.pdf>

RYDEL, Mary Ann. *Efficient Cash Flow Forecasting – a Best Practice Guide*. 2013 [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.treasury->

management.com/showarticle.php?pubid=1&issueid=257&article=2174&page=showarticle&pageno=0

STEATIT. *Přehled současné produkce společnosti Steatit s. r. o.* 2017 [online]. [cit. 30. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.steatit.cz/produkty>

STEATIT. *Reference.* 2017 [online]. [cit. 30. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.steatit.cz/reference>

STEATIT. *Steatit s. r. o.* 2017 [online]. [cit. 30. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.steatit.cz/>

STEATIT. *Tradice a historie společnosti Steatit s. r. o.* 2017 [online]. [cit. 30. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.steatit.cz/tradice>

SULLIVAN, Denise. *Internal Control Procedures for the Receipt of Cash.* 2019 [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://work.chron.com/internal-control-procedures-receipt-cash-6735.html>

TREASURY TODAY. *Cash flow forecasting techniques.* 2007 [online]. [cit. 17. 9. 2017]. Dostupné z: <http://treasurytoday.com/2007/05/cash-flow-forecasting-techniques>

VAN WIJK, Hugo. Bank Relationship Management: Quantify It! *Treasury Management International.* 2013 [online]. [cit. 14. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.treasury-management.com/article/4/270/2271/bank-relationship-management-quantify-it%21.html>

Abstrakt

PRANTLOVÁ, Zuzana. *Metody a nástroje treasury managementu a jejich aplikace ve vybraném podniku*. Plzeň, 2019. 82 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

Klíčová slova: treasury, treasury management, cash management, cash flow, management pracovního kapitálu, pracovní kapitál, řízení likvidity, likvidita, vztahy s bankami, finanční rizika

Předložená práce je zaměřena na metody a nástroje treasury managementu a jejich aplikace ve vybraném podniku a následné navržení opatření na jejich zlepšení. V první části definuje teoretické oblasti treasury managementu. Na začátku se zabývá pojmem treasury managementu a příklady jeho činností. Následně vymezuje cash management, management pracovního kapitálu, řízení likvidity, vztahy s bankami a řízení finančních rizik. Ve druhé části se zabývá nástroji a metodami treasury managementu, které podnik sám využívá. Nejprve charakterizuje vybranou společnost. Poté analyzuje cash flow společnosti. Zaměřuje se na předpověď cash flow, nástroje plateb a kontrolu vyplácení hotovosti. Dále analyzuje pracovní kapitál společnosti, jeho řízení, obrátový cyklus peněz, kapitálovou potřebu oběžných aktiv a likviditu společnosti. Zabývá se vztahy s bankami a zkoumá měnové riziko podniku. Nakonec jsou v práci navržena opatření, která povedou ke zlepšení využívání metod a nástrojů treasury managementu společnosti.

Abstract

PRANTLOVÁ, Zuzana. *Methods and instruments of treasury management and their application in select company*. Plzeň, 2019. 82 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: treasury, treasury management, cash management, cash flow, working capital management, working capital, managing liquidity, liquidity, bank relationship, financial risk

The presented diploma thesis is focused on the methods and the instruments of treasury management and their application in the selected company and afterwards suggestion for their improvement. In the first part the thesis defines teoretical area of the treasury management. In the beginning it focuses on the concept of treasury management and the examples of its activities. Afterwards the thesis describes cash management, working capital management, managing liquidity, bank relationships and financial risk management. In the second part the diploma thesis is focused on the methods and the instruments of treasury management, that the company uses. At first it characterizes the selected company. Afterwards the thesis analyses cash flow of the company. It is focused on the cash flow forecast, on the payment methods and the cash payment control. It describes working capital of the company, its managing, cash cycle and working capital needs. The thesis analyses liquidity of the company. It describes bank relationships and inspects currency risk. In the end there are suggestions for the improvement of the use of the methods and the instruments of the company's treasury management.