

Projekt zlepšení finančního řízení ve skupině ABC

Bc. Pavel Škarka

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel Škarka**

Osobní číslo: **M11418**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení finančního řízení ve skupině ABC**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z dostupných literárních pramenů o finančním řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a analyzujte současný stav finančního řízení.
- Navrhněte projekt zlepšení finančního řízení.
- Formulujte závěry a doporučení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014. ISBN 978-0-07-803476-3.
BRIGHAM, Eugene F. a Phillip R. DAVES. Intermediate financial management. 11th ed. Mason: South Western Cengage Learning, c2013, 1136 s. ISBN 978-1-111-53026-6.
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247.
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Polách
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odjírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 11. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Projekt zlepšení finančního řízení ve skupině ABC se ve své teoretické části zabývá rešerší dostupných zdrojů o oblastech cash managementu a cash pooling.

V praktické části pak, za použití teoretických poznatků, analyzuji cash management ve skupině ABC. A na základě výsledků analýzy definovat problematické oblasti a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova: Cash management, cash pooling, investice, likvidita, rentabilita, snížení nákladů.

ABSTRACT

Project to improve financial management in the group ABC, in its theoretical part deals with the retrieval of available resources on the areas of cash management and cash pooling. In the practical part, using theoretical knowledge, analyze cash management in the group ABC. And based on the results of the analysis to define problem areas and propose solutions to improve the current situation.

Keywords: Cash management, cash pooling, investment, liquidity, profitability, reduce costs.

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat, vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jiřímu Poláchovi, za připomínky a rady, které mi věnoval během její přípravy.

Nemohu opomenout ředitele ekonomického útvaru společnosti Fimes a.s. pana Ing. Daniela Remeše Ph.D, který mi poskytl cenné informace zevnitř holdingu ABC, bez kterých by tato práce vznikala velmi těžce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto: „Za všechno se PLATÍ“

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1. FINANCOVÁNÍ PODNIKU	13
1.1 DRUHY FINANCOVÁNÍ PODNIKU	13
1.1.1 Běžné financování	14
2. CASH MANAGEMENT	16
2.1 VÝZNAM CASH MANAGEMENTU	17
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY	18
2.2.1 Optimální stav likvidity.....	19
2.3 MODELÝ ŘÍZENÍ HOTOVOSTI.....	19
2.3.1 Baumolův model	20
2.3.2 Miller – Orrův model	20
2.4 CÍLE CASH MANAGEMENTU	22
2.5 MNOŽSTVÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	22
2.6 ŘÍZENÍ CASH FLOW	23
2.6.1 Zjišťování cash flow.....	23
3. CASH POOLING	26
3.1 ČLENĚNÍ CASH POOLINGU.....	27
3.2 FIKTIVNÍ CASH POOLING.....	27
3.2.1 Fiktivní cash pooling: kompenzace úroků	28
3.2.2 Fiktivní cash pooling s refundem	28
3.3 REÁLNÝ CASH POOLING.....	29
3.3.1 Zero balance pooling jednosměrný	30
3.3.2 Reálný cash pooling dvousměrný	31
3.3.3 Reálný cash pooling přeshraniční	31
3.4 VÝHODY CASH POOLINGU	32
3.4.1 Kompenzace zůstatků a úroků	32
3.4.2 Úspory z rozsahu	33
3.4.3 Snižování volatility zůstatků	33
3.5 LEGISLATIVNÍ ASPEKTY CASH POOLINGU V ČR.....	34
3.5.1 Nízká kapitalizace	34
3.5.2 Ceny obvyklé	35
3.5.3 Zdanění úroků	37
3.5.4 Daň z přidané hodnoty	37
3.5.5 Účetní aspekty	38
3.5.6 Smluvní dokumentace	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4. CHARAKTERISTIKA FIRMY	41

4.1	ABC PŘÍSTROJE SPOL. S R.O.	41
4.2	DICOM SPOL. S R.O.	42
4.3	FIMES A.S.	42
4.4	ABC RONEX SPOL S R.O.	42
4.5	ABC PCB SPOL. S R.O.	43
4.6	ABC POVRCHOVÉ OCHRANY SPOL. S R.O.	43
4.7	ABC REALITY SPOL. S R.O.	43
4.8	ABC EKOLOGIE SPOL. S R.O.	43
4.9	AERO TRADE A.S.	43
4.10	AIR ČENKOV A.S.	44
5.	ANALÝZA CASH MANAGEMENTU SKUPINY ABC.....	45
5.1	CASH FLOW	58
5.2	PRACOVNÍ KAPITÁL	61
5.2.1	Řízení zásob	61
5.2.2	Řízení pohledávek	61
5.2.3	Krátkodobý finanční majetek	62
6.	PROJEKT ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	65
6.1	CASH POOLING	65
6.2	UŽITÍ CASH POOLINGU V BUDOUCNU	66
6.2.1	Určení cílů	66
6.2.2	Analýza současného stavu.....	67
6.2.2.1	Platební styk	67
6.2.2.2	Struktura bankovních účtů.....	67
6.2.2.3	IT vybavení.....	68
6.2.3	Externí analýza.....	68
6.2.3.1	Právní otázky	68
6.2.3.2	Daňové a účetní otázky	68
6.2.4	Volba destinace pro centrum cash poolingu	69
6.2.5	Náklady zavedení cash poolingu.....	69
6.3	SNÍŽENÍ NÁKLADŮ V HOLDINGU ABC	69
6.4	INVESTOVÁNÍ PŘEBYTEČNÉ HOTOVOSTI	70
6.4.1.1	Termínovaný vklad.....	70
6.4.1.2	Fondy peněžního trhu	71
6.4.1.3	Reverzní repo obchody	72
6.4.1.4	Státní pokladniční poukázky	73
	CHARAKTERISTIKA A POPIS PRODUKTU	73
	VÝHODY SPP:	73
	PODMÍNKY PRO NÁKUP SPP:	73
	NÁKUP SPP:.....	73
6.4.1.5	Státní dluhopisy	74

6.4.1.6 Hypoteční zástavní listy	75
7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	76
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM TABULEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je oblast cash managementu a cash pooling v holdingu ABC. Mezi hlavní cíle patří analýza současného řízení peněžních prostředků, definování problematických míst a následné návrhy na zlepšení cash managementu. Budu zvláště věnovat pozornost oblasti cash pooling a to hlavně z důvodu toho, že cash pooling by mohl být tím ideálním řešením, jak zlepšit řízení holdingu ABC.

Můj zájem o toto téma byl čistě praktický. Chtěl jsem, aby diplomová práce byla založena na reálných datech nějaké společnosti a zároveň, aby se téma týkalo oblasti financí. Z možných nabízených prací, jsem si vybral právě téma cash managementu v holdingu ABC, protože splňovalo obě podmínky a navíc podnik sídlí v blízkosti mého bydliště.

Řešené problematice, zejména oblasti cash pooling, není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužila. Důkazem opomíjení cash managementu a cash pooling jako jednoho z možných řešení řízení peněžních toků ve společnostech, je poměrně malé množství publikací na tato témata. Tato problematika je stále aktuální a zejména společnosti usilující o centralizovanou strukturu účtů mohou na poli řízení hotovosti dosáhnout příznivých efektů. Tato práce se zaměřuje na hotovost, respektive její řízení. Řízení hotovosti představuje řízení peněžních prostředků na běžných účtech u bank a pokladní hotovosti.

Věřím, že tato práce z oblasti cash managementu a cash pooling přinese alespoň trochu světla do této často opomíjené problematiky. Společnosti v České republice si díky ekonomické krizi uvědomily, že dříve částečně opomíjená oblast cash managementu má svoji důležitost a je třeba se jí patřičně věnovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. FINANCOVÁNÍ PODNIKU

Řízení financování (finanční management) se v posledních letech stalo důležitou složkou řízení podniku. Má tyto stěžejní úkoly:

1. získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a jejích změnách (získat úvěr, vydat akcie nebo obligace, restrukturovat zdroje aj.); (Synek, 2001, s. 335)
2. rozhodovat o umístění kapitálu (nakoupit aktiva a financovat běžnou činnost podniku, vývoj nových výrobků a nových technologií, vracet vypůjčený kapitál investorům, volný kapitál investovat do pozemků a jiných hmotných statků, nebo do akcií a jiných cenných papírů); (Synek, 2001, s. 335)
3. rozhodovat o rozdělení zisku (reinvestovat nebo vyplatit ve formě dividend);
4. prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku. (Synek, 2001, s. 336)

Veškeré financování a finanční řízení podniku je ovlivněno dvěma faktory: časem a rizikem.

Faktor času lze charakterizovat tak, že dnešní rozhodnutí ovlivňuje budoucí tok peněz (budoucí cash flow).

Faktor rizika představuje možnost ztráty vložených prostředků ať už z vnějších příčin (přírodní katastrofy), tak z příčin vnitřních (chyby samotného podniku). Riziko snižujeme tzv. diverzifikací (rozložením prostředků do více projektů). (Synek, 2001, s. 336)

Existují všeobecná pravidla pro finanční rozhodování: (Synek, 2001, s. 336)

1. preferuje se vždy větší výnos před výnosem menším,
2. preferuje se vždy menší riziko před rizikem větším,
3. za větší riziko se požaduje větší výnos,
4. preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později,
5. všeobecným kritériem finančního rozhodování je cash flow.

1.1 Druhy financování podniku

Financování běžné spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku, tj. na nákup materiálů, energie, výplatu mezd, placení nájemného, daní, splácení krátkodobých závazků. (Synek, 2001, s. 337)

Financováním mimořádným se rozumí: (Synek, 2001, s. 337)

- financování při zakládání podniku
- při rozšíření podniku a jeho aktivit
- spojování nebo sanaci podniku
- likvidaci podniku

1.1.1 Běžné financování

Běžné financování a řízení pracovního kapitálu (working capital management) má dva úkoly: (Synek, 2002, s. 237)

- určit potřebnou výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy,
- určit, jakým způsobem oběžný majetek financovat.

Podnik by měl mít tolik oběžného majetku (zásob surovin, materiálů, hotových peněz, pohledávek), kolik hospodárný provoz podniku vyžaduje. Má-li jej méně, pak je investiční majetek podniku (budovy, stroje, výrobní zařízení, tj. výrobní kapacity) nevyužit, což je nehospodárné a celkový rozvoj podniku je brzděn. Má-li jej více, pak je jeho část v nečinnosti, což vyvolává zbytečné náklady (především úrokové náklady z vázaného majetku). Výše oběžného majetku (oběžných aktiv) by měla být optimální. (Synek, 2002, s. 237)

Při určení potřebné (optimální) výše oběžných aktiv můžeme postupovat dvěma způsoby: (Synek, 2002, s. 238)

- **analyticky** - podle jednotlivých položek oběžných aktiv, kdy u každé položky určíme její optimální výši,
- **globálně** - souhrnným výpočtem pomocí tzv. obrátového cyklu peněz.

Obrátový cyklus peněz je doba mezi platbou za nakoupený materiál a příjem inkasa z prodeje výrobků. Charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžných aktivech. (Synek, 2002, s. 238)

- doba obrátu zásob, což je průměrná doba mezi platbou od nákupu materiálu do jejich prodeje (zahrnuje tzv. dodávkový a výrobní cyklus);

$$\frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

- doba obratu pohledávek neboli doba inkasa, což je doba, která uplyne od fakturace výrobků do dne inkasa;

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

- doba odkladu plateb, což je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně; tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz;

$$\frac{\text{závazky}}{\text{jednodenní nákupy}}$$

Obratový cyklus peněz (OCP) se vypočte jako součet doby obratu zásob a doby inkasa a odečte se doba odkladu plateb:

Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně pracovního kapitálu podnik potřebuje.

Cyklus lze zkrátit: (Synek, 2002, s. 239)

- zkrácením doby obratu zásob – zkrácením doby zásobování, výroby, expedice,
- zkrácením doby inkasa – zainteresování odběratelů na včasnějším placení faktur poskytováním slev za dřívější úhrady (skonto),
- prodloužením doby odkladu plateb

Potřebné prostředky pak musí pokrýt průměrné denní výdaje po celou dobu:

$$\text{potřebné prostředky navíc} = \text{OCP} * \text{průměrné denní výdaje},$$

kde v případě, že podnikatel není schopen odhadnout průměrné denní výdaje, je můžeme stanovit jako: celkové roční výdaje/360.

2. CASH MANAGEMENT

Vymezení cash managementu v literatuře není jednotné. V tom nejširším chápání je cash management, označovaný taky jako liquidity management, working capital management, treasury management nebo i financial supply chain management (viz. Bringham, Ehrhardt, 2008, Ross, Westerfield, Jaffe, 2008, Brealey, Myers, 2000) představuje činnosti a opatření, které vedou k zajištění schopnosti podniku hradit své závazky.

V souvislosti s řízením peněžních toků se vyskytuje pojem treasury management (Bringham a Houston, 2004, Niebel a Nitsch, 1997). Treasury management představuje strategické i operativní finanční řízení, jehož součástí je: (Polák, 2009, s. 29)

- devizový management – kurzová rizika (petting, matching, ledging, lagging)
- investování kapitálu – úvěrová a investiční politika, řízení úrokových rizik
- cash management – likvidita, bankovní politika, CF
- podpůrné činnosti – upomínky, zajišťování pohledávek

Z tohoto pohledu je cash management součástí treasury managementu.

Z angličtiny převzatý pojem cash management označuje krátkodobé řízení peněžních prostředků v podniku čímž se má na mysli řízení zásob rychle použitelných peněžních prostředků (pokladní hotovosti, prostředků na běžných bankovních účtech, obchodovatelných krátkodobých cenných papírů, aj. Protože jejich výnosnost je minimální, je z tohoto hlediska žádoucí jejich minimální stav. (Synek, 2001, s. 344).

Cash management zahrnuje všechny úlohy a opatření, která vedou k zajištění a maximalizaci likvidity v platebním styku (Bishoff, 1989). Součástí cash managementu je provádění krátkodobé kapitálové politiky podnikání. Přitom jde o ryzí finanční správu, čímž cash management provádí aktivní cílené řízení likvidity (Hormuth, 1998).

Cash management lze v zásadě vymežit ze dvou odlišných hledisek, jednak z pohledu podniku anebo z pohledu banky. Právě Niebel a Nitsch (1997) přichází s tímto zásadním pojetím členění řízení peněžních prostředků. Autoři rozlišují podnikové praktiky cash managementu a cash management systémy nabízené bankovními institucemi.

Z perspektivy podnikového pohledu cash management představuje veškerá opatření a jednání směřující k udržení a trvalému zajištění likvidity, bez zanedbání aspektu bezpečnosti. To vše za předpokladu včasného ukládání peněžních prostředků, či jejich

získávání za optimálních podmínek, a za předpokladu maximální efektivity ve vnitroskupinovém a externím platebním styku. Mezi podnikové praktiky cash managementu náleží následující opatření/optimalizační techniky: (Polák, 2009, s. 25)

- využívání dodavatelského úvěru,
- financování v rámci skupiny,
- netting,
- matching,
- clearingové (re invoicing) centrum,
- ledging a lagging,
- řízení příjmů a výdajů,
- řízení pohledávek a závazků,
- řízení úroků, řízení deviz,

Z pohledu podniku zahrnuje cash management Niebel a Nitsch (1997) řízení a kontrolu likvidních prostředků, prodej a poskytování obchodních úvěrů, pohledávek, upomínkovaní, denní a krátkodobé obstarávání peněžních prostředků, stejně jako správu portfolií krátkodobých cenných papírů v tuzemské i cizích měnách.

Dle Niebel a Nitsch (1997) lze *cash management z bankovního pohledu* chápat jako službu poskytovanou podnikům. Jedná se o službu, která umožňuje:

- aktuální zjišťování hotovostních toků, třeba i v cizích měnách,
- sledování stavu a čerpání hotovosti u bankovních institutů,
- stejně jako poskytování specifických informací o účtech a finančním trhu.

2.1 Význam cash managementu

Dle Brigham and Houston (2004) je průměrně 1,5 % aktiv průměrného průmyslového podniku drženo ve formě hotovosti, definováno jako vklady na běžném účtu bez výpovědní lhůty a měny.

Hotovost však hraje svou významnou roli v jakémkoliv podniku. Hotovost je zapotřebí k platbě za provedenou práci a materiál, na nákup fixních aktiv, platbu daní, spravování závazků, platbu dividend apod. Avšak hotovost samotná, a také většina běžných účtů

nevydělává žádný úrok. Proto je důležitým úkolem treasurera minimalizovat částku hotovosti, kterou podnik musí udržovat pro zachování chodu svých běžných obchodních aktivit a zároveň mít jejich optimální dostatek na: (Polák, 2009, s.27; Bringham, Houston, 2004)

- využívání obchodních slev,
- zachování svého úvěrového ratingu a
- na uspokojení neočekávaných hotovostních potřeb

Okruh působnosti cash managementu zahrnuje všechna krátkodobá finanční opatření. Plánování, řízení a kontrolu likvidních prostředků celého koncernu je třeba koordinovat. S tím je spojeno organizační a technické vybavení platebního styku a udržování bankovních vztahů. Při podnikání přesahující hranice jednoho státu, je problematika zajištění likvidity rozšířena o to, že likvidní prostředky, pohledávky a závazky jsou k dispozici v několika měnách. Z toho vyplývající kurzová rizika jsou zachycena centrálním cash managementem a při potřebě zajištěna. (Polák, 2009, s. 31)

Souhrnně se dají oblasti působnosti cash managementu rozdělit následovně: (Polák, 2009, s. 31)

- plánování likvidity,
- vyrovnání likvidity v rámci koncernu,
- uložení přebytečné a obstarání chybějící likvidity,
- management kurzového rizika,
- vývoj a optimalizace platebního styku a
- výběr a udržování bankovních vztahů.

2.2 Plánování likvidity

Předpokladem pro zajištění trvalé platební schopnosti podniku je provedení podrobného plánování likvidity. Plánováním získané informace a data vytváří základ pro všechna rozhodnutí a jednání v oblasti cash managementu. (Polák, 2009, s. 31)

Při plánování likvidity budou zachyceny všechny podstatné naplánované nebo očekávané platební příjmy a výdaje za určité období, abychom získali přehled o potřebě

disponibilních prostředků. (Polák, 2009, 31s) Samotné plánování peněžních toků lze pak rozdělit do dlouhodobých, střednědobých, krátkodobých a operativních plánů. Je také třeba poznamenat, že tyto plány se vzrůstajícím časovým horizontem, na něž jsou sestavovány, vykazují vyšší nejistotu. Přesnost prognóz likvidity závisí na tom, jak přesné jsou informace o datu a výši budoucích toků plateb. (Gebhardt, 1993)

Zajištění likvidity cash managementem může být provedeno externím nebo interním vyrovnáním likvidity uvnitř skupiny. To má za následek sníženou potřebu externích likvidních zdrojů.

K typickým opatřením pro vyrovnání likvidity ve skupině patří cash pooling, cash sweep a netting. (Hormuth, 1998)

2.2.1 Optimální stav likvidity

Výhodou likvidity je komfort, v podobě pohotovosti dostát svým závazkům, a tím mít dobré vztahy s věřiteli. Náklady držby hotovosti jsou úroky, které podnik mohl obdržet při krátkodobém investování do státních pokladničních poukázek či obchodovatelných cenných papírů. Jde tedy o náklady ušlé příležitosti. (Polák, 2009, s. 33)

2.3 Modely řízení hotovosti

Neustálý tlak na zvyšování rentability aktiv nutí podniky k hledání nových cest snižování nákladů pracovního kapitálu. V oblasti cash managementu podniky využívají sofistikovanějších systémů řízení peněžních příjmů a výdajů. (Ogden, 1998, s. 11)

Modely řízení hotovosti vychází z podobných modelů řízení zásob. Podobnosti řízení hotovosti a řízení zásob si jako první všiml Baumol (1952, s. 545-556). Obojí, vyžaduje řízení toků. Do té doby, dokud má treasurer přístup ke zdrojům hotovosti, je podnik schopen udržovat jejich minimální zůstatek a zároveň kryt operativní náklady. Naopak neefektivní využívání hotovosti a materiálů snižuje podnikovou výnosnost.

Z důvodu neurčitosti a kolísavosti peněžních prostředků, vyvinulo několik autorů dynamické stochastické programovací modely řízení hotovosti, např. (Deallenbach, 1969; Eppen, 1968; Miller, 1966; Pye, 1973; Stone, 1972). Jako významnou lze vyzdvihnout práci tandemu autorů Elton, Gruber (1975), kteří se věnují podrobnému prozkoumání a následné syntéze výše uvedené literatury zabývající se modely řízení hotovosti. Tyto modely poskytují pohled do kvalitativní struktury metod určení optimální míry hotovosti. Nicméně pro rozsáhlou komplexnost formulací dynamického programování, je v modelech pro zobecnění zohledněno pouze několik typů aktiv a omezené množství faktorů

neurčitosti. Těmito omezeními se snižuje možnost jejich užití při modelování detailní struktury problému s řízením hotovosti ve smyslu praktického použití. (Polák, 2009, 35s)

Dle Bernell, Stone a Wood (1977) se rozlišují dva obecně použitelné přístupy k řízení hotovosti:

Distribuční - předpokládá rozdělení očekávaných celkových hotovostních toků

za plánované období na jednotlivé dny v daném období dle určitého schématu. Z oblasti distribučních přístupů jsou vybrány pro potřeby tohoto pojednání o tématu disertační práce nejznámější modely: Baumolův, Miller-Orrův. (Polák, 2009, s. 36)

Sledování - předpokládá konstrukci odhadu vývoje hotovostních toků ze základních dat, např. data o výdajích hotovostí mohou být získána z faktur, oprávnění k nákupu, výrobních a pracovních plánů. Sledování může být vnímáno jako plánování na základě informačního systému. Ryzí sledování nepředpokládá statistické odhady a je použitelné především pro výdej hotovosti a obecně pouze pro velmi krátké časové období. (Polák, 2009, s. 36)

Více sofistikované modely mohou vzniknout z kombinace sledování a distribučního přístupu. (Polák, 2009, s. 36)

2.3.1 Baumolův model

Baumolův model je nejsnazším a nenáročným modelem pro určování optimálního stavu hotovosti. Význam modelu je spíše teoretický než praktický. Je však třeba vzít v úvahu, že do modelu lze zařadit řadu okolností, které mohou přispět k jeho zrealnění. Jeho největší slabinou je předpoklad, že hotovostní výdaje jsou známé a jsou rovnoměrné. (Polák, 2009, s. 38)

2.3.2 Miller – Orrův model

Miller, Orr (1966) vyvinuli model řízení hotovosti, který je založen na řízení hotovostních příjmů (inflows) a výdajů (outflows), které náhodně fluktuují ze dne na den, jejich vývoj tedy není rovnoměrný. Model vychází z předpokladu, že hotovostní příjmy nelze naplánovat. Tento faktor tedy významně ovlivňuje stav hotovosti. Jak uvádí sám Miller, Orr (1966) i řada autorů, kteří se k práci tandemem Miller-Orr vracejí (Block, 1994; Bringham, 2004; Robitchek, 1965) je snahou, aby se výše hotovosti udržovala v určitých hranicích, tzv. maximální a minimální hranice. Vysoké stavy hotovosti jsou nevýhodné (představují náklady ušlé příležitosti) a nízký stav hotovosti naopak ohrožuje likviditu podniku. Dalším důležitým faktorem modelu je tzv. cílový zůstatek. jedná se o minimální hranice hotovosti určovanou managementem podniku v závislosti na toleranci rizika, které

je podnik ochoten přijmout v souvislosti s nedostatkem peněžních prostředků k zajištění platební schopnosti.

Pokud se stav hotovosti pohybuje v rámci intervalu maximální a minimální hranice, nedochází k žádným transakcím. Pokud však stav hotovosti dosáhne maximální hranice (vrcholu), potom podnik uskuteční nákup krátkodobých cenných papírů, čímž dojde k opětovnému snížení stavu hotovosti na cílový zůstatek. Podobně se postupuje při poklesu hotovosti na minimální hranici, kdy naopak dojde k prodeji takového množství krátkodobých cenných papírů, aby bylo opět docíleno cílového stavu hotovosti. (Polák, 2009, s. 38)

Při zavádění Miller-Orrova modelu je třeba provést následující: (Polák, 2009, s. 39)

- Stanovit minimální kontrolní hranici hotovosti. Minimální hranice může být vztahována k minimální bezpečnostní rezervě stanovené managementem.
- Odhadnout směrodatnou odchylku denních hotovostních toků.
- Stanovit alternativní úrokovou míru.
- Odhadnout náklady obchodování (nákupu a prodeje) krátkodobých cenných papírů.

$$R = 3 * \sqrt[3]{\frac{3 * C_T * \sigma^2}{4 * i_d}}$$

kde: (Režňáková, 2010, s. 140)

R – rozpětí mezi minimální a maximální úrovní stavu hotovosti

C_T – poplatky za obchodování s cennými papíry

i_d – alternativní výnosová míra snižená o úročení běžného účtu

σ^2 – rozptyl denních hotovostních toků

Model byl schopen stanovit daleko nižší průměrné denní zůstatky hotovosti než průměry obdržené od samotného podniku. Nicméně zdravý odhad poskytuje podobné výsledky jako Miller-Orrův model. (Polák, 2009, s. 39)

Uplatnění modelů řízení hotovosti je možné v podmínkách funkčního kapitálového trhu, přičemž se vychází z předpokladu, že finanční rezervy neboli přebytečná hotovost je držena ve formě vysoce likvidních krátkodobých cenných papírů. V uvedených modelech jsou často navrhovány státní pokladniční poukázky (SPP). Minimální investice do tohoto

cenného papíru se pohybuje v milionech, čímž je možnost investování pro podniky velice diskutabilní.

2.4 Cíle cash managementu

Společným jmenovatelem veškerých cílů cash managementu, by měla být snaha o zajištění dostatku krátkodobého finančního majetku pomocí důsledné správy krátkodobého finančního majetku, jeho cíleným řízením a zajištěním plynulosti platebního styku podniku. (Polák, 2009, s. 32)

Vedle toho musí cash management při provádění svých úkolů dbát na rentabilitu, jako na finančně hospodářský cíl. Což se týká jednak investování dočasně volných peněžních prostředků, tak i možných úspor nákladů, které vznikají z hospodárného využití likvidních prostředků. (Polák, 2009, s. 33) Při střetu mezi likviditou a rentabilitou se dává přednost jedné či druhé straně na základě ohrožení platební schopnosti podniku. Pokud platební schopnost podniku není ohrožena, pak se klade důraz na rentabilitu a naopak.

Cílem by měla být maximální efektivnost: (Kislingerová, 2007)

- včasné úhrady splatných závazků,
- za pomoci včasných informací o hotovostních tocích a čerpaných zdrojích včas zajistit optimalizaci debetních a kreditních zůstatků,
- úročení veškerých zůstatků peněžních prostředků,
- minimalizace nákladů na krátkodobé financování a maximalizace výnosů z finančního majetku.

2.5 Množství peněžních prostředků

Je závislé na (Paták, 2006, s. 12):

- počátečním vkladu zakladatele, vlastníka, různých investorů nebo věřitelů
- příjmech a výdajích souvisejících s podnikovou provozní činností
- vzrůstu či poklesu jednotlivých složek podnikových hospodářských prostředků (zásob, dlouhodobého hmotného majetku apod.)
- vzrůstu nebo poklesu dodatečných vkladů zakladatele, vlastníka, investorů, věřitelů (emise podnikových cenných papírů, úvěry)

2.6 Řízení cash flow

Úkolem finančního řízení je zajistit, aby majetek firmy rostl. Hlavním trvalým a bezpečným zdrojem financování jeho růstu je zisk. To ale není dostatečné: podnik musí mít dostatek peněžních prostředků k tomu, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za suroviny a energii, vyplatit mzdy a platy, zaplatit režijní náklady, splatit půjčky, zaplatit daně apod. Aby podnik mohl, vše výše uvedené zaplatit, musí získat peněžní příjmy. Hlavními příjmy podniku jsou tržby za hotové, inkaso pohledávek, úvěry od banky a hotovostní vklady majitele. Peněžní příjmy a výdaje představují trvalý peněžní tok, cash flow. (Synek, 2001, s. 347)

Úkolem finančního managementu je zajistit nejen tvorbu zisku, ale i to, aby podnik měl v každém okamžiku dostatečný stav hotovosti.

ZISK VERSUS CASH FLOW

Je třeba produkovat a sledovat jak zisk, tak cash flow. Cash flow se používá při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů apod. Mezi základní rozdíly mezi ziskem a CF patří: (Synek, 2001, s. 348)

- rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (za obdrženou fakturu platíme s časovým zpožděním),
- časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetním zachycením (vznik mzdových nákladů a výplata mezd, vznik daňové povinnosti = náklady a placení daní = výdaje)
- použití různých účetních metod (odlišné metody odpisování investičního majetku a oceňování zásob), což vede k rozdílům mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji.
- podnik může dosahovat zisku, přesto může mít nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží.

2.6.1 Zjišťování cash flow

Přímou metodou, kdy částky cash flow zjišťujeme jako celkové sumy všech příjmů produkujících fondy a celkové sumy všech výdajů spotřebovávajících fondy, nepřímou metodou, kdy vycházíme z provozního zisku, který upravíme o ty výnosy a náklady které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy). (Synek, 2001, s. 350)

Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti: (Synek, 2001, s. 351)

1. **provoz** - (výroba, prodej výrobků a služeb) – v této oblasti se soustřeďují výsledky provozní činnosti (čistý provozní zisk), změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů, změny zásob.;
2. **investice** - v této oblasti se soustřeďují změny investičního majetku a jeho zdrojů;
3. **finance** - v této oblasti se soustřeďují fondy plynoucí z použití úvěrů aj. dluhů, společných akcií, splátek dluhů, placení dividend.

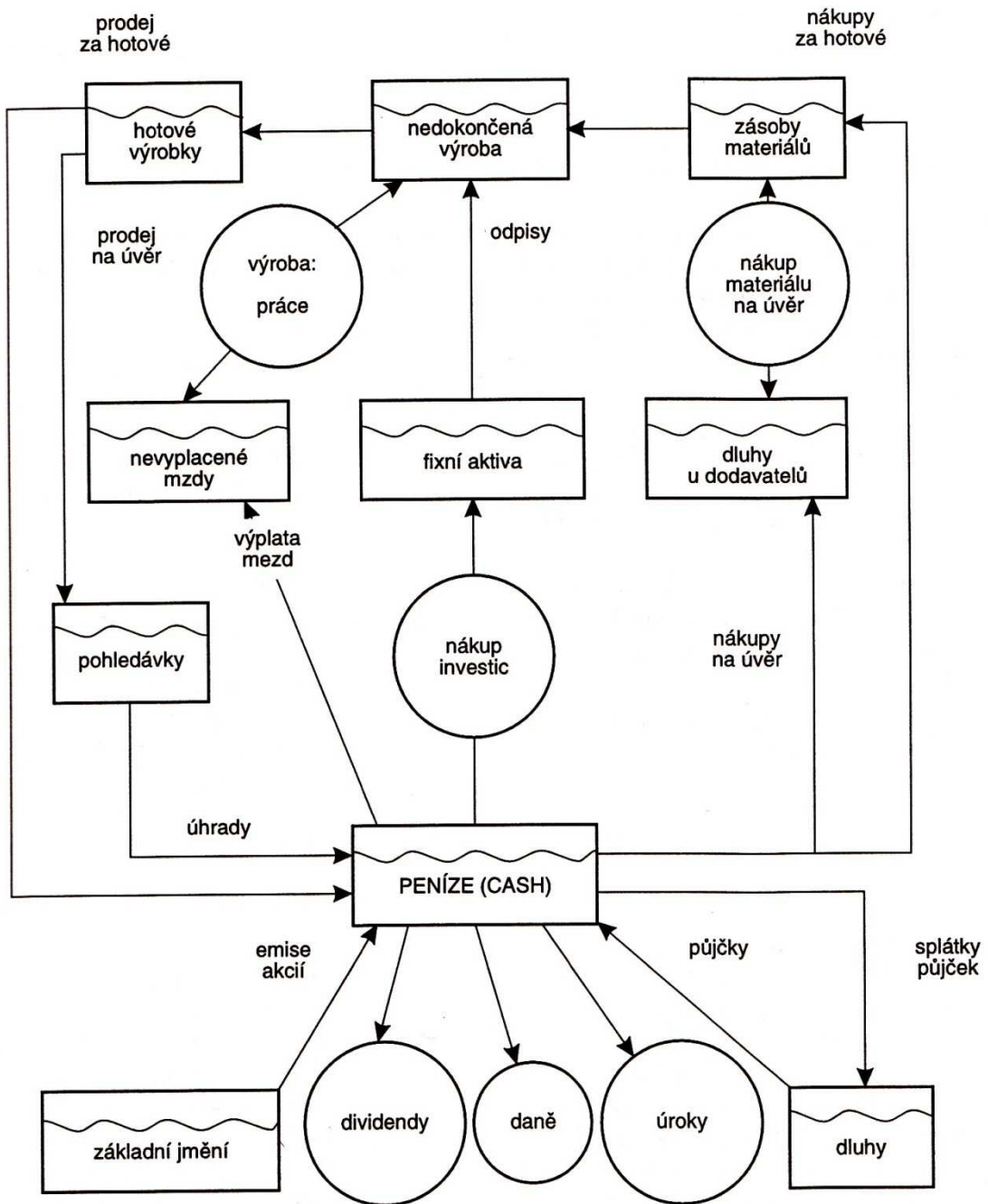
Celý výpočet zkontrolujeme porovnáním vypočteného konečného zůstatku se zůstatkem této položky v rozvaze. Na následujícím obrázku je zachycen celkový model peněžních a materiálových toků v podniku. (Synek, 2001, s. 352)

Obdélníky jsou zobrazeny rozvahové účty, které si můžeme představit jako rezervoáry fondů; vlnovkou je označeno množství aktiv nebo pasív k datu rozvahy. Hlavním rezervoárem je účet „peníze“, neboť do něj přitékají tržby aj. příjmy (zvyšování hladiny), a odtékají platby (snížování hladiny). Kruhy označují operace (činnosti). Spojovací čáry označují směr peněžních a materiálových toků. Z propojení „rezervoárů“ je zřejmý i možný časový nesoulad mezi hospodářskou operací a změnou „cash“. (str. 352)

Jak zvyšovat cash flow: (Synek, 2001, s. 352)

- donutit zákazníky, aby platili dříve,
- prodat pohledávky faktoringovým společností,
- dodavatelům platit později (pokud to nenaruší vzájemné obchodní vztahy, a bude to výhodné)
- zvýšit ceny našich výrobků a služeb,
- snížit režijní náklady a platby za ně,
- omezovat zásoby,
- omezit sezonní výkyvy poptávky,
- založit vnitropodnikovou banku, do které směrují výplaty a volné peněžní zdroje,
- jednání s bankovními institucemi o poskytnutých úvěrech (přeměna krátkodobých na dlouhodobé).

U prosperující firmy by cash flow z provozní činnosti v dlouhodobém horizontu mělo být pozitivní. Znamená to v konečném důsledku, že prosperující firma tuto hotovost investuje okamžitě, jakmile přestoupí právě potřebný bezpečnostní polštář, protože zbytečně držená hotovost je brzdou možné lepší výkonnosti podniku. (Scholleová, 2008, s. 91)



Obrázek 1: Peněžní a materiálové toky v podniku (str. 353)

Cash flow je ústředním pojmem celého finančního řízení (finančního managementu) podniku. V praxi je i kritériem veškerého rozhodování, je jeho cílovou funkcí. To se projevuje i v běžném finančním plánování, které se soustřeďuje právě na cash flow.

3. CASH POOLING

Cash pooling patří mezi komplexní systémy, které umožňují zefektivnit procesy řízení hotovosti a přinášejí dodatečné efekty z centralizovaného řízení peněžních prostředků. Význam tohoto systému vzrůstá, zejména v souvislosti se zvětšujícím se tlakem na efektivní nakládání s kapitálem a na optimální řízení hotovosti. (Režňáková, 2010, s. 140)

Cash pooling se zpravidla používá u ekonomicky spojených subjektů. Jedná se o soustředění přebytků peněžních prostředků na centralizovaném účtu/účtech s možností využívání kontokorentu. Cash pooling je nástrojem řízení hotovosti, který napomáhá efektivně řídit jejich hotovostní pozice na bankovních účtech a snižovat úrokové náklady a poplatky spojené s bankovními službami. Smyslem takového postupu je nahradit necentrální řízení finanční hotovosti centrálním řízením likvidity. (Polák, 2009, s. 59; Režňáková, 2010, s. 140)

Při řízení hotovosti, stejně jako v platebním styku, nutné rozlišovat, zda se jedná o domácí nebo zahraniční účty či platby a v jaké měně jsou denominovány. Řízení hotovosti v tuzemském podniku je daleko snazší v porovnání s velkými nadnárodními společnostmi operujícími v řadě zemí, přičemž každá země má vlastní měnu, bankovní systém, právní strukturu atd. V takovém případě není možné dosáhnout jednoduchého centralizovaného systému. Nadnárodní společnost většinou založí regionální centrum, aby nedocházelo k nahromadění malých zásob hotovosti v provozech. (Režňáková, 2010, s. 141)

Cash pooling se nejčastěji používá v těchto situacích (Polák, 2009, 59s; Niebel a Nitsch, 1997):

- Systémy poolingů s centrálním vedením účtů v rámci jednoho právního subjektu majícího několik bankovních účtů vedených za odlišnými účely (účet na odběratelské platby, na dodavatelské platby, na mzdy atd.)
- Systémy poolingů, které budou použity pouze v rámci podniku. Příkladem mohou být zisková centra, která reprezentují podnikové části, přičemž všechny vystupují pod stejnou hlavičkou firmy. Jinými slovy, že cash pooling je prováděn v rámci jedné právnické osoby s vlastními účty podnikové divize.
- Dále existuje typ cash poolingů, u kterého jednotlivé podniky skupiny či koncernu přinášejí své účty do poolu. V tomto případě se na cash poolingů podílí více právnických osob.

3.1 Členění cash poolingů

Z technického hlediska existují dvě základní varianty cash poolingů: (Polák, 2009, s. 59)

- reálný pooling
- fiktivní pooling

Obě varianty můžeme dále členit z hlediska různých faktorů: (Polák, 2009, s. 66; Režňáková, 2010, s. 141)

- zapojené měny – jednosměnový nebo vícesměnový pooling
- právní vztah mezi zapojenými společnostmi a vedoucím cash poolingů i mezi zapojenými společnostmi navzájem
- počet zapojených zemí – tuzemský nebo příhraniční pooling

Cash pooling je značně ovlivňován legislativním prostředím, a proto je před jeho zavedením v konkrétní zemi třeba zvážit celou řadu souvisejících faktorů. Mezi nejzávažnější patří daňové, účetní a další legislativní faktory. (Režňáková, 2010, s. 141)

3.2 Fiktivní cash pooling

Hlavním rysem fiktivního cash poolingů je, že jednotlivé zůstatky zůstávají na účtech jednotlivých společností ve skupině a budou bankou pouze **fiktivně převedeny na stínový účet**. Neprovádí se přitom převod prostředků mezi účty jednotlivých podniků ve skupině, v důsledku toho se také nevytvářejí **žádné interní zúčtovací položky**. (Polák, 2009, s. 63)

Základním předpokladem všech variant fiktivního cash poolingů je, že majitelé zúčastněných účtů jsou součástí jedné právnické osoby nebo osobami spojenými. Charakteristickým rysem fiktivního poolingů je, že jednotliví účastníci jsou v přímém vztahu s bankou, a tudíž mají samostatné úročení debetních a kreditních zůstatků a zpravidla také vlastní kontokorentní linky, které mohou být součástí celkové úvěrové facility skupiny. Kreditní a debetní úroky jsou bankou nastaveny většinou po předešlé domluvě s vedoucím cash poolingů a majiteli zúčastněných účtů. Mezi základní varianty fiktivního cash poolingů patří: (Polák, 2009, s. 66; Režňáková, 2010, s. 142)

- fiktivní cash pooling – kompenzace úroků
- fiktivní cash pooling s refundem

3.2.1 Fiktivní cash pooling: kompenzace úroků

Základní charakteristikou této varianty je, že umožňuje plnou kompenzaci debetních a kreditních zůstatků, a tím i úrokovou kompenzaci. (Režňáková, 2010, s. 142)

Množství účetních a regulatorních překážek, které bankám, ale i podnikům komplikují při fiktivním cash poolingů možnost úplné kompenzace úroků, dává prostor pro existenci různých alternativ. V praxi se tak lze často setkat s fiktivním poolingem v podobě tzv. úrokové optimalizace. (Polák, 2009, 68s; Režňáková, 2010, s. 142)

Jedinou z možností, jak umožnit plnou úrokovou kompenzaci v kontextu s účetními a legislativními limitacemi fiktivního poolingů, je podmínka jednoho právního subjektu a zapojení účtů u jednoho bankovního ústavu. Reálnou kompenzaci úroků tedy nelze provádět mezi dvěma různými nespojenými právními osobami. V praxi představují uvedená omezení – fiktivní cash pooling na účtech jedné bankovní instituce, v rámci jedné právní entity – nevýhodu, která brání většímu rozšíření tohoto postupu. (Režňáková, 2010, s. 143)

3.2.2 Fiktivní cash pooling s refundem

Pravidelný výpočet úroku je založen na kompenzaci kreditních a debetních zůstatků participujících běžných účtů, které náleží ekonomicky spojeným osobám. Všechny účty jsou vedeny ve stejné měně a ve stejné zemi. Úrok je vypočítáván z fiktivního konsolidovaného zůstatku i ze zůstatků na zúčastněných účtech. (Polák, 2009, s. 73; Režňáková, 2010, s. 144)

Vyúčtování úroků probíhá ve dvou krocích. V prvním kroku jsou vyjádřeny a vypořádány úroky ze zůstatků na jednotlivých účtech a v druhém kroku se přistoupí k výpočtu refundu a jeho rozdělení. (Polák, 2009, s. 73; Režňáková, 2010, s. 144)

V rámci druhého kroku banka vypočítá debetní či kreditní úrok, který by měl být obdržen či placen za fiktivně sdružený/konsolidovaný účetní zůstatek. Čistý rozdíl mezi celkovou sumou úroků stanovených v prvním kroku a fiktivním úrokem vypočítaným v kroku druhém je bankou navrácen skupině podniků. Tento rozdíl se v běžné terminologii nazývá refund – bonus a má charakter dodatečného úroku. Refund vzniká, když má jeden účet kreditní a druhý debetní zůstatek, tedy v důsledku rozdílných úrokových sazeb: (Polák, 2009, s. 74; Režňáková, 2010, s. 144)

$$\text{refund} = (A - B) - (C - D)$$

kde:

A – součet debetních úroků účtovaných na individuálních účtech

B – debetní úrok ze shromážděného (konsolidovaného) fiktivního zůstatku

C – suma kreditních úroků placená na individuálních účtech

D – kreditní úrok narůstající na fiktivně konsolidovaném (shromážděném) zůstatku

K správné alokaci refundu může společnost od banky získat informace o pohybech na jednotlivých účtech. Účastník cash poolu pak o všech pohybech účtuje na svém účtu. Refund je problematický zejména při příhraničním poolu. Vzniká otázka, jak jej dělit přes hranice při různých daňových úpravách v jednotlivých zemích. Proto se v takových případech používají např. víceúrovňový pooling, úrokové optimalizace. (Režňáková, 2010, s. 144)

U některých mezinárodních bankovních institucí není fiktivní cash pooling nabízen vůbec a u řady ostatních není buď nabízen aktivně, nebo je nabízen jen na žádost klienta v zájmu udržení dobrých vztahů. (Režňáková, 2010, s. 144)

Omezení fiktivního poolingu: (Polák, 2009, s. 77; Režňáková, 2010, s. 144)

- vzhledem k právním a fiskálním předpisům není fiktivní pooling nebo kombinace účtů skupiny společností se sídlem v dané zemi či se sídlem v zahraničí v některých zemích povolen;
- díky regulačním omezením se kalkulace výsledného čistého úroku z fiktivního cash poolu může v jednotlivých zemích lišit.

3.3 Reálný cash pooling

U reálného cash poolingu dochází k fyzickému převodu zůstatků zúčastněných účtů na definovaný cílový účet. Často bývá také označován jako koncentrace hotovosti. Celkové likvidní přebytky budou poukázány na účet vedoucího cash poolingu, nejčastěji společnost provozující cash management. Ta vytváří fond likvidity dané skupiny. Z tohoto společného poolu budou kryty deficity likvidity podniků ve skupině, předtím lze provést centrální externí půjčku. (Mannheimer, 1992; Režňáková, 2010, s. 145)

Reálný cash pooling lze členit dle výše konečného zůstatku účetního dne. Jde o definovaný zůstatek, který bude ponechán na účtu po provedení závěrečných koncentračních převodů: (Polák, 2009, s. 60; Režňáková, 2010, s. 145)

- *zero balance pooling* neboli zero balancing (ZBA) – účty společností zapojených do cash poolingů jsou vyrovnány na nulu;
- *target balance pooling* neboli target balancing (TBA) – účty společností zapojených do cash poolingů jsou vyrovnány na cílovou částku.

V této fázi je možné reálný cash pooling provádět dvěma způsoby:

- se zpětným převodem zůstatků (dvousměrný), kdy se druhý den peněžní prostředky převedou zpět na účty účastníků poolu;
- bez zpětného převodu zůstatků (jednosměrný).

3.3.1 Zero balance pooling jednosměrný

Při zero balance cash poolingů jsou na konci každého dne vyrovnány veškeré zůstatky účtů účastníků poolu na nulu. Tohoto vyrovnání je dosaženo buď převodem peněžních prostředků z účtu účastníka na cílový master účet, tzv. sweep (převod kreditního salda účastníka na master účet), anebo převodem prostředků z master účtu na účet účastníka tzv. cover (krytí debetního salda účastníka převodem peněžních prostředků z master účtu). Tím dochází k vyrovnání zůstatků s hlavním účtem, který zní na jméno vedoucího cash poolingů. Tento účet bývá také nazýván zúčtovacím účtem. Všechny účty musí být ve stejné měně, v jedné zemi. (Polák, 2009, s. 62; Režňáková, 2010, s. 145)

Majitel master účtu se stane vnitroskupinovou bankou pro skupinu a bude muset zvládnout administrativu a management vnitroskupinového systému běžných účtů, což zahrnuje monitorování vnitřních kreditních limitů všech účastníků a tvorbu výpisů z účtu. Banka může zúčastněným účtům denně zasílat výpisy z účtů, jakoby se účty nevyrovnaly. (Polák, 2009, s. 79; Režňáková, 2010, s. 145)

Výhoda zero balancingu je přímo závislá na rozsahu, kterým kreditní zůstatky na straně jedné vyrovnávají debetní zůstatky na jiných účtech v cash poolu. (Režňáková, 2010, s. 144)

I v případě zero balancingu platí vzhledem k právním, daňovým a účetním předpisům jistá omezení. Kombinace účtů skupiny společností se sídlem v dané zemi či se sídlem

v zahraničí není v zero balancingu v některých zemích povolena. (Režňáková, 2010, s. 144)

3.3.2 Reálný cash pooling dvousměrný

Jedná se o cash pooling se zpětným převodem zůstatků na zúčastněné účty. Účetní a daňové důsledky cash pooling se zpětným převodem a bez zpětného převodu zůstatků by neměly být odlišné. Dvousměrný cash pooling se však ve srovnání s jednosměrným vyznačuje větší přehledností pro vedoucího cash pooling. Každý den lze zjistit, jaká je kreditní či debetní pozice. Ekonomický efekt jev reálu stejný. (Polák, 2009, s. 80; Režňáková, 2010, s. 145)

Princip fungování reálného dvousměrného pooling tkví ve skutečnosti, že kreditní i debetní zůstatky budou převedeny během tzv. end-of-day (konce dne) zpracování na hlavní účet. Každý z vedlejších účtů tedy uzavře den s nulovým zůstatkem. Druhý den ráno je první operací stejná částka převedena zpět z hlavního účtu na účet vedlejší. Banka provádí převody, které jsou ve své podstatě jednodenními úvěry (tzv. overnight) mezi spřízněnými členy skupiny. Dvousměrný reálný pooling přináší zjednodušení řízení vnitroskupinových úvěrů. (Polák, 2009, s. 81; Režňáková, 2010, s. 146)

3.3.3 Reálný cash pooling přeshraniční

Při příhraničním target balance cash pooling jsou zůstatky na zúčastněných účtech automaticky dorovnány na úroveň cílového zůstatku (který může, ale nemusí být nula). Takové převody v rámci cash pooling mohou být prováděny denně, týdně, měsíčně nebo čtvrtletně. Pro převody, které nejsou prováděny denně, může být stanovena minimální převáděná částka, aby bylo zamezeno neekonomickým převodům příliš malých částek. Pro denní zero balancing budou každodenní převody mezi účty prováděny bez ohledu na množství převáděných prostředků. (Polák, 2009, s. 83-84; Režňáková, 2010, s. 146)

Přes-hraniční zero balance cash pooling může být prováděn mezi účty v EUR nebo jiné měně. Tyto účty mohou náležet buď stejné, nebo různým právním entitám. Účty mohou být vedeny v pobočkách dané banky v různých zemích, popřípadě v partnerské bance. Všechny příhraniční zero balancing převody musí být povinně hlášeny statistickým úřadům zúčastněných zemí, jak tomu je u jakékoli jiné zahraniční platby. (Polák, 2009, s. 83; Režňáková, 2010, s. 146)

3.4 Výhody cash poolingů

Výhody cash poolingů nejsou shodné pro všechny dostupné varianty či modifikace. Souhrnně může cash pooling podnikům poskytnout následující výhody: (Polák, 2009, s. 122; Režňáková, 2010, s. 149)

- zamezení souběhu debetních a kreditních zůstatků na operativních účtech
- optimalizace úroků z krátkodobých hotovostních pozic
- snížení hotovostních zůstatků
- centralizovaný přehled o celkové hotovostní pozici společnosti prostřednictvím jednoho reportu
- efektivní využití nečinných hotovostních zůstatků
- snížení centrální rezervy hotovosti
- snížení potřeby externího úvěrování

Potenciálním pozitivním efektem jsou změny v účetních výkazech, které ovlivňují hodnoty poměrových finančních ukazatelů. Např. vlivem úspory nákladových úroků v důsledku konsolidace kreditních a debetních zůstatků hotovosti dochází ke zlepšení ukazatele finanční páky a úrokového krytí. (Polák, 2009, s. 125; Režňáková, 2010, s. 150)

Konkrétním kvantitativním prokázáním výhod cash managementu jsou: (Polák, 2009, s. 127; Režňáková, 2010, s. 150)

- nižší náklady financování (kompenzace zůstatků a úroků)
- úspory z rozsahu
- snižování volatility zůstatků

Vzhledem k rozmanitosti a variabilitě cash poolingů lze u řady případů identifikovat dílčí přínosy či efekty, které jsou ryze individuální a nejsou zahrnuty ve výše stanovených kategoriích. Mnoho efektů, ať kladných či záporných, není možné odhadnout.

3.4.1 Kompenzace zůstatků a úroků

Můžeme jednoduše vyjádřit jako sumaci absolutních hodnot minimálních denních debetních či kreditních zůstatků. Výše kompenzovaného zůstatku je přímo závislá na korelaci zapojených účtů. Vyšší korelace zapojených účtů představuje vyšší hodnotu kompenzačního zůstatku. Při hodnotě korelace zůstatků participujících účtů – 1 dochází ke

kompletní kompenzaci a výsledný zůstatek master účtu bude roven nule. (Polák, 2009, s. 127; Režňáková, 2010, s. 150)

Úrokovou úsporu lze vyjádřit jako úrokovou marži násobenou sumou absolutních hodnot minimálních denních debetních a kreditních zůstatků. Kompenzace úroků dává smysl pouze tehdy, pokud existují volatelní debetní a kreditní zůstatky, které je možné vzájemně započítat. (Polák, 2009, s. 127; Režňáková, 2010, s. 150)

3.4.2 Úspory z rozsahu

Po zavedení cash poolingů již skupinový cash manažer nemusí monitorovat a řídit četné zůstatky a může na konci dne využívat pouze jedné souhrnné transakce. Tím dochází ke snížení transakčních nákladů a nižším poplatkům či úrokové marži sjednané pro souhrnou transakci, což může být vyjádřeno následovně: (Polák, 2009, s. 129; Režňáková, 2010, s. 151)

3.4.3 Snižování volatility zůstatků

Stabilnější peněžní tok umožňuje držet nižší hotovost na účtech. Snížením volatility zůstatků umožníme trvalé uvolnění hotovosti. Nižší volatilita vychází z předpokladu, že stavy na různých účtech jsou negativně korelovány. Za předpokladu negativní korelace mezi kreditními zůstatky na jednotlivých účtech tak vzniká prostor k uvolnění vázané hotovosti: (Polák, 2009, s. 130; Režňáková, 2010, s. 151-152)

- Minimální zůstatek master účtu bude vyšší než kombinovaný minimální zůstatek jednotlivých účtů
- Směrodatná odchylka konsolidovaného zůstatku celého cash poolu bude menší než součet směrodatných odchylek jednotlivých účtů.

Mírou volatility je směrodatná odchylka:

Koeficient korelace dosahuje hodnoty $<-1, 1>$. Pokud koeficient korelace nebude dosahovat hodnoty 1, bude směrodatná odchylka master účtu vždy menší než součet směrodatných odchylek jednotlivých účtů. S tím jak se hodnota blíží -1 můžeme více peněz uvolnit z cash poolu. Neplatí však, že s rostoucím počtem účtů zapojených do cash poolingů se zvyšuje částka hotovosti připravená k uvolnění. S více bankovními účty, je náročnější zajistit nulovou či negativní korelaci. Od určitého počtu účtů dochází s růstem velikosti a komplexnosti struktury ke zvyšování nákladů a obtížnosti dosáhnout uvolnění dodatečné hotovosti. (Polák, 2009, s. 131; Režňáková, 2010, s. 152)

3.5 Legislativní aspekty cash poolingů v ČR

Cash pooling není věnována zvláštní pozornost nejen v českých účetních předpisech, ale i v daňové legislativě. Důsledkem je existence účetních, daňových i jiných legislativních otázek v souvislosti s používáním cash poolingů, které mohou hrát důležitou roli například při volbě vhodné struktury cash poolingů, nebo při volbě vhodné destinace umístění master účtu. (Polák, 2009, 97s; Režňáková, 2010, s. 152)

Na cash pooling je možné nahlížet jako na sdružování prostředků nebo poskytování úvěrů. To jakým způsobem na cash pooling je nahlíženo se odráží v posuzování všech aspektů cash poolingů: (Polák, 2009, 97s; Režňáková, 2010, s. 152-153)

- nízká kapitalizace
- ceny obvyklé (tzv. transfer pricing)
- smluvní dokumentace
- účetní aspekty
- reporting centrální bance

Dále je třeba se věnovat:

- zdanění úroků, tj. použití sazby srážkové daně, resp. sazby daně z příjmů právnických osob
- přerozdělení úroku z konsolidovaného úroku
- dani z přidané hodnoty
- právně vymahatelným zárukám

U reálného cash poolingů dochází k převedení zůstatků zúčastněných účtů na cílový master účet. Vzhledem k této skutečnosti dochází mezi vedoucím a účastníky cash poolingů ke vzniku závazků a pohledávek, a daný vztah je možné klasifikovat jako úvěrový. (Polák, 2009, s. 98; Režňáková, 2010, s. 153)

U fiktivního poolingů dochází pouze ke sdružování prostředků. (Režňáková, 2010, s. 153)

3.5.1 Nízká kapitalizace

Nízké kapitalizaci, stejně jako cenám obvyklým, je třeba v případě reálného poolingů věnovat větší pozornost. Podle zákona o dani z příjmů se omezení daňové znatelnosti finančních výdajů (nákladů) týká pouze úvěrů mezi osobami spojenými. V té souvislosti je potřebné prověřit tři podmínky: (Polák, 2009, s. 100; Režňáková, 2010, s. 153)

- Daňově neuznatelnou bude úroveň finančních nákladů plynoucích z úvěrů a půjček od spojených osob v daném zdaňovacím období přesahující čtyřnásobek výše vlastního kapitálu (šestinásobek výše vlastního kapitálu, je-li příjemcem úvěru a půjčky banka nebo pojišťovna) – viz § 25 odst. 1 písm. w) zákona o dani z příjmů.
- Beze změny budou daňově neuznatelné finanční náklady, které plynou z úvěrů a půjček, u nichž je úrok nebo výnos závislý zcela nebo převážně na zisku dlužníka – viz § 25 odst. 1 písm. zm) zákona o dani z příjmů.
- Finanční náklady, které plynou z podřízených úvěrů a půjček, již nebudou zákonem automaticky vyloučeny z daňově neuznatelných nákladů.

V případě reálného poolingů by měl být zajištěn denní monitoring, který sleduje stav přijatých úvěrů od spojených osob a porovnává jej s limitem stanoveným zákonem o dani z příjmů. (Polák, 2009, s. 101; Režňáková, 2010, s. 153)

U fiktivního cash poolingů nedochází k fyzickému převodu hotovostních zůstatků, tudíž by pravidla nízké kapitalizace neměla mít vliv na tuto metodu. (Polák, 2009, s. 101; Režňáková, 2010, s. 153)

3.5.2 Ceny obvyklé

Klíčovou otázkou je způsob alokace úroků. Jsou-li účastníci cash poolingů ekonomicky či jinak spojené osoby, měla by výše sjednaného úroku z úvěru odpovídat výši úroků, která by za stejných nebo obdobných podmínek byla sjednána mezi osobami, které ekonomicky, personálně nebo jinak spojené nejsou. Mezi zúčastněnými účty a master účtem by se měly používat obvyklé úroky. Alokační úroků by měla být nastavena tak, aby účastník s kreditním zůstatkem dosáhl stejného nebo vyššího úroku, než by dosáhl, pokud by u banky měl otevřen běžný účet. Opačně, účastník s debetním zůstatkem by měl mít stejné nebo nižší úrokové náklady, než by dosáhl, pokud by u banky měl otevřen kontokorentní účet. Cena obvyklá pro úrok z úvěru není v zákoně definována, proto je vhodné stanovit obvyklý úrok na základě volného trhu (sazby nabízené bankami pro termínované vklady a bankovní úvěry). (Polák, 2009, s. 102; Režňáková, 2010, s. 153-154)

Subjekty zapojené do reálného cash poolingů budou shromažďovat disponibilní peněžní prostředky na master účtu vedoucího skupiny, který bude mít formu kontokorentního účtu. Úroky jsou bankami připisovány jednou měsíčně vedoucímu cash poolingů na master účet. Úroky z master účtu pak jsou zpravidla měsíčně, příp. čtvrtletně alokovány na běžné účty

jednotlivých účastníků. V praxi máme několik možností jak rozdělit konsolidovaný úrok: (Polák, 2009, s. 102; Režňáková, 2010, s. 154)

- Pro rozdělení konsolidovaného úroku bude pro všechny zúčastněné účty aplikována stejná úroková míra jako pro master účet
- Bude aplikována stejná úroková míra pro rozdělení konsolidovaného úroku pro všechny zúčastněné, avšak rozdílná od úrokové míry master účtu – zpravidla s větší marží, aby bylo možné zohlednit provizi vedoucímu cash pooling, vyplývající ze síly skupiny a nutnosti uhradit související administrativní náklady.
- Každý zúčastněný účet bude mít pro účely rozdělení konsolidovaného úroku individuální úročení, jehož výše bude zohledňovat velikost společnosti a rating daného účastníka. Tento způsob úročení by měl být v každém případě nepatrně výhodnější, avšak dle způsobu stanovení podobný úročení, jaké by účastník dosáhl, kdyby do cash flow pooling zapojen nebyl.

Principu věrného zachycení skutečnosti nejlépe odpovídá třetí varianta.

U fiktivního pooling dochází pouze ke sdružování prostředků, na zúčastněných účtech jsou denní zůstatky úročeny na základě úrokových podmínek sjednaných bankou. Banka jednou za měsíc připisuje (sráží) úroky na jednotlivé účty, a to ve dvou krocích. Nejprve jsou vypořádány úroky ze zůstatků na jednotlivých účtech, a pak se přistoupí k rozdělení refundu, tj. rozdílu mezi sumou úroků všech účtů zapojených do cash poolingové struktury a fiktivním konsolidovaným úrokem z jejich kumulovaných zůstatků. Refund představuje dodatečný úrok a jako takový by měl být automaticky rozdělen mezi účastníky cash poolu. V praxi jsou nejrozšířenější následující způsoby alokace refundu: (Polák, 2009, s. 103; Režňáková, 2010, s. 154)

- vedoucí cash pooling si úrok či jeho část ponechá s odůvodněním, že jde o odměnu za zvýhodněné úrokové podmínky (v důsledku síly skupiny) a služby poskytované v rámci cash poolingové struktury
- proporcionální rozdělení refundu, kdy každý účastník dostane proporcionální část
- rozdělení dle skutečných pohybů na účtech – k správné alokaci refundu si může společnost od banky vyžádat podklady o pohybech na jednotlivých účtech

3.5.3 Zdanění úroků

V České republice představují výnosové a nákladové úroky na master účtu i zúčastněných účtech při fiktivním poolingů zdanitelný výnos či náklad pro majitele účtu. Placené, resp. přijaté úroky majitelů účtů (právnických osob, rezidentů ČR) vstupují do základu daně z příjmu právnických osob. (Polák, 2009, s. 104; Režňáková, 2010, s. 154-155)

U nerezidentních zúčastněných účtů, tj. v případě platby úroku do zahraničí, je banka vyplácející úrokový výnos povinna srazit a odvést srážkovou daň. Nerezidentní účastník, který je majitelem účtu, musí bance doložit daňový domicil, na jehož základě bude banka aplikovat srážkovou daň. Srážková daň může být snížena v závislosti na existenci smlouvy o zamezení dvojímu zdanění mezi zemí nerezidenta a ČR. (Polák, 2009, s. 104; Režňáková, 2010, s. 155)

U úroků přijatých ze zahraničí na účet českého účastníka cash poolingů či na účet českého majitele cash poolingů by tento přijatý úrok v zahraničí nejspíše podléhal srážkové dani v závislosti na příslušných smlouvách o zamezení dvojího zdanění. Český příjemce by přijatý úrok zahrnul v plné výši (brutto) do svého daňového základu pro výpočet daně z příjmů právnických osob v ČR. Zároveň může právnická osoba v souladu se zněním konkrétní smlouvy o zamezení dvojího zdanění uplatnit zápočet sražené daně zaplacené v zahraničí na jeho celkovou daňovou povinnost v ČR. (Polák, 2009, s. 105; Režňáková, 2010, s. 155)

Při příhraničním reálném poolingů by srážkové dani podléhal konsolidovaný úrok na účtu vedoucího cash poolingů při jeho rozdělení na účty zahraničních účastníků (viz platba úroku do zahraničí), případně úrok placený těmito účastníky cash poolingů na master účet (viz platby ze zahraničí) v závislosti na pozici věřitel-dlužník. (Polák, 2009, s. 105; Režňáková, 2010, s. 155)

3.5.4 Daň z přidané hodnoty

U reálného cash poolingů by se na případné výnosy daň z přidané hodnoty neměla použít. U fiktivního cash poolingů je možný dopad DPH na platbu provize vedoucímu cash poolingů. (Polák, 2009, s. 106; Režňáková, 2010, s. 155)

3.5.5 Účetní aspekty

Cash pooling není v legislativě ČR speciálně upraven. Účetní jednotka si zvolí vlastní postup, který však nesmí být v rozporu s účetní legislativou. Pro zvolení účetního postupu je rozhodující právní posouzení. (Polák, 2009, s. 107; Režňáková, 2010, s. 155)

V případě reálného cash pooling se vzhledem k fyzickému převodu zůstatků jedná o poskytování úvěrů. Dle převládajících právních názorů se v tomto případě účtuje o pohledávkách a závazcích. (Polák, 2009, s. 107; Režňáková, 2010, s. 155)

Jelikož při fiktivním cash pooling nedochází k fyzickým převodům hotovostních zůstatků, nemá tato forma cash pooling žádné účetní implikace.

O úrocích obdrženyh či placenyh bance se účtuje na základě výpisu z účtu a o úrokovém výnosu/nákladu z refundu se účtuje také při jeho distribuci. Způsob rozdělení refundu je součástí smlouvy o cash pooling. (Polák, 2009, s. 107; Režňáková, 2010, s. 155)

3.5.6 Smluvní dokumentace

Právní vymezení cash pooling na základě smluvní dokumentace je klíčové pro posouzení jeho daňových a účetních aspektů. Je proto nutné, aby veškerá práva a povinnosti zúčastněných stran byly specifikovány a právně ošetřeny v uzavírané smluvní dokumentaci. Mohlo by se jednat o tzv. nepojmenovanou smlouvu dle § 269 zákona 513/1991 Sb. (Obchodní zákoník, dále jen OZ). (Polák, 2009, s. 107-108; Režňáková, 2010, s. 155-156)

Součástí smluvní dokumentace bývají v závislosti na okolnostech zpravidla tyto smlouvy: (Polák, 2009, s. 108; Režňáková, 2010, s. 156)

- Smlouva o cash pooling – uzavírána mezi bankou, majitelem hlavního účtu a majiteli zúčastněných účtů. Specifika smlouvy se liší v závislosti na poskytované službě a nastavení struktury.
- Smlouva o mezinárodních úvěrech – předmětem smlouvy jsou sjednané úrokové podmínky (debetní, kreditní úrok) v rámci skupiny. Smlouva je specifická pro reálný cash pooling.
- Smlouva o poskytování úvěru (kontokorentní) – v závislosti na nastavení struktury může být uzavírána mezi bankou a majitelem hlavního účtu (reálný i fiktivní cash pooling) a navíc mezi bankou a zúčastněnými účty (fiktivní cash pooling).

- Dohoda o křížových zárukách – dohoda dává bance možnost vyrovnání v případě konkursu, kdy zúčastněné účty figurují jako zástava, a tudíž jsou vyňaty z konkursní podstaty.

Pokud mezi účastníky cash poolingů není uzavřena smlouva upravující vztah ovládaný-ovládající subjekt, je třeba vztahy vyplývající z cash poolingové struktury uvést ve zprávě o vztazích, která je součástí výroční zprávy a je vyžadována dle § 69 odst. 9 OZ. (Polák, 2009, s. 108; Režňáková, 2010, s. 156)

Cash pooling se týká i oznamovací povinnost vůči České národní bance, což je upraveno vyhláškou ČNB ze dne 20. ledna 2003, kterou se stanoví rozsah, období, lhůty a způsob plnění oznamovací povinnosti podle devizového zákona. Dle § 5 zmíněné vyhlášky se „oznamovací povinnost podle § 3 odst. 2 a § 4 odst. 2 nevztahuje na inkasa a úhrady související s prováděním denního řízení likvidity peněžních prostředků (cash pooling, zero balancing), při kterém jsou peněžní prostředky převáděny ve prospěch nebo k tíži účtu jiné osoby, na kterém jsou evidovány jako podíl společně s peněžními prostředky představujícími pohledávku více osob. Jelikož se explicitně hovoří o převodu peněžních prostředků, lze navíc předpokládat, že dané vyjádření se vztahuje zejména na reálný cash pooling, v případě fiktivního poolingů dochází totiž pouze ke sdružení peněžních prostředků. (Polák, 2009, s. 108-109)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. CHARAKTERISTIKA FIRMY

ABC holding a. s. představuje kapitálově a technologicky provázanou skupinu společností a je v současnosti v České republice jedním z nejvýznamnějších privátních podnikatelských seskupení koncernového typu, zahrnující podnikatelské aktivity dceřiných společností v elektrotechnickém průmyslu, kovovýrobě a slévárenství. Zabývá se převážně vývojem a výrobou komunikační a navigační techniky, digitální a analogové elektroniky pro armádu, policii a průmyslové aplikace. Výrobní i obslužný potenciál je soustředěn v jednom areálu, který je komplexně vybaven potřebnou infrastrukturou. (MESIT, 2014)

Základní kapitál společnosti činí v současné době 769,042.000,- Kč. (MESIT, 2014)

Společnost ABC holding a. s. koordinuje významné obchodní aktivity, na kterých se podílí více dceřiných společností skupiny ABC holding, investiční záměry, jakož i forfaitingové operace. (MESIT, 2014)



Obrázek 2: Areál ABC holdingu a.s. v Uherském Hradišti (MESIT, 2014)

4.1 ABC Přístroje spol. s r.o.

ABC přístroje spol. s r. o. je přední česká společnost s dlouholetými zkušenostmi z vývoje a výroby elektroniky, přístrojové techniky a přesné mechaniky, určené pro oblast civilní letecké a vojenské techniky, pozemní vojenské techniky, dopravní techniky a průmyslové použití. (MESIT přístroje, 2014)

Technologie: elektro-montáž desek plošných spojů SMT a THT technologií, testování, oživení, nastavení a zahořování desek elektroniky, navíjení cívek pro měřicí přístroje a elektroniku, plnění výrobků ochrannou atmosférou, výroba a montáž systémů jemné

mechaniky, nanášení reflexních a svítících barev na číselníky ukazovatelů, apod. (MESIT přístroje, 2014)

4.2 Dicom spol. s r.o.

DICOM je společnost, která vyvíjí a vyrábí vysoce spolehlivé výrobky pro významné vládní instituce, jako je armáda a policie, stejně jako pro obchodní organizace v oblasti leteckého průmyslu a služeb. (DICOM, 2014)

V současnosti DICOM nabízí úplný sortiment špičkových výrobků pro hlasovou a datovou komunikaci, časoměrnou techniku a speciální elektroniku pro letecký průmysl. (DICOM, 2014)

Technologie: Konstrukční technologie, Strojní výroba, Laserový popis (gravírování), Povrchová montáž, Osazovací automaty MYDATA, Systém zkoušek, Technologie oprav, Kontrola a zkoušení, Technologie balení. (DICOM, 2014)

4.3 FIMES a.s.

Výrobky FIMES, a.s. nacházejí uplatnění v kvalitativně náročných výrobních oborech, jako jsou letecký, automobilový a textilní průmysl, elektrotechnika, zdravotnictví, optika atd. (FIMES, 2014)

Plně se specializujeme na výrobu forem pro složité technické vylisky z termoplastů, termosetů a gumy, výrobu přesných odlitků ze slitin hliníku, mědi a železa. (FIMES, 2014)

Technologie: klasické obrábění, základní operace tepelného zpracování kovů včetně kalení v ochranné atmosféře, CNC obrábění, elektro-erozivní hloubení a drátové řezání kovů. (FIMES, 2014)

4.4 ABC Ronex spol s r.o.

Firma ABC Ronex, spol. s r. o. se zabývá zakázkovým CNC obráběním a to technologií frézování, soustružení a broušení. Je také výrobcem ozubených kol malých modulů a je schopna provádět jednoduché montážní práce. Zpracovává různé druhy materiálů jako např.: ocel, nerez ocel, slitiny hliníku a mědi, plasty, titan atd. Většinu výrobků dodává do lehkého průmyslu např. do telekomunikací, leteckého a automobilového průmyslu, vyrábí díly pro hydraulické systémy, vakuové systémy, ruční pneumatické a elektrické nářadí atd. Provádění montáží a kompletací menších sestav a podsestav ve vlastních prostorách.

Hlavní náplní montážní dílny je sestavování, kompletace a testování sestav z dílů vyrobených vlastními technologiemi. (MESIT Ronex, 2014)

4.5 ABC PCB spol. s r.o.

Technologie: vrtání, frézování, drážkování, broušení, pokovování, leptání, stripování, sítotisk, lisování, HAL (MESIT PCB, 2014)

Produkty a služby: Jednovrstvé, dvouvrstvé a vícevrstvé plošné spoje. (MESIT PCB, 2014)

4.6 ABC Povrchové ochrany spol. s r.o.

Povrchové ochrany: galvanizace (zinkování, niklování, cínování, úprava hliníku a jeho slitin, stříbření, mědění), chemické pokovování a mokré lakování. (MESIT povrchové ochrany, 2014)

4.7 ABC Reality spol. s r.o.

Společnost ABC Reality se zabývá správou všech nemovitostí v areálu včetně provádění specializovaných služeb pro ostatní společnosti. Správou majetku se rozumí v případě nemovitého majetku pronájem volných výrobních a skladovacích ploch. Prostory jsou nadstandardně vybaveny (klimatizace, chlazení, dodávka stlačeného vzduchu,...) K pronájmu výrobních a skladovacích ploch je k dispozici v jednotlivých objektech celkem 65.000 m² ploch. (MESIT reality, 2014)

4.8 ABC Ekologie spol. s r.o.

ABC Ekologie poskytuje tyto služby: odpadové hospodářství (výkup odpadů, výkup kovových odpadů), vodní hospodářství (zajištění analýz, zázemí pro čistírny), ochrana ovzduší (měření emisí), ostatní oblasti (nakládání s chemickými látkami, prevence havárií). (MESIT ekologie, 2014)

4.9 AERO Trade a.s.

Dnes je jedním z nejvýznamnějších vývozců a dovozců letecké a vojenské techniky v České republice. (AERO TRADE, 2014)

Běžné aktivity: dodávka náhradních dílů, opravy, modernizace avioniky a interiérů, dokumentace, a další... (AERO TRADE, 2014)

Obchodní aktivity: dovoz a vývoz letecké techniky, modernizace letadel a vrtulníků, další typy modernizací, modernizace letišť, systémy pro bojová vozidla. (AERO TRADE, 2014)

Simulační technika: simulátory a výcviková zařízení pro pozemní síly, letové simulátory, další letecká výcviková zařízení. (AERO TRADE, 2014)

4.10 AIR Čenkov a.s.

AIR Čenkov, a.s. v převážné míře orientována na výrobu a dodávky prvků pro finální výrobce z oblasti automobilového průmyslu, do zemědělské a traktorové techniky a do nákladních automobilů. (AIR ČENKOV, 2014)

Tuto skupinu výrobního programu tvoří konkrétně vývoj, výroba a dodávky elektromagnetických ventilů a výroba montážních a obráběných prvků pro dieselové vstřikování, a také dílce pro moduly pasivní ochrany v automobilech. Historicky představuje určitý podíl produkce dodávky dílů a služeb do oblasti sedadel pro prostředky hromadné dopravy. (AIR ČENKOV, 2014)

5. ANALÝZA CASH MANAGEMENTU SKUPINY ABC

Analýza cash managementu je důležitou částí mé diplomové práce. Předtím, než bude možné vůbec začít hledat způsoby jak zlepšit cash management, je potřeba podrobit zkoumání současný stav cash managementu. Zjistit jeho silné i slabé stránky a určit oblasti, které by se měly zlepšit.

Data, která budou zpracována v této části, pocházejí z dotazníkového šetření uvnitř holdingu ABC. Dotazník, který byl použit při šetření, je součástí přílohy této diplomové práce.

Tabulka 1: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (1/3)

Banka	Typ účtu B- běžný, S- spořicí	Měna účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tis. v měně účtu	Úroková sazba v %	Poplatek za vedení v Kč (měsíční)	Poplatek za položky v Kč (měsíční)	Počet příchozích a odchozích položek za měsíc		Používáte u účtu platební karty	Počet plat. karet
FIMES										
ČSOB	B	CZK	866	0,01%	490	1,5/1,5			ANO	1
ČSOB	B	EUR	11	0,05%	84	36	8	2	ANO	1
ČSOB	B	USD	24	0,01%	85	37	5	0	NE	
ČSOB	S	CZK	11522	0,90%	x	0			NE	
ČSOB	S- dotace	CZK	630	0,35%	x	0	není třeba		NE	
ČSOB	S	EUR	131	0,33%	x	0			NE	
GE	B	CZK	300	0,01%	950	0			NE	
GE	B	EUR	3	0,01%	100	5 a 46	8	1	NE	
GE	S	CZK	344	0,30%	x	0			NE	
GE	S	EUR	359	0,40%	x	0			NE	
ČSOB - SK	B	EUR	39	0,00%	270	4	30	30	NE	
ČS	B	CZK	269	0,50%	150				NE	
ČS	B	EUR	3	0,15%	53	72	1	1	NE	
RONEX										
ČSOB	B	CZK	3 500	0,01%	490	1,5/1,5	40	140	ANO	1
ČSOB	B	EUR	10	0,05%	84	36	8	12		
ČSOB	S	CZK	5 000	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	S	EUR	25	0,33%	x	0	0	0		
KB	B	CZK	1 500	0,01%	300	2	30	150		
KB	S	CZK	2000	0,30%	x					

Tabulka 2: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (2/3)

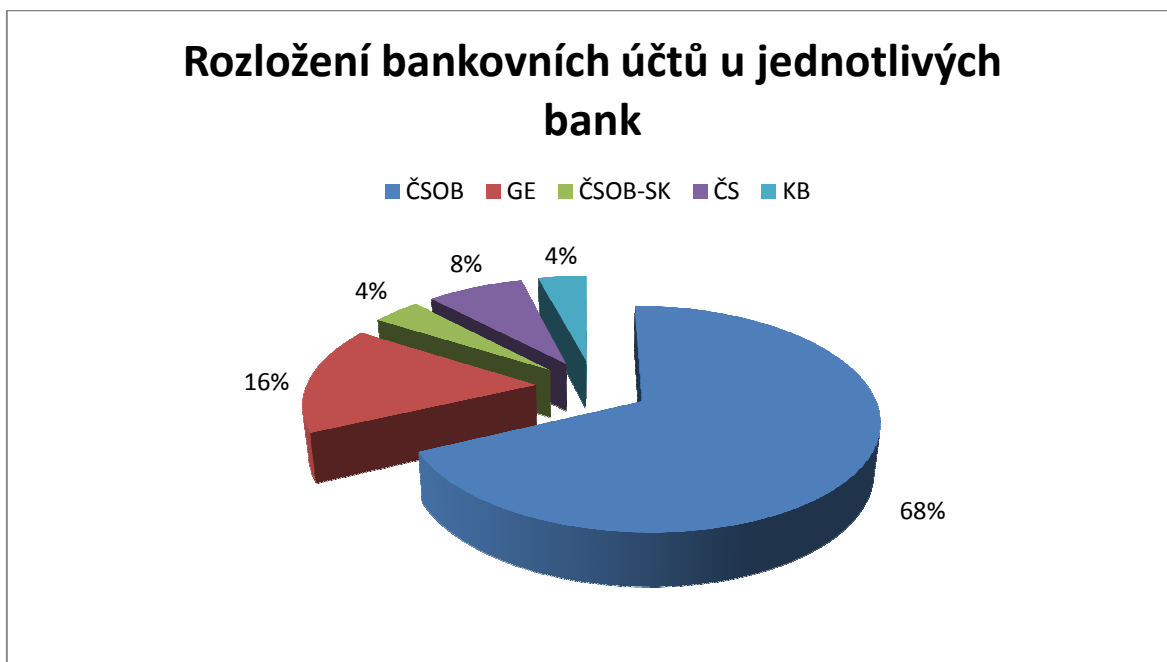
Banka	Typ účtu B- běžný, S- spořicí	Měna účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tis. v měně účtu	Úroková sazba v %	Poplatek za vedení v Kč (měsíční)	Poplatek za položky v Kč (měsíční)	Počet příchozích a odchozích položek za měsíc		Používáte u účtu platební karty	Počet plat. karet
AIR ČENKOV										
ČSOB	B	CZK	300	0,01%	490	1,5/1,5	80	350	ANO	1
ČSOB	S	CZK	2 200	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	B	EUR	10	0,01%	490	35	30	30		
ČSOB	S	EUR	20	0,30%	x	0	0	0		
REALITY										
ČSOB	B	CZK	3 500	0,01%	490	1,5/1,5	80	400	ANO	1
ČSOB	S	CZK	22 000	0,90%	x	0	0	0		
GE	B	CZK	1 000	0,01%	300	1	40	10		
GE	S	CZK	100	0,50%	x	0				
PŘÍSTROJE										
ČSOB	B	CZK	10 500	0,01%	490	1,5/1,5	40	140	ANO	1
ČSOB	B	EUR	50	0,05%	84	36	8	12		
ČSOB	S	CZK	25 000	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	S	EUR	800	0,33%	x	0	0	0		
ČS	B	CZK	5 500	0,50%	300	2	30	150		
POVRCHOVÉ OCHRANY										
ČSOB	B	CZK	500	0,01%	490	1,5/1,5	120	350	ANO	1
ČSOB	S	CZK	1 500	0,90%	x	0	0	0		
PCB										
ČSOB	B	CZK	500	0,01%	490	1,5/1,5	60	180	ANO	1
ČSOB	S	CZK	1 300	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	B	EUR	5	0,01%	300	35	3	10		
EKOLOGIE										
GE	B	CZK	300	0,01%	300	1	50	100	ne	0
GE	S	CZK	1 500	0,50%	x					

Tabulka 3: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (3/3)

Banka	Typ účtu B- běžný, S- spořicí	Měna účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tis. v měně účtu	Úroková sazba v %	Poplatek za vedení v Kč (měsíční)	Poplatek za položky v Kč (měsíční)	Počet příchozích a odchozích položek za měsíc		Používáte u účtu platební karty	Počet plat. karet
DICOM										
ČSOB	B	CZK	2 000	0,01%	490	1,5/1,5	25	60	ANO	2
ČSOB	B	EUR	50	0,05%	84	36	5	5	ANO	1
ČSOB	S	CZK	19 000	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	S	EUR	300	0,33%	x	0	0	0		
ČS	B	CZK	8 200	0,50%	300	2	20	350	ANO	2
ČSOB-SK	B	EUR	60	0,01%	540	4	15	30		
AERO TRADE										
ČSOB	B	CZK	2 000	0,01%	490	1,5/1,5	25	60	ANO	1
ČSOB	B	EUR	50	0,05%	84	36	20	30	ANO	1
ČSOB	S	CZK	19 000	0,90%	x	0	0	0		
ČSOB	S	EUR	300	0,33%	x	0	0	0		
ČSOB	B	USD	50	0,05%	60	36	10	15		

V tabulkách 1,2 a 3 máme srovnané bankovní účty jednotlivých podniků holdingu ABC. Otvírá se nám možnost o srovnání podniků mezi sebou v počtu, typech účtů (běžný, spořicí), používané měně, úrokových sazbách, poplatcích za vedení a položky.

Všechny firmy dohromady mají celkem 50 bankovních účtů. Průměrně tedy vychází na jeden podnik 5 bankovních účtů. Poměr mezi účty spořicími a běžnými je 20/29, plus jeden speciální spořicí účet pro dotace. Účty jsou vedeny ve třech měnách. Jedná se o českou korunu, euro a americký dolar. Poměr mezi těmito měnami je 30/18/2. Úročení se u běžných účtů pohybuje od 0,01-0,05%, u spořicíh pak v intervalu od 0,3-0,9%. Kromě podniku Ekologie používají všichni ostatní alespoň jednu platební kartu.



Obrázek 3: Rozložení bankovních účtů u jednotlivých bank

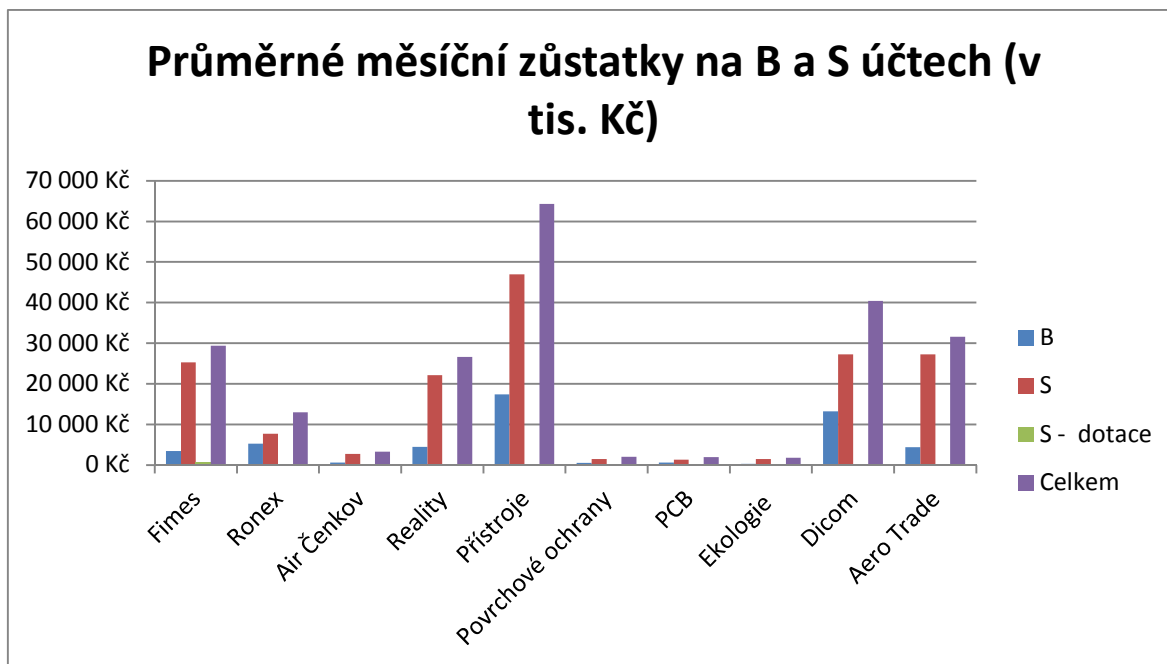
Firmy holdingu ABC mají všechny své bankovní účty vedeny u pěti institucí. Drtivou většinu z nich má pod svou správou ČSOB, následuje GE, Česká spořitelna a na posledních místech Komerční banka s ČSOB-SK. Zde je potřeba vysvětlit, proč jsou dva účty vedeny u slovenské ČSOB, když by mohli být vedeny u její české sestry. Důvod tohoto počínání je velmi jednoduchý. U účtu vedeného v eurech u české ČSOB je poplatek 35 Kč za jednu příchozí či odchozí položku. Pokud si firma zařídí účet v eurech u slovenské ČSOB je stejný poplatek za příchozí a odchozí položku pouze 4 Kč. Rozdíl 31 Kč na jedné položce je v případě častých pohybů na účtu znatelný na nákladech celkového vedení účtu.

Tabulka 4: Analýza bankovních účtů jednotlivých firem holdingu ABC (1/2)

Typ účtu B - běžný S - spořicí	Měna účtu (počet účtů v dané měně)	Průměrné měsíční zůstatky v tis. v měně účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tis. Kč	Suma prům. měsíčních zůstatků (v tis. Kč)	Úroková sazba v %	Náklady za vedení v Kč (měsíční)	Náklady za položky v Kč (měsíční)
FIMES							
B	CZK (3)	1 435 Kč	1 435 Kč	3 451 Kč	0,01 - 0,5%	1 590 Kč	0 Kč
	EUR (4)	56 €	1 536 Kč		0,00 - 0,15%	507 Kč	830 Kč
	USD (1)	\$24	480 Kč		0,01%	85 Kč	185 Kč
S	CZK (2)	11 866 Kč	11 866 Kč	25 307 Kč	0,3 - 0,9%	0 Kč	0 Kč
	EUR (2)	490 €	13 441 Kč		0,33 - 0,4%	0 Kč	0 Kč
S-dotace	CZK (1)	630 Kč	630 Kč	630 Kč	0,35%	0 Kč	0 Kč
Celkem				29 388 Kč		2 182 Kč	1 015 Kč
RONEX							
B	CZK (2)	5 000 Kč	5 000 Kč	5 274 Kč	0,01%	790 Kč	630 Kč
	EUR (1)	10 €	274 Kč		0,05%	84 Kč	720 Kč
S	CZK (2)	7 000 Kč	7 000 Kč	7 686 Kč	0,3 - 0,9%	0 Kč	0 Kč
	EUR (1)	25 €	686 Kč		0,33%	0 Kč	0 Kč
Celkem				12 960 Kč		874 Kč	1 350 Kč
AIR ČENKOV							
B	CZK (1)	300 Kč	300 Kč	574 Kč	0,01%	490 Kč	645 Kč
	EUR (1)	10 €	274 Kč		0,01%	490 Kč	2 100 Kč
S	CZK (1)	2 200 Kč	2 200 Kč	2 749 Kč	0,90%	0 Kč	0 Kč
	EUR (1)	20 €	549 Kč		0,30%	0 Kč	0 Kč
Celkem				3 323 Kč		980 Kč	2 745 Kč
REALITY							
B	CZK (2)	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	0,01%	790 Kč	770 Kč
S	CZK (2)	22 100 Kč	22 100 Kč	22 100 Kč	0,5 - 0,9%	0 Kč	0 Kč
Celkem				27 390 Kč		790 Kč	770 Kč
PŘÍSTROJE							
B	CZK (2)	16 000 Kč	16 000 Kč	17 372 Kč	0,01 - 0,5%	790 Kč	630 Kč
	EUR (1)	50 €	1 372 Kč		0,05%	84 Kč	720 Kč
S	CZK (1)	25 000 Kč	25 000 Kč	46 944 Kč	0,90%	0 Kč	0 Kč
	EUR (1)	800 €	21 944 Kč		0,33%	0 Kč	0 Kč
Celkem				64 316 Kč		874 Kč	1 350 Kč

Tabulka 5: Analýza bankovních účtů jednotlivých firem holdingu ABC (1/2)

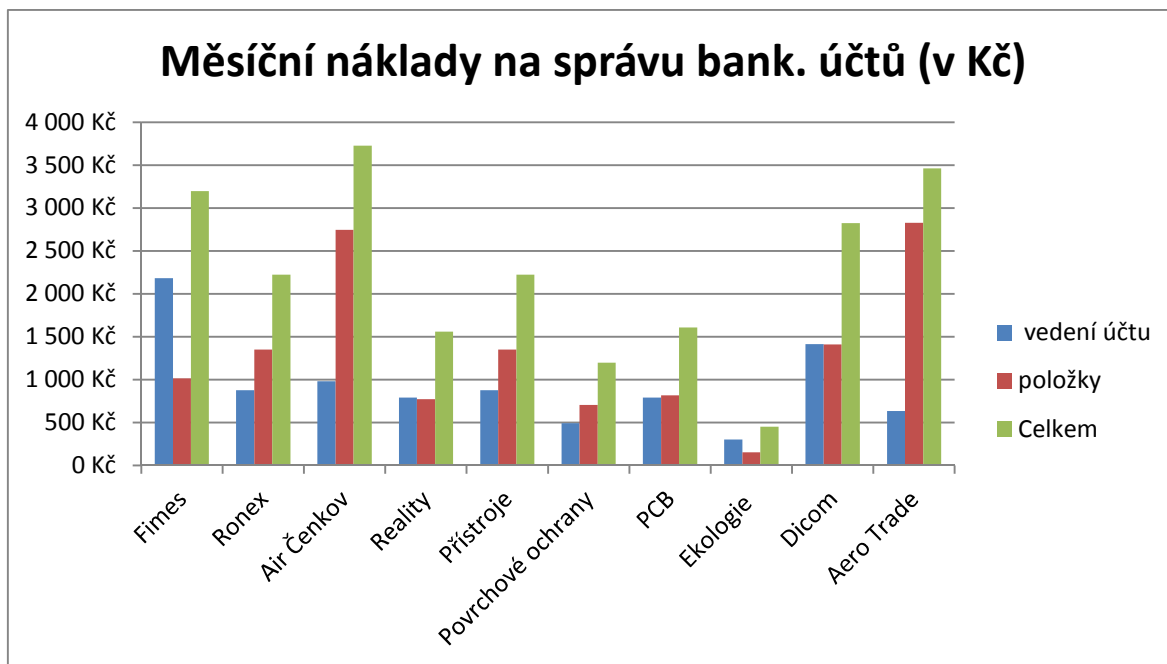
Typ účtu B - běžný S - spořicí	Měna účtu (počet účtů v dané měně)	Průměrné měsíční zůstatky v tis. v měně účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tis. Kč	Suma prům. měsíčních zůstatků (v tis. Kč)	Úroková sazba v %	Náklady za vedení v Kč (měsíční)	Náklady za položky v Kč (měsíční)
POVRCHOVÉ OCHRANY							
B	CZK (1)	500 Kč			0,01%	490 Kč	705 Kč
S	CZK (1)	1 500 Kč			0,90%	0 Kč	0 Kč
Celkem				2 000 Kč		490 Kč	705 Kč
PCB							
B	CZK (1)	500 Kč	500 Kč	637 Kč	0,01%	490 Kč	360 Kč
	EUR (1)	5 €	137 Kč		0,01%	300 Kč	455 Kč
S	CZK (1)	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	0,90%	0 Kč	0 Kč
Celkem				1 937 Kč		790 Kč	815 Kč
EKOLOGIE							
B	CZK (1)	300 Kč			0,01%	300 Kč	150 Kč
S	CZK (1)	1 500 Kč			0,50%	0 Kč	0 Kč
Celkem				1 800 Kč		300 Kč	150 Kč
DICOM							
B	CZK (2)	10 200 Kč	10 200 Kč	13 217 Kč	0,01 - 0,5%	790 Kč	868 Kč
	EUR (2)	110 €	3 017 Kč		0,01 - 0,05%	624 Kč	540 Kč
S	CZK (1)	19 000 Kč	19 000 Kč	27 229 Kč	0,90%	0 Kč	0 Kč
	EUR (1)	300 €	8 229 Kč		0,33%	0 Kč	0 Kč
Celkem				40 446 Kč		1 414 Kč	1 408 Kč
AERO TRADE							
B	CZK (1)	2 000 Kč	2 000 Kč	4 372 Kč	0,01%	490 Kč	128 Kč
	EUR (1)	50 €	1 372 Kč		0,05%	84 Kč	1 800 Kč
	USD (1)	\$50	1 000 Kč		0,05%	60 Kč	900 Kč
S	CZK (1)	19 000 Kč	19 000 Kč	27 229 Kč	0,90%	0 Kč	0 Kč
	EUR (1)	300 €	8 229 Kč		0,33%	0 Kč	0 Kč
Celkem				31 601 Kč		634 Kč	2 828 Kč



Obrázek 4: Průměrné měsíční zůstatky na B a S účtech (v tis. Kč)

Z pohledu na průměrné měsíční zůstatky na běžných a spořicíích účtech vyplývá, že bychom mohli holding ABC rozdělit na dvě skupiny. V první skupině by se nacházely firmy, u kterých je celkový průměrný měsíční zůstatek vyšší než 10 mil. Kč. Do této skupiny patří Fimes, Ronex, Reality, Příklad, Dicom a Aero Trade. Do druhé skupiny by patřily všechny ostatní firmy (všechny, které mají celkový průměrný měsíční zůstatek menší než 10 mil. Kč). Jedná se Air Čenkov, Povrchové ochrany, PCB a Ekologii.

Při pohledu na první skupinu firem si můžeme všimnout zřetelného rozdílu mezi průměrnými měsíčními zůstatky na běžných a na spořicíích účtech. Zatímco u firem jako je Fimes, Reality a Aero Trade se průměrné měsíční zůstatky mezi běžnými a spořicími účty pohybují v poměru 1/5 nebo 1/6 (B/S). Tak u firem Příklad a Dicom je tento poměr mnohem menší, 1 ku 2 (B/S). U poslední firmy, nacházející se v první skupině, pak můžeme pozorovat téměř vyrovnaný poměr průměrných zůstatků mezi běžnými a spořicími účty. U druhé skupiny firem se poměry mezi průměrnými měsíčními zůstatky liší u každé firmy zvlášť. Air Čenkov 1 ku 4, Povrchové ochrany 1/3, PCB 1 ku 2, Ekologie 1/5 (B/S). Speciální spořicí účet určený na dotace má k dispozici pouze jediná firma a to Fimes.



Obrázek 5: Měsíční náklady na správu bankovních účtů (v Kč)

Měsíční náklady na správu bankovních účtů se skládají z poplatku za vedení účtu a z poplatku za položky vynásobeného počtem položek (příchozích tak odchozích) u účtů znějících na cizí měnu. Z grafu můžeme vyčíst několik věcí. Pouze u firem Fimes a Ekologie můžeme pozorovat, že většinu nákladů na správu tvoří vedení účtu. U obou firem je to v poměru 2 ku 1 (vedení/položky). U firmy Fimes lze tento stav jednoduše vysvětlit tím, že oproti ostatním má zdaleka nejvíce bankovních účtů (13). Celkové náklady u ostatních firem jsou tvořeny z poloviny náklady za vedení a z poloviny náklady za položky (Reality, PCB a Dicom). Zbylých pět firem má většinu nákladů tvořenou položkami. Největší rozdíl je patrný u firem Air Čenkov a Aero Trade, kde náklady za položky tvoří drtivou část celkových měsíčních nákladů na správu bankovních účtů.

Pokud se na obrázek 8 podíváme z hlediska rozdělení holdingu ABC na dvě skupiny (podle velikosti průměrných měsíčních zůstatků, viz. obrázek 7). Pak dojdeme k závěru, že firmy první skupiny mají větší celkové měsíční výdaje ve srovnání se skupinou dvě. Jednu výjimku by byla firma Reality, která má celkové náklady na správu srovnatelné s druhou skupinou firem. Naprostou raritou je pak firma Air Čenkov, která i přesto, že patří do skupiny firem s nižšími průměrnými měsíčními zůstatky, tak její celkové měsíční náklady na správu bankovních účtů jsou nejen srovnatelné s firmami první skupiny, ony jsou dokonce největší v rámci celého holdingu ABC.

Tabulka 6: Průměrné měsíční a roční náklady na vedení účtů u jednotlivých firem a za holding jako celek (v Kč)

Průměrné měsíční a roční náklady na vedení účtů u jednotlivých firem a za holding jako celek (v Kč)										
	Fimes	Ronex	Air Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	Aero Trade
Celkem měsíčně	3 197	2 224	3 725	1 560	2 224	1 195	1 605	450	2 822	3 462
Celkem ročně	38 364	26 688	44 700	18 720	26 688	14 340	19 260	5 400	33 864	41 544
Celkem za holding	269 568 Kč									

Z dat, které mám k dispozici vyšlo, že celkové roční náklady na správu bankovních účtů holdingu se pohybují u částky 270 000 Kč. Na jednu firmu tedy průměrné roční náklady vychází v částce 27 000 Kč. Z údajů tabulky 4 je jasné patrné, že celkové roční náklady jednotlivých firem (kromě firem Ronex a Přístroje) se od průměrné hodnoty značně liší, ať už směrem nahoru nebo dolů. Porovnávání ročních nákladů firem s průměrem všech firem, které mají mezi sebou značné odlišnosti, není možné brát úplně relevantně.

Pokud se na roční náklady podívám z hlediska rozdělení holdingu ABC na dvě skupiny (viz. str. 51). Dojdu u první skupiny firem k celkovým ročním nákladům 185 848 Kč, na jednu firmu z první skupiny pak bude připadat průměrně necelých 31 000 Kč. U druhé skupiny menších firem celkové roční náklady vycházejí na 83 700 Kč, na jednu firmu z druhé skupiny pak připadá průměrně necelých 21 000 Kč.

Nicméně obě zmíněná čísla jsou stále jenom průměry všech hodnot dané skupiny, a tudíž na ně má velký vliv jakékoli větší odchýlení od „normálu“.

Tabulka 7: Data z rozvah jednotlivých společností (v tis. Kč)

Data z rozvah jednotlivých společností (v tis. Kč)										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
Zásoby	28 261	20 259	38 573	41 432	62 713	2 837	2 963	26	60 325	13 606
Kr. pohledávky	24 310	14 057	23 181	13 016	18 545	5 637	2 390	847	17 901	8 735
Fin. Majetek	27 973	17 676	7 960	28 316	102 215	6 191	3 821	1 868	48 648	27 408
Kr. závazky	64 708	8 767	78 623	15 134	24 884	7 185	3 540	836	16 330	5 147
Aktiva	127 549	73 428	134 713	504 821	396 047	28 049	9 413	2 992	158 208	55 399

Tabulka 8: Analýza likvidity u jednotlivých firem

Analýza likvidity u jednotlivých firem										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
Běžná likvidita	1,24	5,93	0,89	5,47	7,37	2,04	2,59	3,28	7,77	9,67
Pohotovostní lik.	0,81	3,62	0,40	2,73	4,85	1,65	1,75	3,25	4,08	7,02
Hotovostní lik.	0,43	2,02	0,10	1,87	4,11	0,86	1,08	2,23	2,98	5,33
Bringham & Houston	21,93%	24,07%	5,91%	5,61%	25,81%	22,07%	40,59%	62,43%	30,75%	49,47%

Metodologie výpočtů:

- Běžná likvidita: (zásoby + krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky
- Pohotovostní likvidita: (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky
- Hotovostní likvidita: finanční majetek / krátkodobé závazky
- Bringham & Houston: finanční majetek / aktiva

Výsledky analýzy likvidity z tabulky 6 byly spočítány z dat, která se nacházejí v tabulce číslo 5. Použil jsem data z rozvah jednotlivých podniků za rok 2013, pouze u podniků Ronex, Povrchové ochrany a Aero Trade je použito starších dat z roku 2012, protože novější ještě nejsou k dispozici.

Dle Bringham a Houston je 1,5% Aktiv průměrného průmyslového podniku tvořeno finančním majetkem. Pokud se podívám na výsledky u firem holdingu ABC, i když

nebudu brát v potaz výsledky u firem Ekologie a Reality (nepovažují za průmyslové podniky) tak se nejbližší k udávané hodnotě blíží Air Čenkov a i ten ji překračuje téměř čtyřikrát. Ostatní podniky se pohybují v naprosto jiných dimenzích. Začínají někde kolem podílu 20% finančního majetku na aktivech firmy a končí u 50%. K celkovému obrazu tohoto ukazatele je třeba ještě doplnit, že většina podniků holdingu ABC má své podnikové budovy v pronájmu. Tento fakt snižuje hodnotu aktiv což znamená, že se výsledek ukazatele B&H zvyšuje.

Podle Knápkové (2010, s. 90) by se doporučená hodnota ukazatele u běžné likvidity měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Tuto podmínku splňují pouze tři podniky: Fimes, Povrchové ochrany a PCB. U firmy Air Čenkov se hodnota běžné likvidity rovná 0,9, což značí velkou rizikovost, protože firma není schopna všemi svými krátkodobými zdroji pokrýt své krátkodobé závazky. Nicméně je nezbytné zmínit, že na výsledku ukazatelů u firem Fimes a Air Čenkov se výrazně podílí zastoupení půjček od ovládané nebo ovládající osoby v celkové hodnotě krátkodobých závazků. U firmy Fimes je výše této půjčky v hodnotě 20 mil. Kč a u firmy Air Čenkov dokonce obrovských 52,5 mil. Kč. Obě tyto čísla pak následně výrazně zkreslují výsledek ukazatelů směrem dolů. Ostatní firmy holdingu ABC, se od doporučených hodnot výrazně odlišují směrem nahoru. V dalších ukazatelích likvidity můžeme pozorovat stejný vývoj jako u běžné likvidity. Hodnota ukazatele hotovostní likvidity by se měla pohybovat v intervalu 0,2-0,5. U některých firem je tato hodnota překročena i několikanásobně.

Tabulka 9: Výpočet rentability tržeb z dat VZZ u jednotlivých firem

Data z VZZ jednotlivých společností (v tis. Kč)										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
Provozní VH	7 641	1 483	-3 774	4 849	19 524	-1 279	-773	123	691	3 670
Celkové tržby	129 282	90 693	82 877	106 257	190 270	43 552	28 180	4 603	104 420	159 644
Rentabilita tržeb	5,91%	1,64%	-4,55%	4,56%	10,26%	-2,94%	- 2,74%	2,67%	0,66%	2,30%

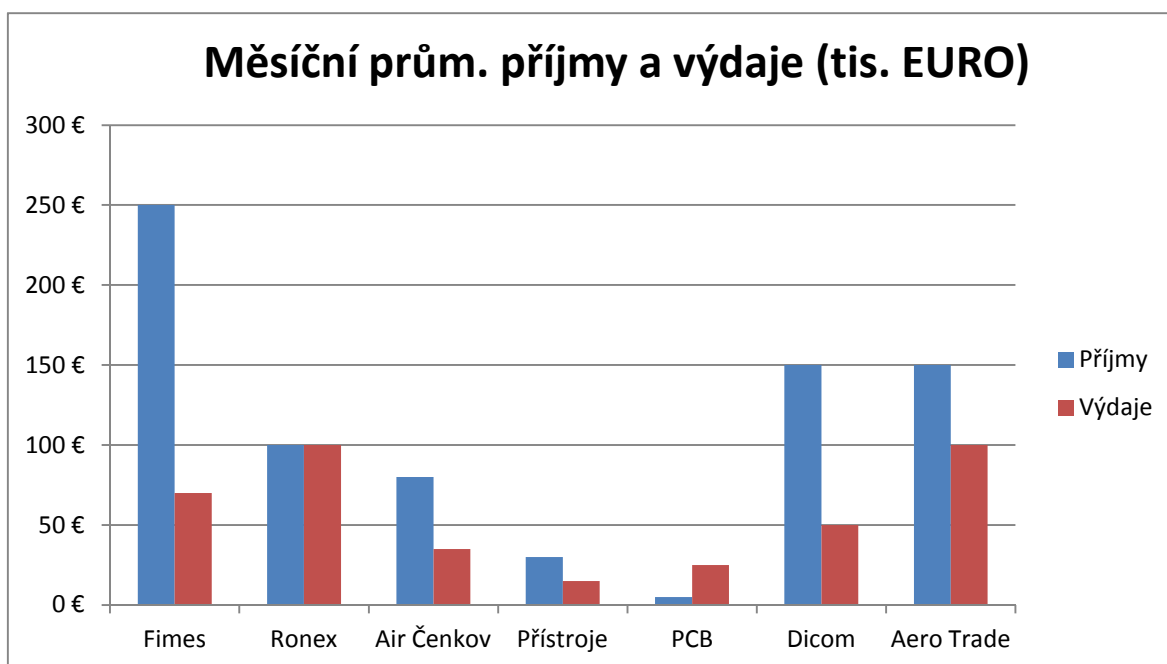
Metodologie výpočtu:

- Rentabilita tržeb: provozní VH / celkové tržby

Z analýzy rentability tržeb vyplývá, že tři podniky u své provozní činnosti dosahují ztráty. Ostatní podniky jsou sice v kladných číslech, ale většina dosahuje rentability do 5%, což

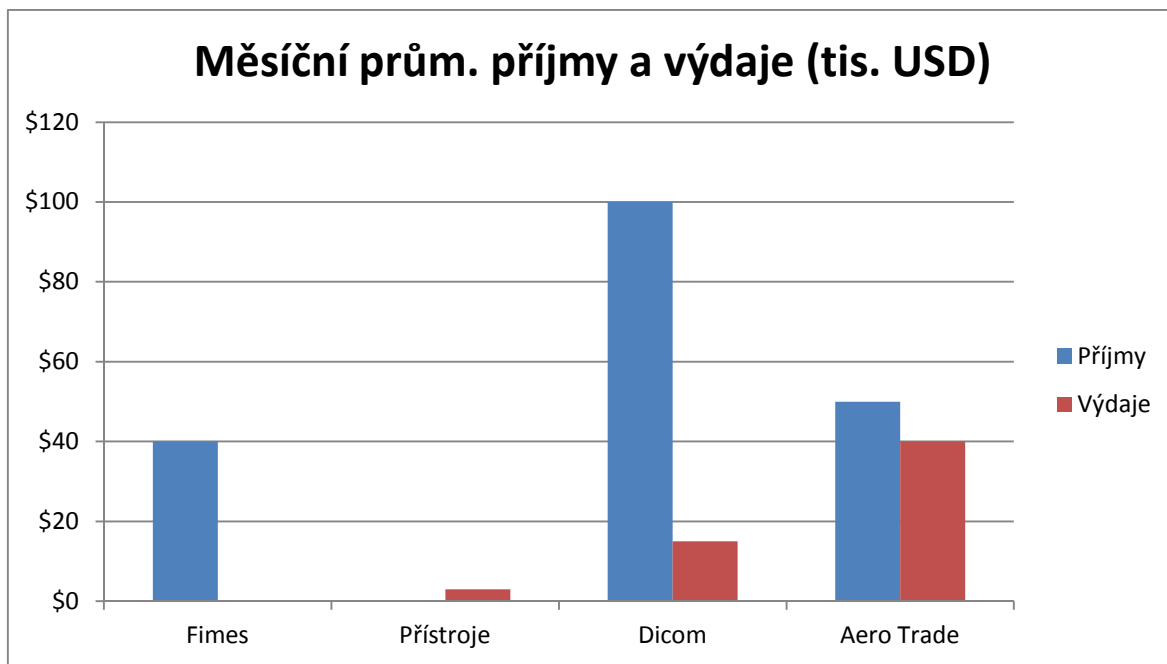
nelze brát jako úspěch, protože podobné výnosnosti dosahují české státní dluhopisy. U firem Fimes a Přístroje se provozní rentabilita tržeb pohybuje ve vyšších hodnotách, 6% a 10%. Výsledky obou firem jsou pozitivní.

Nicméně při meziročním srovnání, lze konstatovat, že většina firem se posunula kupředu a postupně zlepšuje svoje hospodářské výsledky, které byly ovlivněny krizí z roku 2008.



Obrázek 6: Měsíční průměrné příjmy a výdaje (tis. EURO)

Na obrázku 9 jsou zpracovaná data o průměrných měsíčních příjmech a výdajích v eurech. K firmám holdingu ABC, které neobchodují v této měně, patří: Reality, Povrchové ochrany a Ekologie. K největším obchodníkům můžeme zařadit Fimes, Ronex, Dicom a Aero Trade jejichž průměrné měsíční příjmy jsou v hodnotách nad 100 000 €. Pozornost je třeba věnovat zejména rozdílům mezi příjmy a výdaji. Z grafu jasně vidíme, že největší nerovnosti mezi těmito položkami jsou u firem Fimes a Dicom. Firmy se nacházejí v otevřených pozicích a musí hledat cesty jak se co nejlépe vyhnou kurzovému riziku.



Obrázek 7: Měsíční průměrné příjmy a výdaje (tis. USD)

Na obrázku 10 jsou zpracovaná data o průměrných měsíčních příjmech a výdajích v amerických dolarech. K firmám holdingu ABC, které obchodují v této měně, patří: Fimes, Přístroje, Dicom a Aero Trade. K největším obchodníkům můžu zařadit poslední dvě jmenované firmy. Opět je třeba věnovat svůj zájem rozdílům mezi příjmy a výdaji. Z grafu je patrné, že největší nerovnosti mezi těmito položkami jsou u firem Fimes a Dicom. U obou firem se musí věnovat problematice převodu cizí měny na české koruny.

Tabulka 10: Používané devizové nástroje

Používané devizové nástroje										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
Žádné				✓		✓	✓	✓		
Spotové obchody	✓		✓		✓				✓	✓
Forward	✓								✓	✓
Opce	✓									
Swap									✓	
Jiné										

Největší využívání těchto nástrojů můžu pozorovat u společností Fimes a Dicom. Je to dáno tím, že obě zmíněné společnosti mají nejvíce obchodů v cizích měnách z celého holdingu ABC. K vypořádání devizového rizika jsou z možných nástrojů nejvíce používány spotové obchody a forwardy dále pak opce a swapy.

5.1 Cash flow

V analýze cash flow v rámci dotazníkového šetření jsem se zajímal zejména o základní informace. Zda podniky vůbec provádějí nějaké sestavování peněžních toků? Pokud ano, pak v jakých časových horizontech sestavování těchto plánů probíhá? Jaké používají metody plánování? Zda mají stanoven nějaký požadovaný stav finančních prostředků na konci období? Problematika pohledávek.

Tabulka 11: Sestavování peněžních toků (cash flow)

Sestavování plánu peněžních toků (cash flow)										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
ANO	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
NE				✓		✓				

Osm z deseti dotázaných podniků sestavuje plány peněžních toků. Mezi podniky, které tyto plány nesestavují, patří: Reality a Povrchové ochrany. Většina podniků, se v této oblasti spoléhá samostatné řízení svými pracovníky, kteří vycházejí ze zkušeností nabitých z minulosti, ze znalosti dodavatelsko-odběratelského prostředí a z plánů pro nejbližší období.

Tabulka 12: Časové horizonty sestavování plánu peněžních toků

Časové horizonty sestavování plánu peněžních toků										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
týden										
měsíc	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
kvartál										
pololetí										
rok										

Následující tabulka navazuje na výsledky té předcházející. Všechny firmy, které plánují peněžní toky, je plánují v měsíčních intervalech. Kratší intervaly vzhledem k realitě podnikání nemají příliš smysl. Dlouhodobé plánování (kvartál, pololetí, rok) je možné vypracovat, nicméně s delším a delším výhledem toto plánování ztrácí relevanci.

V tabulce 10 jsem analyzoval splatnost pohledávek u jednotlivých firem holdingu za kompletní rok 2013. Z dat, které mám k dispozici je patrné, že polovina firem holdingu nemá se splatností svých pohledávek nijak vážné problémy. Více než devadesát procent pohledávek je uhrazeno ve splatnosti a zbylá část je zaplacená v následujícím prvním nejpozději druhém měsíci po splatnosti. Tato situace se týká firem Ronex, Reality, Přístroje, Ekologie a Dicom. V o něco horší situaci se nacházejí firmy Air Čenkov a Povrchové ochrany. Obě firmy mají splatnost pohledávek přes 80%, nicméně velikost pohledávek splacených v nejbližší době po splatnosti se už neblíží několika procentním bodům, ale 15-20% celkové sumy. Do třetí skupiny bych pak zařadil zbývající firmy, u nichž se splatnost pohledávek pohybuje kolem 65-70%. Ale i zde je možné najít odlišnosti. U firem Fimes a PCB je dalších 20% pohledávek zaplacenou do prvního měsíce po splatnosti, zbývajících deset procent je pak rozseto do dalších období po splatnosti. U firmy Aero Trade jsme svědky něčeho jiného, 65% ve splatnosti, ale zbylých 20% a 15% není zaplacen v prvních dvou obdobích po splatnosti, ale až v období třetím (tři měsíce po splatnosti) a čtvrtém (až půl roku po splatnosti).

Časová struktura pohledávek je velmi důležitá pro plánování budoucích příjmů. Díky praktické zkušenosti s hrazením faktur u jednotlivých odběratelů si můžou ekonomické útvary v jednotlivých firmách udělat jasnou představu o budoucích příjmech, které jim pomůžou s přizpůsobením svého cash flow a celkového cash managementu firmy.



Obrázek 8: Podíl povinných výdajů na celkových výdajích za měsíc

Podíl povinných výdajů se pohybuje u většiny podniků v podobných hodnotách, mezi 55% - 70%. O něco nižší podíly je možné pozorovat u firem Ronex, Přístroje a Dicom. Velmi důležité je zmínit, jaké výdaje patří do „povinných výdajů“.

Podniky se víceméně shodly na položkách, které by zařadily mezi povinné výdaje (musí být zaplacený přednostně). Na prvních místech se objevily platby státu (daně, odvody SZP, DPH,...) dále pak mzdové platby, následované závazky ve skupině (energie, nájem,...) nebo fakturami se skontem, platby dodavatelům a eventuálně půjčky ve skupině.

5.2 Pracovní kapitál

Pro finanční řízení běžného provozu podniku má největší význam práce s čistým pracovním kapitálem. Je třeba dávat pozor na záměnu používaných termínů, firmy často hovoří o pracovním kapitálu, a myslí tímto pojmem čistý pracovní kapitál. (Scholleová, 2008, s. 80)

Čistý pracovní kapitál je část majetku financovaná dlouhodobými zdroji, které jsou nákladnější, proto je snaha výši kapitálu ze strany finančního řízení minimalizovat. Na druhou stranu jsou zde problémy, jejichž původ je přímo ve výrobě (nedostatek materiálu, zkušenost s výpadky apod.) se snaží výrobní management o maximalizaci zásob, což zvyšuje potřebu pracovního kapitálu. V důsledku špatného nebo nedostatečného řízení pohledávek je pak často kalkulováno s jejich pozdním splacením. (Scholleová, 2008, s. 82)

5.2.1 Řízení zásob

Cílem je, aby zásoby byly co nejmenší, ale přitom umožňovaly chod podniku. Na precizní řízení zásob se soustředí japonské způsoby řízení. Jedním z nejznámějších je systém Just-in-Time, kdy všechny zásoby jsou dodávány až těsně před okamžikem jejich spotřeby. Japonské přístupy jsou vhodné speciálně pro velké výrobní podniky s hromadnou výrobou a vynikající organizací. (Scholleová, 2008, s. 83)

5.2.2 Řízení pohledávek

Se zvyšující se produkcí a snahou maximalizovat prodeje rostou často i pohledávky podniku v důsledku poskytování výhodné delší doby splatnosti. Růst pohledávek je třeba mít pod kontrolou, přílišná benevolence v oblasti inkasa pohledávek vede k zbytečnému zvyšování potřebného pracovního kapitálu a důsledkem může být i vyšší podíl

nedobytných pohledávek. Jedním z vhodných nástrojů, kterými lze motivovat odběratele k brzkému zaplacení je poskytnutí skonta. (Scholleová, 2008, s. 88)

5.2.3 Krátkodobý finanční majetek

Motivem držení krátkodobého finančního majetku je určitá potřeba bezpečné pojistky, která je v pohotovosti pro krytí nenadálých výdajů a hrazení běžných závazků i v případě, že selže tok očekávaných příjmů. Mezi krátkodobý finanční majetek patří peníze v pokladně, na běžném účtu dále termínované účty a pokladniční poukázky.

Stav krátkodobého finančního majetku je vždy ovlivněn jeho výší na konci předchozího období a výsledkem řízení hotovosti v daném období. (Scholleová, 2008, s. 89)

hotovost na konci období = hotovost na začátku + příjmy – výdaje za dané období

Tabulka 16: Průměrná doba splatnosti, skladování, realizace (ve dnech)

Průměrná doba splatnosti, skladování, realizace (ve dnech)										
	Fimes	Ronex	Air Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	Aero Trade
splatnost pohledávek	89	89	80	38	89	40	40	58	20	100
splatnost závazků	132	40	278	109	40	25	45	62	20	72
doba skladování zásob	115	35	150	0	45	30	30	2	100	10
doba skladování výrobků	38	25	130	0	25	0	30	0	0	10
doba realizace zakázky	90	30	45	30	30	30	30	10	30	30

Metodologie výpočtů:

- Splatnost pohledávek: (průměrný stav pohledávek / tržby) * 360
- Splatnost závazků: (průměrný stav závazků / tržby) * 360
- Doba skladování zásob: (zásoby / spotřeba materiálu) * 360
- Doba skladování výrobků: (výrobky / spotřeba materiálu) * 360
- Doba realizace zakázky: Průměrná doba od podepsání kontraktu až po ukončení výroby

U porovnávání doby splatnosti pohledávek a závazků je samozřejmě pro firmu lepší, když údaj u pohledávek je menší než u závazků. Ne u všech firem holdingu ABC tento ideální stav platí. Mezi firmy, kde doba splatnosti u závazků je kratší než u pohledávek patří Ronex, Přístroje, Povrchové ochrany a Aero trade. Je zřejmá snaha o co možná nejnižší počet dní u skladování hotových výrobků. U skladování zásob podniky většinou volí strategii mnohem delšího skladování. Počet dní, nutný k úspěšné realizaci zakázky je

individuální dle klienta a jeho požadavků na zakázku. Srovnání tohoto parametru mezi podniky holdingu ABC není možné, z hlediska různorodosti výroby a služeb mezi jednotlivými podniky.

Tabulka 17: Sjednaná doba splatnosti pohledávek a závazků

Jaká je sjednaná doba splatnosti vašich pohledávek a závazků. (%)						
Společnost	Pohledávky/závazky	zálohy a předplatby	do 30 dnů	31-60 dnů	61-90 dnů	nad 90 dnů
Fimes	pohledávky	0%	10%	40%	45%	5%
	závazky	0%	10%	50%	35%	5%
Ronex	pohledávky	0%	10%	40%	45%	5%
	závazky	0%	30%	55%	15%	0%
Air Čenkov	pohledávky	0%	10%	25%	30%	35%
	závazky	0%	30%	35%	25%	10%
Reality	pohledávky	0%	85%	15%	0%	0%
	závazky	0%	90%	10%	0%	0%
Přístroje	pohledávky	0%	30%	50%	10%	10%
	závazky	0%	80%	20%	0%	0%
Povrchové ochrany	pohledávky	0%	90%	10%	0%	0%
	závazky	0%	100%	0%	0%	0%
PCB	pohledávky	0%	30%	45%	25%	0%
	závazky	0%	45%	35%	20%	0%
Ekologie	pohledávky	0%	30%	30%	40%	0%
	závazky	0%	25%	35%	40%	0%
Dicom	pohledávky	0%	70%	20%	10%	0%
	závazky	0%	70%	20%	10%	0%
Aero Trade	pohledávky	0%	0%	80%	20%	0%
	závazky	0%	30%	50%	20%	0%

Mezi podniky holdingu ABC jsou rozdíly při plánování svých pohledávek a závazků, které vyplývají z rozdílného zaměření svých činností. Ideálem by bylo docílení stejného procentuálního podílu pohledávek i závazků v jednotlivých časových intervalech. V praxi se tohoto podaří docílit velmi zřídka. Asi největší nebezpečí bych viděl u firmy Přístroje, kde plánovaný podíl závazků v prvním období více než dvojnásobně převyšuje plánovaný podíl pohledávek. Další nesoulady panují ve firmách Ronex, kde závazky jsou vyšší o 35% v prvních 60 dnech, nebo ve firmě Aero Trade, kde pohledávky jsou nižší o 30% v prvním období. Ve druhém je deficit sice vyrovnán, ale pokud se podíváme zpět k tabulce 10, zjistíme, že loňská statistika úhrady pohledávek v době splatnosti byla jen 65%.

Tabulka 18: Způsob zajištění plateb

Používaný způsob zajištění plateb										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové úpravy	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
dok. Inkaso										
dok. Akreditiv					✓				✓	✓
bank. Záruka					✓				✓	✓
žádné	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
jiné										

Pouze tři firmy používají nějaký způsob zajištění plateb. Konkrétně se jedná o typy zajištění formou dokumentárního akreditivu a bankovní záruky. Tyto formy zajištění se používají zejména u nových a neznámých klientů, u kterých ještě neexistují dostatečné znalosti jejich platebního chování. Nejvíce se zajištění využívá u zahraničních firem z „exotických oblastí“.

Tabulka 19: Týdenní limity u platebních karet

Týdenní limity u platebních karet										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
do 30 tis. Kč	✓	✓	✓	✓						
do 50 tis. Kč					✓	✓	✓		✓	✓
do 100 tis. Kč										

Týdenní limity u platebních karet sjednané do 30 tis. Kč mají firmy Fimes, Ronex, Air Čenkov a Reality. Limit do 50 tis. Kč mají firmy Přístroje, Povrchové ochrany, PCB, Dicom a Aero Trade.

Tabulka 20: Sjednané pojištění u platebních karet

Sjednané pojištění u platebních karet										
	Fimes	Ronex	AIR Čenkov	Reality	Přístroje	Povrchové ochrany	PCB	Ekologie	Dicom	AERO trade
ANO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
NE										

Všechny firmy mající platební karty mají u nich sjednané pojištění.

6. PROJEKT ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

6.1 Cash pooling

V projektové části mým původním záměrem bylo se zaměřit na metodu cash pooling jako možného řešení zlepšení cash managementu v holdingu ABC. Nakonec jsem se, ale rozhodl od tohoto záměru upustit a to z několika důvodů. Hlavním důvodem bylo to, že toto řešení by s největší pravděpodobností vedlo k výsledku, že cash pooling není v současné době vhodný k zlepšení situace cash managementu. U diplomové práce je samozřejmě možné dojít k negativnímu výsledku zkoumaného řešení. Nicméně ve většině případů nejsme schopni v takové míře předem výsledek předvídat a tudíž se musíme pustit do zkoumání, na jehož konci dojdeme k nějakému závěru. Má diplomová práce se nachází v odlišné situaci.

Negativní hodnocení cash pooling jako možného řešení se zakládá na minulých zkušenostech holdingu ABC s tímto způsobem řešení cash managementu. Holding ABC nakonec na tento způsob zanevřel a to z několika důvodů:

- výnosnost na master účtu nebyla nijak zvýhodněna oproti standardní nabídce bankovních produktů
- firmy holdingu ABC nejsou závislé na cizím kapitálu – nemohou čerpat výhody z ušetření nákladů za poplatky, vedení, úroky.
- holding ABC se skládá z větších a ekonomicky silnějších firem, ale také z firem menších a ekonomicky slabších. Při aplikaci cash pooling pak vznikají problémy v důsledku rozdílů mezi ekonomickou silou jednotlivých účastníků v poolu. Zjednodušeně řečeno se cash pooling stává pro větší firmy více přítěží (firmy doplácí na své menší členy), naopak pro menší slabší firmy se stává výhodnějším.

Z dat, která jsem měl k dispozici, jasně vyplynulo, že se situace v těchto bodech nijak nezměnila. Kromě výtek ze strany holdingu se k důvodům, proč se nevěnovat cash pooling přidaly i důvody osobní:

- k tomu abych mohl objektivně rozhodnout, zda ke zlepšení cash managementu použít či nepoužít cash pooling, bych musel mít k dispozici podrobnější analýzu současného stavu cash managementu. Získání podrobnějších dat o firmách holdingu ABC by mohl být velký problém a to ze dvou důvodů:

- je otázkou, zda by vedení holdingu ABC svolilo k tomu, aby mně tak důležitá data byla poskytnuta k analýze.
- pokud by vedení souhlasilo, pak by mohl nastat druhý problém. Zda by nedocházelo k omylům v důsledku špatně pochopené otázky, či neznalosti odpovědí od vedoucích pracovníků jednotlivých firem.
- kromě podrobnější analýzy, bych potřeboval získat důležitá data o cash poolingů ze strany bankovního sektoru. Tyto data není jednoduché získat, zejména z důvodu toho, že tato problematika je blízka pouze několika málo lidem, kteří se v ní orientují.
- i kdyby byly dva výše zmíněné body splněny, stále by zde byl problém, zda mé vyhodnocení situace a navržené řešení problematiky by bylo správné.

6.2 Užití cash poolingů v budoucnu

To, že se použití tohoto automatizovaného systému řízení v holdingu ABC je nyní nereálné neznamena, že by v budoucnu tomu mělo být stejně. Proto bych chtěl v následujícím textu poznamenat několik bodů, kterými by se holding ABC měl věnovat v případě, že změní názor na použití cash poolingů v budoucnu. Cash poolingová strategie by měla navazovat na strategii řízení cash managementu.

6.2.1 Určení cílů

Mělo by dojít ke splnění těchto cílů: (Polák, 2009, s. 117)

- centralizovaný přehled a monitoring hotovostních pozic podniků
- centralizace hotovostních pozic za účelem následných investic
- zamezení souběhu debetních a kreditních zůstatků na operativních účtech
- optimalizace nákladových/výnosových úroků

Mělo by dojít ke konkretizaci požadavků na cash poolingovou strukturu při současném respektování výsledků analýzy současného stavu, externí analýzy a stanovených cílů. Konkrétní požadavky na cash poolingovou strukturu by měli dát odpovědi na tyto otázky: (Polák, 2009, s. 118)

- Jaké jsou hlavní očekávané cíle v souvislosti s implementací cash poolingů?
- Budou zapojeny účty v různých denominacích?
- Zůstatky zapojených účtů? (kreditní, debetní, kombinované)

- Reálný nebo fiktivní cash pooling?
- Velikost autonomie pro jednotlivé podniky zapojené do cash poolingů?

6.2.2 Analýza současného stavu

Zevrubná analýza a určení konkrétních cílů jsou základem pro volbu vhodné cash poolingové struktury. Na analýze by se měli podílet pracovníci z účetního, daňového, právního a treasury oddělení a dále z oblasti informačních technologií. Analyzovaná oblast by se týkala:

- platebního styku
- bankovních účtů (struktura)
- právních otázek
- oblasti IT (software, hardware)

6.2.2.1 Platební styk

Analyzujeme druhy příchozích i odchozích plateb u domácího i zahraničního platebního styku, které jsou užívány v podnicích. Jejich četnost, výši převáděných částek a jednotlivé měny v určitém časovém úseku. Další částí, na kterou je třeba se zaměřit, je úroveň automatizace platebního styku (manuální, automatická). Vyšší automatizace nabízí lepší výchozí prostor pro cash pooling.

6.2.2.2 Struktura bankovních účtů

Ideálním řešením je forma dotazníku. Jako počáteční inspirace může sloužit dotazník, který je součástí přílohy. Dotazník pro cash pooling by měl být mnohem složitější a sahá hlouběji do vztahů mezi bankami a podniky. Uvádím několik dalších oblastí, kterými by se podnik měl zabývat: (Polák, 2009, s. 113)

- úvěrové podmínky (doba, výše, záruky, způsob splácení, úročení, všeobecné podmínky)
- pojištění vkladů, krátkodobé investice
- silné a slabé stránky firemních bank v ČR a v zahraničí
- nabídky elektronického bankovníctví
- které účty mají být zahrnuty do cash poolingů

6.2.2.3 IT vybavení

Ověřit nastavení a provést kontrolu používaných systémů, software (aktualizace) a hardware. Otázky, kterými by se holding měl u této problematiky zabývat: Používané systémy? Mají všechny společnosti stejné systémy? Kompatibilita dat mezi jednotlivými společnostmi? Možnosti rozšíření systému? Průběh aktualizací a upgradů? Propojenost systémů? Zabezpečení? Vybavení hardware? Možnost využití kapacity? (Polák, 2009, s. 115)

Zejména je důležité zajistit dokonalou komunikaci se systémy banky. Propojení systémů firem s bankou zajistí rychlejší, přesnější komunikaci a zabrání potencionálním lidským chybám či zneužití dat.

6.2.3 Externí analýza

Využití specialistů v daných oborech, zejména v oblasti práva, daní a účetnictví. V oblasti práva je vhodné si ujasnit právní vztahy mezi jednotlivými subjekty poolingů. V oblastech daní a účetnictví je vhodné vycházet z informací o požadované struktuře cash poolingů, destinaci cash poolingového centra.

6.2.3.1 Právní otázky

Podle Poláka (2009, s. 119):

- Jaká je právní forma zainteresovaných subjektů?
- Jaká je vlastnická struktura jednotlivých subjektů zapojených do cash poolingové struktury?
- Které účty, respektive společnosti budou do struktury zapojeny?
- Jaké jsou smluvní vztahy mezi zúčastněnými entitami?
- Jsou všechny zúčastněné společnosti vlastněné stejnou mateřskou společností?
- V jakých zemích mají zúčastněné společnosti své právní sídlo?
- Jsou veškeré prostředky na zúčastněných účtech vlastnictvím majitelů účtů?
- Představuje jakákoliv část cash poolingové dokumentace (např. Dohoda o křížových zárukách) překážku pro použití určité varianty?

6.2.3.2 Daňové a účetní otázky

Podle Poláka (2009, s. 119):

- Dochází k vnitropodnikovým půjčkám?

- Jakým způsobem má být alokován úrok/konsolidovaný úrok/refund?

6.2.4 Volba destinace pro centrum cash pooling

Na volbu lokace master účtu má vliv mnoho faktorů, mezi nejdůležitější patří zohlednění banky, která poskytuje cash management, sídlo společnosti spolu s lokalitou podnikání a právní a legislativní prostředí zvolené země.

6.2.5 Náklady zavedení cash pooling

Mezi externí náklady patří prvotní náklady za daňové a právní poradenství a dále bankovní poplatky v podobě možných implementačních nákladů, náklady za vedení cash poolingových účtů, poskytování cash pooling, náklady na reporting, náklady na související úvěrové financování v podobě nezbytných denních úvěrových linek, kontokorentních úvěrů a jejich vedení. (Polák, 2009, s. 121)

K interním nákladům lze přiřadit náklady spojené s potřebnými změnami systému ERP (Enterprise Resource Planning), dále u reálného poolingů náklady na vytváření výpisů z účtů pro zúčastněné účty, výpočet zůstatků akumulovaných úroků, správa dokumentace cash poolu, aktualizace interních tabulek a aplikací, atd. (Polák, 2009, s. 121)

6.3 Snížení nákladů v holdingu ABC

První oblast, kde je možné dosáhnout rychlého a znatelného snížení nákladů je u vedení a poplatků za položky u bankovních účtů jednotlivých firem. V oblasti nákladů za položky bych velkou úsporu viděl v nahrazení běžného eurového účtu české ČSOB běžným eurovým účtem slovenské ČSOB. Tento typ úspory bych provedl u firem:

- Ronex, zde by měsíční úspora dosáhla výše 640 Kč, ale vedení účtu by se měsíčně zdražilo o 200 Kč.
- Air Čenkov, zde by měsíční úspora dosáhla výše 1 860 Kč, a vedení účtu by se měsíčně zlevnilo o 220 Kč.
- Přístroje, zde by měsíční úspora dosáhla výše 640 Kč, ale vedení účtu by se měsíčně zdražilo o 200 Kč.
- PCB, zde by měsíční úspora dosáhla výše 403 Kč, a vedení účtu by se měsíčně zlevnilo o 30 Kč.
- Aero Trade, zde by měsíční úspora dosáhla výše 1 600 Kč, ale vedení účtu by se měsíčně zdražilo o 200 Kč.

Měsíční úspora u těchto pěti firem by činila **5 143 Kč**, zvýšení nákladů u vedení účtů by stálo 350 Kč. Roční úspora by se rovnala **57 500 Kč**.

6.4 Investování přebytečné hotovosti

V oblasti dlouhodobého investování mají podniky většinou v záloze alespoň několik investičních projektů, jejichž rentabilita značně převyšuje náklady kapitálu. Proto je většina disponibilní hotovosti investována do těchto projektů. Podniky však mohou disponovat i dočasným přebytkem hotovosti. Zde se nabízí otázka, jak efektivně zhodnotit tyto přebytečné prostředky. Současné úrokové míry se nacházejí na historických minimech. Ponechání hotovosti na běžných bankovních účtech při úrokové míře mezi 0,01% - 0,3%, nebo v lepším případě na spořicích účtech s úroky 0,3% - 0,9% u firemních účtů ve skutečnosti znamená při běžné inflaci kolem 2% postupné znehodnocování firemních prostředků. Pokud se jedná o krátkodobé zhodnocení provozní hotovosti, je kladen důraz na likviditu a bezpečnost. Teprve následně přichází kritérium výnosnosti. Investiční příležitosti jsou omezeny na instrumenty peněžního trhu nebo instrumenty, u nichž lze dosáhnout ztráty jen výjimečně. Výše stanovená kritéria splňují následující instrumenty:

- státní pokladniční poukázky,
- krátkodobé termínované vklady,
- státní dluhopisy,
- hypoteční zástavní listy,
- Buy & Sell Backs se státními cennými papíry,
- High Yield Deposits.

6.4.1.1 Termínovaný vklad

K běžným způsobům zhodnocování krátkodobě volných prostředků je jejich uložení na bankovní účet a zhodnocení formou termínovaného vkladu. Z termínovaných vkladů, které jsem prošel, mi jako nejvýhodnější připadal ten od J&T banky. J&T banka nabízí termínované vklady od 1 roku do 5 let v českých korunách i v eurech. Úrok se vždy vyplácí ročně k jistině vkladu. Minimální vklad u českého účtu je 500 000 Kč, u eurového pak 20 000 Eur. (J&T, 2014)

- CZK, na 1 rok, úrok 2,2 p.a.
- CZK, na 2 roky, úrok 2,6 p.a.
- EUR, na 1 rok, úrok 2,2 p.a.
- EUR, na 2 roky, úrok 2,5 p.a.

Nabízí se také možnost využití depozitních směnek, s mírně vyššími úroky. U faktoru bezpečnosti je důležité se zabývat ratingem našich největších bank, který je u ČSOB úrovně BBB+ (Fitch) a A2 (Moody's), u KB na úrovni A- (Fitch), A2 (Moody's) a A (Standard & Poor's), tedy v oblasti střední kvality u investičního stupně. Většina obezřetných investorů investuje pouze do bank s nejvyšším ratingem (AAA). Existují i další možnosti v oblasti krátkodobých investic.

6.4.1.2 Fondy peněžního trhu

Alternativní možností krátkodobých investic se mohou stát fondy peněžního trhu (Money Market Funds). Tyto fondy investují prostředky zejména do státních dluhopisů, kvalitních depozitních certifikátů, pokladničních poukázek, směnek a repo-obchodů. Bezpečnost prostředků uložených do tohoto typu fondů závisí na kvalitě jednotlivých cenných papírů (dluhopisů) v portfoliu daného fondu. Zhodnocení vložených prostředků samozřejmě nebude nijak zázračné, ale mělo by stačit na pokrytí inflace a možná i něco navíc, což je téměř vždy lepší než u tuzemských bank. Výhodou podílového fondu na rozdíl od banky je absence věřitele, takže jediným podstatným rizikem je **kreditní riziko** (tedy riziko nesplacení některé obligace) to lze eliminovat investicemi do kvalitních cenných papírů (např. cenné papíry vydané ČNB nebo Ministerstvem financí ČR) a diversifikací investic do mnoha cenných papírů. **Tržní riziko** (riziko poklesu cen dluhopisů) je zase minimalizováno krátkodobou splatností dluhových cenných papírů v majetku fondu (3M, 3-6M, 6-12M a nad 1 rok).

Hlavní předností těchto fondů jsou rovnoměrnější a vyšší výnosy než na termínovaných vkladech, protože dluhové cenné papíry v majetku fondů mají delší splatnost než krátkodobé bankovní vklady. Delší splatnost umožňuje dosahovat při rostoucí výnosové křivce vyšších výnosů. Výnos takového portfolia je také více stabilní než výnosy na krátkodobých vkladech. Likvidita těchto fondů je vynikající. Peníze vložené do fondu jsou okamžitě investovány a taktéž peníze za prodané podílové listy jsou bez zbytečného odkladu připsány na účet investora. Investor má tak velice rychlý přístup ke svým

peněžům. Investice by měla být provedena ve měně, ve které se investor pohybuje a ve které plánuje prostředky později utratit. Pro českého investora je to tedy primárně česká koruna. Doporučovaná minimální doba držení těchto podílových listů je 6 měsíců (poté jsou výnosy osvobozeny od daně z příjmu).

- IKS Krátkodobých dluhopisů CZK (12M výnos 0,52%, 24M výnos 2,21%)
- KB Konzervativní profil CZK (12M výnos 1,49%, 24M výnos 7,45%)
- KB Vyvážený profil CZK (12M výnos 2,17%, 24M výnos 8,33%)

Nabídka fondů je mnohem širší. Výnosy se nicméně pohybují v obdobných veličinách. Záleží na typu fondu.

Data z 24. 4. 2014

6.4.1.3 Reverzní repo obchody

Další alternativou pro krátkodobé investování jsou repo a reverzní repo obchody, které patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející způsob krátkodobých investic. Reverzní repo obchod představuje nákup cenných papírů za hotovost s dohodou o jejich budoucím prodeji. Výhodou je minimalizace úvěrové rizika, transakčních nákladů a nákladů na vypůjčení. Reverzní repo je dohodou dvou stran o převodu hotovosti a cenných papírů ve dvou krocích, první krok je spotový (okamžitý) a druhý krok je forwardový (budoucí). Je to tedy kombinace spotového nákupu cenného papíru a forwardového zpětného prodeje cenného papíru k určitému datu v budoucnosti. První část reverzního repa začíná nákupem cenného papíru od druhé strany za hotovost. Druhá část reverzního repa spočívá ve zpětném prodeji cenného papíru za hotovost. Z ekonomického hlediska jde v podstatě o kolateralizovanou půjčku hotovosti, která se realizuje prostřednictvím prodeje a následného nákupu cenných papírů za předem stanovenou cenu a k přesnému datu. (Létal, 2003)

Kupující cenných papírů poskytne půjčku hotovosti prodávajícímu cenných papírů s tím, že půjčka se splatí při zpětném nákupu cenných papírů původním prodávajícím. Tyto typy obchodů se obvykle sjednávají na krátkou dobu, většinou do týdne. Roční výnosnost se pohybuje okolo 6% p. a. V českém prostředí se většinou pro obchodování používají likvidní akcie z tuzemského trhu burzy cenných papírů Praha. Z důvodu možného poklesu aktiva je pro investora (nakupujícího) stanoven diskont 10% - 20%. (Létal, 2003)

6.4.1.4 Státní pokladniční poukázky

SPP patří k jedné z možností, kam investovat přebytečné finanční prostředky. Obecné informace o tomto produktu jsem čerpal ze stránek České spořitelny (2014). Tento produkt je vhodný pro podnikatele, města či obce.

Charakteristika a popis produktu

- státní pokladniční poukázky (T-Bills) jsou zaknihované krátkodobé cenné papíry emitované především Ministerstvem financí České republiky
- splatnost pokladničních poukázek se pohybuje od 14 dní do 1 roku
- trh s pokladničními poukázkami je neveřejný a je organizován Českou národní bankou (ČNB)
- Banky mohou svým klientům zajistit přístup na tento trh jako jejich agenti
- vzhledem k nominální hodnotě 1 ks pokladniční poukázky 1 mil. Kč a poplatkům ve prospěch České národní banky se jeví ekonomicky vhodné investovat do tohoto produktu v objemu od 10 mil. Kč

Výhody SPP:

- investor umísťuje volné prostředky do dluhových instrumentů českého státu - emitenta s nejvyšším bonitním hodnocením v České republice

Podmínky pro nákup SPP:

- zřízení účtu majitele cenných papírů v systému krátkodobých dluhopisů (SKD) organizovaném Českou národní bankou
- uzavření Smlouvy o zprostředkování účasti klienta v systému SKD s jakoukoli českou bankou

Nákup SPP:

- nákup na primárním trhu
- v aukci pokladničních poukázek organizované Českou národní bankou, kde jakákoliv česká banka vystupuje jako přímý účastník v roli zprostředkovatele pro zákazníka
- nákup a prodej poukázek na sekundárním trhu

- prostřednictvím agenta v rámci mezibankovního trhu pokladničních poukázek

$$\text{Cena porřízení} = \text{Nominální hodnota SPP} * \left(1 - \text{úrok} * \frac{\text{doba splatnosti}}{360}\right)$$

Na stránkách ministerstva financí ČR jsou u únorové emise SPP uvedeny sazby:

- 0,77% pro 26 týdenní SPP,

$$984600 = 1000000 * \left(1 - 0,0077 * \frac{360}{180}\right)$$

- 2,16% pro 39 týdenní SPP,

$$971200 = 1000000 * \left(1 - 0,0216 * \frac{360}{270}\right)$$

- 3,46% pro 52 týdenní SPP.

$$965400 = 1000000 * \left(1 - 0,0346 * \frac{360}{360}\right)$$

Jako nejvýhodnější se jeví investování do SPP na 1 rok.

6.4.1.5 Státní dluhopisy

Dluhový cenný papír představuje závazek emitenta splatit věřiteli veškerý dluh. Tento dluh je pak navýšen o úrok. Státní dluhopisy, jejichž emitentem je stát. Přímo je vydává Ministerstvo financí prostřednictvím České národní banky. Tato emise je prováděna tzv. holandskou aukcí, kde je nejdříve stanovena vysoká vyvolávací cena, které se postupem snižuje. Snižuje se do té doby, dokud není přijata některým z účastníků aukce.

Tento druh cenných papírů je typem „bezrizikové“ investice. A to z toho důvodu, že ručení zajišťuje stát. Výnosy z těchto dluhopisů jsou vypláceny Českou národní bankou. Výnosy jsou před vyplacením sníženy o 15% srážkovou daň. Stát prostřednictvím takto získaných peněžních prostředků investuje do infrastruktury nebo peníze slouží ke snížení státního dluhu.

Výnosem z dluhopisu je tzv. kupón, který je vyjádřen požadovanou úrokovou mírou. Tu nejvíce ovlivňuje situace na finančních trzích a také úrokové sazby stanovené národní centrální bankou. Obecně však platí, že čím dříve je dluhopis splatný, tím menší je riziko a tedy i nižší úrok. Státní dluhopisy je možné nakoupit přes obchodníka s cennými papíry. Úročení se pohybuje mezi 2,5% - 4,5%, většinou s pevnou sazbou.

6.4.1.6 Hypoteční zástavní listy

Hypoteční zástavní listy (dále HZL) jsou dluhopisy vydávané hypotečními bankami s cílem získat finanční prostředky na poskytování hypotečních úvěrů. Jmenovitá hodnota a hodnota poměrného výnosu HZL je plně kryta pohledávkami z hypotečních úvěrů. Pro řádné krytí jmenovité hodnoty hypotečních zástavních listů mohou být použity pouze pohledávky z hypotečních úvěrů, které nepřevyšují 70 % ceny zastavených nemovitostí. Vedle institutu řádného krytí funguje také tzv. náhradní krytí, což mohou být jen vysoce likvidní a bonitní prostředky (například hotovost, státní dluhopisy nebo vklady u ČNB).

Hypoteční zástavní listy nemají žádnou výpovědní lhůtu. Protože se s nimi obchoduje na pražské burze nebo na RM-Systému, lze je kdykoli v obchodní dny na těchto trzích prodat. O možnosti odkupu HZL se můžete informovat i na pobočce banky, která jej vydala. Při předčasném prodeji počítejte s možnými poplatky banky nebo obchodníka s cennými papíry.

HZL je možno (obvykle již v nominální hodnotě 10.000 Kč) zakoupit na vybraných pobočkách emitující banky nebo na veřejných kapitálových trzích (burza, RM-Systém). Jako právnická osoba, mějte po ruce výpis z obchodního rejstříku a plnou moc k zastupování. Nákupní ceny zástavních listů se stanovují v závislosti na vyhlášené úrokové sazbě a situaci na kapitálovém trhu.

Úrokové sazby u HZL se pohybují v intervalu od 3,65% - 6,15% v závislosti na době splatnosti.

7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V současné době nedoporučuji použití cash pooling jako vhodného nástroje pro řízení peněžních toků. V budoucnu je možné o cash pooling uvažovat, ale pouze za splnění určitých podmínek:

- u části firem dojde ke změně likvidity směrem dolů, firmám budou chybět peníze a začnou si půjčovat od bankovních institucí. Při zavedení cash pooling by si firmy mohly půjčit od svých sester v holdingu.
- dojde ke snížení rozdílu mezi ekonomickou silou firem v holdingu ABC.
- Cash pooling nabídne snížení nákladů na vedení a správu účtu.

Dále bych konkrétním firmám uvedeným v kapitole 6 doporučil výměnu bankovního účtu u české ČSOB za účet u slovenské ČSOB a tím docílil snížení nákladů za položky v eurech. Úspora pro celý holding by byla 57 000 Kč ročně.

Z důvodů obrovského množství přebytečné likvidity, bych doporučil investovat tyto přebytečné peníze do různých instrumentů. Rozhodně by bylo chybou nechávat tyto prostředky volně ležet na běžných a spořicíh účtech. Doporučil bych investice provést za holding ABC jako celek, než za jednotlivé firmy (i když tato možnost existuje také). Určitě by investice neměly směřovat pouze do jednoho typu instrumentu, ale měla by se zachovat určitá diverzifikace. Investice do SPP, dluhopisů či HZL sebou přináší vyšší ohodnocení při současném zajištění kvalitní likvidity, protože se tyto instrumenty dají v případě potřeby kdykoli prodat.

ZÁVĚR

Diplomová práce chronologicky zpracovává téma řízení hotovosti. Nejprve byla zpracována oblast cash managementu, kde jsem se snažil shrnout dosavadní poznání v této oblasti včetně jednotlivých teorií řízení.

Ve své další kapitole z teoretické části, jsem se zaměřil na cash pooling. Tato oblast byla pro mne velkou neznámou a zároveň výzvou. Snažil jsem se popsat to nejdůležitější o této problematice, tak aby čtenář pochopil co to je cash pooling, jak se rozděluje, jaké jsou elementární výhody a v poslední řadě stručně popsat i legislativu s ním spojenou.

V praktické části diplomové práce, bylo mým cílem nabyté znalosti z části předchozí, co nejlépe použít pro analýzu a následné návrhy zlepšení cash managementu ve skupině ABC. Po stručné charakteristice jednotlivých firem v holdingu ABC jsem přistoupil k analýze cash managementu, ze které jako nejzávažnější problém vyplynula přemíra likvidity. V projektové části jsem ustoupil od řešení problému pomocí cash poolingů z několika důvodů, které podrobněji popisují na začátku šesté kapitoly.

Řešením přebytečné likvidity je investování nadbytečných finančních prostředků do různých aktiv se snahou o co možná největší výnosnost, při zachování dostatečné likvidity. V projektové části nabízím několik příkladů tohoto typu investic. Bude záležet pouze na vedení jednotlivých podniků popřípadě holdingu ABC jako celku kam se rozhodou investovat a v jakých objemech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAUMOL, WILLIAM, listopad 1952, "The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach," *Quarterly Journal of Economics*, ISSN 0033-5533.
- [2] BERNELL K., STONE A WOOD A. R., podzim 1977, Daily Cash Forecasting: A simple Method for Implementing the Distribution Approach, *Financial Management*, s. 40. ISSN 0046-3892.
- [3] BISCHOFF ERICH. 1989 *Determinanten des Cash-Managements im internationalen Industrieunternehmen unter Berücksichtigung der Einsatzmöglichkeiten von kurzfristigen Finanzplanungsmodellen*. Göttingen: Univ., Diss., 13. vyd. 344 s.
- [4] BLOCK, Stanley B. 1994, *Foundation of financial management*. 7th ed. Boston: Irwin, 688 s. ISBN 02-561-3102-3.
- [5] BREALEY, Richard A a S.C. MYERS. 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xix, 1064 s. ISBN 80-722-6189-4.
- [6] BRIGHAM, Eugene F a M.C. EHRHARDT. 2008. *Financial management: theory and practice*. 12th ed. Mason: Thomson/South-Western, xxxi, 1071 s. ISBN 978-0-324-42269-6.
- [7] BRIGHAM, Eugene F a J.F. HOUSTON. 2004. *Fundamentals of financial management*. Concise 4th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, xxxi, 669, 46, 12 p. ISBN 03-242-5871-2.
- [8] DEALLENBACH, H. A ARCHER, S. A., 1969. The Optimal Bank Liquidity: A Multi-Period Stochastic Model, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vyd. 4, 329 – 343 s. ISSN 0022-1090.
- [9] ELTON, E. a GRUBER, M. J., 1975. *Finance as a Dynamic Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.,
- [10] EPPEN, G.D. a FAMA, E. F. 1968. Solutions for Cash Balance and Simple Dynamic Portfolio Problems with Proportional Costs, *Journal of Business*, vyd. 41, 94 – 112 s.
- [11] GEBHARDT, Hrsg. von Günther. 1993. *Handbuch des Finanzmanagements: Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung*. München: Beck, 806s. ISBN 34-063-6552-3.

- [12] HORMUTH, Mark W. 1998. *Recht und Praxis des konzernweiten Cash Managements: ein Beitrag zur Konzernfinanzierung*. Berlin: Duncker, 286 s. ISBN 34-280-9575-8.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva. 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, xl, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [15] MANNHEIMER, Peter-Ulrich. 1992. *Die Bedeutung des Steuerrechts für die Konzernfinanzierung: dargestellt am Beispiel konzerninterner Darlehen und der Selbstfinanzierung im Konzern*. Berlin: Duncker, 184 p. ISBN 34-280-7452-1.
- [16] MILLER, MERTON H. AND DANIEL. ORR, Srpen 1966. "A Model of the Demand for Money by Firms," *Quarterly Journal of Economics*, 413 – 435 s. ISSN 0033-5533.
- [17] NIEBEL, Franz a Rolf NITSCH. 1997. *Praxis des Cash Managements: Mehr Rendite durch optimal gesteuerte Liquidität*. Wiesbaden: Gabler, 173 s. ISBN 34-091-4225-8.
- [18] OGDEN, W. A., SUNDARAM S. AND JR., 1998. Model for Optimal Utilization of Firm's line of Credit: *Journal of Financial and Strategic Decisions*, ISSN 1065-1853
- [19] PATÁK, Milan R. 2006. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 234 s. ISBN 80-859-7052-X.
- [20] POLÁK, David. 2009. *Cash pooling jako efektivní nástroj řízení hotovosti podniku*. Brno, Disertační práce. VUT v Brně, fakulta podnikatelská, 173s.
- [21] PYE, G., 1973. Sequential Policies for Bank Money Management, *Management Science*, vyd. 20, 385 – 395 s. ISSN 0025-1909.
- [22] REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [23] ROBICHEK, A. A., TEICHROEW, D. A JONES, J. M., 1965. Optimal Short-Term Financing Decision, *Management Science*, vyd. 12, s. 72 – 84. ISSN 0025-1909.

- [24] ROSS, Stephen A, R.W. WESTERFIELD a J. JAFFE. 2008. *Fundamentals of corporate finance*. 8th ed. /. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-07-353062-8.
- [25] SCHOLLEOVÁ, Hana. 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [26] STONE, BERNELL,1972. "The Use of Forecasts and Smoothing in Control-Limit Models for Cash Management," *Financial Management*, 72-84 s. ISSN 0046-3892.
- [27] SYNEK, Miloslav. 2001. *Manažerská ekonomika*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-9069-6.
- [28] SYNEK, Miloslav. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [29] Treasury Industry Undergoes E-Transformation, Jan19 2000. *Corporate EFT Report*, Issue 1, Potomac, 1-3, ISSN 02720299.

SEZNAM WEBOVÝCH ZDROJŮ

- [1] AERO TRADE. *Aerotrade.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.aerotrade.cz/index.php?stred=hlavni-oblasti-cinnosti>
- [2] AIR ČENKOV. *Aircenkov.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.aircenkov.cz/>
- [3] DICOM. *Dicom.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.dicom.cz/cs>
- [4] FIMES. *Fimes.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.fimes.mesit.cz/>
- [5] LÉTAL, Radek. 2003. Škola investora: Reverzní repo obchody. *Ipoint.cz* [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.ipoint.cz/zpravy/4972295-skola-investora-reverzni-repo-obchody/?option=com_content&id=415&ent_id=4972295
- [6] MESIT ekologie. *Ekologie.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.ekologie.mesit.cz/>
- [7] MESIT PCB. *Pcb.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.pcb.mesit.cz/>
- [8] MESIT. *Mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.mesit.cz/cs/cat/154-o-spolecnosti/1>
- [9] MESIT povrchové ochrany. *Galvanovna.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.galvanovna.mesit.cz/>
- [10] MESIT přístroje. *Mesit.biz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.mesit.biz/>
- [11] MESIT reality. *Reality.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.reality.mesit.cz/>
- [12] MESIT Ronex. *Ronex.mesit.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.ronex.mesit.cz/>
- [13] Obchody s pokladničními poukázkami. *Česká spořitelna* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/mesta-a-obce/obchody-s-pokladnicnimi-poukazkami/o-produktu-d00009109>

- [14] Termínované vklady. *J&T banka* [online]. 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/osoby/clear-deal/produkty/terminovane-vklady-clear-deal.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Název holdingu ABC
B	Běžný účet
CF	Cash flow
CNC	Computer numeric control
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	Enterprise resource planning
EUR	Euro
GE	General electric
HAL	Heuristically programmed algorithmic computer
HZL	Hypoteční zástavní listy
IT	Informační technologie
KB	Komerční banka
Kč	Česká koruna
M	Měsíce
OCP	Obratový cyklus peněz
OZ	Obchodní zákoník

S	Spořicí účet
SKD	Systém krátkodobých dluhopisů
SMT	Surface mount technology
SPP	Státní pokladniční poukázky
TBA	Target balance pooling
THT	Through hole technology
USD	Americký dolar
VH	Výsledek hospodaření
ZBA	Zero balance pooling

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Peněžní a materiálové toky v podniku (str. 353).....	25
Obrázek 2: Areál ABC holdingu a.s. v Uherském Hradišti (MESIT, 2014)	41
Obrázek 3: Rozložení bankovních účtů u jednotlivých bank	48
Obrázek 4: Průměrné měsíční zůstatky na B a S účtech (v tis. Kč)	51
Obrázek 5: Měsíční náklady na správu bankovních účtů (v Kč)	52
Obrázek 6: Měsíční průměrné příjmy a výdaje (tis. EURO)	56
Obrázek 7: Měsíční průměrné příjmy a výdaje (tis. USD)	57
Obrázek 8: Podíl povinných výdajů na celkových výdajích za měsíc	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (1/3).....	45
Tabulka 2: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (2/3).....	46
Tabulka 3: Základní data o bankovních účtech u jednotlivých firem (3/3).....	47
Tabulka 4: Analýza bankovních účtů jednotlivých firem holdingu ABC (1/2)	49
Tabulka 5: Analýza bankovních účtů jednotlivých firem holdingu ABC (1/2)	50
Tabulka 6: Průměrné měsíční a roční náklady na vedení účtů u jednotlivých firem a za holding jako celek (v Kč).....	53
Tabulka 7: Data z rozvah jednotlivých společností (v tis. Kč).....	54
Tabulka 8: Analýza likvidity u jednotlivých firem.....	54
Tabulka 9: Výpočet rentability tržeb z dat VZZ u jednotlivých firem	55
Tabulka 10: Používané devizové nástroje	57
Tabulka 11: Sestavování peněžních toků (cash flow)	58
Tabulka 12: Časové horizonty sestavování plánu peněžních toků	58
Tabulka 13: Metody plánování peněžních toků.....	59
Tabulka 14: Stanovení požadovaného stavu finančních prostředků na konci období.....	59
Tabulka 15: Časová struktura pohledávek k 31. 12. 2013.....	59
Tabulka 16: Průměrná doba splatnosti, skladování, realizace (ve dnech)	62
Tabulka 17: Sjednaná doba splatnosti pohledávek a závazků	63
Tabulka 18: Způsob zajištění plateb	64
Tabulka 19: Týdenní limity u platebních karet.....	64
Tabulka 20: Sjednané pojištění u platebních karet	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazníkové šetření.....	84
-------------------------------------	----

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Mám za úkol zpracovat dotazníkové šetření s následnou analýzou výsledků v oblasti **cash managementu**. Žádám Vás, o vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky šetření budou sloužit k vytvoření uceleného obrazu o využívání bankovních produktů (typy a počet účtů, banky, měny, náklady, apod.), k analýze současné situace řízení peněžních toků (cash flow) ve všech společnostech a dále k analýze výrokového cyklu ve společnostech (doby obrátu, splatnosti, realizace výroby). Data by měla ukázat na eventuality nedostatky a zároveň porovnat jednotlivé podniky holdingu MESIT mezi sebou. Všechny informace budou použity pouze pro **interní využití**. Vyplnění dotazníku, by nemělo trvat více než 40 minut.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Název podniku:
IČO:
Právní forma:
CZ-NACE:

Bankovní instituce	Typ účtu (běžný, spořicí,...)	Měna účtu	Průměrné měsíční zůstatky v tisících	Úročení účtu	Poplatek za vedení	Poplatek za položky	Počet příchozích položek	Počet odchozích položek	Používáte u účtu platební karty	Počet platebních karet

Ř Í Z E N Í F I N A N C Í

Pomocí kterých nástrojů zajišťujete devizové operace ?

- Nezajišťujeme Spotové obchody Forward Opce
 Swap

Jaké jsou příjmy a výdaje v cizí měně ? (průměrné měsíční)

V tisících dané měny	EUR	USD	Jiné
Příjmy			
Výdaje			

Jaké možnosti financování používáte ?

- Kontokorent Investiční úvěr Revolvingový úvěr Krátkodobý úvěr
 Půjčka od spojené osoby

CF Sestavujete plán peněžních toků (cash flow) ?

- ANO NE

V jakých časových horizontech plán peněžních toků sestavujete

- týden měsíc kvartál
 pololetí rok

Jaké používáte metody pro plánování peněžních toků ?

- Přímá (Příjmy - Výdaje) Nepřímá (HV + odpisy...)

Jak je stanovený plánovaný stav?

Jakým způsobem identifikujete příjmy?

Uveďte prosím v procentech, průměrné množství pohledávek do splatnosti, do jednoho měsíce po

Do splatnosti	%
Do 1 měsíce po splatnosti	%
Do 1 až 3 měsíců po splatnosti	%
Déle než 3 měsíce po splatnosti	%

Kolik procent z vašich závazků tvoří výdaje které je nutné uhradit do splatnosti?

Výdaje, které musí být uhrazeny v době splatnosti	
---	--

Vymenujte deset druhů položek, které musí být uhrazeny v době splatnosti ? A seřadte je od nejdůležitější (1) po nejméně důležitou (10).

Pořadí	Položka
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ČPK JAKÁ JE PRŮMĚRNÁ DOBA SPLATNOSTI vašich pohledávek a závazků; SKLADOVÁNÍ zásob a

	Ve dnech	-14	30	45	60	60+
Splatnost pohledávek						
Splatnost závazků						
Doba skladování zásob						
Doba skladování výrobků						
Doba realizace zakázky						

Který způsob zajištění plateb používáte

Dokumentární inkaso Dokumentární akreditiv

Bankovní záruka Žádné

Jaké jsou týdenní limity u platebních karet?

Do 30 tisíc Kč

Do 50 tisíc Kč

Do 100 tisíc Kč

Máte u platebních karet sjednáno pojištění?

ANO

NE

Jaké ostatní finanční produkty používáte ?

Děkuji Vám za čas, který jste strávili s vyplňováním dotazníku.