

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Ekonomické přínosy implementace treasury
management systémů**

**The economic benefits of implementing treasury
management systems**

Luděk Hývnar

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Ekonomické přínosy implementace treasury management systémů“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na této straně bych rád poděkoval prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc. za cenné rady, konzultace a odborné vedení diplomové práce.

Mé poděkování patří také Ing. Michalovi Ebrle za konzultace k treasury problematice, připomínky a čas věnovaný mé diplomové práci. Za společnost ČGS Holding, a.s. bych rád poděkoval Ing. Vítovi Sigmundovi za poskytnutí cenných informací o treasury oddělení a treasury management systému.

V neposlední řadě děkuji svému nejbližšímu okolí, zejména rodičům, za podporu při studiu.

Obsah

Úvod	7
1 Obecná definice korporátního treasury managementu	9
1.1 Cash management	11
1.1.1 Systémy užívané k zúčtování plateb	11
1.1.2 Koncentrace peněz	12
1.2 Řízení likvidity	14
1.3 Risk management a finanční riziko	15
1.3.1 Forwardy	17
1.3.2 Opce	18
1.4 Dílčí shrnutí	18
2 Treasury management systémy	21
2.1 Funkce podporující cash management	22
2.2 Funkce zaměřené na reporting	22
2.3 Funkce zaměřené na devizové transakce a hedging	22
2.4 Funkce zaměřené na účetnictví	22
2.5 Rozhraní pro bankovní služby	23
2.6 Struktura treasury management systému	23
2.7 Nové trendy v oblasti informačních systémů	24
2.8 Dílčí shrnutí	25
3 Technologická provedení treasury management systému	26
3.1 Cloud computing a jeho uplatnění	26
3.2 Výhody a nevýhody cloud computingu	28
3.3 Výhody a nevýhody lokálního hardware	28
3.4 Dílčí shrnutí	29

4	Proces implementace treasury management systému.....	31
4.1	První fáze: Plánování	31
4.2	Druhá fáze: RFP a výběr	33
4.3	Třetí fáze: Integrace systému a zpětná vazba.....	33
4.4	Praktický náhled na implementaci treasury management systému.....	33
4.4.1	Zmapování současného stavu	34
4.4.2	Vytvoření cílového konceptu.....	34
4.4.3	Dokumentace pro výběrové řízení	35
4.4.4	Implementace vybraného treasury management systému	35
4.5	Implementační fáze podle K. A. Horcher	36
4.6	Dílčí shrnutí.....	37
5	Klíčové ukazatele pro měření a hodnocení výkonnosti v oblasti treasury managementu	40
6	Charakteristika společnosti ČGS HOLDING, a.s.....	46
6.1	Struktura společnosti ČGS HOLDING, a.s.....	46
6.1.1	Společnost MITAS, a.s.	47
6.1.2	Společnost Rubena, a.s.	49
6.1.3	Další společnosti propojené s ČGS HOLDING, a.s.	51
6.2	Konsolidované ukazatele ČGS HOLDING, a.s.	52
7	Organizace treasury v ČGS HOLDING, a. s.....	54
7.1	Příklady činnosti front, middle a back office	55
7.1.1	Činnosti front office.....	55
7.1.2	Činnosti middle office	56
7.1.3	Činnosti back office	56
8	Treasury management systém v ČGS HOLDING, a.s.....	57
8.1	Hodnocení přínosů současného treasury management systému	61

8.1.1	Metodika hodnocení přínosů	61
8.1.2	Výsledky hodnocení zjištěných přínosů	61
8.2	Identifikace příležitostí/nedostatků treasury management systému.....	65
8.2.1	Návrh automatizace systému pro jednodušší tvorbu plánu cash flow a sběr interních dat.....	65
8.2.2	Návrh efektivnější realizace plateb.....	71
8.2.3	Identifikace potřeb pro zavedení návrhů	76
9	Ekonomické přínosy implementace treasury management systémů.....	78
	Závěr	81
	Seznam tabulek a obrázků	84
	Seznam zkratk	85
	Seznam použité literatury	87

Úvod

Účelem diplomové práce je objasnit problematiku treasury managementu se stěžejním zaměřením na treasury management systémy. První kapitola popisuje obecné role a cíle treasury managementu, především pro lepší pochopení využití funkcí treasury management systému. V rámci této kapitoly jsou okrajově popsány dvě zásadní disciplíny pro treasury tj. cash management a risk management a jejich klíčové praktiky.

Druhá kapitola se věnuje základnímu popisu treasury management systémů, jejich funkcím, organizaci v rámci podniku a jsou zde zmíněny některé nové trendy v oblasti platebních technologií.

Třetí kapitola nahlíží na nové možnosti technologického řešení firemní IT infrastruktury. V důsledku nedávné krize mnoho firem vyhledává řešení, jak snížit celkové náklady. Výsledným řešením, v rámci nákladů, může být zaměření se na core business podniku a osekání náklady, které nejsou nezbytné pro chod podniku. Proto se tato kapitola věnuje možnostem aplikace cloud computingu a jeho srovnání s lokálním hardwarem.

Následující kapitola stručně vymezuje tři implementační fáze treasury management systémů. Jsou zde shrnuty klíčové procesy a součástí implementace z praktického hlediska.

V praktické části diplomové práce se definuje treasury management systém zvoleného podniku, charakteristika jeho důležitých funkcionalit. Primárním cílem je identifikovat klíčové přínosy systému pro společnost a zmapovat jeho možné nedostatky. Pro zjištění nedostatků se definují variantní řešení, které jsou obohaceny o kritéria pro hodnocení přínosů navržených řešení. U navržených řešení jsou rovněž definovány kvalitativní přínosy.

Zpracované návrhy úprav systému jsou zachyceny v grafickém schématu možného, nového treasury management systému podniku.

Praktická část je uzavřena deskripcí ekonomických přínosů implementace treasury management systémů.

Cíl práce

Cílem práce je objasnění role treasury management systémů v podnikové praxi, jejich využití v treasury oddělení a identifikace přínosů, které plynou z jejich implementace. Součástí je zhodnocení a identifikace přínosů implementovaného treasury management systému v konkrétním podniku a určení jeho možných nedostatků včetně návrhu variantních úprav.

Dílčí cíle

- Obecná charakteristika korporátního treasury managementu.
- Charakteristika treasury management systému, součástí, funkcí, technologického provedení a určení výhod a nevýhod jednotlivých řešení.
- Popis procesu implementace treasury management systému, jeho klíčových bodů a úskalí.
- Identifikace přínosů a nedostatků treasury management systému v konkrétním podniku.
- Návrh variantních řešení identifikovaných nedostatků.
- Návrh kritérií pro hodnocení přínosů navržených řešení a identifikace kvalitativních přínosů.
- Zmapovat potřeby pro zavedení nového treasury management systému a jeho návrh.

Metodika práce

Diplomová práce je strukturovaná na základě stanovených cílů, kdy jsou nejdříve objasněny teoretické základy treasury managementu a treasury management systémů, včetně jejich implementace. Tato část je zpracována na základě uvedených zdrojů a na osobních konzultacích s odborníky na treasury problematiku. Praktická část práce je založena na interních informacích získaných od společnosti ČGS Holding, a.s. a jejich následném vyhodnocení, rovněž vychází ze zjištěných teoretických poznatků. Variantní návrhy úprav systému a stanovení výkonnostních ukazatelů jsou aplikovány na základě současných, světových trendů v treasury managementu.

1 Obecná definice korporátního treasury managementu

Treasury je velmi dynamické odvětví a v posledních 50. letech zažilo mnoho dramatických změn. Podle K. A. Horcher se tyto změny (mimo jiné) projeví v oblasti technologií, zejména internetové připojení přispělo k rychlejší komunikaci mezi zaangažovanými institucemi. [5]

Díky změnám dochází i k rozdílným názorům na treasury management. K. A. Horcher uvádí, že hlavní úlohy treasury jsou především řízení likvidity, devizové operace a řízení rizik. [5]

Za klíčovou úlohu treasury managementu se považuje zabezpečení a správa finančních aktiv organizace a řízení finančních závazků. Základní role je často zaměřena na externí problémy: jako jsou finanční trhy, investoři, věřitelé, finanční instituce, ratingové agentury a emitenti dluhopisů. Mezi základní úkoly treasury oddělení se rovněž řadí poradenství při rozhodování o alternativách řešení, hodnocení rizikových prvků a vykonávání rozhodnutí. [5]

Podle M. S. Bragg treasury oddělení zajišťuje dostatečné množství finančních zdrojů tak, aby byly vždy k dispozici a pokryly potřeby primárních, obchodních operací podniku. [1]

Bragg dále definuje role treasury oddělení, které se projevují v následujících oblastech:

- prognózování potřeby hotovosti (cash forecasting),
- řízení pracovního kapitálu (working capital management),
- cash management,
- řízení investic (investment management),
- řízení finančních rizik (treasury risk management),
- poradenství (management advice),
- vztahy s ratingovými agenturami, (credit rating agency relations),
- vztahy s bankovními institucemi,
- získávání finančních zdrojů (fund raising),
- poskytování úvěrů (credit granting). [1]

K. A. Horcher uvádí, že existují dvě základní obsáhlé kategorie treasury tj. cash/liquidity management a řízení finančních rizik, mezi které lze zařadit několik hlavních funkcí treasury managementu. Tradiční treasury funkce zahrnují cash

management, cash forecasting, hedging, investování a vydávání dluhopisů. V závislosti na odvětví nebo předmětu podnikání organizace, obsahuje treasury také funkce týkající se devizových operací (foreign exchange), řízení informací (information management), reporting, řízení vztahů s finančními institucemi, risk management. [5]

R. Cooper ve své knize nahlíží na treasury velmi obsáhlé. Definuje jednotlivé disciplíny, které se využívají v praxi, a rozděluje je do základních čtyř kategorií:

- risk management – který se primárně zaměřuje na finanční rizika spojená zejména s dluhovým financováním.
- Alternativy získávání finančních zdrojů – zde se zabývá trhem dluhopisů, speciálním, bankovním financováním, ratingovými institucemi.
- Využití finančních derivátů k řízení rizika.
- Cash a liquidity management. [2]

R. Cooper přibližuje čtyři přístupy k identifikaci rolí treasury oddělení a jeho cílů:

- a) Zajištění rizika okamžitě v době jeho vzniku – přístup, kde hlavním cílem treasury oddělení je minimalizace důsledků způsobených nepříznivým pohybem ve finančních expozicích např. při obchodování v cizí měně. Treasury oddělení zde plní úlohu nákladového centra.
- b) Přidaná hodnota získaná treasury oddělením – přístup, kdy treasury oddělení poskytuje služby provozním jednotkám, dceřiným společnostem a dalším oddělením uvnitř organizace. Treasury oddělení může např. pomoci identifikovat způsoby snižování nákladů v bankovních operacích.
- c) Quasi-ziskové centrum treasury – podstatou tohoto přístupu je, že treasury tým je schopný dobře identifikovat maxima a minima na finančních trzích a díky této schopnosti aplikovat vhodný instrument k zajištění rizik ve správném načasování.
- d) Ziskové centrum treasury – treasury oddělení je povoleno dosahovat zisku skrz spekulativní operace. [2]

Reaburn vnímá korporátní treasury jako centrum, přes které se směřuje, hodnotí a řídí finanční riziko. Současně jmenuje důležité finanční rizika společnosti, se kterými treasurer přichází do styku, jsou to krátkodobá likvidita, nedostatečný pracovní kapitál, hrozby z re-financování, riziko neuhrazení závazku protistrany (counterparty credit

risks), potenciální expozice vůči pohybu úrokové sazby, směnného kurzu a ceny komodit. [25]

1.1 Cash management

Cash management je prognózování, řízení a správa finančního majetku organizace a jeho ochrana před podvodem, chybou či ztrátou. [5]

Podle K. A. Horcher cash management zahrnuje následující aktivity:

- přesná předpověď doby a částky peněžních toků,
- řízení výdajů a rychlosti získávání hotovosti,
- ochrana hotovosti před podvodem, chybou, či ztrátou,
- získávání finančních prostředků k pokrytí dočasných nebo dlouhodobých peněžních rozdílů,
- investování přebytečné hotovosti tak, aby byla minimalizována rizika, maximalizována návratnost a zajištěna likvidita. [5]

R. Cooper uvádí následující cíle cash managementu:

- minimalizace času, který je potřebný pro přeměnu příjmů na použitelné fondy,
- koncentrace fondů do centrálního účtu, kde mohou být fondy nejefektivněji řízeny,
- kontrola a minimalizování nákladů plateb,
- redukování a eliminace půjček. [2]

Základem cash managementu je přesná předpověď současných a budoucích peněžních toků, důraz se klade na přesnost, jelikož se od předpovědi odvíjí důležitá rozhodnutí, která by měla zajistit rovnováhu současných a budoucích toků. [5]

Formální přístup prognózování vychází ze statistické analýzy a historických dat. Prognózování hotovostních toků může být také založeno na zkušenostech a znalostech prognostika. Prognózování může být založeno na metodách plánování, distribuce a na statistické analýze. [5]

1.1.1 Systémy užívané k zúčtování plateb

Porozumění jednotlivým systémům užívaných v platebním styku je pro pracovníka treasury oddělení velmi podstatné, jelikož se tyto metody liší v nákladech a rychlosti

peněžního toku. Úroveň manuálního zpracování a kontrola má u každé platební metody rozdílný vliv na dlouhodobou efektivitu finančních a účetních funkcí. [1]

V podnikové praxi se dnes využívají metody, které zahrnují zúčtování plateb šekem, bankovními převody, ACH plateb, kreditních karet a hotovostních plateb.

Užití šeků v platebním styku se díky online bankovníctví snižuje. Šeky přináší především tyto výhody: fyzický podklad transakce, zpomalení čerpání pro plátce, široká akceptace mezi obchodními partnery. Základní nevýhodou jsou vysoké náklady jejich vypracování a náklady možného zneužití. [5] Šeky se v evropském platebním styku příliš nevyužívají.

ACH systém je elektronická síť pro zpracování kreditních a debetních transakcí. ACH platby zahrnují výplaty mezd, platby sociálních pojištění, daňové vratky a podnikové i spotřebitelské platby. [1]

Výhodou ACH plateb je redukce nákladů, zvýšení kontroly plateb a eliminace komunikačních a procesních zpoždění. ACH platba je do systému zadána příkazem a ve stejný den se zobrazí i příjemci. [5]

R. Cooper shrnuje tyto důvody pro využívání ACH systému:

- nižší náklady plateb a přímé zpracování skrz ACH centrum,
- kontrola platebních lhůt,
- zlepšení cash-flow prognóz, zejména díky nízkému float(u)¹. [2]

Transakce provedené přes ACH systém jsou levnější průměrně o 10 procent než transakce zadaná bankovním převodem. [1]

ACH platby je schopen zpracovat i clearingový systém České republiky. Na americkém kontinentu poskytuje tuto službu organizace, která zpracovává vyrovnání mezi jednotlivými bankami. [35]

1.1.2 Koncentrace peněz

Velký počet bankovních účtů v rámci jednoho podnikového celku může vést k neefektivnosti v hospodaření z hlediska cash managementu. To především z toho důvodu, že peněžní zůstatky jsou rozmístěny na více účtech, a proto je nelze využít

¹ Jedná se o časové zpoždění mezi přípravou platebního příkazu příkazem a obdržením finančních prostředků příjemcem. [2]

k dalším účelům, jako jsou investice, splácení dluhů nebo centralizované platby. Řešením této situace je agregace peněz. [1]

Ke koncentraci peněžních přebytků je možné použít tzv. cash pooling. „*Cash pooling znamená soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.*“ [9, s. 520]

Smyslem je dosažení centralizovaného řízení likvidity, vzájemné sdílení pracovního kapitálu, následná redukce nákladů kapitálu, eliminace dodatečných vnějších zdrojů a optimalizace cash flow. [9]

Rozlišuje se cash pooling fiktivní a reálný. U fiktivního cash poolingů nedochází k reálným převodům na master účet, slouží pouze k propočtu celkové pozice a úrokového vyrovnání. Reálný cash pooling zahrnuje fyzické převody peněžních prostředků a jejich spravování v rámci master účtu a jejich další redistribuce podle potřeby organizace. [9]

Řezňáková dále specifikuje typy reálného cash poolingů:

- zero balance pooling jednosměrný: jedná se o typ cash poolingů, při kterém se účastnický účet vyrovnává na cílovou hodnotu nula, a to převodem přebytku na master účet nebo vyrovnání záporné hodnoty účastnického účtu z master účtu. Je zde podmínka vedení účtu ve stejné měně a ve stejné zemi.
- Reálný cash pooling dvousměrný: tento typ cash poolingů je organizován pomocí dvou převodů. První se provádí na konci dne, kdy se vyrovná zůstatek na účastnickém účtu k nule a následující den při „opětovném otevření“ účtu se obnoví původní hodnota pomocí druhého převodu. [10]

Kislingerová definuje přeshraniční zero balance cash pooling, který je veden v různých zemích a vyrovnáván k nule podle definovaného vzorce denně, týdně, měsíčně. Uvádí také přeshraniční target balance cash pooling, kde se cílová částka peněžního zůstatku na účastnickém účtu stanovuje v konkrétní výši. [9]

U cash poolingů mnoho autorů často zmiňuje tzv. netting. Cooper definuje netting jako bilaterální nebo multilaterální. Základem jsou tedy minimálně dvě strany, které si vzájemně uznávají netto závazky a pohledávky ke stanovenému datu. V případě multilaterálního nettingu je nezbytné zřídit také nettingové centrum, které bude

vzájemné toky a vztahy řídit. Netting se často využívá pro řízení devizového rizika v zahraničním obchodě. [2]

1.2 Řízení likvidity

Efektivní řízení likvidity obsahuje procesy a systémy pro determinaci a predikci načasování a trvání hotovostních přebytků a deficitů (cash forecasting) spolu s postupy/procedury pro jejich řízení (liquidity instruments). [2]

Horcher zmiňuje základní rozdíl mezi cash managementem a řízením likvidity. Uvádí, že cash management se zaměřuje na provádění plateb a řízení likvidity se zaobírá peněžními zůstatky, které jsou výsledkem realizovaných přítokových a odtokových plateb. [5]

Podle Coopra existují dvě hlavní úlohy liquidity managementu, a to prognózování hotovostních toků a nástrojů pro jejich řízení. Prognózování hotovostních toků Cooper dělí na:

- krátkodobé,
- střednědobé,
- a dlouhodobé. [2]

Krátkodobé prognózování hotovostních toků slouží jako podpora řízení každodenní likvidity podniku. Zahrnuje rozhodnutí o půjčkách a vkladech tak, aby nevznikaly nevyužitá peněžní zůstatky. [2]

Střednědobé prognózy směřují k finančnímu managementu. Analytik zde klade důraz především na cash flow, který se stává indikátorem finančního zdraví společnosti. Kontrola peněžních prostředků je vnímána rovněž jako základní nástroj ve vytváření hodnoty. Střednědobé prognózy se vytvářejí na měsíční bázi. Střednědobá předpověď může být vytvořena na období 12 – 18 měsíců. [2]

Dlouhodobá prognóza se provádí na strategické úrovni, konkrétně na období tří až pěti let. Zaměřuje se především na dluhovou strukturu financování společnosti. [2]

Praktické zásady a náplň finančního plánování je možné nalézt např. v Podnikových financích a teorii v praxi. [6]

Horcher rovněž uvádí, že mnoho organizací řeší přebytky, či nedostatky peněžních toků pomocí nástrojů peněžního trhu. Běžně užívané nástroje peněžního trhu jsou následující.

Instrumenty pro řízení likvidity (přebytků) se podle Coopra rozumí:

- pokladniční poukázky,
- depozitní certifikáty,
- termínované bankovní vklady,
- fondy peněžního trhu,
- cenné papíry. [2]

Pro řízení peněžních deficitů je možno použít tyto nástroje:

- kontokorentní úvěr,
- krátkodobý úvěr do 1 roku,
- akceptační úvěr,
- dluhové cenné papíry. [2]

Společnost Ernst & Young zdůrazňuje, že během finanční krize je prioritou podniku schopnost vytvářet pozitivní likviditu. Pro řízení rizika likvidity je možné aplikovat stress testy. Stress testy obsahují, jak historickou složku založenou na trendech z minulosti, tak i složku prognostickou. Výsledek testu zobrazí omezení, které by měly být brány v potaz při plánování likvidity. [31]

Dobbins zdůrazňuje, že správné řízení cash flow je životně důležité pro přežití organizace. Klade důraz na skutečnost, že společnost, která vytváří zisk, nemusí být nutně úspěšná. I podnik, který po dlouhou dobu nevytvořil zisk, může přežít díky excelentnímu řízení cash flow. Své tvrzení dokazuje tím, že pokud společnost přestane platit své závazky k dodavatelům či zaměstnancům, je jen malý krok od ukončení činnosti. [16]

1.3 Risk management a finanční riziko

Risk management je důležitou součástí treasury managementu. Excelentní risk management je prioritou především pro ty společnosti, které musí být v souladu se standardy IFRS nebo US GAAP, Sarbanes-Oxley a dalšími regulacemi či legislativou. [33]

Cooper definuje finanční riziko jako určitou míru, ve které může společnosti vzniknout ztráta, která je zapříčiněna nepříznivým vývojem cen, či úrokových sazeb nebo celkovou nepříznivou změnou na finančních trzích. Za základní ohniska těchto nepříznivých změn se považují devizový kurz, úrokové míry nebo ceny komodit. [2]

Společnost Ernst & Young, kromě devizového kurzu, úrokové míry a cen komodit, řadí mezi klíčová finanční rizika rovněž problematiku řízení likvidity a riziko nesplacení závazků protistranou. Dále zmiňuje, že některé společnosti ustanovují mezi praktiky řízení rizika také komoditní a energetický risk management. [31]

Existuje celá škála rizik, které se pojí s treasury jako je: finanční riziko, bankovní vztahy, úvěrové ratingy, riziko likvidity, riziko devizových kurzů (obsahující transakční riziko, pre-transakční riziko, translační riziko, ekonomické riziko), riziko úrokových sazeb, komoditní riziko, riziko protistrany (counterparty risk), riziko vlastního kapitálu. [2]

Cooper uvádí proces řízení rizika:

- identifikace rizika,
- měření konkrétního rizika,
- identifikování politik řízení rizika, které se zakotví v podnikové treasury politice,
- implementace programu finančního risk managementu,
- reportování vývoje rizika,
- periodické opětovné hodnocení celého procesu. [2]

Pro správné ošetření rizik se v praxi užívá mnoho nástrojů. Ve finanční praxi se často volí užití finančních derivátů. Derivátové nástroje nejsou vždy vhodné pro všechny typy rizik. [2]

Jílek (1998) uvádí tento základní ekonomický přínos derivátů: „*Umožňují účinné rozdělení rizik mezi hospodářskými subjekty, vyšší likviditu a dokonalejší tvorbu cen, a tak napomáhají větší pružnosti a stabilitě celého finančního systému.*“ [8, s. 242]

Užití finančních derivátů napomáhá k lepší diverzifikaci a segmentaci rizika. Samotná aplikace finančních instrumentů vyžaduje obezřetnost a opatrnost. [8]

Mezi základní derivátové nástroje patří forwardy, futures, swapy a opce.

1.3.1 Forwardy

„Forward je jakýkoliv kontrakt, který obě strany zavazuje k nákupu a prodeji finančního nástroje nebo fyzické komodity k určitému datu v budoucnosti“. [8, s. 249]

Jílek (2002) uvádí následující typy forwardů, jsou to úrokový forward, měnový forward, akciový forward, komoditní forward. [7]

Forwardy úrokové se řídí dohodou o termínové úrokové sazbě tzv. FRA. Jedná se o nestandardizovaný kontrakt, který se obchoduje na mimoburzovním trhu. Dvořák uvádí obsah FRA kontraktu:

- identifikace subjektů,
- stanovení fixní úrokové sazby (FRA-sazba),
- identifikace úrokového období,
- vyjasnění termínu, ve kterém úrokové období začíná,
- nominální částka kontraktu,
- měna kontraktu,
- úroková sazba plnění a termín plnění. [4]

„Měnový forward je forward na výměnu pevné částky hotovosti v jedné měně za pevnou částku hotovosti v jiné měně k určitému datu v budoucnosti.“ [7, str. 179]

Kislingerová uvádí praktické využití měnového forwardu, kdy společnost uzavírá forwardový kontrakt v cizí měně, jehož výsledkem je kurzová ztráta. Společnost využije forward pro vyrovnání svých cizoměných pohledávek, které mají stejnou hodnotu a stejný den splatnosti a realizuje zisk z úhrady pohledávek. Efekty se vzájemně neutralizují. [9]

„Komoditní forward je forward na výměnu pevné částky hotovosti za komoditní nástroj k určitému datu v budoucnosti.“ [7, str. 179]

Forwardová sazba závisí na forwardových bodech a spotovém kurzu. Forwardové body v sobě zahrnují úrokový diferenciál mezi měnami a ovlivňují konečnou forwardovou cenu. Forwardová sazba může být diskontem nebo premií a v závislosti na to se forwardové body buďto přispívají nebo odčítají. [5]

Výpočet měnového forwardu [3]:

$$FR_t^{t+n} = SR_t * \frac{1 + IR_{D(t,t+n)}}{1 + IR_{F(t,t+n)}} \quad (1)$$

kde: FR_t^{t+n} budoucí forwardový kurs v období t+n,

SR_taktuální spotový kurs,

$IR_{D(t,t+n)}$...domácí úroková sazba v období termínového kontraktu t až t+n,

$IR_{F(t,t+n)}$...zahraniční úroková sazba v období termínového kontraktu t až t+n.

1.3.2 Opce

„Opce poskytuje vlastníkovi právo na nákup nebo prodej určitého aktiva k určitému dni (evropská opce) nebo po určitou dobu v budoucnosti (americká opce) za stanovenou cenu (realizační cena, exercise price, strike price) a znamená závazek prodávajícího opce prodat nebo koupit dané aktivum za týchž podmínek.“ [8, str. 308]

Opce se liší od ostatních derivátů tím, že její vlastník má právo na realizaci opce nikoliv povinnost. Jílek (2002) uvádí následující druhy opcí: opce úroková, měnová opce, akciová opce a komoditní opce. [7]

V treasury management systémech existují moduly, které dokáží po zadání vstupních dat spočítat opční cenu. Existuje také mnoho levných softwarů, které mají stejnou funkci a usnadňují vytváření opčních obchodů. [2]

Základní parametry opce podle Coopra jsou následující:

- určení vhodného typu opce,
- stanovení realizační ceny (strike, exercise price),
- stanovení množství (number of shares),
- období,
- premium. [2]

1.4 Dílčí shrnutí

Každý z výše zmíněných autorů přichází s odlišným pohledem na treasury management. Tyto jednotlivé názory jsou ovlivněny i stále probíhající evolucí treasury managementu, a tak se i jednotlivé treasury definice odlišují. Je možné tvrdit, že v posledních čtyřech letech se treasury management více zaměřil na reporting v oblasti sledování likvidity.

Likvidita hraje velmi klíčovou roli především v krizové době, kdy podnik musí být schopen prokázat, že má dostatečně dobře řízené zdroje, a tak může přežít i kritické období. **Zde je možné upřednostňovat pohled K. A. Horcher, která například oproti Cooperovi, identifikuje dvě základní klíčové disciplíny cash management/liquidity management a řízení finančních rizik.**

S vývojem podnikatelského prostředí a rovněž s rozvojem dané společnosti nelze ignorovat vzrůstající výskyt externích finančních rizik. Jedná se o rizika, která společnosti ovlivňují a společnosti se proti nim mohou chránit užitím specifických instrumentů. Zde je možné uvést vzájemnou shodu autorů Horcher, Cooper, Bragg, kteří považují finanční deriváty jako jeden ze základních nástrojů pro řízení finančních rizik spojených se zahraničním obchodem (zajištění měny, úrokových sazeb, cen komodit). I přesto, že existuje celá škála finančních rizik, je třeba poznamenat, že každá organizace je vystavená svým specifickým rizikům způsobeným odlišným podnikatelským prostředím, předmětem podnikání a je třeba, aby si pro řízení těchto rizik zvolily správný způsob či nástroj zajištění.

Treasury management v sobě zahrnuje velkou škálu disciplín zaměřujících se na nejrůznější finanční problémy, kterým je podnik vystaven. Aplikuje nejrůznější finanční systémy a procesy pro vyřešení těchto problémů nebo zajištění hladkého a jistého chodu společnosti.

Jedná se o velmi obsáhlý a komplexní přístup k řízení finanční stránky podniku, kdy se klade důraz především na řízení peněžních toků a vypořádání se s riziky, které vyplývají ze zvolené strategie podniku.

V kompetenci treasury managementu je rovněž vypořádat se s příležitostmi financování nových projektů (investic), kdy je třeba zhodnotit veškeré alternativy financování a zohlednit tu nejvýhodnější.

Na základě provedené komparace vymezení treasury managementu podle jednotlivých autorů, je možné definovat treasury management jako **soubor činností zaměřených na řízení finančních aktiv a finančních pasiv organizace s cílem minimalizovat důsledky externích finančních rizik, a tak podpořit růst vytvářející se hodnoty podniku.** Mezi primární činnosti treasury managementu lze zařadit činnosti cash managementu jako je řízení likvidity, cash forecasting a činnosti managementu finančních rizik, kde lze zařadit devizové operace, hedging atd. Mezi sekundární, ale

rovněž významné činnosti lze řadit například investiční rozhodování, vydávání dluhopisů a poradenství.

Treasury management hraje významnou roli v moderní organizaci, uvědomující si důležitost dopadů všech finančních rizik, které ji obklopují.

2 Treasury management systémy

Cooper definuje treasury management systém jako rozsáhlou databázi treasury operací, či transakcí. Mezi základní funkce řadí sběr informací o treasury transakcích, usnadnění výpočtů a monitoringu pozic a expozic podle měny, doby splatnosti a typu instrumentu. Systém by měl být také schopný provést různé analýzy založené na uložených datech nebo podpořit rozhodování pomocí modelových simulací. [2]

Treasury management systémy by měly být schopny měřit riziko a rovněž zahrnovat funkce zaměřené na cash management. Poskytovat rozhraní, umožňující propojení s dalšími organizacemi a jinými podnikovými systémy, které nejsou jeho přímou součástí. [2]

K. A. Horcher specifikuje součásti treasury management systémů. Běžné treasury technologie by měly zahrnovat software pro finanční prognózy a risk management. Významnou složkou je externí služba poskytující reálné/aktuální informace, zahrnující zpravodajství z finančního trhu, provádění technických analýz a generování vývoje pomocí grafů. [5]

Základním trendem v treasury management systémech je podpora přímého zpracování operací (straight-through processing). Treasury management systémy by měly být schopné nabídnout minimálně tyto tři operace:

- vytváření předpovědí,
- oceňování instrumentů,
- reporting. [31]

Nástroje týkající se oceňování instrumentů jsou součástí treasury systému pro velké korporace. Ostatní společnosti užívají nástroje pro oceňování instrumentů jako službu nabízenou bankami. [34]

Pro lepší pochopení rizik je možné využít nástroje what-if analýzy a scénářů, analýzu úvěrového rizika protistrany, citlivostní analýzu a analýzu value-at risk. [33]

Systém by měl být schopný operovat v souladu se základními a rutinními úkoly v podniku. [1]

2.1 Funkce podporující cash management

Běžné funkce treasury management systému by měly poskytnout reálné informace o stavu či peněžních tocích v podniku. Systém by měl zobrazit zůstatky peněžního deníku a zůstatky na bankovních účtech. Podporovat a zobrazovat procesy cash pooling. Vytvářet projekci finančních předpovědí a cash flow a přehled platebních úkonů, které musí být odsouhlaseny odpovědnou osobou. [1]

Systém by měl rovněž zobrazovat celkovou kapacitu volných peněžních prostředků, se kterými je možné volně disponovat. Ve spojitosti s řízením investic by měl systém nabízet řešení vhodným nástrojem kapitálového trhu. [1]

Další funkce zahrnují například výpočty úrokových výnosů, nástroje řízení dluhů, výpočet nákladových úroků a sledování platebních procesů. [1]

2.2 Funkce zaměřené na reporting

Zahrnuje techniky měření výkonnostních dat. Provedení what-if analýz a vypracování treasury reportů. [2]

2.3 Funkce zaměřené na devizové transakce a hedging

Společnosti, které se podílejí svou činností na mezinárodním obchodě, nutně potřebují mít přístup k reálným informacím týkajících se devizového trhu. Tyto informace mohou čerpat přímo od agentury Bloomberg nebo Reuters. [1]

Treasury management systémy by v sobě měly zahrnovat rovněž nástroje pro řízení a evidenci netting operací, případné přímé propojení s netting centrem. [1]

Systém by měl rovněž nabídnout předpovědi vývoje devizového kurzu a být schopen provést analýzu devizové pozice. Provést sumarizaci nabídky, přípravu obchodu a následné stvrzení. [1]

Systém by měl být schopný modelování zajišťovacích expozic pro úrokové a kurzové operace a následné vytváření hedging obchodů a jejich stvrzení či schválení. Nutností je také vytváření dokumentace. [1]

2.4 Funkce zaměřené na účetnictví

Jedná se především o schopnost systému komunikovat s jinými aplikacemi, z hlediska účetnictví tvoří treasury management systém jednak vstupy a zároveň i výstupy pro

zpracování dat. Zde je možné uvést příklad vkládání dat typu pohledávek a závazků do treasury management systému, následné zpracování v účetnictví a posléze zpětný reporting nesplacených závazků či neuhrazených pohledávek. [34]

2.5 Rozhraní pro bankovní služby

Přímé propojení s bankovními institucemi je jedním z klíčových nástrojů treasury management systémů. K. A. Horcher popisuje základní bankovní služby, které mohou být zakomponovány do systému. Elektronické zobrazení zůstatků bankovních účtů a reporting či oznamování bankovních transakcí. Vytváření bezhotovostních převodů a iniciace ACH plateb. Monitorování příchozích plateb. Aktivace půjček nebo investic. Modelování devizových operací a odeslání příkazu k nákupu či prodeji měny. [5]

2.6 Struktura treasury management systému

Struktura treasury management systémů se skládá z úložiště dat, reportingových nástrojů, automatických standardizovaných treasury transakcí, pracovních postupů a bezpečnostních kontrol. [33]

Jak uvádí společnost Deloitte, tato struktura může být znázorněna podle činností a úkolů, které pramení z rozdělení operací na front office, middle office a back office. [33]

Základním úkolem front office je jednání a komunikace s vnějšími subjekty jako jsou banky a subjekty v rámci podnikové skupiny. Aby front office mohla pracovat efektivně, je třeba sledovat aktuální informace. Zde se užívá zpravodajství od agentur Reuters a Bloomberg. Pro hladké a bezproblémové jednání je třeba vystavět platformu schopnou multi-bankovní komunikace propojenou s treasury systémem celé podnikové skupiny. [33]

V kompetenci middle office jsou minimálně činnosti zaměřené na účetnictví, risk management a reporting. Modul pro účetní systém může být přímo integrován v treasury systému nebo je zapotřebí vystavět externí propojení. [33]

V back office jsou prováděny činnosti zaměřené na odsouhlasení operací, vypořádání a platby. V kompetenci back office podle společnosti Deloitte je práce s EFT (Electronic Fund Transfer) systémem. Zde se provádějí platby a reportují zůstatky na

bankovním účtu. K provedení odsouhlasených plateb je možné využít online konfirmačního systému. Mezi další činnosti patří také kontrola a audit reporting. [33]

Plná standardizace a integrace treasury systému do ERP systému je nezbytná k redukování rizik spojených z propojování rozhraní daných systémů. [33]

2.7 Nové trendy v oblasti informačních systémů

Společnost Ernst & Young identifikovala následující trendy v potřebách treasury managementu:

- sběr finančních informací v rámci podnikové skupiny,
- expanze a vzrůst složitosti užívaných instrumentů,
- implementace směrnic o poskytování platebních služeb,
- rozvoj bankovní komunikace, zde konkretizuje rostoucí význam SWIFTNet a EBICS,
- posílení vnitřní kontroly treasury aktivit. [32]

SWIFT poskytuje jednotný, standardizovaný přístupový bod k provádění platebních příkazů a inkas. Při využití internetové aplikace SWIFTNet je možné se vyhnout vzrůstu nákladů, které by se vyskytly při zavádění in-house řešení. SWIFTNet podporuje přístup přímého zpracování procesů (Straight-through-processing). [28]

EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) je produkt umožňující multi-bankovní platební styk. Multi-bankovní schopnost znamená dostupnost veškerých bankovních institucí. Hraje důležitou roli pro korporátního klienta, jelikož se jedná o způsob, jak realizovat platby do několika bank nákladově-efektivním způsobem. [17]

SEPA (Single Euro Payments Area) umožňuje rychlé a bezpečné euro převody v Eurozóně. Korporace mohou čerpat úspory zasláním jednoho souboru ke zpracování, může být obdrženo či převedeno více plateb. [26]

Odhad nákladů pro korporace provádějící pravidelné mezinárodní platby se pohybuje v rozmezí od 5 do 25 euro, zatímco průměrné náklady za SEPA platbu jsou v intervalu od nuly do jednoho eura. [29]

Benefity plynoucí z agresivní SEPA strategie:

- redukce IT nákladů skrz jednotný inkasní systém,

- dosažení nízkých transakčních poplatků díky využití kombinovaných objemů a úspor z rozsahu,
- nízké transakční náklady, možnost změny inkasa do země bez mezibankovních poplatků,
- redukce operačních nákladů za pomoci centralizace platebních procesů do jednotného, sdíleného centra. [29]

2.8 Dílčí shrnutí

Na základě analýzy treasury management systémů je možné konstatovat, že treasury management systém je informačním jádrem, finančního charakteru v moderní společnosti s řadou funkcí. Treasury management systémy nemohou ochránit organizaci proti všem rizikům, ale napomáhají k monitoringu a řízení pouze těch finančních rizik, které jsou popsány v treasury policy a jsou považovány samotnou společností za ohrožující její existenci. Treasury management systémy nejsou konstruovány pouze za účelem řízení finančního rizika, ale rovněž nabízejí další důležité funkce či komponenty jako jsou například řízení finančních strategií, evidence smluv, výpočtové nástroje, kontrola činnosti uživatelů atd.

I zde je třeba upozornit, že každá společnost má svůj vlastní finanční systém, který musí být uzpůsoben náročnosti podnikatelského prostředí. Toto prostředí se neustále vyvíjí a také proto jsou zde uvedeny některé nové bankovní produkty, které by systémy měly být schopny integrovat jako je SWIFTNet, EBICS, SEPA atd.

Z hlediska legislativní náročnosti je možné jmenovat například dodatek zvaný EMIR, zaměřující se zejména na OTC deriváty.

Samotná funkčnost systému by měla nabízet především a jen ty funkce, které odráží základní aktivity businessu. Zde je možné souhlasit s Bragg, který uvádí komplexní přehled funkcí v jednotlivých kategoriích. Funkce, které lze považovat za velmi důležité (v závislosti na charakteru podnikání), je pak vhodné identifikovat prostřednictvím činností rozdělených do front, middle a back treasury office. Zde je pak možné identifikovat různorodou škálu funkcí podporující dealing, treasury operace, reporting, cash management, finanční risk management, controlling a další.

Určení vhodných funkcí treasury management systému je specifická záležitost vyžadující důkladnou analýzu treasury prostředí uvnitř i vně podniku.

3 Technologická provedení treasury management systému

Z technologického hlediska se treasury management systém skládá z hardwaru, softwaru a rozhraní pro připojení k dalším systémům či informačním kanálům. [5]

Technologické řešení treasury management systému založeném na lokálním hardwaru, jedná se o variantu, kdy je treasury systém vystavěn na databázi a softwaru instalovaného na lokálním počítači, ke kterému má přístup jeden uživatel nebo skupina uživatelů, kdy se systém sdílí přes přístupový server. [5]

Druhou variantou je využití internetových technologií (web-based technology), kdy je software umístěn na dodavatelském serveru a je dostupný pro treasury z různých lokací. [5]

Světovým trendem je pohyb od lokálního řešení k webovým aplikacím a to díky dramaticky nižším výsledným nákladům.

Podstata Cloudu umožňuje společnosti zvýšit mobilitu, produktivitu a úspěšnost podnikových operací. Podniky mohou vybudovat svůj vlastní cloud nebo využít outsourcingu od specializovaného poskytovatele, kde platí pouze za prostředky, které využívají jako software, šířku pásma a úložiště. [13]

3.1 Cloud computing a jeho uplatnění

Cloud computing má široké uplatnění a velkou spoustu výhod. V cloud řešení je možné spouštět nejrůznější aplikace, ukládat data do vzdálených uložení a také spustit celý operační systém. Na druhé straně, se cloud řešení nedoporučuje zavádět pro kritické podnikové procesy. [11]

Cloud computing nabízí základní modely služeb, kde spadá SaaS (Software jako služba), PaaS (Platforma jako služba) a HaaS (Hardware jako služba, někdy označováno také jako IaaS – Infrastruktura jako služba). [11]

Vhodné řešení pro treasury management je například model SaaS. Tento model poskytne rychlou implementaci treasury řešení, bez nároků na průběžnou údržbu. Přináší snížené počáteční náklady, snadnou implementaci, automatické aktualizace a snížení nákladů na IT. [30]

„Software jako služba (SaaS – Software as a Service) je model, v němž je aplikace hostována a nabízena jako služba zákazníkům, kteří k ní přistupují prostřednictvím Internetu.“ [11, str. 31]

Zákazník se nestará o správu nebo podporu aplikace, ale také nemá vliv na změny provedené poskytovatelem. Náplní poskytovatele je provádění oprav, aktualizací a udržení funkční infrastruktury. [11]

Pro treasury management je možné skrz SaaS využít například nástroje pro řízení účetnictví, finančního managementu, zásob a e-commerce. [12]

Další možností je Private Cloud Hosting. Private Cloud je označení užívané k popisu cloud computing platformy která, je implementována v rámci podnikové brány firewall a spravována pod kontrolou IT oddělení. [23]

Private Cloud je vystaven exkluzivně pro konkrétní společnosti. Uchovává v sobě výhody Public Cloudu, tedy využívat hostované aplikace, ale nabízí řešení týkající se problémů se správou a kontrolou citlivých dat. Pro správu citlivých dat je možné využít dvou řešení: správa dat ve vlastním IT centru nebo hostování v datovém centru externího poskytovatele. V případě vlastního centra zůstávají náklady na provoz i nové investice v IT na straně podniku a datové centrum je rovněž omezeno například škálovatelností a velikostí. Pokud podnik zvolí externího poskytovatele, je to především z důvodu, že se chce vyhnout užívání datových úložišť zahrnutých v infrastruktuře Public Cloudu, které mohou být rizikové a zároveň chce dosáhnout úspor nákladů v IT oblasti. [24]

Společnost SunGard nabízí v rámci cloud aplikací pro treasury následující nástroje:

- systém pro statistické údaje a jejich údržbu,
- uživatelské role pro aplikace a jejich správa,
- správa účetnictví a hlavní knihy,
- správa pro agregaci peněz a řízení dluhů,
- nástroje reportingu a plánování, včetně auditorských zpráv,
- ověřování dat a oznamování poruch např. pro bankovní komunikaci a napojení na ERP systém,
- správa plateb a jejich potvrzení. [14]

3.2 Výhody a nevýhody cloud computingu

Základním přínosem cloud řešení je agilita (aktivnost) a elasticita. V cloud prostředí je možné provádět okamžité změny v oblasti výpočetního výkonu, paměti, úložišť, připojených uživatelů. Nesporným efektem je rovněž odstranění správy nesourodých aplikací, které musí být monitorovány a aktualizovány, a tak je možné přemístit vysoce kvalifikované IT pracovníky k aktivitám zaměřeným na core business. [13]

Užitím cloud modelu, je možné dosáhnout snížení celkových nákladů (TCO), a to snížením přímých a nepřímých IT nákladů, nákladů na ochranu dat, administrativních nákladů aplikací a licenčních nákladů a implementovat nízké a předvídatelné provozní náklady. [14]

Odstranění potřeby pokračujících, nákladných investic v oblasti IT infrastruktury. Změna kapitálových nákladů za provozní. Vyšší flexibilita a schopnost definovat požadovaný model služeb. [14]

Díky užívání web-based aplikací je možné získat přístup do systému z jakéhokoliv počítače. [12]

Nevýhody cloud computingu:

- problematické připojení k internetu a jeho výpadky,
- porucha hostující aplikace,
- ochrana dat před zneužitím (zde je možné určit, která data mohou být ukládána do cizích serverů),
- ochrana dat před ztrátou. [11]

Mezi další problémy se může řadit ochrana přihlašovacích údajů a rovněž neschopnost nebo nemožnost komunikace různých cloud aplikací mezi sebou. Problematické se může stát selhání poskytovatele, například při jeho náhlém ukončení činnosti. [12]

3.3 Výhody a nevýhody lokálního hardware

Za výhody lokálního hardware se obecně považuje vyšší důvěra ve zvoleného dodavatele, vysoká systémová funkčnost a integrita. Systém je možné dále upravovat podle požadavků podniku dle procesů, vnitřních rozhraní a reportingu. Předností je také vysoké zabezpečení citlivých, podnikových dat. [21]

Další výhodou je možné identifikovat propojení s ERP systémem a lepší komunikace vnitropodnikových dat v rámci více aplikací.

Mezi nevýhody lokálního hardware spadají licenční poplatky za užití software. Poplatky placené za konzultace a nastavení systému, (tyto poplatky se však musí hradit i u cloud řešení). Náklady na správu a udržování systému v chodu a aktualizace systému. Vysoké investiční náklady hardware složky systému a jeho konfigurace ve spolupráci klienta s dodavatelem. Náklady na přizpůsobení a testování. Zvyšující se správní náklady systému. Lokální přístup. [21]

Pomalejší reakce na měnící se podnikatelské prostředí a strnulost zavedeného systému (systém se implementuje na dobu minimálně pěti let).

3.4 Dílčí shrnutí

Specifické provedení treasury management systémů se v odborné literatuře více méně nespécifikuje. Je proto nutné vycházet z obecných elektronických zdrojů, které konkretizují tuto problematiku jen okrajově. Logicky je však možné usuzovat, že zvolení vhodného technologického řešení je další příležitostí pro podnik, jak realizovat úspory v IT-nákladové oblasti a optimalizovat a zefektivnit náklady pro treasury systém.

Treasury management systémy, i přes jejich nepřehlédnutelné přínosy, mají tu nevýhodu, že jejich výstavba je drahá a samotný systém je následně užíván jen malou skupinou uživatelů v rámci celého podniku.

Na trhu se dnes pohybuje celá řada dodavatelů, kteří jsou schopni nabídnout nejrůznější typy řešení treasury management systému či aplikací. Novým trendem, který je možný identifikovat ve světě technologií, se stává cloud computing.

Pokud společnost usiluje o snižování nákladů v IT oblasti, je možné se přiklonit ke kompromisní variantě, která v sobě obsahuje řešení na bázi Private Cloud Hosting. Atraktivní se zde nabízí především zvolení vlastního externího datového centra pro ukládání dat a zároveň i určení, která data jsou natolik citlivá, aby se spravovala pouze uvnitř společnosti. Samozřejmě se čerpá i výhoda hostovaných aplikací.

Za základní výhody v cloud computingu je možné považovat snižování nákladů IT infrastruktury a užití hostovaných aplikací. Nevýhody se týkají procesního zajištění

funkčnosti a ochrany citlivých dat. Na druhé straně lokální systém nabízí vysokou kontrolu nad ukládanými daty, ale i související náklady.

4 Proces implementace treasury management systému

Samotné implementaci treasury management systému, předchází důkladný rozhodovací proces. V každém podniku by se měla provést analýza nákladů a přínosů. Rovněž je přínosné vytvořit seznam současných potřeb a funkcí, vzít v úvahu nové trendové funkce. [5]

Společnost Ernst & Young uvádí key drivers implementace:

- „*Identifikace a stanovení prioritních potřeb kritických aktivit treasury oddělení.*“
- „*Identifikace a hodnocení řešení, které se mohou přizpůsobit měnícímu se podnikatelskému prostředí.*“
- „*Identifikace a hodnocení nákladů a přínosů spojených s integrací nového systému.*“
- „*Hodnocení softwarových možností, které nejlépe naplňují ekonomické a funkční potřeby.*“
- „*Hodnocení dodavatelů a rozvoj vztahů již v období před implementací a udržení vztahů v rámci zpětné vazby se zvoleným dodavatelem treasury systému.*“ [32, str. 5]²

K. A. Horcher uvádí, že implementační proces je rozdělen do tří fází. Jedná se o fáze:

- plánování,
- RFP a výběr,
- samotná implementace a zpětná vazba. [5]

4.1 První fáze: Plánování

Na základě vypracovaného dokumentu od společnosti Ernst & Young je možné popsat první fázi implementace následujícím způsobem. V této fázi by se společnost měla zaměřit na strategické otázky spojené se založením projektu a plánováním systému. Požadavky na systém se odvíjejí od nastaveného strategického rámce společnosti, podnikových procesů a filozofie a organizace podniku. [32]

K. A. Horcher uvádí položky, které by se měly zvážit při plánování rozpočtu nového systému. Jedná se o technologické požadavky, kde se zahrnuje software, hardware,

² Doslovný překlad zahraniční literatury.

propojení či rozhraní a potřebný trénink. V úvodní rozhodovací fázi a i v průběhu implementace a zkušebním provozu je třeba počítat s náklady na konzultace a speciální služby. Rozpočet má zahrnovat také určitou výši rezervy, jelikož v průběhu implementace se mohou vyskytnout skryté náklady. [5]

Při zvážení možných benefitů se na seznamu objeví rychlejší provedení operací a zvýšená efektivnost, která se může projevit v adopci nových nástrojů například pro risk management a v automatickém provedení rutinních úkolů. [5]

Ernst & Young uvádí příklady typických, klíčových požadavků, které by se měly zvážít v této fázi:

- účetní standardy v oblasti zajišťovacích nástrojů a jejich oceňování,
- reportingové nástroje vytvořené na míru, podle požadavků společnosti,
- přínosy pro cash management a příležitost pro multilaterální netting,
- prognostické nástroje,
- risk management a monitorování,
- zabezpečení,
- rozhraní pro komunikaci s bankovními servery, obchodními systémy, účetním modulem a napojení na informační kanály,
- vzít v úvahu omezení a flexibilitu systému vzhledem k reakci na změny v podnikatelské prostředí. [32]

Plánovací etapa zahrnuje rozhodnutí, zda se bude treasury systém kupovat jako celek od dodavatele nebo se vybuduje vlastní treasury systém. K podpoře rozhodnutí o koupi, či vystavění systémů může napomoci analýza potřeb. Tato analýza musí zdůvodnit kritické prvky systému a eliminovat ty, které nejsou nezbytné. [5]

Bragg uvádí, že treasury management systémy jsou značně nákladné a nejsou příliš vhodné pro společnosti s objemem prodeje menším než 250 milionů dolarů. K nákladové náročnosti přispívá i množství rozhraní a propojení s externími subjekty. Treasury systém se může stát levnější, pokud podnik omezí množství bankovních vztahů. [1]

V současnosti většina společností volí dodavatele komplexních treasury systémů, před výstavbou vlastního systému. [5]

4.2 Druhá fáze: RFP a výběr

Na začátku implementačního projektu musí být stanoveny cíle, které jasně definují potřeby systémů. Ve chvíli, kdy jsou určeny cíle projektu, je třeba determinovat i potřebné technologie, které splňují zadané požadavky. [5]

V praxi se užívá RFP (Request For Proposal) dokument, který popisuje obchodní aktivity společnosti a zároveň stanoví otázky na dodavatele, zda jejich dodávky jsou schopny naplnit potřeby a požadavky zákazníka. [5]

V této fázi jsou identifikováni nejlepší dodavatelé požadovaného řešení. Několik z nich může být pozváno pro provedení simulace systému, při které budou systémy hodnoceny a vzájemně porovnávány přímo za chodu. Po identifikaci nejvhodnějšího systému následuje smluvní vyjednávání. Předmětem smlouvy není pouze cena, ale i stupeň zaangażovanosti obou stran, upgrade a doba, po kterou bude dodavatel garantovat podporu systému. [32]

Na výběru treasury management systému se podílí řada odborníků. Je zapotřebí ustanovit projekt manažera již od počátku první etapy implementace. V týmu by neměl chybět zdatný IT poradce, který dobře rozumí treasury problematice a zároveň má přehled o pokroku v užívaných technologiích. Přizváni musí být také účastníci, kterých se změna systému bezprostředně dotkne. Podstatní jsou zástupci z následujících oblastí: treasury, IT, účetnictví, reportingu a controlling. [27]

4.3 Třetí fáze: Integrace systému a zpětná vazba

V integrační fázi je zvolený systém fyzicky implementován. Po instalaci systému následuje zkušební provoz systému a trénink uživatelů. Rozvíjí se a testují reportingové funkce, dochází ke sladění nových reportů s již existujícími pro zajištění přesnosti. [5]

4.4 Praktický náhled na implementaci treasury management systému

Jedná se o konkrétní implementační fáze a dílčí kroky, které se v praxi užívají pro definování postupu implementace treasury management systému. Tyto kroky podle M. Ebrle je možné shrnout do následující struktury. [34]

4.4.1 Zmapování současného stavu

V této první fázi se pozornost zaměřuje na následující činitele [34]:

1. Využívané bankovní produkty:
 - a. depositní operace,
 - b. úvěry,
 - c. FX operace,
 - d. způsoby zajištění FX a IR,
 - e. bankovní záruky,
 - f. směnky atd.
2. Přehled všech reportů, které se ve společnosti používají s návazností na treasury operace, cash management a risk management - detailní popis včetně zdroje dat.
3. Metodika – nastavené workflow ve společnosti s ohledem na podpisy a schvalování uzavřených kontraktů, způsob obchodování s protistranami.
4. Seznam a popis systémů elektronického bankovníctví – formáty bankovních výpisů a odchozích plateb.
5. Seznam účetních systémů.
6. Nastavení harmonogramu pro zpracování plateb do banky a zpracování bankovních výpisů.
7. Zdroj tržních dat (REUTERS, Bloomberg, Patria, Internet, apod.).
8. IT struktura:
 - a. propojení mezi jednotlivými společnostmi ve skupině,
 - b. napojení na systémy elektronického bankovníctví,
 - c. napojení na účetní systémy,
 - d. preferované databáze,
 - e. požadované zabezpečení.

4.4.2 Vytvoření cílového konceptu

V této fázi se projektují konkrétní systémové požadavky a funkční struktura systému. Zvažují se následující procesy [34]:

1. Navrhované schéma propojení treasury management systému na jednotlivé zdroje dat.
2. Detailní popis požadovaných funkcionalit.

3. Struktura vstupních dat:
 - a. z účetních systémů,
 - b. ze zákaznických systémů,
 - c. ze systémů elektronického bankovníctví – struktura dle dokumentace,
 - d. ze zdroje tržních dat.
4. Seznam základních dat:
 - a. seznam bankovních účtů,
 - b. seznam bank,
 - c. seznam měn,
 - d. seznam protistran,
 - e. seznam uživatelů,
 - f. seznam uživatelských profilů a jejich popis,
 - g. seznam druhů dokladů pro členění typů cash flow atd.
5. Předpokládaný harmonogram implementace.
6. Seznam dostupných treasury management systémů.

4.4.3 Dokumentace pro výběrové řízení

Vytvoření dokumentů, které mapují předcházející kroky a slouží pro následné výběrové řízení a rozhodnutí, který dodavatel je pro požadované řešení nejvhodnější. [34]

4.4.4 Implementace vybraného treasury management systému

Provedení fyzické implementace probíhá podle následujícího postupu [34]:

1. Revize cílového konceptu dle možností vybraného treasury management systému.
2. Pořízení hardwaru.
3. Instalace systému na hardware.
4. Vývoj a nastavení konverzních můstků (na straně treasury management systému):
 - a. systémy elektronického bankovníctví,
 - b. účetní systémy,
 - c. zdroje tržních dat.
5. Vývoj exportů dat z účetních systémů.
6. Import statistických dat do treasury management systému.

7. Nastavení reportů.
8. Nastavení uživatelských oprávnění.
9. Nastavení časového harmonogramu pro import a export dat.
10. Nastavení workflow.
11. Testovací provoz:
 - a. testování jednotlivých funkcionalit,
 - b. testování exportovaných a importovaných dat,
 - c. testování reportů,
 - d. zátěžové testy (velké objemy dat, výpadky proudu apod.).
12. Vytvoření manuálu.
13. Školení koncových uživatelů.
14. Školení IT.
15. Horká fáze – dodavatel systému je plně k dispozici v okamžiku vzniklých problémů.
16. Ostrý provoz.

4.5 Implementační fáze podle K. A. Horcher

Implementační proces podle K. A. Horcher je rozdělen do následujících kroků:

- Provedení analýzy výkonnosti a potřeb, která hodnotí potřeby a cíle projektu. Analýza by měla podpořit rozhodnutí, zda vystavět vlastní systém nebo systém koupit.
- Identifikovat požadavky systému.
- Identifikovat dodavatele, kteří připadají v úvahu.
- Vytvořit RFP tým a výběrovou komisi. Determinovat výběrová kritéria a procesy.
- Kontaktovat dodavatele treasury systému a konzultovat RFP dokumentaci před jejím oficiálním zasláním.
- Společnost by měla být připravena na dodatečné požadavky, respektovat deadlines.
- Ověření referencí od současných zákazníků daných dodavatelů. Výběr nejlepšího dodavatele a vyjednání právní dohody. Implementace systému. [5]

4.6 Dílčí shrnutí

V této kapitole byla provedena deskripce implementace treasury management systému podle jednotlivých autorů. Za věrohodný a v praxi užívaný postup lze považovat zejména implementaci podle M. Ebrle, který se specializuje na zavádění treasury management systémů. Oproti této struktuře například K. A. Horcher uvádí pouze tři fáze implementace a to je plánování, RFP a výběr a samotná implementace a k nim stanoví dalších sedm obecných implementačních kroků.

Ze struktury implementace podle M. Ebrle je rovněž možné dedukovat klíčové body a úskalí celého implementačního procesu, ty je možné rozšířit i o další zjištěné poznatky. Příklady těchto klíčových bodů jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Klíčové body a úskalí implementace treasury management systému

Klíčové body	Popis	Úskalí
Analýza systému	Rozebrání současných funkcionalit systému a zhodnocení jejich užitečnosti a nedostatků.	<ul style="list-style-type: none"> - Správná identifikace současných, nezbytných funkcí, - identifikace bankovních produktů, - identifikace užívaných reportů, - IT struktura, napojené systémy atd.
Stanovení potřeb	Na základě provedené analýzy systému, identifikovat ty potřeby, které systém nedokáže naplnit nebo ty, které již nejsou aktuální.	<ul style="list-style-type: none"> - Stanovení nutných funkcí, - stanovení funkcí, které by byly vhodné, ale ne nutné, - určení eliminovaných funkcí, - možná rozšíření reportů, jednotlivých systémů - přizpůsobení měnicímu se prostředí, regulacím atd.
Technologické nároky	Zaměřit se na technologické provedení a zhodnotit možné úsporné opatření.	<ul style="list-style-type: none"> - Zamýšlené změny užívaných softwarů, - stanovení nového, bezpečnějšího rozhraní/propojení s programy a organizacemi, - celkové zabezpečení, - rozhodnutí o budování vlastní IT infrastruktury nebo částečném či úplném outsourcingu.
Omezení systému	Která omezení by se zavedením nového systému měla eliminovat.	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost přidávání dodatečných systémů, modulů, - snadné rozšíření o dodatečné funkce, - zlepšení reakce systému na měnící se prostředí.
Rozpočet	Detailně rozpracovaný rozpočet k rozpracovaným variantním modelům systému.	<ul style="list-style-type: none"> - Odhadované náklady na implementaci a předražený systém - ohodnocení varianty základních funkcí/rozšířených funkcí, - možné speciální nabídky, - úspora díky outsourcingu atd.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 1: pokračování

Klíčové body	Popis	Úskalí
Cílový koncept	Konkretizace budoucího systému, pro výběrové řízení.	<ul style="list-style-type: none"> - Snaha o úsporu vyřazením klíčových funkcí systému, - chyby či nepřesnosti v jednotlivých dokumentech.
Výběrový proces	Sestavení výběrového týmu, posuzování jednotlivých variant.	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop s dodavateli bez přesvědčivých výsledků, - cena, upgrade, délka podpory systému dodavatelem atd., - výběr zvoleného řešení.
Zavedení systému a zpětná vazba	Fyzická implementace systému.	<ul style="list-style-type: none"> - Zpoždění termínu dokončení implementace, - poruchovost systému, - systém neodpovídá org. potřebám, - testovací provoz, horká fáze, ostrý provoz atd.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5 Klíčové ukazatele pro měření a hodnocení výkonnosti v oblasti treasury managementu

P. Higdon uvádí, že klíčové indikátory v korporátním treasury se začaly široce přijímat jako následek globální finanční krize. Klíčové ukazatele poskytují výkonné a efektivní rozšíření výstupů reportingu v oblasti treasury. [18]

V současné době treasury centra prošly evolucí, která jim propůjčila podobu nákladových středisek, poskytujících přidanou hodnotu společností prostřednictvím treasury služeb. [18]

KPIs identifikovaná podle P. Higdon:

- Procento peněžních zůstatků reportovaných na každodenní bázi (Percentage of account balances reported daily) [19]:

$$\frac{\text{počet reportovaných peněžních zůstatků}}{\text{celkový počet bankovních účtů}} * 100 \% \quad (2)$$

kde: počet reportovaných peněžních zůstatků ... jedná se jen o ty peněžní zůstatky bankovních účtů, které jsou reportovány na každodenní bázi,

celkový počet bankovních účtů ... označuje počet aktivních bankovních účtů, užívaných v daném období.

Toto procentní vyjádření vypovídá o tom, do jaké míry má společnost přehled o celkových peněžních zůstatcích. Výsledek ukazatele lze rovněž interpretovat jako procentuální výši prostředků, o které společnost nemá povědomí. V obou případech je tento ukazatel spojen se sledováním likvidity společnosti. Pokud má společnost nízký podíl reportovaných zůstatků může se vystavit riziku např. zvyšováním úrokových nákladů z nedostatků peněžních prostředků na bankovním účtu nebo nezpracování automaticky prováděné platby. Na druhé straně může stát problematika nevyužití investiční příležitosti z přebytku peněžních prostředků. [19]

- Procento peněžních transakcí zpracovaných automaticky (Percentage of cash transactions reconciled automatically) [19]:

$$\frac{\text{počet automaticky zpracovaných položek}}{\text{celkový počet reportovaných transakcí}} * 100 \% \quad (3)$$

kde: počet automaticky zpracovaných položek ... jsou položky, které systém dokáže automaticky předložit k odsouhlasení,

celkový počet reportovaných transakcí ... jsou veškeré peněžní transakce, včetně transakcí, které se musí opětovně zadávat do systému.

Tento indikátor poskytuje společnosti náhled na efektivitu prováděných transakcí. Cílem je zobrazit současný stav automaticky zpracovaných plateb, minimalizovat manuální úsilí a eliminovat faktor lidské chyby. [19]

- Čas potřebný k propojení předchozích denních bankovních reportů (Time taken to reconcile prior day bank reports) [19]:

$$\begin{aligned} & \text{čas dokončení posledního odsouhlasení na účtu} \\ & \quad - \text{doba příchodu prvního reportu} \end{aligned} \quad (4)$$

kde: čas dokončení posledního odsouhlasení na účtu ... čas, ve kterém byly odeslány bankovní transakce ke zpracování,

doba příchodu prvního reportu ... čas, ve kterém podnik obdrží zpětnou bankovní informaci o zpracování plateb.³

Výsledkem ukazatele je doba potřebná k získání aktuálních informací o pohybech na bankovním účtu. Čím je doba na získání nového bankovního reportu kratší, tím je efektivnější každodenní rozhodování cash managementu. [19]

- Celkové roční bankovní poplatky (Total annual bank fees) [19]:

$$\Sigma \text{ transakčních poplatků} \quad (5)$$

kde: transakční poplatky ... jsou celkové poplatky účtované bankou za každý bankovní příkaz.

Cílem je redukovat bankovní poplatky. [19]

- Celkový počet bankovních účtů (nebo účtů uzavřených měsíčně), (Total number of accounts (or accounts closed per month)) [19]:

$$\text{celkový počet bankovních účtů} \quad (6)$$

³ V cash reportingu je možné identifikovat např. End of day reporting (MT940) nebo Intra Day reporting (XML formát). [15]

kde: celkový počet bankovních účtů ... označuje počet aktivních bankovních účtů, užívaných v daném období.

Ukazatel napomáhá kontrolovat počet bankovních účtů a jejich správu. Skrz snižování počtu bankovních účtů lze dosáhnout eliminace bankovních poplatků, doby zpracování a rizik. Přiměřený počet bankovních účtů podporuje lepší předpoklady pro prosazení korporátní finanční strategie. [19]

- Čas potřebný pro zahájení a dokončení podpisové změny na bankovním účtu (Time taken to initiate and complete a signatory change on a bank account) [19]:

$$\begin{aligned} & \text{čas dokončení podpisové změny} \\ & \quad - \text{čas zahájení podpisové změny} \end{aligned} \quad (7)$$

kde: čas dokončení podpisové změny ... čas, ve kterém byla podpisová změna provedena na straně banky,

čas zahájení podpisové změny ... čas, ve kterém bylo vykonáno rozhodnutí provést podpisovou změnu na straně podniku.

Ukazatel vypovídá o době nutné k provedení změn podpisových práv disponenta dostatečně rychle. Snaha dosáhnout co nejkratšího času, přispívá k eliminaci rizika provádění transakcí neoprávněnou osobou a podporuje realizaci změn v organizaci. [19]

- Procento podnikových jednotek/oblastí, které postrádají prognózovaná data (Percentage of business units/regions that miss forecasting date) [19]:

$$\frac{\text{počet prognóz neobdržených v termínu}}{\text{celkový počet očekávaných prognóz}} * 100 \% \quad (8)$$

kde: počet prognóz neobdržených v termínu ... celkový počet prognóz odevzdaný po stanoveném termínu,

celkový počet očekávaných prognóz ... suma prognóz vypracovaných včas a prognóz obdržených se zpožděním.

Ukazatel hodnotí schopnost podniku získat potřebné informace, prognózy v požadovaném čase. Cílem je snižování nebo co nejnižší výsledek daného ukazatele. [19]

- Čas potřebný k shromáždění a konsolidaci peněžních předpovědí společnosti (Time taken to collect and consolidate company/regionwide cash forecasts) [19]:

$$\frac{\text{doba konsolidace plánu likvidity}}{\text{– lhůta uzávěrky prognózy}} \quad (9)$$

kde: doba konsolidace plánu likvidity ... je čas potřebný pro shromáždění podkladů k vypracování plánu likvidity,

lhůta uzávěrky prognózy ... je termín odevzdání vypracované prognózy.

Cílem ukazatele je povědomí o času potřebném k vytvoření peněžních předpovědí a zároveň minimalizace tohoto času. [19]

- Procento chybných předpovědí (Percentage forecast error by business unit) [19]:

$$\frac{\text{prognózovaná hotovost – současná hotovost}}{\text{současná hotovost}} * 100 \% \quad (10)$$

kde: prognózovaná hotovost ... je výše hotovosti daného dne stanovená na základě finanční prognózy,

současná hotovost ... je skutečná výše hotovosti stejného dne.

Ukazatel zjišťuje odchylku chybné předpovědi oproti skutečnosti. Tuto odchylku je možné použít pro úpravu nové předpovědi s cílem dosažení nejpřesnější shody plánu a skutečnosti. [19]

- Absolutní hodnota automaticky převáděné hotovosti z nebo na ZBA účtů (Absolute value of cash swept automatically from/to ZBA accounts) [19]:

$$\Sigma|\text{denních ZBA převodů}| \quad (11)$$

kde: |denní ZBA převody| ... jedná se o absolutní hodnotu, která v sobě zahrnuje, jak vykrytí účtů, které jsou v mínusu, tak odvody kladných přebytků na master účet.

Ukazatel podporující povědomí o převáděné hodnotě v cash pooling. Indikuje množství peněz, které je opětovně možné použít pro financování podnikových projektů. [19]

- Finanční polštář (Funding buffer) [19]:

$$\begin{aligned} & \text{maximální předpokládané finanční potřeby pro určité období} \\ & - \text{očekávané dostupné finanční prostředky v maximu daného dne} \end{aligned} \quad (12)$$

kde: maximální předpokládané finanční potřeby pro určité období ... je suma peněžních prostředků zjištěná na základě plánu cash flow pro určité období, očekávané dostupné finanční prostředky v maximu daného dne ... je plánovaná, maximální dostupná výše peněžních prostředků pro konkrétní dny.

Informuje, zda má podnik dostatek finančních prostředků pro úhradu svých závazků. Výhled na procento přebytku zdrojů na určité období. Charakter denní, kvartální a roční báze. Zda podnik disponuje dostatečnou kapacitou při využití úvěrových linek. [19]

- Náklady financování (Cost of funds performance) [19]:

$$\text{WACC} - \text{referenční hodnota (benchmark rate)} \quad (13)$$

kde: WACC ... jsou vážené průměrné náklady financování referenční hodnota ... je podnikem stanovená srovnávací sazba.

Podporuje minimalizovat náklady financování. [19]

- Poměr zajištění (Hedge ratio) [19]:

$$\frac{\text{objem zajištění v době splatnosti}}{\text{hodnota expozice v době splatnosti}} * 100 \% \quad (14)$$

kde: objem zajištění v době splatnosti ... objem zajištěných položek nebo portfolia v době splatnosti, hodnota expozice v době splatnosti ... je riziku vystavená hodnota v době splatnosti.

Ujištění, že specifikované procento devizových prostředků/komoditních expozic je zajištěno. Kontrola, že zajišťující strategie je naplněná podle stanovených cílů. [19]

- Mix zajišťovacích instrumentů (Mix of hedging instruments) [19]:

$$\frac{\text{celkový objem opčního zajištění}}{\text{celkový objem všech zajištění}} * 100 \% \quad (15)$$

kde: celkový objem opčního zajištění ... je součet všech položek zajištěných opčním nástrojem,

celkový objem všech zajištění ... je součet všech zajištěných položek včetně opčního zajištění.

Využití opcí k zajištění například devizových obchodů. Je zvykem opční obchody limitovat na určité procento z celkového zajištění portfolia zajišťovacích instrumentů. [19]

- Počet zpožděných obchodních plateb (Number of late trade-related settlements) [19]:

$$\frac{\text{počet vypořádání (plateb), které nejsou provedeny}}{\text{v pevně dané časové periodě (cut off time)}} \quad (16)$$

kde: počet vypořádání, které nejsou provedeny v pevně dané časové periodě ... je počet obchodních plateb, které nejsou zpracovány v limitu stanoveným bankou pro příjem platebních požadavků tak, aby byly vypořádány v době splatnosti.

Kontrola, zda jsou všechny platby provedeny ve stanoveném termínu. [19]

P. HIGDON identifikoval přes 60 možných KPIs, které je možné použít pro oblast korporátního treasury, ty je možné začlenit do následujících skupin:

- KPIs pro likviditu a cash management,
- KPIs pro financování a investiční management,
- KPIs pro devizové, komoditní a úrokové expozice,
- KPIs pro treasury operace a treasury účetnictví,
- KPIs pro risk management a dodržování zásad. [20]

6 Charakteristika společnosti ČGS HOLDING, a.s.

ČGS HOLDING, a.s. je nové holdingové uskupení společností s dlouholetou tradicí v gumárenské výrobě. Posláním společnosti je nabídnout svým zákazníkům nejkompexnější portfolio gumárenských produktů, což je podporováno jasnou, dlouhodobou strategií společnosti. [35]

Kroky podporující dlouhodobou strategii za rok 2012:

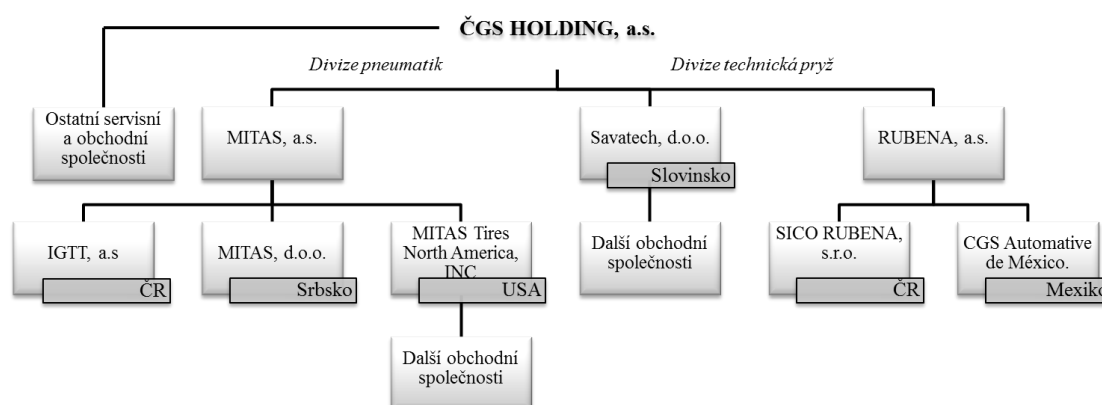
- uzavření prodejní transakce stoprocentního podílu ve společnosti BUZULUK, a.s.,
- investiční rozhodnutí o koupi společnosti Savatech d.o.o ve Slovinsku,
- založení dceřiné společnosti v USA,
- nový závod společnosti Mitas, a.s. v Otrokovicích,
- investice do rozšíření výroby v závodu v Srbsku,
- navýšení výrobní kapacity o 30 % ve výrobním závodě v Mexiku,
- a další významné projekty. [35]

Pomocí uvedených projektů a dalších budoucích cílů společnost usiluje o naplnění dlouhodobé strategie a dosažení stabilní, vzrůstající hodnoty celého koncernu. [35]

6.1 Struktura společnosti ČGS HOLDING, a.s.

Společnost ČGS HOLDING, a.s. disponuje jasně definovanou strukturou, ze které lze vyčíst i značné mezinárodní propojení jednotlivých podniků. [35]

Obr. č. 1: Vnější struktura – zjednodušeně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 [35]

Koncern je rozdělen do dvou divizí, jedná se o divize pneumatik a divize technická pryž. První divize je představována společností MITAS, a.s., druhou divizi tvoří především společnost RUBENA, a.s. a od druhé poloviny roku 2012 se součástí holdingu stala rovněž slovinská společnost Savatech, d.o.o.. Na holding jsou napojeny další servisní a obchodní společnosti. Celkem v sobě tento koncern zahrnuje 40 subjektů. [35]

6.1.1 Společnost MITAS, a.s.

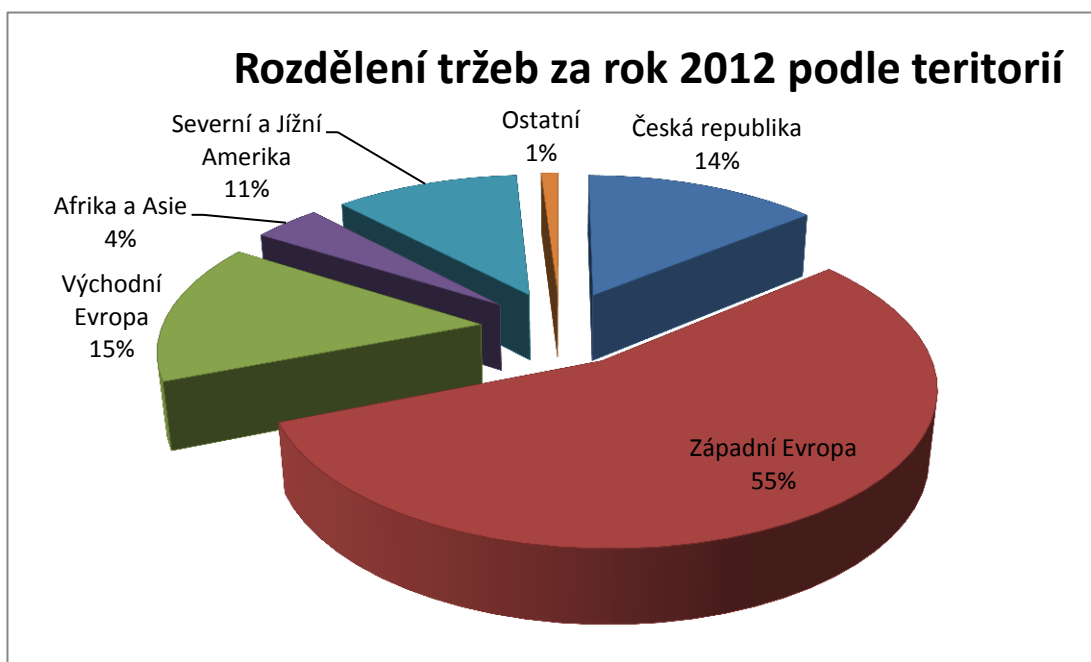
Historii společnosti MITAS, a.s. je možné vysledovat až do roku 1932, kdy byly pneumatiky vyráběny v závodě vlastněném Tomášem Baťou. V roce 1991 se tato společnost stala součástí skupiny Barum Holding, a.s. a následně se v roce 1996 začlenila do České gumárenské společnosti, a.s., která se postupně transformovala až do dnešního koncernu ČGS HOLDING, a.s. [35]

Společnost MITAS, a.s. se realizuje v oblasti výroby a prodeje pneumatik, které jsou segmentovány následovně:

- zemědělské,
- industriální,
- motocyklové. [35]

Výrobní aktivity jsou rozděleny do jednotlivých závodů, které jsou umístěné v České republice, v Srbsku a v USA. [35]

Obr. č. 2: Tržby společnosti MITAS, a.s. podle teritorií (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 [35]

Společnost MITAS, a.s. má svou vlastní distribuční síť v řadě evropských zemí a také disponuje vlastním prodejním zastoupením v USA a Mexiku. Z obr. č. 2 lze vidět, že mezi primární trh, na který společnost dodává své produkty, se řadí země západní Evropy. Na druhou stranu odbyt v USA vykazuje rostoucí charakter a představuje pro společnost nový potenciál. Společnost MITAS, a.s. se v roce 2012 podílela na obratu skupiny necelými 82 %. [35]

Společnost MITAS, a.s. do budoucna prognózuje optimistický vývoj ekonomiky v USA a rovněž očekává stabilizaci trhu s pneumatikami v Evropě. Růst poptávky předpokládá také v Jižní Americe a Turecku a dalších zemích s vysokým podílem zemědělské výroby. Vybudování prémiové image značky MITAS považuje jako možnou cestu k dosažení konkurenční výhody, z hlediska vnímání hodnoty produktu zákazníkem. [35]

Společnost uveřejnila tyto strategické cíle pro období 2013 – 2016:

- „Udržet pozici významného dodavatele pneumatik pro zemědělský a stavební sektor v Evropě, pokračovat v budování pozice na trhu v Americe.“
- „Rozšířit řady moderních radiálních pneumatik, zejména v oblasti stavebních pneumatik, inovovat zemědělské pneumatiky a tím zajistit zákazníkům vyšší přidanou hodnotu.“

- „Zajistit růst ziskovosti trvalým zvyšováním produktivity a kvality, přizpůsobením cenové politiky a pomocí optimálního využívání výrobních kapacit.“
- „Usilovat o strategické partnerství se zákazníky segmentu OEM včetně spolupráce při vývoji nových výrobků a technologií a logistického zázemí a zákaznického servisu.“ [35]

6.1.2 Společnost Rubena, a.s.

Společnost RUBENA, a.s. vznikla v roce 1999, kdy se spojily dva podniky RUBENA Náchod a GUMOKOV Hradec Králové. [35]

Společnost RUBENA, a.s. realizuje své aktivity v oblasti výroby a prodeje výrobků z technické pryže, včetně pryžokovových dílů pro automobilový průmysl, stavební průmysl a průmysl domácích spotřebičů. Společnost se rovněž zaměřuje na výrobu veloplášťů a veloduší. [35]

Výroba ve společnosti RUBENA, a.s. je organizována v několika strategických obchodních jednotkách jsou to:

- Směsi,
- SAS,
- Speciální výroby,
- VELO. [35]

Náplní SBU Směsi je výroba gumárenských masterbatchů, finálních směsí, nevulkanizovaných i vulkanizovaných fólií a pásků. Předmětem výroby jsou také pogumované kordy. Strategická jednotka nabízí rovněž volné kapacity jednotlivých linek externím zákazníkům. [35]

SBU SAS (Sealing and Anti-vibration Solutions) se zaměřuje na tři základní skupiny:

- produkty pro tlumení vibrací pro trhy automobilového průmyslu, průmyslových aplikací a výrobců bílé techniky,
- těsnící elementy, které jsou navrženy pro těsnící plochy strojních částí a agregátů plněných oleji, mazivy, palivy a ostatními průmyslovými kapalinami,
- pryžové lisované díly, které jsou využívány zejména pro ochranu pohyblivých strojních součástí, tlumení rázů, hluku, redukce vibrací atd. [35]

SBU Speciální výroba se zaměřuje na vývoj a výrobu vysoce speciálních komodit. Produkty lze členit do následujících skupin:

- vlnovce,
- vaky a nádrže,
- povlaky válců,
- hokejové puky,
- klínové řemeny. [35]

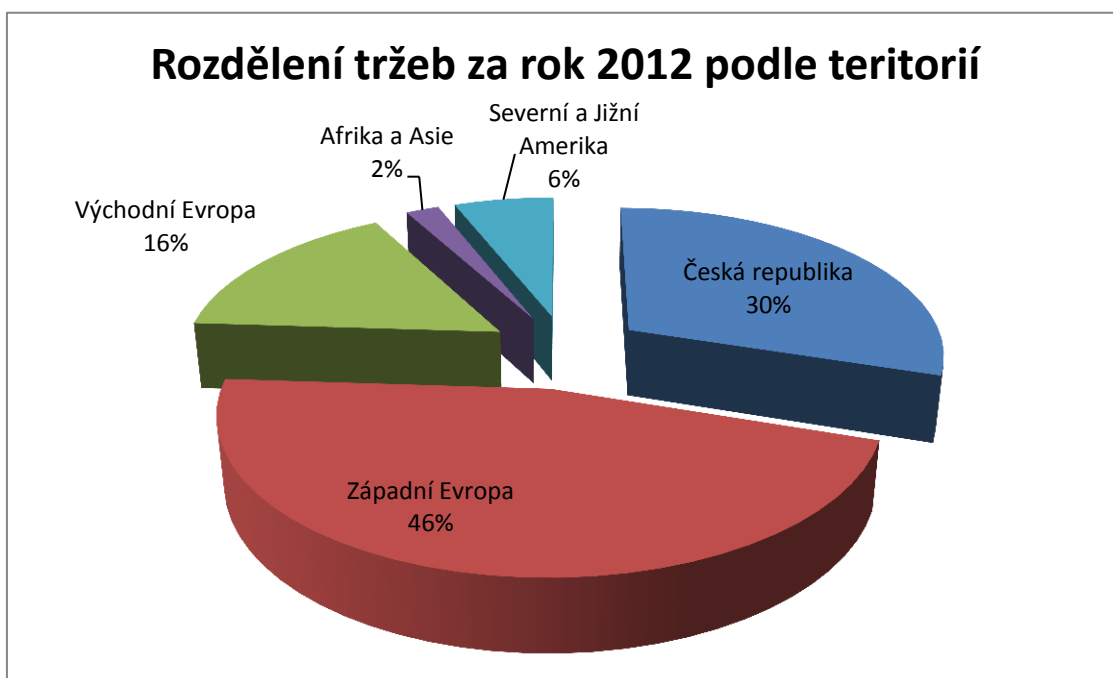
SBU VELO se soustředí na vývoj, výrobu a prodej veloplášťů a veloduší. [35]

Ze strategického hlediska se společnost zaměřuje na dosažení hlavního cíle, a to zvýšení hodnoty společnosti a prestiže značky RUBENA na evropském i světovém trhu. Za dílčí cíl si klade dosažení 20% podílu na evropském trhu veloplášťů a veloduší a zvýšení povědomí o značce RUBENA na trzích v:

- USA a Kanadě,
- státech Střední a Jižní Ameriky. [35]

Pro rozvoj SBU VELO je podstatné také získání trhů v zemích bývalého Sovětského svazu, Brazílie a Turecka. [35]

Obr. č. 3: Tržby společnosti RUBENA, a.s. podle teritorií (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 [35]

Společnost RUBENA, a.s. se podílela svými prodejními aktivitami na celkovém prodeji skupiny 18,15 %. Výrobní závody se nachází v České republice a také v Mexiku. [35]

6.1.3 Další společnosti propojené s ČGS HOLDING, a.s.

Společnost ČGS HOLDING vlastní 100 % obchodní podíl v následujících společnostech:

- BS Servis Centrum s.r.o.,
- Mitas Antikor, spol s r.o.,
- CGS Tyres Limited (Jersey). [35]

Dále uplatňuje dvoutřetinový podíl na základním kapitálu společnosti CGS Tyres Holding B.V. (Nizozemí) a podíl ve výši 99,8 % ve společnosti CGS AUTO Limited (Malta). [35]

6.2 Konsolidované ukazatele ČGS HOLDING, a.s.

Tab. č. 2: Vybrané konsolidované ukazatele ČGS HOLDING, a.s.

Položka	Jedotka	Rok		
		2010	2011	2012
Tržby celkem	tis.	10 783 311	13 857 488	13 773 743
z toho export	tis.	9 534 165	11 790 347	11 502 675
Přidaná hodnota	tis.	3 588 318	3 501 466	4 282 736
Osobní náklady	tis.	2 001 448	2 253 086	2 097 383
Odpisy	tis.	711 102	467 912	461 364
Provozní výsledek hospodaření	tis.	579 848	446 216	1 415 384
Výsledek hospodaření za účetní období	tis.	302 358	448 140	1 159 046
Aktiva	tis.	8 037 907	10 417 278	10 865 624
Cizí zdroje	tis.	4 092 136	5 792 214	5 162 718
Vlastní kapitál	tis.	3 894 461	4 543 696	5 628 289
Zaměstnanci	Přepočtený stav	5 457	5 885	5 331

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 [35]

Z tabulky č. 2 lze vyčíst, že společnosti v rámci koncernu realizují své prodejní aktivity především v zahraničí. Zahraniční odbyt se podílí na celkovém obratu více než 80 %. Přidaná hodnota vykazuje rostoucí trend. [35]

Výše osobních nákladů koreluje s počtem zaměstnanců, který se rovněž vyvíjel rozdílně v jednotlivých letech. Na snížení zaměstnanců v roce 2012 měl vliv odprodej společnosti BUZULUK, a.s. [35]

Provozní výsledek hospodaření se oproti roku 2011 zvýšil přibližně 3-krát, což je pozitivní trend pro společnost a souvisí rovněž s množstvím realizovaných strategických projektů. [35]

Hodnota aktiv společnosti průběžně narůstá, což potvrzuje investiční aktivitu společnosti a její další rozvoj. [35]

Tab. č. 3: Vybrané konsolidované poměrové ukazatele ČGS HOLDING, a.s.

Poměrový ukazatel	Jednotka	Rok		
		2010	2011	2012
Tržby/Přepočtený stav zaměstnanců	tis.	1 976	2 355	2 584
Přidaná hodnota/Přepočtený stav zaměstnanců	tis.	657	595	803
Výsledek hospodaření /Vlastní kapitál (ROE)	%	8	10	21
Cizí zdroje/Aktiva	%	51	56	48
Tržby/Vlastní kapitál	%	277	305	245

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 [35]

V tabulce č. 3 je možné vidět vzrůstající produktivitu zaměstnanců v roce 2012. Růstová tendence byla zaznamenána i v oblasti návratnosti vlastního kapitálu. V roce 2012 byl ukazatel ROE na úrovni 21 %, což může poukazovat na možnou agresivní růstovou strategii holdingu. Dále je možné vidět, že zadluženost holdingu se v roce 2012 rovněž snížila. [35]

7 Organizace treasury v ČGS HOLDING, a. s.

Jednotlivé společnosti v rámci ČGS HOLDING, a.s organizují svá vlastní treasury oddělení, jejichž činnost je částečně řízena a kontrolována treasury centrem. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že se jedná o poměrně centralizované řízení treasury. [35]

Vzhledem k značné mezinárodní aktivitě, kdy například jen tržby jsou inkasovány v přibližně 80 % ze zahraničí, se společnost zajišťuje proti riziku z pohybu devizových kurzů, jak u exportních, tak u importních operací. Pro omezení finančního rizika přispívá i strategická diverzifikace výrobních jednotek, které se nacházejí v Evropě a v Americe. [35]

Pro zajištění měnového kurzu se užívají forwardy a měnové opce. Za hlavní měnu se považuje Česká koruna a dále se užívají jen povolené měny, které zahrnují Euro, Americký dolar, Britskou libru, Švýcarský frank, Srbský dinár, Kanadský dolar a Rubl. Každá společnost si zajišťuje svou funkční měnu sama. Pro řízení úrokového rizika se užívají swapy a úrokové opce. ČGS holding je zajištěn na 65 % své úrokové expozice. [35]

ČGS HOLDING, a.s. rovněž zajišťuje pro jednotky v rámci skupiny zajištění těchto komodit: kaučuk, plyn, elektřina. [35]

ČGS v rámci holdingu vystupuje jako řídicí jednotka, která poskytuje služby centrálního risk a treasury managementu ostatním jednotkám. Tyto služby jsou zaměřené na sjednání a správu pojistných smluv na provozní rizika a monitorování a řízení kreditních rizik. [35]

Cash pooling se organizuje u sjednaných bank v České koruně, Americkém dolaru a Euru. Jedná se jak o cash pooling fiktivní, tak reálný. Nettingové operace se užívají v rámci podnikové skupiny. [35]

Z hlediska cash managementu lze zmínit reporty, které se generují na každodenní bázi, jsou to:

- zůstatky na účtech,
- očekávané cash flow daného dne, týdne,
- přehled splatných transakcí,
- výsledek ze zajišťujících transakcí (zisk nebo ztráta). [35]

Účetnictví českých firem se řídí, českými účetními standardy, zahraniční subjekty vedou účetnictví v lokálním GAAPu, který se následně konsoliduje přes IFRS standardy do českých účetních standardů. [35]

Z hlediska teoretické typologie treasury je možné treasury centrum v ČGS HOLDING, a.s. hodnotit jako quasi-ziskové treasury centrum, jelikož je schopné v rámci některých derivátů a treasury operací dosahovat ziskových výsledků. [35]

7.1 Příklady činnosti front, middle a back office

V ČGS HOLDING, a.s. jsou obecnou náplní treasury managementu následující oblasti činností:

- spolupráce s bankami a ostatními poskytovateli finančních služeb,
- finanční risk management,
- Asset and Liabilities Financial Management. [35]

Náplň činností těchto oblastí je možné roztrdit podle organizace oddělení na front office, middle office a back office. [35]

7.1.1 Činnosti front office

Mezi základní činnosti v oblasti front office je možné zařadit následující aktivity prováděné v ČGS HOLDING, a.s., jsou to například:

- sjednávání úvěrových linek v bankách, leasingových společnostech, jiných finančních institucí a vnitropodnikových úvěrových linek,
- řízení čerpání a splátky úvěrů a jiných zdrojů,
- analýza úrokových sazeb a kalkulace plánovaných úrokových sazeb,
- vyjednávání a administrace FX transakcí zahrnující podporu pro hedge accounting,
- řízení cash pozice v rozdílných měnách prostřednictvím příslušných instrumentů,
- analýza FX vývoje a kalkulace plánovaných FX sazeb,
- analýza vývoje cen hlavních obchodovaných komodit atd. [35]

Základem těchto činností je komunikace s externími subjekty a následné zpracování informací pro uživatele v rámci celého holdingu. [35]

7.1.2 Činnosti middle office

Do této skupiny lze řadit činnosti týkající se účetnictví, risk managementu a reportingu. Za ČGS HOLDING, a.s. je možné jmenovat tyto příklady činností:

- administrace a rozvoj rozhraní mezi účetním systémem a systémem na řízení kreditního rizika,
- definice a monitorování obecných zásad a procedur v oblasti risk managementu,
- sledování a řízení kreditního rizika pro specifické výrobky,
- poradenské aktivity v risk managementu,
- monitorování a reporting zpožděných plateb či inkas,
- analýza kreditních rizik zákazníků nebo dodavatelů se zálohami nebo bankovními zárukami,
- spolupráce s prodejním a právním oddělením. [35]

Na této úrovni se sledují probíhající procesy a hodnotí rizikovost treasury operací. [35]

7.1.3 Činnosti back office

Za klasické činnosti back office se obecně považují činnosti organizované prostřednictvím cash managementu. V této oblasti je tedy možné identifikovat následující příklady aktivit:

- příprava cash flow plánu pro centralizované společnosti a administrace cash flow plánů v treasury management systému,
- hodnocení cash flow plánu skutečnost vs. plán,
- monitorování fyzických peněžních prostředků v holdingu ČGS,
- realizace splatných položek,
- administrace účtu v bankách,
- kontrola treasury transakcí, konfirmace,
- reklamace a prošetření plateb. [35]

8 Treasury management systém v ČGS HOLDING, a.s.

V holdingu ČGS se užívá finanční systém od společnosti TRINITY. Na základě workshopu byly identifikovány následující důležité funkce treasury systému rozdělené do pěti oblastí.

Cash pozice a odsouhlasení plateb

Funkce v této oblasti umožňují společnosti monitorovat peněžní prostředky na jednotlivých bankovních účtech či jako souhrn disponibilních peněžních prostředků. Je možné generovat přehledy podle zadaných kritérií například podle banky nebo zobrazit jen účty zapojené do cash pooling, účty, které čerpají kontokorent, účty podle měny atd. Názorná ukázka je demonstrována na obrázku č. 4.

Dále lze monitorovat transakce, které byly provedeny automaticky a transakce provedené manuálně. Možné je také tvořit výpisy z účtu v bankovním formátu MT 940. Rovněž je možné získat data ohledně kurzu měn a zobrazit aktuální cash flow. [35]

Obr. č. 4: Zobrazení peněžních zůstatků na bankovních účtech

The screenshot shows the 'Account balances' window in the TMS:TMS software. The window title is 'TMS:TMS Version 4.3.8.12 - [Account balances]'. The interface includes a menu bar, a toolbar, and a main data area. The data area displays a table titled 'Account balances in Thd'. The table has columns for 'Account', 'Currency', 'Account type', 'Account holder', 'Counterparty', and dates from '10.06.2009' to '15.06.2009'. The table lists various accounts such as 'CESGS.CZ.CZK.CITICZPX', 'CESGS.CZ.EUR.CITICZPX', etc., with their respective balances in Thd.

Account	Currency	Account type	Account holder	Counterparty	10.06.2009	11.06.2009	12.06.2009	13.06.2009	14.06.2009	15.06.2009
CESGS.CZ.CZK.CITICZPX	CZK	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	-9 206,33	-9 206,33	-9 206,33	-9 206,33	-9 206,33	-9 206,33
CESGS.CZ.EUR.CITICZPX	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	-4 778,84	-4 778,84	-4 778,84	-4 778,84	-4 778,84	-4 778,84
CESGS.CZ.USD.CITICZPX	USD	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	477,34	477,34	477,34	477,34	477,34	477,34
CESGS.CZ.CZK.ABNACZPP	CZK	Kontokorrent	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
CESGS.CZ.EUR.ABNACZPP	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	-1 547,62	-1 547,62	-1 547,62	-1 547,62	-1 547,62	-1 547,62
CESGS.CZ.USD.ABNACZPP	USD	Kontokorrent	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25
CESGS.CZ.CZK.CEKOCZPP	CZK	Kontokorrent	CESGS.CZ	CEKOCZPP-PR	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
CESGS.CZ.EUR.CEKOCZPP	EUR	Kontokorrent	CESGS.CZ	CEKOCZPP-PR	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29	1,29
CESGS.CZ.CZK.GIBACZPX	CZK	Poolkonto	CESGS.CZ	GIBACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESGS.CZ.EUR.GIBACZPX	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	GIBACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESGS.CZ.SKK.NDF.ABNACZPP	SKK	NDF ACCOUNT	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESGS.CZ.CZK.BACXCZPP	CZK	Kontokorrent	CESGS.CZ	BACXCZPP-PR	23,62	23,62	23,62	23,62	23,62	23,62
CESGS.CZ.EUR.BACXCZPP	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	BACXCZPP-PR	-566,27	-566,27	-566,27	-566,27	-566,27	-566,27
CESGS.CZ.GBP.CITICZPX	GBP	Kontokorrent	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
CESGS.CZ.PLN.CITICZPX	PLN	Kontokorrent	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	-36,27	-36,27	-36,27	-36,27	-36,27	-36,27
CESGS.CZ.GBP.MIDL.CZPP	GBP	Poolkonto	CESGS.CZ	MIDL.CZPP-PR	284,98	284,98	284,98	284,98	284,98	284,98
CESGS.CZ.SKK.CITICZPX	SKK	Kontokorrent	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ABN EUR POOL	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOP POOL	CZK	Poolkonto	CESGS.CZ	ABNACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CITI EUR POOL	EUR	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CITI CZK POOL	CZK	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CITI USD POOL	USD	Poolkonto	CESGS.CZ	CITICZPX-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CS CZK POOL	CZK	Poolkonto	CESGS.CZ	GIBACZPP-PR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Pro odsouhlasení plateb se generuje přehled podle různých kritérií. Obecně je možné vyhledávat platby podle data splatnosti, společnosti, id-platby nebo zobrazit například různé kombinace plateb jako položky placené v eurech v konkrétní den. Dále lze vytvořit definovaný přehled plateb na určité období, který je nastíněn na obrázku č. 5. [35]

Obr. č. 5: Generování položek pro odsouhlasení plateb

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Z hlediska cash pozice se rovněž sleduje nepřekročení nastavených bankovních limitů na jednotlivých účtech. [35]

Krátkodobé plánování Cash Flow

U krátkodobého plánování cash flow se vychází z interních databází, kdy se definuje zdroj dat, datum platnosti dat, plán za celý holding či konkrétní společnost a další kritéria. Jako výchozí zdroj pro plánování krátkodobého cash flow je možné použít provozní plánování jednotlivých plateb a příjmů. [35]

V operativním plánování se sledují sumy zadaných plateb a příjmů pro jednotlivé dny, ty jsou rozděleny do kategorií provozních a investičních příjmů a výdajů a v rámci těchto kategorií se sledují jednotlivé druhy, jako je materiál, zboží, produkty, dividendy, energie a další. [35]

Obr. č. 6: Operativní plánování cash flow

The screenshot displays the 'Operational Cashflow Planning (Planned Data) in Thd CZK' window. The interface includes a menu bar, a toolbar, and a main data area. The data area shows a table with columns for weeks (23. KW 2009 to 33. KW 2009) and rows for various cash flow categories. The categories are grouped into 'Operational incoming payments', 'Investment incoming payments', 'Total incoming payments', 'Operational outgoing payments', and 'Investment outgoing payments'. The 'Total incoming payments' row shows a total of 36,494.23 for week 23, while the 'Total outgoing payments' row shows a total of -96,861.26 for week 23, indicating a significant cash deficit.

	23. KW 2009	24. KW 2009	25. KW 2009	26. KW 2009	27. KW 2009	28. KW 2009	29. KW 2009	30. KW 2009	31. KW 2009	32. KW 2009	33. KW 2009
Operational incoming payments											
Products	33 397,49	17 359,84	15 660,65	22 190,83	14 080,05	12 665,87	20 468,19	17 674,92	15 980,53	2 575,14	
Goods	2 006,86	2 004,53	4 410,29	2 334,82	2 270,64	1 682,55	3 662,98	3 201,28	2 061,48	28,52	
Material	90,12	255,52	426,79	1,19	35 936,40						
Other operational incoming payments	999,76	415,33	786,64	608,63	16,20						
Subtotal operational incoming payments	36 494,23	20 035,23	21 284,37	25 135,47	52 303,30	14 348,42	24 131,17	20 876,19	18 042,01	2 603,66	
Investment incoming payments											
Buildings, machines											
Dividends											
Net worth of subsidiaries											
Other investment incoming payments											
Subtotal investment incoming payments	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total incoming payments	36 494,23	20 035,23	21 284,37	25 135,47	52 303,30	14 348,42	24 131,17	20 876,19	18 042,01	2 603,66	
Operational outgoing payments											
Goods											
Material	-52 836,84	-31 965,51	-22 206,83	-16 576,50	-8 544,70	-1 050,07	-1 393,68	-1 794,58	-1 736,14	-1 596,07	
Energy	-30 029,70	-8 999,57	-1 495,47	-2 571,71	-16 908,61	-10 635,86	-1 391,40	-1 890,31	-3 560,19	-219,07	
Bonuses / commissions / provisions											
Other operational outgoing payments	-13 994,72	-4 455,08	-11 531,61	-1 544,13	-13 644,32	-8 624,83	-2 334,43	-1 404,60	-14 373,08	-8 612,19	
Subtotal operational outgoing payments	-96 861,26	-45 420,17	-35 233,92	-20 692,35	-39 097,63	-20 310,76	-5 119,51	-5 089,48	-19 681,30	-10 427,33	
Investment outgoing payments											

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Krátkodobé plánování pomáhá podniku určit potřebu peněžních prostředků pro jednotlivé dny a tak i lépe řídit zjištěný deficit či přebytek peněžních zdrojů. [35]

Dlouhodobé plánování Cash Flow

Jedná se o podobný princip jako u krátkodobého plánování s tím rozdílem, že se vytvářejí dlouhodobé předpovědi za celé měsíce pro definované budoucí období (rok a více). Slouží především pro dlouhodobý výhled potřeby zdrojů a napomáhá lépe řídit nedostatečné zdroje a identifikovat budoucí extrémní výdaje či příjmy, jejich nesoulad a vytváří podklad pro efektivní řízení likvidity. [35]

Reporting odchylek

Monitoruje odchylky podle zadaných kritérií, jako jsou období, společnosti, měna. Výsledkem je zjištění absolutní a relativní odchylky v plánovaných příjmech a výdajích od skutečnosti a stanovení čistého cash flow v jednotlivých měsících. [35]

Treasury transakce

V této oblasti je možné sledovat sjednané a čerpané úvěry a užívané depozitní nástroje. Sledovat finanční stav jednotlivých podniků podle vzájemného porovnání výše úvěrů a termínovaných depozit. [35]

Lze vytvářet přehledy, nastavit simulace a sjednávat FX kontrakty. Sjednávat a vyhledávat kontrakty je možné například podle jejich typu (opce, forward a swap) a generovat reporty FX transakcí, reporty výsledných FX stavů podle měn a reporty FX pozice pro jednotlivé měny. [35]

Obdobně systém nabízí nástroje pro správu a sjednávání úrokových kontraktů, které jsou zachyceny v obrázku č. 7. [35]

Obr. č. 7: Výpočet úrokové opce

Consecutive number	Description	Start of Per.	End of Per.	Maturity	Int. rate	Margin	Amount	Planned	Status	Int. rate	Z-Type
1	Premium payment Floor Buy	10.12.2008 Wed	10.03.2009 Tue	03.07.2007 Tue				<input checked="" type="checkbox"/>	0		30
2	Compensation payment Floor Buy	10.12.2008 Wed	10.03.2009 Tue	10.03.2009 Tue	4,090%			<input checked="" type="checkbox"/>	0		30

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

8.1 Hodnocení přínosů současného treasury management systému

Na základě uživatelského hodnocení byly identifikovány následující přínosy treasury management systému ve společnosti ČGS Holding, a.s.

8.1.1 Metodika hodnocení přínosů

Společnost ČGS HOLDING, a.s. provádí v pravidelných intervalech hodnocení aktuálnosti treasury management systému, kdy pracovníci treasury oddělení hodnotí přidělené oblasti, se kterými v systému každodenně pracují. Hodnotící stupnice je založená na „školním známkování“ od 1 do 5.

Za přínosné funkcionality systému lze považovat hodnocení, které uživatelé hodnotili známkou 1 – 2. Položky označené známkami 3 – 5 lze interpretovat jako oblasti systému, které vyžadují dodatečné úpravy, aby mohly být chápány jako přínosné.

8.1.2 Výsledky hodnocení zjištěných přínosů

Přínosy, které byly označeny treasury pracovníky známkou 1 – 2 byly shrnuty do následujících tabulek, podle příslušných oblastí.

Základní přínosy v oblasti cash managementu lze spojovat se schopností poskytnout finanční plán v požadovaném čase. Z tabulky č. 4 lze vidět, že systém je schopen automaticky generovat plán cash flow podle zadaných kritérií. Automaticky generovaný plán snižuje časové nároky na jeho přípravu a výsledné prognózované peněžní toky, přispívají k lepšímu řízení potřeb zdrojů financování, jak provozních, tak investičních aktivit společnosti.

Tab. č. 4: Plánování cash flow

Kategorie	Položka
Podpora a příprava plánu CF	možnost získat CF z objednávek/zakázek
	možnost získat CF ze zaevidovaných faktur
	možnost rozložit plán dle SBU, společ., PF, bank, účtů, měn
	generování realizovaného CF v minulosti pro danou jednotku jako podkladu
	možnost srovnání plánu a reality dle interních jednotek, spol.
	možnost ocenění CF benchmarkem

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Treasury management systém je obzvláště přínosný pro řízení likvidity. Systém poskytuje přehled dodavatelských faktur a evidenci odběratelských faktur a dalších obchodních dohod, které jsou spolu s plánem cash flow a bankovním systémem klíčové pro řízení likvidity.

Z tabulky č. 5 lze odvodit základní přínos pro společnost v oblasti řízení likvidity, jedná se zejména o **informovanost odpovědných pracovníků o disponibilních zůstatcích, snížení pracovního úsilí a času potřebného pro agregaci splatných položek daného dne.**

Automatické řízení výše peněžních zůstatků daného účtu (cash pooling) na závěr dne či jeho začátku napomáhá společnosti dosáhnout **efektivního úročení volných peněžních prostředků na účtu s nejvyšší úrokovou sazbou.**

Automaticky generované platební příkazy snižují chybovost provedených úhrad, jelikož jsou založeny na platebních údajích, které systém dokáže ověřit na základě přijaté faktury a nastaveného profilu či účtu daného dodavatele. V případě, že některé z položek nejsou v požadovaném souladu, pak je systém automaticky předkládá ke kontrole. Tato funkce je pro podnik obzvláště přínosná pro prošetřování plateb snižování počtu reklamací a s nimi spojenými náklady.

Tab. č. 5: Řízení likvidity

Kategorie	Položka
Řízení likvidity	možnost zobrazení cash pozice dle měn, bank, účtů, spol, atd.
	možnost automatického generování platebních příkazů na řízení likvidity
	možnost generování poolingových transakcí v rámci skupiny

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Na druhé straně, systém dokáže po obdržení úhrady **automaticky spárovat platbu s vystavenou fakturou na účtu odběratele a zároveň odeslat údaje o realizaci platby do účtárny.** Pokud přijata platba nesouhlasí, je předložena ke kontrole.

V tabulce č. 6 jsou shrnuty funkce systému, které přímo podporují operativní činnost cash managementu a jsou spojeny s administrací systému. Přispívají k přesné realizaci plateb, jejich kontrole, aktuálnímu nastavení systému a určení výše vypořádání nettingových plateb.

Tab. č. 6: Back office

Kategorie	Položka
Back office	možnost posílání konfirmací e-mailem
	sledování a realizace vypořádání operací
	netting vypořádání
	nastavení domácí měny
	automatizace účtování

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Na základě tohoto popisu lze konstatovat, že **treasury management systém je pro společnost (v oblasti cash a likvidity managementu) přínosný ve chvíli, kdy nabízí vysoce automatizované funkce**, které šetří čas, snižují chybovost opětovně-manuálně zadávaných údajů a s tím i náklady reklamace plateb. **Mezi další kvantifikovatelný přínos treasury management systému spadá i eliminace nákladů, které jsou spojeny s pozdní úhradou plateb nebo nevyužitým diskontem z úhrady dodavateli předem.**

S managementem likvidity je kromě řízení přebytků zdrojů, spojena nutnost řídit jejich nedostatek. Pokud má společnost nedostatek peněžních prostředků na úhradu provozních aktivit anebo chce využít dodatečných cizích zdrojů pro nastartování dalších strategických projektů a dosahovat vyšší rentability, je pro ni nepostradatelný excelentní debt management. Zde je možné spatřit další přínos treasury management systému pro společnost, a to jak ve strategické, tak i operativní stránce.

Ze strategického hlediska **treasury management systém napomáhá řídit dluhovou kapacitu společnosti.** Tedy, aby poměr cizích zdrojů nepřevyšoval výši vlastního kapitálu nad úroveň stanovenou vlastníky. Treasury management systém v ČGS Holding, a.s. zobrazuje aktuálně čerpanou výši úvěru u jednotlivých bank a nabízí tak nástroj pro jejich správu.

Systém je excelentní také v operativním řízení cizích zdrojů. Poskytuje nástroje pro výpočet výše poplatků a současně s alokací prostředků **dokáže optimalizovat výši úrokových nákladů.**

Tab. č. 7: Správa úvěrových linek

Kategorie	Položka
Správa úvěrových linek	čerpání úvěrů u bank
	linky na l/c
	výpočet poplatků

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Z tabulky č. 8 lze pozorovat, že současný systém společnosti ČGS Holding, a.s. poskytuje nástroje, **kteří umožňují přímou komunikaci s finančními institucemi pro potřeby derivátových obchodů, tržního oceňování a administraci jiných finančních operací** jako je například sjednávání a řízení leasingových obchodů, odprodej pohledávek. Tyto nástroje sebou nesou přínosy v oblasti řízení finančního rizika především měnového, úrokového a kreditního a rovněž výhodu úspor nákladů spojených s vlastní administrací a vyjednáváním FX transakcí (transakce zaměřující se na měnové obchody).

Tab. č. 8: Front office

Kategorie	Položka
Front office	pokrytí operací FX (včetně vnitrosk. transakcí)
	pokrytí operací MM (včetně vnitrosk. transakcí)
	pokrytí trade finance produktů (včetně vnitrosk. transakcí)
	pokrytí ostatních transakcí (leasing, prodej pohl., povolenky CO2)
	možnost generování M-to-M jen pro dealing

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2014 [35]

Primárním přínosem treasury management systému v ČGS Holding, a.s. je ucelená nabídka specializovaných nástrojů pro správu podnikových financí, které jsou integrované a dostupné v rámci jednotného programového vybavení (softwaru).

Využitelnost ucelené nabídky finančních nástrojů je podporována vzájemným, dobrým propojením jednotlivých aplikací a systémů, se kterými treasury management systém musí komunikovat jako je propojení s ERP, bankovním rozhraním, RTFX aplikací (aplikace pro dealing), účetním systémem a další.

Propojení treasury management systému s ERP napomáhá eliminovat manuální úsilí a zefektivňovat koloběh předávání finančních informací jako je například automatické spárování obdržené platby s odběratelem a její následné zaúčtování.

8.2 Identifikace příležitostí/nedostatků treasury management systému

Treasury management systém TRINITY je ve společnosti ČGS Holding, a.s. dlouhodobě užíván a pravidelně aktualizován tak, aby svými funkčními schopnostmi plně odpovídal potřebám společnosti a reagoval na měnící se legislativní podmínky a měnící se podnikatelské prostředí. Pro podpoření aktuálnosti systému byly koncem roku 2013 realizovány úpravy systému podle požadavků směrnice EMIR, integrován systém SAP pro účetnictví a s ním i rozšířen platební styk o SEPA platby, tyto úpravy společnosti přinesou zvýšený stupeň automatizace, zvýšení průkaznosti účetnictví pro potřeby auditu, zefektivní realizace zahraničních plateb.

Z tohoto důvodu nelze nedostatky systému hledat v jeho součástech, ale je možné se zaměřit například na **rozšíření reportingových nástrojů, kontrolu a zvýšení automatizace systému.**

8.2.1 Návrh automatizace systému pro jednodušší tvorbu plánu cash flow a sběr interních dat

Po letech 2008/2009 stále zůstává v centru pozornosti pracovníku treasury oddělení a výkonných představitelů společnosti likvidita a rizikovitost sjednávaných obchodů. U společností s rozvětvenou mezinárodní strukturou je na prvním místě sběr interních informací z jednotlivých dceřiných společností, obchodních či výrobních jednotek. Pro naplnění této potřeby se vytváří centralizovaná databáze s on-line přístupem všech zainteresovaných stran a nastavení jejich oprávnění do systému data přidávat nebo je čerpat. Tento strategický vývoj, který přináší společností mnohé výhody je podporován rovněž rozvojem on-line aplikací cloud computingu.

Problematická oblast

Společnost ČGS HOLDING, a. s. je rozvětvenou společností, jejíž příjmy a obchodní aktivity jsou z více jak 80 % realizovány v zahraničí. Rovněž i výrobní a obchodní jednotky operují na území Evropy, USA a Mexika. **Pro interní komunikaci při plánování cash flow se užívá odevzdání vypracovaného plánu ve formátu**

zpracovaném v programu MS Excel přes e-mail a jeho následná integrace do systému. Plány se průběžně zpřesňují a odevzdávají ve stanovených termínech. **Problematickou oblastí zde není samotná tvorba a generování plánu cash flow, ale přímé propojení vstupní datové oblasti systému se zapojenými jednotkami** (dceřiné společnosti, výrobní závody, obchodní jednotky). Je zde možné identifikovat negativa spojená se zpožděným plánem a zároveň i odstranění chyby v plánu obdržáním plánu nového.

Varianty řešení

1. Společnost TRINITY v oblasti sběru interních dat nabízí on-line integraci dceřiných společností po celém světě prostřednictvím webových technologií. Jedná se o zásadní posun v oblasti plánování, které umožňuje vytvářet a aktualizovat globální databázi v reálném čase, díky úpravě současné databáze on-line přístupem pro správu dat. Jednotlivé společnosti vytvářejí svůj vlastní plán a ten se automaticky promítá do globálního plánu cash flow.
2. Oslovení nového poskytovatele cloud computingové společnosti a vybudování zcela nové on-line infrastruktury pro správu dat.
3. Ponechání systému v současném stavu. Při ponechání systému v současném stavu se společnost nevystavuje zásadnímu riziku, ale připravuje se o výhody čerpané z plně automatizovaného systému.

V tabulce č. 9 jsou shrnuty některé aspekty proveditelnosti a přínosů spojených s úpravou systému o on-line přístup. Z této tabulky je možné vysledovat, že varianta č. 2 se v současnosti jeví jako časově i ekonomicky nevýhodná i technicky složitá, ale obsahuje v sobě strategická opatření, jako je například snadnější výstavba regionálních sběrných center v případě další expanze společnosti.

Tab. č. 9: Srovnání variant přímého propojení systému a podpory tvorby plánu cash flow

	Varianta 1	Varianta 2
Popis	Využití nabídky současného poskytovatele treasury management systému a rozšířit systém o on-line aplikaci pro přímé zadávání dat do systému.	Oslovení zcela nové společnosti, výstavba cloudu/ datového centra.
Proveditelnost	Jednoduchá proveditelnost.	Náročná přestavba celého systému vzhledem k řešenému problému.
	Opatření současného systému o on-line vstup.	Přestavba systému do on-line podoby.
	Originální řešení společnosti užívaného systému.	Nutnost řešit zabezpečení dat, úložiště a propojení systému.
	Rychlé opatření a zkušenost s úpravou.	Časově náročné řešení.
	Pronájem on-line aplikace.	Hodnocení velkého počtu dodavatelů.
	Fyzické nastavení rozhraní odborníkem.	Náklady vytvoření on-line datového centra.
	Testování aplikace.	Dlouhodobé testování propojení datového centra a systému společnosti.
Údržba systému	Pronájem datového centra u poskytovatele.	
Přínosy	Snížení časových nároků přípravy plánu.	Poskytuje stejné přínosy jako varianta 1.
	Aktuální/okamžitá vnitropodniková data.	Navíc umožňuje eliminovat další rozšiřování datových skladů v režii společnosti.
	Odstranění úkonů vytvoření souboru, odeslání, přijetí a integrace.	Realizovat výnosy z odprodeje nepotřebných datových serverů.
	Okamžité odstranění chyby v místě vzniku.	Úspora nákladů spojených s úhradou reží.
	Přesnější předpovědi budoucích peněžních toků, z důvodu aktuálních, přesných a čerstvých informacích.	Uspodnění vytváření nových regionálních sběrných center.
	Úspora nákladů z přesnější předpovědi či efektivnější zúčtení volný peněžních prostředků.	Rychlá reakce na potřebu datových objemů.
Další přínosy i v jiných oblastech treasury.		

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Návrh kritérií pro hodnocení navrženého řešení ve variantě 1 a variantě 2

Z navrhovaného řešení je možné identifikovat tři základní přínosy:

1. snížení manuálního úsilí a okamžité/virtuální odstranění chyb,
2. aktuální/čerstvá data pro agregaci plánu a tvorbu předpovědí,
3. lepší řízení peněžních toků (a s nimi i výnosových a nákladových úroků).

Souhrnně lze tvrdit, že základním přínosem takto nastaveného systému jsou aktuální globální data, která zvyšují informovanost treasury pracovníků agregací reálných dat z dceřiných společností například v oblastech bankovních zůstatků v cizích měnách, cash předpovědí a expozic cizí měny a další.

Mezi vhodné výkonnostní ukazatele hodnocení přínosnosti této změny je možné použít například KPIs identifikované P. Higdonem. Na prvním místě je možné zmínit ukazatel zaměřující se na **čas potřebný ke shromáždění a konsolidaci peněžních předpovědí společnosti.**

- Čas potřebný k shromáždění a konsolidaci peněžních předpovědí společnosti [19]:

$$\frac{\text{doba konsolidace plánu likvidity}}{\text{– lhůta uzávěrky prognózy}} \quad (17)$$

kde: doba konsolidace plánu likvidity ... je čas potřebný pro shromáždění podkladů k vypracování plánu likvidity,

lhůta uzávěrky prognózy ... je termín odevzdání vypracované prognózy.

Po zavedení změny v automatizaci sběru dat by se měl výsledek tohoto ukazatele ve srovnání s minulým obdobím snížit a dojít k minimalizaci potřebného času k vytváření reálných a přesných předpovědí.

Se snížením časových nároků pro přípravu předpovědí je možné nepřímo spojovat i snížení manuální náročnosti systému a změnu procesu předávání dat.

Další testování provedené změny je možné realizovat **na základě ukazatele efektivnosti nových předpovědí – procento chybných předpovědí.**

- Procento chybných předpovědí [19]:

$$\frac{\text{prognózovaná hotovost – současná hotovost}}{\text{současná hotovost}} * 100 \% \quad (18)$$

kde: prognózovaná hotovost ... je výše hotovosti daného dne stanovená na základě finanční prognózy,

současná hotovost ... je skutečná výše hotovosti stejného dne.

Ukazatel zjišťuje odchylku chybné předpovědi oproti skutečnosti. Díky aktuálnějším informacím, by mělo dojít ke zpřesnění položky prognózovaná hotovost a tím i ke snížení procenta chybné předpovědi. Na toto procento chybné předpovědi je možné brát zřetel a ošetřit jim budoucí prognózu a docílit tím těsnější shody prognózy a současnosti.

Jako další kritérium je možné využít například **dodatečné náklady způsobené nepřesným plánem**. Kdy výsledkem může být přebytečná nebo nedostatečná likvidita. Zde je možné vycházet z absolutního rozdílu plánu a skutečnosti násobeného úrokovou sazbou depozitní či úvěrovou/zápůjční.

- Dodatečná výše úrokových nákladů způsobených nepřesnou předpovědí:

$$(\text{prognózovaná hotovost} - \text{současná hotovost}) * i \quad (19)$$

kde: prognózovaná hotovost ... je výše hotovosti daného dne stanovená na základě finanční prognózy,

současná hotovost ... je skutečná výše hotovosti stejného dne,

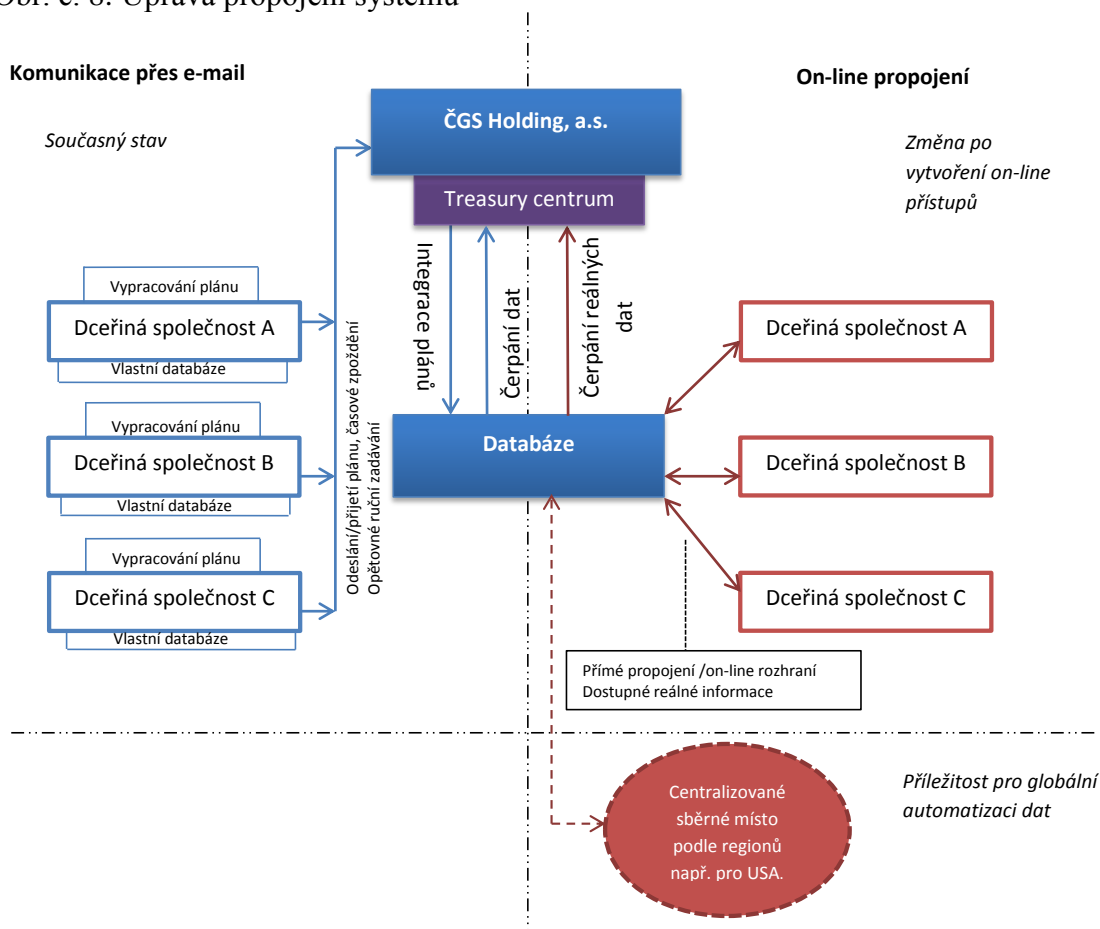
i ... úroková sazba.

Přesnější předpověď by měla eliminovat dodatečné úrokové náklady a napomoci optimalizovat celkové úrokové náklady společnosti.

Grafický návrh úpravy systému

Navrženou úpravu systému (on-line propojení) lze zobrazit následujícím schématem. V pravém horním kvadrantu je zobrazeno on-line rozhraní umožňující čerpat data přímo z centrální databáze. Díky této úpravě se snižuje časové zpoždění předávání informací, odpadá manuální náročnost spojená s reintegrací dat do systému a zvyšuje se aktuálnost dat potřebných pro vypracování požadovaných analýz, reportů a předpovědí.

Obr. č. 8: Úprava propojení systému



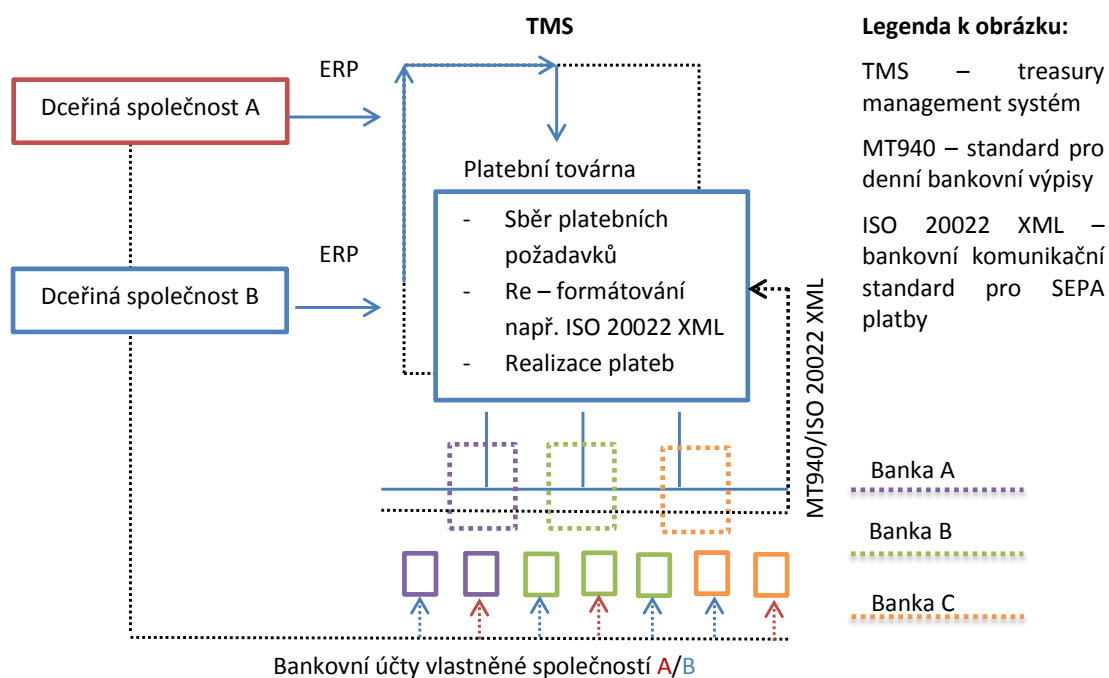
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Navržená změna podporuje dosažení vyššího stupně kontroly (v rámci přístupných dat), urychluje práci přímo v systému. Pravý dolní kvadrant znázorňuje příležitost vytvářet centralizovaná sběrná místa pro jednotlivé regiony. Vytvoření sběrného místa je snadnější právě v případě dobře propojeného systému, především cloud computingové řešení se může stát velmi efektivní, protože je možné takové pracoviště vytvořit téměř okamžitě, bez zatížení výstavbou informační základny, která by byla finančně i časově náročná.

8.2.2 Návrh efektivnější realizace plateb

Současný treasury management systém je rozšířen o modul platební továrna. Platební továrna je centrální místo, ze kterého jsou obsluhovány nebo realizovány platby za jednotlivé dceřiné společnosti a pobočky. Jednoduchý (obecný) model platební továrny může být znázorněn následujícím obrázkem.

Obr. č. 9: Jednoduchý model platební továrny



Zdroj: Vlastní zpracování 2014 na základě [22]

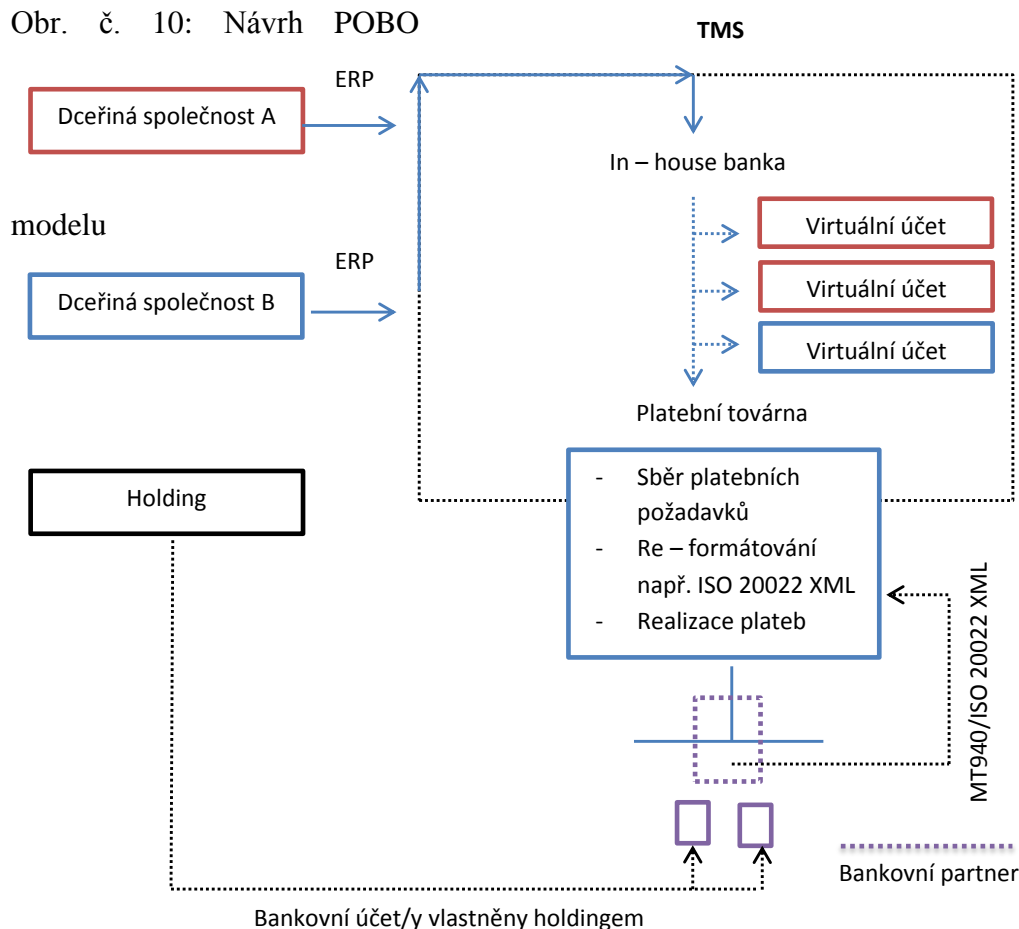
Ze schématu vyplývá, že jednotlivé dceřiné společnosti vlastní své bankovní účty určené pro realizaci plateb, ale platby samy o sobě nerealizují. Dceřiné společnosti odesílají platební požadavky prostřednictvím ERP systému do treasury management systému, který je rozšířen o platební továrnu. Platební továrna shromažďuje platební požadavky, upraví je do požadovaného formátu pro bankovní komunikaci a následně platby vykoná. [22]

Jednoznačné pozitivní efekty z platební továrny jsou v eliminaci IT nákladů, které by vznikly výstavbou jednotlivých bankovních rozhraní za každou dceřinou společnost zvlášť. Jednoznačný přehled treasury centra o peněžních tocích a likviditě společnosti díky směřování peněžních toků skrz centrální systém. Dalším efektem je rovněž

zvýšený stupeň kontroly v platebním procesu prostřednictvím nástroje autorizace plateb. [22]

Platební továrna se může stát pro společnost přínosnější při její úpravě na navržený POBO model (Payments on behalf of), který je založený na fungující in-house bance. Dceřiné společnosti zasílají platební požadavky prostřednictvím ERP systému do in-house banky, kde se jednotlivé operace zachycují na vnitřních – virtuálních účtech. Samotné platby iniciované z platební továrny jsou vykonány na externích účtech, které jsou vlastněny treasury oddělením. [22]

Obr. č. 10: Návrh POBO



Zdroj: Vlastní zpracování 2014 na základě [22]

Navržený POBO model oproti klasickému modulu platební továrny umožňuje radikálně snížit počty užívaných platebních účtů a snížit poplatky za přeshraniční platby, jelikož umožňuje využít strategicky umístěné bankovní partnery v jednotlivých zemích. [22]

Přechod na POBO model je podporován i současnými změnami v oblasti SEPA plateb, které v rámci eurozóny vytváří lepší podmínky pro jeho snadnější implementaci.

Varianty řešení pro implementaci in-house banky

Základní posun od platební továrny k POBO modelu je v lepším využívání in-house banky a následném snížení počtu bankovních partnerů. Pro řízení interních vztahů mezi treasury centrem a jednotlivými dceřinými společnostmi je zapotřebí implementovat dodatečný software pro vnitropodnikové transakce, vytvořit bezpečné propojení mezi ERP systémem jednotlivých společností a centrálou, přeformulovat bankovní strategii, ošetřit právní stránku nastaveného řešení.

Výše popsané řešení je možné provést úpravou současného systému o modul řízení vnitřních vztahů (in-house banka) nebo uvážit využití dodavatele SaaS řešení. V obou případech je možné na trhu treasury technologii identifikovat hned několik dodavatelů jako jsou společnosti SAP, SunGard, TRINITY, Kyriba.

Společnost může využít:

1. zkušenosti se současným dodavatelem systému a provést nepatrnou úpravu in-house banky pro lepší řízení vnitřních vztahů a komunikace.
2. Uspořádat výběrové řízení nebo workshop s cílem určit nejlépe hodící se modul in-house banky od zcela nového dodavatele. Zde je možné uvážit další dvě varianty a to realizace in-house nebo cloud řešení.

Mezi primární posuzované vlastnosti nového modulu řízení vnitřních vztahů patří:

- doba nutná pro realizaci konkrétního řešení/projektu,
- celková cena provedení, IT licence, odborníci, dodatečný hardware,
- kompatibilita modulu s treasury management systémem, ERP,
- uživatelské prostředí, snadnost zacházení s novým systémem pro zaměstnance,
- doba podpory systému dodavatelem a jeho součinnost pro další úpravy,
- dodatečné unikátní funkcionality.

Tab. č. 10: Srovnání provedení řešení in-house a SaaS/ASP

Popis	Varianta 1 in-house řešení	Varianta 2 SaaS/ASP
Srovnání řešení	Nutná instalace systému.	Bez instalace systému.
	Nákup IT licence.	Pravidelná platba za užívání služby.
	Náklady na další údržbu, dodatečný hardware.	Eliminace dodatečných nákladů.
	Nastavení vnitřních rozhraní pro jednotlivé systémy.	Vytvoření jednotného přístupového rozhraní a přímé propojení z ERP systému.
	Nutná správa dat a serverů.	Přemístění dat do sdíleného úložiště nebo private hosting.
	Existující bankovní továrna.	Platba za další službu.
	Převážná část nákladů na straně společnosti.	Převážná část nákladů na straně dodavatele.
	Aktualizace podle smluvních podmínek.	Pravidelné a časté aktualizace.
	Nastavení systému podle požadavků společnosti, získání funkcionalit podporovaných daným systémem.	Automatizovaná řešení a rychlá dostupnost dalších funkcionalit.
	Reporty podporované daným softwarem.	Nabídka velkého množství přednastavených reportů, včetně vytváření vlastních reportů.
	Lokální přístup.	Dostupnost z jakéhokoliv místa.
	Bez nutnosti posuzovat zabezpečení systému.	Nutnost posuzovat zabezpečení.
		Pravděpodobné snížení celkových nákladů.

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Na základně srovnání proveditelnosti úpravy in-house banky je možné považovat variantu č. 2 jako příležitost pro realizaci úspor současných i budoucích IT nákladů a rychlou implementaci zvoleného řešení a schopnost systému rychleji reagovat na potřebu dodatečných funkcionalit. Při uvážení existence fungujícího treasury management systému, vyžadujícího úpravu o software pro lepší řízení vnitřních vztahů, pak varianta č. 2 je variantou příliš rozsáhlého a radikálního řešení vyžadující komplexní přístup k přestavbě IT infrastruktury.

Návrh vybraných kritérií pro hodnocení využití POBO modelu

Za předpokladu úspěšně implementované a fungující in-house banky je možné čerpat efekty z nastaveného POBO modelu. POBO model zachovává efekty z využívání platební továrny, ale poskytuje dodatečnou výhodu eliminace počtu bankovních vztahů a transformaci zahraničních plateb na platby domácí díky strategicky rozmístěným bankovním partnerům.

Tyto přínosy je možné měřit existujícími metrikami v treasury managementu, které mohou být navrženy následujícím způsobem:

- Celkový počet bankovních účtů (nebo účtů uzavřených měsíčně), [19]:

$$\text{celkový počet bankovních účtů} \quad (20)$$

kde: celkový počet bankovních účtů ... označuje počet aktivních bankovních účtů, užívaných v daném období.

Klíčový výkonnostní ukazatel, který management informuje o úspěšnosti naplňování finanční strategie. Snížení počtu bankovních účtů eliminuje výši bankovních poplatků a nutnost řídit množství bankovních vztahů.

- Celkové bankovní poplatky z přeshraničních plateb:

$$\Sigma \text{ bankovních poplatků z přeshraničních plateb} \quad (21)$$

kde: poplatky z přeshraničních plateb ... jsou celkové poplatky účtované bankou za každý přeshraniční příkaz.

Využitím strategických bankovních partnerů je možné dosáhnout snížení přeshraničních plateb a realizovat platby vždy z místního účtu, pokud takový účet existuje.

Další přínosy jsou spojeny s využíváním in-house banky jako centrálního rozhraní, které poskytuje lepší vzhled na likviditu, a peněžní operace v rámci holdingu tyto efekty mohou být měřeny na základě ukazatele hodnotícího povědomí o peněžních zůstatcích na bankovních účtech. Samotná eliminace počtu bankovních účtů pozitivně ovlivňuje tento ukazatel a zvyšuje informovanost treasury oddělení o stavech na zachovaných účtech.

- Procento peněžních zůstatků reportovaných na každodenní bázi [19]:

$$\frac{\text{počet reportovaných peněžních zůstatků}}{\text{celkový počet bankovních účtů}} * 100 \% \quad (22)$$

kde: celkový počet bankovních účtů ... označuje počet aktivních bankovních účtů, užívaných v daném období,

počet reportovaných peněžních zůstatků ... jedná se jen o ty peněžní zůstatky bankovních účtů, které jsou reportovány na každodenní bázi.

V treasury managementu se pro hodnocení aktuálnosti informací o pohybu na bankovních účtech využívá i ukazatel hodnotící dobu zpětného získání bankovního reportu o proběhlých operacích.

- Čas potřebný k propojení předchozích denních bankovních reportů [19]:

$$\frac{\text{čas dokončení posledního odsouhlasení na účtu}}{\text{– doba příchodu prvního reportu}} \quad (23)$$

kde: čas dokončení posledního odsouhlasení na účtu ... čas, ve kterém byly odeslány bankovní transakce ke zpracování,

doba příchodu prvního reportu ... čas, ve kterém podnik obdrží zpětnou bankovní informaci o zpracování plateb.⁴

Samotné využívání in-house banky poskytuje dostatečný přehled o jednotlivých provedených transakcích, jelikož platební operace procházejí nejdříve in-house bankou a následně jsou vykonány na externích účtech. In-house banka automaticky zpracovává přijaté požadavky a generuje potřebné reporty.

- Procento peněžních transakcí zpracovaných automaticky [19]:

$$\frac{\text{počet automaticky zpracovaných položek}}{\text{celkový počet reportovaných transakcí}} * 100 \% \quad (24)$$

kde: počet automaticky zpracovaných položek ... jsou položky, které systém dokáže automaticky předložit k odsouhlasení,

celkový počet reportovaných transakcí ... jsou veškeré peněžní transakce, včetně transakcí, které se musí opětovně zadávat do systému.

In-house banka přijímá platební požadavky prostřednictvím ERP systému od jednotlivých dceřiných společností a předkládá je k autorizaci ve stanovených termínech.

8.2.3 Identifikace potřeb pro zavedení návrhů

Oba výše popsané návrhy vyžadují především softwarové úpravy současného treasury management systému. V případě návrhu automatizace systému pro sběr dat pro podporu lepšího plánování z jednotlivých dceřiných společností u varianty č. 1 je potřebné, aby IT oddělení zhodnotilo realizovatelnost a efektivitu propojení mezi jednotlivými dceřinými společnostmi a treasury centrem. Dále je třeba implementovat samotnou aplikaci webového rozhraní na straně treasury centra, nastavit přístupová opatření

⁴ V cash reportingu je možné identifikovat např. End of day reporting (MT940) nebo Intra Day reporting (XML formát). [15]

a způsob jakým bude nový pracovní postup prováděn. Důležitou součástí je také zcvik odpovědných pracovníků a testování spolehlivosti dané aplikace.

U varianty č. 2 je proveditelnost zatížena přenosem dat do on-line datového centra na bázi cloud computingu. Je potřeba zhodnotit dodatečné přínosy, které souvisí se snížením potřeby údržby a investiční výstavby serverů ve vlastní režii a s lepší správou dat. Tato varianta je vzhledem k povaze řešeného problému a existujícímu treasury systému považovaná spíše za možné budoucí strategické rozhodnutí. Podstatou této varianty je určení správného dodavatele cloudovského řešení a následná součinnost při přenosu dat do nového datového centra.

U návrhu efektivnější realizace plateb se vychází z již existujícího platebního systému, který je možné přebudovat na POBO model. POBO model vyžaduje v případě 1. varianty úpravy se zapojením současného dodavatele. Zde jsou úpravy zaměřeny na vytvoření vnitřních účtů pro jednotlivé dceřiné společnosti a konkrétní účely. Po zhodnocení proveditelnosti této úpravy, a implementace in-house banky je třeba odzkoušet konverzní můstky a přenos informací mezi zaangażovanými subjekty. Nezbytné je také nastavit vnitřní pravidla pro provoz in-house banky, které musí být akceptovány všemi stranami.

U varianty č. 2 využití SaaS/ASP řešení je třeba navíc vybrat vhodného dodavatele a zabezpečit přenos dat z ERP systému do cloudovské aplikace. Vzhledem k tomu, že je možné přímo směřovat data z ERP systému jednotlivých společností do on-line aplikace na zpracování platebních požadavků (in-house banky) odpadá nutnost řešit dodatečný software, hardware a bankovní propojení, jelikož toto řešení je vypracováno protistranou na základě požadavků zadavatele.

9 Ekonomické přínosy implementace treasury management systémů

Rozhodnutí, zda implementovat treasury management systém vždy vyžaduje zvážit, jaké přínosy takový unikátní systém společnosti přinese. **Samotné přínosy treasury management systému však nejsou dány automaticky jeho implementací, ale správným určením potřeb, které by měl systém naplňovat.** Zároveň každá společnost má své individuální potřeby a proto nelze jednoznačně tvrdit, že co je přínosem pro jednu konkrétní společnost je zároveň i přínosem pro všechny, jelikož společnosti se liší svým předmětem podnikání a místním podnikatelským prostředím a dalšími faktory.

Za obecný, primární přínos treasury management systémů je možné považovat především proces automatizace, který zvyšuje efektivitu činností treasury pracovníků. Zde je možné identifikovat **přínosy z propojení jednotlivých podnikových systémů a tedy i rychlejší předávání informací a časovou úsporu napříč celým podnikem tak i automatizaci jednotlivých reportingových nástrojů** využívaných přímo v treasury oddělení.

Při detailnějším pohledu je možné identifikovat důležité nástroje, které treasury management systémy nabízejí, jako jsou správa plateb a úvěrové politiky, výpočty poplatků, finanční prognózy, benchmarking, přímé sjednávání derivátových kontraktů a jejich propočet, vytváření simulací a scénářů, nastavování a reporting limitů, kalkulace VaR a CFaR a mnohé další.

Nové, moderní treasury management systémy je možné vybudovat takřka bez zatížení podniku náklady do výstavby rozsáhlé informační infrastruktury, a to v případě, když se podnik rozhodne založit treasury systém na cloud computingu. Cloud computing přináší celou řadu nových reportingových nástrojů a nabízí uživatelsky přátelské provedení. Zde je možné identifikovat rovněž **výhodu plynoucí z možnosti dynamického využívání nástrojů, klient platí pouze za nástroje, které skutečně využívá** a dodatečné nástroje, které jsou dostupné, si může aktivovat okamžitě.

S novými technologiemi jako jsou notebooky, tablety, chytré telefony je možné **zpracovat treasury operace z jakéhokoliv místa.** Zde je možné uvést, že přímým důsledkem rozvoje cloud computingu v kombinaci s moderními technologiemi bude

i odstranění nutnosti vykonávat práci přímo z pracoviště, a tak je možné realizovat i další úspory v celkových provozních nákladech podniku.

Nové treasury management systémy, jsou již natolik uživatelsky propracované a inteligentní, **že dokáží automaticky identifikovat problematická místa v treasury operacích a upozornit treasury pracovníky na aktuální nebo budoucí problémy.** Takový systém dokáže například signalizovat na geografické mapě jednotlivé dceřiné společnosti a dále konkrétní problémy jako je například nedostatečná likvidita z důvodu neuhrazených faktur od konkrétních odběratelů nebo změny v kurzech klíčových světových měn atd.

Treasury management systém je **účinný nástroj pro provádění kontrol a identifikaci chyb.** Systém přináší přehled odvedené práce a odpovědných pracovníků, které lze kontrolovat na základě audit logů. Každá provedená transakce je adresovaná ke konkrétní osobě.

Správně nastavený treasury management systém (především ve větších firmách) **podporuje předcházení možným podvodům,** a to díky rozdělení činností na front, middle a back office. Jednotlivé úkony jsou směřovány přes treasury management systém a na odsouhlasení důležitých operací se podílí odpovědný pracovník a schvaluje nadřízený (auditor).

Treasury management systém je nedílnou součástí centralizace, která rovněž přináší úspory v podnikové skupině, kdy se například **omezuje počet spojení s externími organizacemi z více subjektů na jeden subjekt,** jako jsou bankovní spojení, rozhraní pro získání finančních informací (Bloomberg, Reuters), snižuje se počet nutných zaměstnanců pro treasury oddělení a optimalizuje hardwarové vybavení.

V oblasti centralizace je možné identifikovat další možné posuny, které jsou přímo závislé a podporované treasury management systémem, a to je například vytváření sdílených servisních center pro společnosti s velkým zákaznickým portfoliem a geografickým rozmístěním výrobních jednotek. Zde je možné identifikovat pozitivní efekty z nastavených POBO a COBO modelů, které eliminují například bankovní poplatky za přeshraniční platební styk.

Bez ohledu na množství přínosů, které treasury management systémy přinášejí, je třeba zmínit, že jak výstavba in-house řešení, tak i cloud computingové řešení v sobě nesou

jistá negativa, která jsou v prvním případě spojena s vysokými náklady na pořízení a provoz systému a v druhém případě se negativa týkají především zabezpečení a správy citlivých informací.

Závěr

Na základě zjištěných poznatků o treasury managementu a treasury management systémech je možné prezentovat následující závěry diplomové práce.

Treasury management v sobě zahrnuje velkou škálu disciplín zaměřujících se na nejrůznější problémy finančního charakteru, kterým je podnik vystaven. Ve shodě s autorem K. A. Horcher lze tvrdit, že treasury management obsahuje minimálně dvě klíčové činnosti, a to jsou cash management/liquidity management a finanční risk management.

Na základě provedené komparace vymezení treasury managementu podle jednotlivých autorů, je možné definovat treasury management jako soubor činností zaměřených na řízení finančních aktiv a finančních pasiv organizace s cílem minimalizovat důsledky externích finančních rizik, a tak podpořit růst vytvářející se hodnoty podniku.

Treasury management systém je možné definovat, jako informační jádro finančního charakteru v moderní společnosti s řadou funkcí. Funkce treasury management systému musí být v souladu s potřebami dané společnosti, nastavenou strategií treasury managementu. Zde je možné prezentovat funkce podle autora Bragg, který uvádí komplexní přehled funkcí v jednotlivých kategoriích, jako jsou funkce podporující dealing (např. výpočet a sjednávání derivátových obchodů), správu treasury operací (např. zjišťování efektivity zajištění), reportingové nástroje (např. cash pozice, stanovené limity, odchylky finančních plánů), evidence smluv a mnoho dalších. Je třeba zdůraznit, že určení vhodných funkcí treasury management systémů je specifická záležitost, vyžadující důkladnou analýzu treasury prostředí uvnitř i vně podniku.

Na základě strategického rozhodnutí podniku, je možné treasury management systém vystavět na míru podle potřeb podniku nebo zakoupit licenci již existujícího systému. Novým trendem, který je možný identifikovat na trhu technologií je cloud computing, prostřednictvím kterého se treasury management systémy stávají dostupnější i pro menší podniky. Aplikace cloud computingu je možné využít ve variantách SaaS a ASP, kdy varianta ASP nabízí vyšší stupeň bezpečnosti, zajištění dat pro podnik. Výhody cloud computingu jsou čerpány například z redukce nákladů na výstavbu IT infrastruktury a dostupnosti systému z jakéhokoliv místa. Na druhou stranu zabezpečení

dat je jedním z nejčastějších důvodů, které podniky odrazují od využití cloud computingu.

Ať už si podnik vybere lokální provedení systému nebo cloud computing, nevyhne se implementačnímu procesu, který je často rozdělen do tří až čtyř fází. Zde je možné upřednostnit pohled M. Ebrle, který definuje fáze rozdělené na zmapování současného stavu, vytvoření cílového konceptu, dokumentaci a samotnou instalaci a provoz systému. Podnik, který si zvolí cloud computingové řešení, si tak do jisté míry snižuje i časové nároky realizace procesu implementace.

Cílem diplomové práce bylo rovněž zhodnocení přínosů a identifikace nedostatků treasury management systému v konkrétním podniku. Z hlediska funkčnosti je možné hodnotit systém užívaný v ČGS Holding, a.s. jako aktuální a dostačující současným potřebám organizace. Systém je možné označit za excelentní především v oblasti cash managementu a dostatečný pro potřeby řízení finančních rizik.

Primárním přínosem treasury management systému v ČGS Holding, a.s. je ucelená nabídka specializovaných nástrojů pro správu podnikových financí, které jsou integrované a dostupné v rámci jednotného programového vybavení (softwaru).

Využitelnost ucelené nabídky finančních nástrojů je podporována vzájemným, dobrým propojením jednotlivých aplikací a systémů, se kterými treasury management systém musí komunikovat jako je propojení s ERP, bankovním rozhraním, RTFX aplikací (aplikace pro dealing), účetním systémem a další.

Propojení treasury management systému s ERP napomáhá eliminovat manuální úsilí a zefektivňovat koloběh předávání finančních informací jako je například automatické spárování obdržené platby s odběratelem a její následné zaúčtování.

V diplomové práci byly navrženy úpravy systému pro dosažení vyšší automatizace sběru interních dat a efektivnější realizaci plateb, kde byl hodnocen především kvalitativní efekt úprav jako je snížení chybovosti a manuální náročnosti pracovního úsilí, ale je zde možné identifikovat i kvantifikovatelné přínosy, jako jsou snížení nákladů na přeshraniční platební operace a snížení času potřebného na vypracování plánu cash flow. K těmto efektům, byly navrženy konkrétní ukazatele, které vycházejí ze soudobých praktik v treasury managementu. Samotné provedení úprav bylo srovnáno ve variantách lokálního hardware i cloud computingu. Avšak z důvodu existujícího

treasury management systému ve společnosti ČGS Holding, a.s. je třeba považovat cloud computingová řešení v současné době za méně přijatelné.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Klíčové body a úskalí implementace treasury management systému	38
Tab. č. 2: Vybrané konsolidované ukazatele ČGS HOLDING, a.s.	52
Tab. č. 3: Vybrané konsolidované poměrové ukazatele ČGS HOLDING, a.s.	53
Tab. č. 4: Plánování cash flow	61
Tab. č. 5: Řízení likvidity.....	62
Tab. č. 6: Back office	63
Tab. č. 7: Správa úvěrových linek.....	64
Tab. č. 8: Front office.....	64
Tab. č. 9: Srovnání variant přímého propojení systému a podpory tvorby plánu cash flow	67
Tab. č. 10: Srovnání provedení řešení in-house a SaaS/ASP.....	74

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vnější struktura – zjednodušeně	46
Obr. č. 2: Tržby společnosti MITAS, a.s. podle teritorií (v procentech)	48
Obr. č. 3: Tržby společnosti RUBENA, a.s. podle teritorií (v procentech)	50
Obr. č. 4: Zobrazení peněžních zůstatků na bankovních účtech	57
Obr. č. 5: Generování položek pro odsouhlasení plateb	58
Obr. č. 6: Operativní plánování cash flow	59
Obr. č. 7: Výpočet úrokové opce	60
Obr. č. 8: Úprava propojení systému	70
Obr. č. 9: Jednoduchý model platební továrny.....	71
Obr. č. 10: Návrh POBO modelu.....	72

Seznam zkratek

ACH	Automated Clearing House
ASP	Application service provider
CF	Cash flow
CFaR	Cash flow at Risk
COBO	Collections on behalf of
ČGS	Česká gumárenská společnost
EBICS	Electronic Banking Internet Communication Standard
EFT	Electronic funds transfer
EMIR	European Market Infrastructure Regulation
ERP	Enterprise Resource Planning
FRA	Forward Rate Agreement
FX	Foreign Exchange (rates)
IaaS	Infrastructure as a Service
IFRS	International Financial Reporting Standards
IR	Interest rate
ISDA	International Swaps and Derivatives Association
KPI	Key Performance Indicators
L/C	Letter of credit
MM/M to M	Mark to Market
OTC	Over The Counter
PaaS	Platform as a Service
PF	Portfolio
POBO	Payments on behalf of
RFP	Request For Proposal
SaaS	Software as a Service

SAS	Sealing and Antivibration Solutions
SBU	Strategic business unit
SEPA	Single Euro Payments Area
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCO	Total cost of ownership
TMS	Treasury management system
VaR	Value at Risk
ZBA	Zero balance account

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] BRAGG, Steven M. *TREASURY MANAGEMENT The Practitioner's Guide*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010, 292 s., ISBN 978-0-470-49708-1 (cloth)
- [2] COOPER, Robert. *Corporate Treasury and Cash Management*. 1. vydání, New York: Palgrave Macmillan, 2004, 415 s., ISBN 1-4039-1623-3
- [3] DURČÁKOVÁ, Jaroslava. MANDEL, Martin. *MEZINÁRODNÍ FINANCE*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, 487 s., ISBN 978-80-7261-170-6
- [4] DVOŘÁK, Petr. *Deriváty*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006, 297 s., ISBN 80-245-1033-2
- [5] HORCHER, Karen A. *ESSENTIALS of Managing Treasury*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 284 s. 2006, ISBN 13: 978-0-471-70704-2 (pbk.)
- [6] HRDÝ, Milan; KRECHOVSKÁ Michaela. *Podnikové finance a teorie v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 268 s. 2013. ISBN 978-80-7478-011
- [7] JÍLEK, Josef. *Finanční a komoditní deriváty*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 624 s., ISBN 80-247-0342-4
- [8] JÍLEK, Josef. *Kapitálový a derivátový trh*. 1. vydání, Praha 2: Bankovní institut, a.s., 1998, 370. s., ISBN 8072650068
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské Finance*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s., ISBN 978-7179-903-0
- [10] ŘEZŇÁKOVÁ, Marie a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 192., ISBN 978-80-247-3441-5
- [11] VELT. T. Anthony, VELT J. Robert, ELSENPETER, Robert. *Cloud Computing*. 1. vydání, Brno: Computer press, a.s., 2011, 344 s., ISBN 978-80-251-3333-0
- [12] WILLIAMS, Mark I. *A Quick Start Guide to CLOUD COMPUTING*. London: Kogan Page Limited, 2010, s. 140., ISBN 978 0 7494 6130 0

Elektronické zdroje

- [13] *Advancements Defining the Next Generation of Treasury Technology*. [online], sungard.com, 2011, Aktualizace 16.10.2011, [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://financialsystems.sungard.com/~media/fs/corporate-liquidity/resources/articles/TreasuryandRisk/Advancements-Defining-Next-Gen-Treasury-SunGard-AvantGard.ashx?sfdcCampaignId=70150000000YZ4w>
- [14] *AVANTGARD Hosting and Management Services*. [online], Sungard.com, 2013, [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://financialsystems.sungard.com/~media/fs/corporate-liquidity/resources/brochures-datasheets/ManagedServices/AvantGard%20Hosting%20and%20Managed%20Services%20SunGard.ashx?sfdcCampaignId=70150000000YZ4w>
- [15] *Cash Reporting*. [online], SWIFT, 2014. [cit. 27.03.2014] http://www.swift.com/investmentmanagers/our_solution/solutions_roadmap/details/cash_reporting.page
- [16] DOBBINS; Richard. *An Introduction to Financial Management*. [online elektronický časopis] Management Decision, 1993, Vol. 31, ISSN 0025-1747 [cit. 25.9.2013] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=31&issue=2&articleid=864630&show=html>
- [17] *EBICS – Electronic Banking Internet Communication Standard*. [online] EBICS, 2013, [cit. 3.10.2013] Dostupné z: <http://www.ebics.org/>
- [18] HIGDON Paul. *How to set treasury KPIs*. [online], ACT Leading Treasury Professionals. [cit. 31.10.2013] Dostupné z: <http://www.treasurers.org/node/8475>
- [19] HIGDON Paul. Monitoring, benchmarking and improving treasury performance: The practical application of key performance indicators (KPIs) in treasury, [online], IT2 Treasury Solutions. [cit. 31.10.2013] Dostupné z: <http://marketing.it2tms.com/acton/formfd/1743/0030:d-0002>
- [20] HIGDON Paul. *Treasury KPIs – a Powerful Management Tool*. [online], IT2 Treasury Solutions. [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://www.it2tms.com/files/1.1.treasury-kpis---a-powerful-management-tool.pdf>

- [21] KELLEY Marie Ann. *Pros and Cons of ASP/SaaS and Installed Treasury Workstations*. [online], GTreasury™, 2011, [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://www.gtreasury.com/wp-content/uploads/2013/04/Pros-and-Cons-Webinar.pdf>
- [22] KNOL. Arn, *Is SEPA the perfect opportunity for implementing a payment factory?* [online], Zanders, 2013, Aktualizace 31.07.2013, [cit. 27.03.2014] Dostupné z: <http://zanders.eu/en/publications/article/is-sepa-the-perfect-opportunity-for-implementing-a-payment-factory>
- [23] *Private Cloud*. [online], WEBOPEDIA.com, 2013, [cit. 6.10.2013] Dostupné z: http://www.webopedia.com/TERM/P/private_cloud.html
- [24] *Public, Private & Hybrid Clouds*. [online], EzeCastel INTEGRATON, 2013, [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://www.eci.com/cloudforum/private-cloud-explained.html>
- [25] REABURN, Richard. *Corporate treasurers: an ally to treasure*. [online elektronický časopis] Balance Sheet, 2002, Vol. 10 Iss: 3, pp. 39 – 40, ISSN 0965-7967 [cit. 16.9.2013] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0965-7967&volume=10&issue=3&articleid=873053&show=html>
- [26] *Single Euro Payments Area (SEPA)*. [online], European Commision, 2013, Aktualizace 25.09.2013, [cit. 3.10.2013] Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/payments/sepa/
- [27] STEP 1 – *BUILD THE TREASURY MANAGEMENT SYSTEM SELECTION TEAM*. [online], TREASURY MANAGEMENT SYSTEM REVIEW, 2010, Aktualizováno 18.03.2010, [cit. 5.10.2013] Dostupné z: <http://www.treasuryworkstationreview.com/2010/03/step-1-build-treasury-workstation.html>
- [28] *SWIFTNET CONNECTIVITY*. [online] Sungard.com, 2013, [cit. 3.10.2013] Dostupné z: <http://www.sungard.com/campaigns/fs/corporations/acrosstheecosystem/solutions/payments/swiftnetconnectivity.aspx>
- [29] *Time to make the most out of SEPA*. [online], sungard.com, 2013, [cit. 4.10.2013] Dostupné z: <http://financialsystems.sungard.com/~media/fs/corporate-liquidity/resources/articles/Payments/Time-Make-Most-Out-SEPA-SunGard-AvantGard.ashx?sfdcCampaignId=701500000000YZ4w>

[30] *TREASURY IN THE CLOUD*. [online], sungard.com, 2013, [cit. 5.10.2013]
Dostupné z: <http://financialsystems.sungard.com/solutions/corporate-liquidity/treasury-risk-management/industry-topics/Treasury-in-cloud>

[31] *Treasury management Performance-driven solution*. [online elektronický časopis]
Ernst & Young Global Limited, United Kingdom, 2010, EYG No. AU0612
[cit. 3.10.2013]

Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Teasury_management_services/\\$FILE/E&Y%20Treasury%20Management%20Services.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Teasury_management_services/$FILE/E&Y%20Treasury%20Management%20Services.pdf)

[32] *Treasury management system overview*. [online elektronický časopis]
Ernst & Young Global Limited, United Kingdom, 2013, [cit. 3.10.2013] Dostupné z:
http://www.swissact.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Studien/Treasury_Mangement_Systems_2013_by_EY.pdf

[33] *2006 Global Treasury Management System Survey*. [online], Deloitte, 2006,
[cit. 3.10.2013] Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/en_en_GlobalTreasury_DEF%284%29.pdf

Osobní sdělení

[34] EBRLE Michal. *Proces implementace treasury management systému*, Praha.
[cit. 18.10.2013], nezávislý poradce a programátor v oblasti Treasury a Cash managementu.

Ostatní zdroje

[35] Interní podnikové materiály ČGS HOLDING, a.s. 2014

Abstrakt

Hývnar, Luděk. *Ekonomické přínosy implementace treasury management systémů*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2014

Klíčová slova: Treasury management systém, treasury management, implementace, cloud computing, finanční deriváty, cash management, reporting.

Předložená diplomová práce se zabývá tematikou treasury management systémů. V diplomové práci je rozebrána obecná náplň treasury managementu pro lepší pochopení nabídky funkcí treasury management systému. V návaznosti je definován treasury management systém, možnosti jeho provedení, výstavby a popsán jeho samotný proces implementace. Praktická část se zabývá hodnocením přínosů treasury management systému užívaného v ČGS Holding, a.s., které je založeno na základě uživatelského ohodnocení jednotlivých funkcionalit systému. Součástí diplomové práce je také identifikace nedostatků treasury management systémů v ČGS Holding, a.s. včetně navrženého variantního řešení a vypracovaného grafického schématu úpravy systému a návrhu výkonnostních ukazatelů pro měření efektivity navržených změn. U navržených změn jsou identifikované kvalitativní přínosy a rozebrána proveditelnost úpravy systému.

Abstract

Hývnar, Luděk. *The economic benefits of implementing Treasury management systems*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 91 s., 2014

Key words: Treasury management system, treasury management, implementation, cloud computing, financial derivatives, cash management, reporting.

The thesis is focused on the issue of treasury management systems. The thesis describes general content of the treasury management for the purposes of better insight to the functions of treasury management systems. Following is defined treasury management system, the possibility of its design, construction and the implementation process. The practical part deals with the evaluation of the benefits treasury management system used in the ČGS Holding, a.s, which is based on the user evaluation of individual system functionalities. The thesis identifies gaps of the treasury management system used in ČGS Holding, a.s. and includes their proposed solutions. The system's editing is shown in the drawn diagram. The thesis includes selected KPIs for measuring the proposal changes. With the proposed changes are identified qualitative benefits and there is discussed the feasibility of modifying the system.