

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Treasury management a jeho význam pro řízení podniku**

**Treasury management and its function in the company  
management**

Bc. Petra Petrásková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Bc. Petra PETRÁSKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14N0040K**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Treasury management a jeho význam pro řízení podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte úvod do problematiky treasury managementu a pojednejte o jeho hlavních aktivitách v nadnárodním podniku.
2. Charakterizujte vztah mezi treasury a risk managementem.
3. Představte zvolený podnikatelský subjekt z hlediska předmětu činnosti a analyzujte jeho finanční pozici včetně nastavených procesů z pohledu treasury managementu.
4. Navrhněte řešení pro zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu v oblasti treasury managementu.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **BRAGG, Steven.** *Treasury management: the practitioner's guide.* New Jersey: Willey Corporate F&A, 2010. 304 s. ISBN 978-0-470-549708-1
- **VALACH, Josef a kol.** *Finanční řízení podniku.* Praha: Ekopress, 1999. 247 s. ISBN 80-86119-21-1
- **SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Treasury management a jeho význam pro řízení podniku“*

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

V Plzni dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za odborné rady a cenné připomínky, které přispěly k úspěšnému dokončení této diplomové práce.

Mé poděkování patří dále mým nadřízeným ve společnosti HP Pelzer Holding GmbH, zejména finančnímu řediteli skupiny Paulu Pintovi a řediteli Treasury oddělení Rodrigovi Perezovi, za čas věnovaný konzultacím a za poskytnutí cenných informací, které jsem mohla využít při psaní mé diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji svému manželovi a svým rodičům za jejich oddanou podporu po celou dobu mého studia.

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Corporate treasury management .....</b>	<b>11</b>
2.1 Role treasury oddělení v nadnárodním podniku .....	12
2.2 Stupeň centralizace treasury.....	15
2.3 Centralizované versus decentralizované treasury .....	17
<b>3 Corporate cash management .....</b>	<b>19</b>
3.1 Cash management v nadnárodním podniku .....	19
3.1.1 Domácí platby a platební nástroje .....	21
3.1.2 Mezinárodní platby a platební nástroje.....	24
3.1.3 Cash pooling .....	27
3.1.4 Netting .....	29
3.2 Cash forecasting .....	30
3.2.1 Časové rozlišení cash forecast .....	31
3.2.2 Cash forecasting model.....	32
3.2.3 Zdroje informací pro tvorbu cash forecastu.....	32
3.3 Working capital management .....	33
3.3.1 Cyklus oběžného majetku a obrátový cyklus peněz.....	34
3.3.2 Pojem čistý pracovní kapitál.....	35
3.3.3 Strategie řízení čistého pracovního kapitálu.....	36
3.3.4 Role treasury manažera při řízení čistého pracovního kapitálu.....	37
<b>4 Risk management.....</b>	<b>38</b>
4.1 Druhy rizik .....	38
4.1.1 Obchodní riziko .....	38

4.1.2	Finanční riziko .....	39
4.1.3	Riziko ztráty likvidity .....	40
4.1.4	Riziko operativy a technologie .....	40
4.2	Proč řídit finanční riziko?.....	41
4.2.1	Zvýšení stability toku peněžních prostředků a rozvahy.....	41
4.2.2	Nižší náklady kapitálu .....	41
4.2.3	Zabránění problémům s likviditou.....	42
4.2.4	Zlepšení konkurenční výhody.....	42
4.3	Vztah mezi treasury a risk managementem .....	42
<b>5</b>	<b>Představení nadnárodního podniku.....</b>	<b>44</b>
5.1	Základní charakteristika .....	44
5.2	Výrobky společnosti.....	45
5.3	Charakteristika finanční pozice společnosti.....	45
5.3.1	Analýza konsolidovaných výnosů a nákladů včetně EBITDA.....	46
5.3.2	Analýza čistého dluhu společnosti.....	48
5.3.3	Analýza pohledávek a závazků společnosti.....	50
5.3.4	Rizika vztahující se k finanční pozici společnosti .....	50
<b>6</b>	<b>Analýza corporate treasury managementu ve vybraném podnikatelském subjektu.....</b>	<b>52</b>
6.1	Postavení corporate treasury v nadnárodním podniku .....	52
6.1.1	Cash management .....	53
6.1.2	Cash pooling .....	58
6.1.3	Cash forecasting.....	59
<b>7</b>	<b>Návrh pro zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu v oblasti corporate treasury managementu.....</b>	<b>61</b>
7.1	Návrh pro efektivnější realizaci plateb .....	61

7.2	Návrh na efektivnější report cash forecast.....	63
7.3	Návrh na řízení finančních rizik.....	65
<b>Závěr</b>	.....	<b>66</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků</b>	.....	<b>68</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	.....	<b>70</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>71</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>74</b>



## Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast corporate treasury managementu v nadnárodním výrobním podniku HP Pelzer Group. Analyzuje a objasňuje zejména hlavní aktivity související s treasury managementem na korporátní úrovni. Jedná se především o korporátní cash a risk management včetně návrhu řešení pro zefektivnění nastavených procesů s tím související.

První kapitola této práce stanovuje cíl a metodiku práce. Druhá kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu corporate treasury management podle zahraničních literárních zdrojů. Součástí této kapitoly je analýza role treasury oddělení v nadnárodním podniku včetně popisu denních aktivit treasury manažera. Stěžejním bodem této kapitoly je analýza stupně centralizace treasury a porovnání výhod centralizovaného versus decentralizovaného treasury. Nadnárodní podniky se potýkají s velkým objemem toku peněžních prostředků, jak uvnitř korporace, tak i mimo ni. S tím souvisí také včasný přenos informací. Z toho důvodu je důležité, aby nadnárodní podniky centralizovaly svoje treasury a zefektivňovaly svoje treasury procesy.

Třetí kapitola této práce se věnuje rozsáhlé problematice korporátního cash managementu. Definiuje samotný pojem cash management a poukazuje na hlavní aktivity související s jeho činností v nadnárodním podniku. Cash management se zabývá mimo jiné převodem peněžních prostředků. Z toho důvodu práce zmiňuje základní platební nástroje, které jsou využívány v corporate cash managementu. Jedná se o analýzu domácích a mezinárodních plateb, včetně používaných platebních nástrojů jako jsou SEPA platby, elektronické bankovní převody, platby v hotovosti, inkasa a platební karty. Cash pooling je v této práci součástí cash managementu a je definován z globálního hlediska. Jedná se zejména o analýzu, jak korporátní podniky mohou využívat výhod řízení finančních prostředků pomocí jejich koncentrace a snížit tím výši úrokových nákladů včetně úspory bankovních poplatků. Netting je další služba, která je spojena s korporátním cash managementem. Z toho důvodu je její vymezení součástí této kapitoly. Jedná se o významnou službu na úrovni korporací, která dokáže ušetřit významnou částku také na bankovních poplatcích. Součástí třetí kapitoly je dále definice pojmu Cash forecasting. Vzhledem k tomu, že plánování toku peněžních prostředků a jejich předvídání je velmi důležité z pohledu likvidity nadnárodního

podniku, je nutné tento nástroj zahrnout do předmětné diplomové práce. Poslední bod třetí kapitoly je věnován Working capital managementu neboli řízení pracovního kapitálu. V úvodu je vysvětlen pojem Working capital management a cyklus oběžného majetku, včetně obrátového cyklu peněz. Dále jsou definovány strategie řízení čistého pracovního kapitálu. V neposlední řadě je diskutována role treasury manažera při řízení čistého pracovního kapitálu.

Čtvrtá kapitola této práce je zaměřena na rizikový management. Zde jsou diskutovány rizika, kterým treasury oddělení v nadnárodním podniku musí věnovat pozornost, aby byla zajištěna likvidita. Poslední bod této kapitoly se věnuje definování vztahu mezi treasury a risk managementem.

Praktické části této diplomové práce je věnována pátá, šestá a sedmá kapitola. V páté kapitole je představen nadnárodní podnik HP Pelzer Group, jeho základní charakteristika, výrobky společnosti a analýza jeho finanční pozice. K celkové analýze finanční pozice nadnárodního podniku patří také analýza konsolidovaných finančních výkazů. Z pohledu treasury jsou analyzovány konsolidované výnosy a náklady včetně EBITDA společnosti HP Pelzer Group a analýzy čistého dluhu. Závěr páté kapitoly se věnuje analýze rizik vztahující se k finanční pozici společnosti.

Šestá kapitola diplomové práce se zaměřuje na analýzu corporate treasury managementu ve vybraném podnikatelském subjektu. Primárním cílem je identifikovat postavení corporate treasury managementu v nadnárodním podniku, včetně analýzy cash managementu, bankovního nástroje cash pooling a klíčového nástroje cash managementu - cash forecast.

Poslední sedmá kapitola je věnována návrhům pro zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu. Jedná se o návrh pro efektivnější realizaci plateb v rámci společnosti HP Pelzer Group, návrh na efektivnější report cash forecast a návrh na řízení finančních rizik. Tyto návrhy vycházejí ze získaných poznatků z teoretické části této diplomové práce.

# 1 Cíl práce a metodika

## Cíl práce

Cílem práce je provedení komplexní analýzy corporate treasury managementu v nadnárodním podniku. Zejména pojednání o jeho hlavních aktivitách jako je corporate cash management a rizikový management. Součástí je zhodnocení a identifikace implementovaného treasury management procesů ve vybraném podnikatelském subjektu a nalezení případných nedostatků související s treasury aktivitami, včetně návrhů pro zefektivnění těchto procesů.

## Metodika práce

Diplomová práce plně koresponduje se zásadami pro vypracování a je strukturována na základě stanovených cílů. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První čtyři kapitoly se věnují teoretické části zkoumaného problému corporate treasury managementu. Nejprve je objasněn pojem corporate treasury včetně možnosti centralizace. Dále je analyzována široká oblast corporate cash managementu, na kterou navazuje další kapitola, rizikový management. Teoretická část je zakončena definicí vztahu mezi treasury a risk managementem. Tato teoretická část je zpracována na základě zdrojů ze zahraniční odborné literatury, jak je uvedeno v seznamu a na osobních konzultacích s odborníky na korporátní treasury problematiku. Praktická část práce je podložena interními zdroji získanými od společnosti HP Pelzer Group a následně jsou tyto zdroje vyhodnoceny. Toto vyhodnocení vychází ze získaných poznatků z teoretické části této práce. Návrhy na zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu v oblasti treasury managementu jsou aplikovány na základě posledních trendů vývoje v této oblasti.

## 2 Corporate treasury management

Corporate treasury management je spojován s pojmem korporace neboli nadnárodní společnost. Na tomto místě je vhodné nejprve definovat, jaký význam mají samotné korporace. „*Multinational companies are central agents of such integration since they coordinate and control operations in many different parts of the world through unified authority and ownership structures. They therefore represent the extension of the visible hand of managerial hierarchies from national economies to supranational regional and worldwide ones.*“ (Morgan, Kristensen, Whitley, 2001, s. 27)

Z této definice vyplývá vymezení nadnárodních společností jako centrálních zprostředkovatelů integrace podniků, kteří kontrolují a řídí operace v různých koutech světa pomocí sjednoceného systému a definované vlastnické struktury. Zároveň tito zprostředkovatelé dokazují viditelnou řídicí schopnost a koordinaci řízení od národních podniků až po globální podniky.

Význam slova „Corporate treasury“ nenajdeme v žádné dostupné literatuře přesně definován. Slovo „Corporate“ vychází z anglického výrazu a v překladu znamená „korporátní“ neboli „podnikový“.

Samotný pojem Treasury je ve světě používán již několik století. Vznikl ze slova „*tresorie*“, což v překladu znamená „*místo pro poklad*“. Získané poklady byly v minulosti nahrazeny penězi a majetkem, které společnosti vlastnili a používali je k tvorbě hodnoty pro zainteresované osoby, jako byli vlastníci společností, zákazníci, zaměstnanci a partneři. (Rajendra, 2013)

V posledních padesáti letech je treasury managementu věnována velká pozornost, z toho důvodu dochází k jeho rychlému vývoji. Tento vývoj je také podpořen rozvojem internetu a dalších komunikačních sítí a technologií. (Horcher, 2006)

Treasury management je zodpovědný za veškeré peněžní prostředky společnosti a jejich tok. Klíčovou roli zde hraje cash management. Určuje, kde a kdy jsou peníze potřeba a v jaké formě. (Rajendra, 2013)

Na druhou stranu se treasury management nesoustředí pouze na cash management, ale zaměřuje se mimo jiné i na samotné strategické finanční plánování, likviditu podniku a

rizikový management. Součástí těchto aktivit jsou další dílčí aktivity jako je cash forecasting, hedging, sledování vývoje měnových kurzů a investování. (Horcher, 2006)

Dle K. A. Horcher hraje treasury management významnou roli při zajištění a spravování finančního majetku organizace, včetně řízení finančních závazků. Stejně tak zmírňuje či omezuje dopady případně vzniklých rizikových situací. Ve velkých organizacích, jako jsou nadnárodní společnosti, je tým treasury oddělení tvořeno několika profesionály, kteří se zaměřují na jednotlivé aktivity treasury managementu. Strategická rozhodnutí jsou sice tvořena na úrovni managementu společnosti, ale treasury oddělení navrhuje případné alternativní řešení s ohledem na rizikové situace včetně respektování rozhodnutí managementu. (Horcher, 2006)

Pomocí finančních institucí, ostatních partnerů na finančních trzích a dobrým vztahům uvnitř společnosti je pomocí treasury managementu zajištěna finanční podpora organizace. (Horcher, 2006)

## **2.1 Role treasury oddělení v nadnárodním podniku**

Vzhledem k tomu, že mezinárodní obchod roste neustále rychleji, stává se komplexnější a soutěživý, trh se neustále uzavírá a vzájemně propojuje, management nadnárodních společností musí být neustále na pozoru. Hlavní předmět podnikání a operace s tím spojené vyžadují velkou pozornost, stejně tak tok peněz uvnitř podniku i mimo něj. Podnik musí disponovat kvalifikovanými pracovníky v oddělení treasury, kteří mají potřebné znalosti o fungování peněz a finančních trzích jak z pohledu taktického, tak i strategického. (Rajendra, 2013)

Treasury tým v nadnárodních společnostech podporuje rozhodnutí vrcholového managementu společnosti jako je CFO a CEO, aby zajistil bezproblémové fungování celé skupiny s ohledem na finanční situaci podniku. (Rajendra, 2013)

Díky neustálému hospodářskému vývoji a globalizaci se pohlíží na roli treasury oddělení v nadnárodním podniku z různých úhlů pohledu.

R. Rajendra popisuje treasury oddělení jako podnikové centrum, které se zabývá převážně tokem peněz a rizikovým managementem. Tokem peněz přes účetní položky v rozvaze, tak i tokem peněz od zdroje financování do svého vlastního využívání. (Rajendra, 2013)

Rajendra rozděluje úkoly treasury oddělení do tří specifických oblastí:

1. Management transakcí (transaction management), kam patří správa účtů, monitoring a provádění domácích i mezinárodních plateb, zajišťování procesů souvisejících se započítáváním plateb, správa servisního centra pro zajištění větší finanční kontroly, zajišťování reportů (převážně CF reporty) od ostatních společností ve skupině pro lepší přehled finanční pozice.
2. Rozvaha a likvidita (balance sheet & liquidity management), kam patří vyhodnocování položek rozvahy, working capital management, náklady kapitálu, cash pooling aktivity, dividendy, operativní cash management, vnitropodnikové financování, získání ratingu.
3. Management rizik (risk management), kam patří správa a řízení rizik jako rizika trhu (kurzová rizika, úrokové sazby), rizika likvidity a rizika operativy. (Rajendra, 2013)

Podle S. M. Bragg je treasury oddělení zodpovědné za likviditu podniku. Musí sledovat aktuální a budoucí vývoj toku peněžních prostředků a nahodilých potřeb financování. Veškeré dostupné informace využít ke správnému rozdělení volných peněžních prostředků, stejně tak být připravený k uzavření dalších úvěrových linek či navýšení kapitálu. Musí také zajistit ochranu majetku podniku před obezřetnými investicemi, vysokými úrokovými sazbami a ztrátovými kurzovými rozdíly. (Bragg, 2010)

Mezi hlavní úlohy treasury oddělení dle S. M. Bragg patří:

- Plánování peněžních prostředků (cash forecasting).
- Řízení pracovního kapitálu (working capital management).
- Cash management a poskytování půjček zákazníkům.
- Řízení investic.
- Treasury risk management.
- Poradní orgán managementu.
- Vztahy s ratingovými agenturami.
- Vztahy s bankami.
- Navyšování dodatečného kapitálu. (Bragg, 2010)

Popis pracovní náplně treasury manažera, který reportuje CFO a který je zodpovědný za likviditu podniku, investice a risk management dle S. M. Bragga:

- Prognóza finanční pozice podniku (cash flow forecast) a s tím související potřeby financování, popřípadě volné peněžní prostředky určené k dalšímu investování.
- Zajistit, aby byly k dispozici dostatečné peněžní prostředky k zabezpečení operativní a investiční činnosti podniku.
- Používat hedging ke zmírnění dopadů finančních rizik souvisejících s úrokovými sazbami a zahraničními měnovými operacemi.
- Pokračovat a rozvíjet vztah s bankami.
- Udržovat vztah s ratingovou agenturou.
- Zajišťovat vlastní kapitál a financování podniku.
- Investovat peněžní prostředky.
- Investovat do penzijních fondů.
- Sledovat aktivity outsourcingové společnosti, která případně spravuje určité oblasti treasury managementu v zastoupení společnosti.
- Poskytování poradenství managementu společnosti v oblasti likvidity podniku, v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu.
- Mít přehled o zvyšování kreditního limitu u zákazníka.
- Nastavit systém pravidel a postupů, které hrají významnou roli při činnostech prováděných treasury oddělením. (Bragg, 2010)

**V příloze A** je popsán běžný den corporate treasury managera dle R. Rajendra. Ten vychází z předpokladu, že treasury manager se věnuje třem oblastem treasury managementu: transakčnímu managementu, rizikovému managementu a managementu rozvahy a likvidity. Den začíná zpracováním bankovních výpisů z předchozího dne, včetně dne aktuálního a zjistí se současná finanční pozice podniku. Tyto hodnoty se porovnávají s reportem cash forecast. Při kontrole bankovních výpisů se může stát, že vznikají nesrovnalosti v tom, že dojde k neočekávané platbě ze strany zákazníka, anebo není provedena odchozí platba bankou. Tyto nesrovnalosti spolu s účetním oddělením jsou odstraněny a je stanovena nová finanční pozice podniku. Report cash forecast je také aktualizován pro následující dny na základě zjištěných nových skutečností o avizovaných příchozích či odchozích plánovaných platbách a o další nové situace. Dále

jsou zajištěny převody potřebných zahraničních měn, uzavřeny obchody swap, forward a opce. Na základě zjištěného stavu peněžních prostředků tým treasury oddělení plánuje a shromažďuje informace o platbách, které je nutné realizovat s ohledem na případné riziko a likviditu. Vyhodnocuje situace, zda je nutné navyšovat ještě větší množství peněžních prostředků z cizích zdrojů – např. navýšit úvěrovou linku. Po zajištění dostatečného množství peněz jsou naplánované odchozí platby provedeny. S časovým odstupem je zkontrolována realizace platby, zda platba opravdu byla zpracována bankou a zda odešla z účtu. V druhé polovině dne se treasury manager věnuje spíše strategické oblasti, rizikovému managementu a reportům. Vyhodnocuje nutnost vnitropodnikových úvěrů, investic, kontaktuje bankéře a informuje se o situaci na trhu. (Rajendra, 2013)

## **2.2 Stupeň centralizace treasury**

Centralizace činností, kterým se věnuje treasury oddělení v nadnárodním podniku může přinést společnosti vyšší výkonnost, lepší průhlednost prováděných aktivit a lepší přístup k informacím prováděným v ostatních dceřiných společnostech po celém světě. (Polák, 2010)

### **Decentralizované Treasury**

Jedná se o základní model, kde veškerá rozhodnutí jsou prováděna na lokální úrovni jednotlivých podniků, států, ve kterých má podnik své pobočky. Tento model je typický pro začínající a mladé podniky, kde zástupci podniků v jednotlivých zemích vedou obchod nezávisle na centrále a neorganizovaně. Centrála pouze plní funkci shromažďovatele informací. (Rajendra, 2013)

### **Sdílené servisní centrum**

Sdílené servisní centrum (SSC) je postaveno na konceptu, který využívá centralizované procesy s velkým objemem provedených treasury aktivit. Tyto aktivity ale nejsou nijak rozsáhlé, naopak jejich složitost je eliminována. Procesy jako je proplácení faktur, výplat, správa pohledávek a závazků, tvorba reportů, risk management a správa investic, jsou aktivity, které spravuje SSC. Toto centrum většinou reportuje finančnímu kontrolorovi. (Rajendra, 2013)



### **Základní treasury centrum**

Základní treasury centrum (ZTC) je SSC, které je rozšířeno o více komplikovanější treasury aktivity. Tyto aktivity zahrnují zejména finanční rozhodování, centralizace volných peněžních prostředků včetně cash pooling, udržování dobrých vztahů s ostatními zástupci bank (centralizace vztahů s bankami), risk management, credit management, vnitropodnikové financování. Hlavní rozdíl mezi SSC a ZTC je v pohledu na úplnost celého procesu a centrální zodpovědnosti. SSC se soustředí na velký objem aktivit, ale ne moc složitých s nízkou mírou rozhodovací pravomoci. Na druhou stranu ZTC se soustředí na úplnost celého procesu s nižším objemem operací, ale s vyšší mírou rozhodování. (Rajendra, 2013)

### **„Value-Added“ treasury centrum**

„Value-Added“ treasury centrum (VATC) se odvíjí od principu fungování ZTC a je rozšířené o aktivity jako je centrální forecasting (plánování) peněžních prostředků, vyšší pravomoci v oblasti risk managementu, rozhodování o financování investic, zajišťování zdrojů likvidity a vnitropodnikové financování. Kontrolní systémy a reporty jsou také vysoce centralizovány. (Rajendra, 2013)

### **In-House Bank**

In-House Bank koncept funguje jako vnitropodniková banka, která poskytuje v rámci skupiny bankovní služby ostatním dceřiným společnostem. Místo toho, aby tyto společnosti sami spravovali své lokální účty, obrazejí se přímo na centrální In-House banku. Ta disponuje veškerými informacemi o lokálních účtech svých dceřiných společností. Všechny tyto účty jsou součástí centrálního In-House bankovního systému. Účty jako takové jsou vedeny v jednotlivých lokálních destinacích dceřiných společností a v příslušných domácích či zahraničních měnách. Tím jsou zajištěné podmínky pro možné čerpání dalšího dodatečného úvěru, provádění plateb a možnost disponování s volnými peněžními prostředky. (Polák, 2010)

Jak je uvedeno na obrázku č. 1, informace o lokálních účtech dceřiných společností získává centrální In-House banking systém prostřednictvím IT technologií a internetových portálů jak ze strany banky, tak i ze strany zavedeného informačního systému v korporátním podniku (ERP systém, Treasury systém nebo Payrol systém).

Obr. č. 1 In-House Banking Systém



Zdroj: <https://ctmfile.com/story/volante-technologies-how-to-build-an-in-house-corporate-bank>

Nejvyššího stupně centralizace je dosaženo řízením toku peněžních prostředků v rámci In-house banky, která vede a spravuje jednotlivé účty dceřiných společností. (Polák, 2010)

In-house banka je centrem a nástrojem řízení likvidity, finančního a rizikového managementu na globální úrovni. Přebírá aktivity od ostatních společností ve skupině jako je cash management, operace na devizovém trhu, snižování bankovních poplatků, zhodnocování volných peněžních prostředků. In-house banka funguje jako oddělená právní jednotka, jejíž kompetence spadají pod podnikové treasury oddělení. (Polák, 2010)

### 2.3 Centralizované versus decentralizované treasury

Jaký zvolit model Treasury oddělení závisí zejména na struktuře podniku:

- Jak je podnik všeobecně organizován? Jsou dceřiné společnosti závislé na mateřské společnosti nebo činí rozhodnutí na základě konzultace s mateřskou společností?
- Jakým produktovým portfoliem disponuje podnik? Jedná se o soubor několika podniků s různorodými produkty ve velkém počtu nebo specializovaný podnik, který se soustředí pouze na malé množství podobných produktů?
- V jakých lokacích (zemích) se dceřiné společnosti nacházejí? Kde je jejich odbytový trh. (Bodemer, 2014)

### **Výhody centralizovaného Treasury**

Mezi výhody centralizovaného Treasury (CT) patří lepší přehled o finančních rizicích, které mohou ohrozit podniky ve skupině. Tyto rizika může CT řídit pomocí likvidních prostředků a použít je právě v místě, kde jsou nejvíce potřeba. Řízení rizik vyžaduje znalosti a zkušenosti manažerů. Proto výhodou CT je, že takových odborníků na centrální pozici nemusí být tolik jako v decentralizované formě. Tím se šetří i personální náklady. Vzhledem k velkým obrátům má CT lepší vyjednávací pozici s bankami a tím je snazší získat dodatečný úvěr a zajištění derivátů. Další výhodou CT je, že oproti decentralizované formě se mohou veškeré procesy uvnitř podniku sjednotit. (Bodemer, 2014)

### **Nevýhody centralizovaného Treasury**

Lokální dceřiné společnosti ztrácejí samosprávu, což může vést ke konfliktům uvnitř řízeného podniku a ztrátě odpovědnosti nad finančními riziky. Dále může dojít ke ztrátě nebo časové prodlevě toku přímých informací z dceřiné společnosti na centrálu. Časové posuny a umístění poboček po celém světě může přinést komplikace v řízení těchto společností. (Bodemer, 2014)

### **Výhody decentralizovaného Treasury**

Lokální Treasury oddělení má větší přehled o budoucích platbách, z toho důvodu je pro takové oddělení snazší prognózovat tok peněžních prostředků. Lokální banky a jejich poskytované služby jsou specifické právě pro tu oblast, kde se podnik nachází. Lokální tým Treasury oddělení může rychle a flexibilně reagovat na změnu vývoje měnového kurzu a vzniku rizika. (Bodemer, 2014)

### **Nevýhody decentralizovaného Treasury**

V případě decentralizovaného Treasury není taková možnost mít všechna rizika pod kontrolou na jednom centrálním místě. Některá rizika mohou být ignorována nebo chybně řízena. Decentralizované treasury aktivity nemohou plnit funkci jako na centrální pozici, kde se čerpá výhod vnitropodnikového financování nebo netting. (Cooper, 2004)

### 3 Corporate cash management

Řízení peněžních prostředků v nadnárodním podniku je nedílnou součástí úspěchu podniku. Více než 50ti leté zkušenosti dospěli k názoru, že cash management ovlivňuje hodnotu podniku a tím i hodnotu pro akcionáře. (Allman-Ward, 2003) Právě samotné řízení peněžních prostředků a likvidity bylo a vždy bude jeden z hlavních úkolů pro Treasury po celém světě. Rychlý rozvoj podniků, jejich globalizace a proměnlivost trhu stále více komplikují Treasury aktivity, tzn. získávání informací a mít tak jasný přehled o globální cash pozici nadnárodního podniku. (Reval, 2016)

#### 3.1 Cash management v nadnárodním podniku

Cash flow neboli tok peněžních prostředků je jedním z hlavních zdrojů života podniku. Všechno co podnik dělá, by mělo být zaměřeno na zlepšení finanční pozice podniku, zlepšení cash flow. „*Hodnota podniku se rovná současné hodnotě jeho budoucích peněžních toků.*“ (Platt, 2010, s. 6) Každý, kdo je součástí nadnárodního podniku, by měl být seznámen s tím, co cash flow znamená a jak ho může ze své pozice, svým jednáním ovlivnit nebo přispět k jeho zlepšení. (Platt, 2010)

Cash management je definován z pohledu nadnárodních korporací jako management vyrovnávání bankovních účtů, buď pozitivně, nebo negativně, a jako řízení toku peněžních prostředků uvnitř korporace. Jedním z hlavních úkolů cash managementu je udržet náklady na tok peněžních prostředků co možná na nejnížší úrovni při dosažení maximálních úrokových výnosů a minimálních úrokových nákladů. (Platt, 2010)

Cash management dle M. Allman-Ward řídí podnikové krátkodobé zdroje, kterými podporuje probíhající aktivity uvnitř podniku, zajišťuje přemísťování peněžních prostředků tam, kde jsou potřeba, a zabezpečuje likviditu celého podniku. Mezi nejdůležitější části cash managementu patří:

- efektivní využití krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků podniku prostřednictvím jednotlivých etap týkající se operativní činnosti podniku,
- průběžné plánování, kontrolování a řízení toku peněžních prostředků včetně vyrovnávání bankovních účtů, plateb a inkas,

- zajišťování a řízení všech dostupných informací, které mohou být využity k identifikaci rizik a k efektivnímu použití dostupných peněžních prostředků. (Allman-Ward, 2003)

Cash management zahrnuje nejméně devět hlavních aktivit:

1. vytvářet tlak na rychlý příliv peněžních prostředků do podniku,
2. soustředit se na shromažďování peněžních prostředků,
3. kontrolovat včasný, nezbytně nutný odliv peněžních prostředků,
4. prognózovat cash pozici podniku,
5. zajišťovat vhodné krátkodobé zdroje,
6. optimalizovat využití současných volných peněžních prostředků,
7. shromažďovat informace,
8. uvádět do chodu systémy a využívat servisy týkající se monitorování, řízení a kontroly cash pozice podniku,
9. zjišťovat interní a externí správu finančních dat podniku. (Allman-Ward, 2003)

Corporate cash management se v zásadě neliší od klasické formy cash managementu. Dosažení vytyčených cílů, související s výše uvedenými hlavními aktivitami cash managementu, vyžaduje včasné a přesné získávání informací a dále vhodné nástroje, které usnadňují efektivní přesun peněžních prostředků. V mezinárodním prostředí je toto nelehký úkol. (Allman-Ward, 2003)

Cíl mezinárodního cash managementu může být charakterizován jako: „*Mít správnou měnu, na správném místě, v pravý čas, se správnými informacemi.*“ (Allman-Ward, 2003, s. 139)

Manažeři v oboru mezinárodního cash managementu čelí výzvam, které vznikají v různých částech světa tam, kde podniky mají svá zastoupení. Při řízení toku peněžních prostředků v mezinárodním prostředí je třeba zohlednit několik faktorů, jako jsou kulturní rozdíly (svátky, víkendy, obvyklé platební podmínky a omezení), ekonomické a monetární prostředí (fluktuační zahraničních měn, místní úroky a inflaci), bankovní praktiky (bankovní systém dané země a kontrola centrální banky), komunikační infrastruktura (úroveň komunikačních technologií, dostupnost hardware a software), daňové zatížení (právní úprava vnitropodnikových půjček, zamezení dvojího zdanění), časové posuny a jazykové bariéry. (Allman-Ward, 2003)

## **Provozní cyklus v podniku a cash flow timeline**

Provozní cyklus v podniku je založen na nákupu surovin potřebných k výrobě produktů, jejich přeměně na zboží, poskytované služby a dále na prodeji finálních produktů svým zákazníkům. Tento cyklus je založen na cash flow timeline, neboli příliv a odliv peněžních prostředků a jejich správné načasování. Existuje propojení mezi operativními aktivitami v podniku, finanční stránkou, obchodem a účetnictvím. Odlivu peněžních prostředků předchází příliv peněžních prostředků. Nákup surovin vyvolá potřebu dalšího financování v návaznosti na provozní cyklus. Přeměna surovin na zboží vyvolá další náklady na financování služeb s výrobou spojených. Prodej samotného výrobku nezaručuje okamžitý příliv peněžních prostředků vzhledem k nasmlouvaným platebním podmínkám. Podnik bude muset zajistit dostatečnou likviditu a to až do té doby, než bude výrobek či služba proplacena. Zajištění likvidity je jedním z úkolů cash managementu. (Allman-Ward, 2003)

### **3.1.1 Domácí platby a platební nástroje**

Mezi základní platební nástroje v corporate cash managementu vztahující k domácím platbám patří platby v hotovosti, šeky, směnky, platební karty, inkasa a elektronické bankovní převody.

#### **Platby v hotovosti**

Jedná se o jednu z nejstarších forem platebního styku, kdy je možné co nejrychleji převést peníze na zboží. Platby pomocí bankovek a mincí jsou stále využívány v mezinárodním obchodu v různých koutech světa. Tyto platby mají výhodu, že mohou být použity okamžitě, k okamžité úhradě zboží, a tím se vylučuje kreditní riziko. Přesto, existují určitá omezení, která snižují atraktivnost využití plateb v hotovosti. Jedná se o ztrátu hodnoty (úroky), bezpečnost, platby mimo území, možnost využití pouze na lokální úrovni, navyšující se operativa v podniku, skladování zboží a vzájemné zápočty v rámci dodávání zboží. (Rajendra, 2013) Po celém světě, v různých zemích světa existují různá opatření k omezení plateb v hotovosti. Dle Evropského spotřebitelského centra (European Consumer Centres) neexistují žádná omezení plateb v hotovosti pro země Německo, Malta, Kypr, Slovinsko, Island, Rakousko a Litva. (ECCF, 2016) V ČR je toto omezení stanoveno Zákonem č. 254/2004 Sb., v platném znění, o omezení plateb

hotovosti. Zde je stanovena hranice platby na 270.000 Kč. (Zákon o omezení plateb v hotovosti, 2016)

### **Šeky a směnky**

Šeky a směnky jsou jednou z nejvíce rozšířených platebních nástrojů v papírové formě. Je nutné, aby tyto instrumenty byly předloženy fyzicky dané protistraně a doručeny do místa, kde dojde k jejich proplacení nebo předložení. (Rajendra, 2013)

Šek se používá k bezhotovostnímu platebnímu styku při dodání zboží či služby a případně k výběru hotovosti z bankovního účtu. Jedná se vlastně o směnku znějící na banku. (Máče, 2006) „Šek je v podstatě platební příkaz, který dává příkazce (majitel účtu) šekovníkovi (bance), aby k tíži jeho účtu zaplatil určitou částku ve prospěch osoby uvedené na šeku.“ (Máče, 2006, s. 48) Šeky je možné využít k mezinárodním a lokálním transakcím, kdy plátcе nemá dostatečné informace, aby platbu provedl bezhotovostním platebním stykem, anebo je nutné platbu realizovat diskrétně. Existují dva druhy šeků – šek soukromý a šek bankovní. Šek bankovní vystavuje banka nebo jiná peněžní instituce a šek soukromý vystavuje soukromá osoba na banku. Banka po té tento šek proplácí v rámci krytí na vrub účtu plátcе, dovozce či odběratele. Jednou z výhod užití šeků v platebním styku je, že substituuji hotové peníze. Mezi nevýhody v mezinárodním platebním styku je jejich nízká flexibilita. V případě vývozu zboží a služby, platba od zákazníka prostřednictvím šeku je přijata se značným zpožděním než v případě bezhotovostního platebního styku. (Máče, 2006)

„Směnku lze obecně definovat jako cenný papír vydaný v zákonem stanovené formě, kterým se určité osoby (směneční dlužníci) zavazují majiteli směnky zaplatit v místě a čase vyplývajícím z listiny částku směnkou určenou s tím, že jde o závazky přímé, bezpodmínečné, nesporné a abstraktní.“ (Kovařík, 2011, s. 51) Směnka plní tři funkce dohromady, funkci zajišťovací, platební a kreditní. Existují dva druhy směnek – směnka vlastní a směnka cizí. „Směnka cizí“ prikazuje zaplatit určitou částku směnečným dlužníkem a to majiteli směnky. Tato dlužná částka je splatná ve stanovený den a na stanoveném místě. „Směnka vlastní“ představuje slib směnečného dlužníka, že zaplatí majiteli směnky dlužnou částku ve stanovený den a na stanoveném místě. (Máče, 2006)

## **Platební karty**

Platební karty zaujímají ve světě nadnárodních korporací stále většího významu. Platební karty mohou být ve formě charge karty, debetní karty a kreditní karty. *Kreditní karty* jsou takové karty, které umožňují čerpat úvěrový rámec stanovený bankou. Tento kreditní rámec je vyhodnocen s ohledem na kreditní riziko klienta. Vlastník karty může nakupovat na úvěr jakékoliv zboží či službu online či fyzicky a samotnou platbu (splátku) bance provede až později. *Debetní karty* jsou úzce spjaty s běžným účtem klienta. Platby v době nákupu zboží u prodejce nebo výběrem z bankomatu, jsou bankou odečteny z účtu. Klient tedy čerpá pouze naspořené peněžní prostředky na svém účtu. *Charge karty* se chovají podobně jako kreditní karty jen s tím rozdílem, že je pevně dána splátka čerpaného úvěru. Banka na konci období (většinou měsíc) vyúčtuje všechny provedené transakce kartou a ty po té musí být splaceny ve stanovený termín. (Rajendra, 2013)

## **Inkasa (direct debits)**

Inkasa jsou žádosti o platby u banky příjemce zboží či služby, které jsou předem schválené oběma stranami (jak kupujícím, tak i prodávajícím). Na základě podepsaného dokumentu příjemcem zboží či služby, banka zaregistruje do systému, že ujednaná protistrana a její bankovní instituce smí z bankovního účtu příjemce (zboží či služby) vyinkasovat fixní či variabilní peněžní částku. Inkaso tak zajišťuje protistraně jistotu zaplacení dlužné částky. Inkasa se využívají převážně pro placení plynu, elektřiny, vody a telefonů, ale nadnárodní korporace je začínají více využívat i k platbám materiálů a služeb. To umožňuje podniku lepší plánování toku peněžních prostředků. (Cooper, 2004)

## **Elektronické bankovní převody**

Elektronické bankovní převody jsou jednou z nejdůležitějších aspektů korporátního financování a operací. Tyto převody mohou mít formu domácích bankovních převodů či mezinárodních. Domácí převody zahrnují platby a vyrovnání ve stejné zemi. Rozlišují se dva typy procesů jak provést platby. Jedná se o urgentní převody (High-Value Payments) a běžné převody (Ordinary Low-Value Payments). V případě *urgentních převodů* se používá tzv. real-time gross settlement koncept (RTGS), kdy dochází k platbám v reálném čase. Platba je bankou zpracována ihned, jakmile je přijata. K



vyrovnání platby bankou dochází tzv. hrubým způsobem přes „Clearing House“. Jedná s o to, že v případě, kdy A má platit B 100, a B má zaplatit A 60, dojde bankou ke dvěma vyrovnáním (100 od A k B a 60 od B k A) místo jednoho „net“ vyrovnání (40 od A k B). *Běžné převody* se používají při více objemových platbách a zpracovávají se bankou hromadně, většinou mimo koncept RTGS. Tím je zajištěna vyšší efektivita a konsolidace plateb. Jeden z nejznámějších platebních systémů vztahující se k tomuto procesu, je ACH Systém (Automated clearinghouse), který je používán v USA. ACH a běžné převody jsou méně nákladné na poplatky než urgentní převody, jelikož náklady převodu jsou rozděleny mezi několik plateb. (Rajendra, 2013)

### 3.1.2 Mezinárodní platby a platební nástroje

Mezinárodní bankovní transfery hrají v globalizujícím světě neodmyslitelnou roli. Nadnárodní korporace potřebují zajistit co nejrychlejší přesun peněžních prostředků z jednoho koutu světa do druhého. To mu umožňují bankovní převody prováděné prostřednictvím bankovních účtů v cizích měnách a SWIFT message systém.

#### **SWIFT (The Society for Worldwide Inter-bank Financial Telecommunications)**

SWIFT je telekomunikační síť, vlastněná a používaná více jak 11.000 bankami po celém světě a určité typy finančních institucí ji využívají k výměně informací mezi sebou. SWIFT není platební systém a zajišťuje pouze přesun informací. Jedná se o určitý systém, který využívá jasně daná pravidla a umožní vygenerovat typové zprávy, obdržet a propojit je s bankovním systémem a lokálním clearing systémem v plně automatizované formě. (Cooper, 2004)

Aplikace SWIFT systému v sedmdesátých letech zajistila mezinárodním finančním převodům následující:

1. **Autentičnost** – SWIFT umožňuje bez jakéhokoliv ručního kontrolování důvěryhodný, rychlý a okamžitý převod. Zašifrovaná data, která jsou posílána do systému a proudí přes něj, zvyšují bezpečnost převodů.
2. **Integritu** – SWIFT umožňuje okamžitě řídit kreditní riziko. Příjemci zpráv mohou využít sílu SWIFT zprávy s jistotou, kdy odesílatel zprávy nemůže ovlivnit bezpečnost komunikace.

**Důvěrnost** – vysoká bezpečnost sítě zajišťuje přístup ke kontrole každé zprávy pouze institucí odesílající zprávu a institucí přijímající zprávu. (Rajendra, 2013)

Nejvíce využívaný formát typové zprávy je MT100 – zpráva mezinárodního bankovního převodu. Dále následuje zpráva typu MT210 – zpráva „informace o přijaté platbě“. SWIFT je také využíván k podávání zprávy o detailech transakce vztahující se k bankovnímu účtu klienta. Jedná se o typovou zprávu MT940. (Cooper, 2004)

Každý člen sítě vlastní svůj identický SWIFT kód. Tento kód se skládá z osmi až jedenácti znaků. V případě, že kód má pouze osm znaků, poslední tři znaky jsou vždy označeny písmeny X. Každý SWIFT kód je zastoupen následujícími údaji: (Rajendra, 2013)

Obr. č. 2 Formát SWIFT kódu



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rajendra, 2013)

Například SWIFT kód DEUTDEDE440 patří Deutsche Bank AG v Dortmundu, kdy DEUT je označení pro Deutsche Bank, DE znamená jako „Deutschland“ – Německo a DE440 je Dortmund pobočka 440. Takto se postupuje při tvorbě SWIFT kódů pro ostatní banky a instituce po celém světě. Na internetu jsou k dispozici veškeré informace ke SWIFT kódům podle jednotlivých zemí, kde je popřípadě možné tento kód ověřit. Jedná se zejména o portál Online Swift Codes Information (swiftcodes, 2016).

### **Bankovní účty v cizích měnách**

Nadnárodní společnosti mohou stejně jako lokální residenty otevírat v příslušné zemi bankovní účty v zahraničních měnách. Například společnost sídlící v Singapuru může u své lokální banky otevřít bankovní účet v amerických dolarech a přes tento účet obchodovat, tj. platit faktury a přijímat platby od zákazníků. Tyto účty podléhají zákonům a devizové kontrole jak v zemi, kde je příslušný účet otevřen (Singapur), tak i v zemi vztahující se k měně účtu (USA). Tento účet, přes to, že je otevřen v Singapuru, je držen Spojenými státy Americkými. V této situaci by singapurská banka zajišťovala

bankovní účet v amerických dolarech pomocí své korespondentské banky v USA. V případě, že je přijata platba singapurskou společností na účet v amerických dolarech, americká korespondentská banka tuto platbu připíše na „nostro účet“ singapurské banky a ta po té, tuto platbu zaúčtuje (připíše) na účet svého klienta. (Cooper, 2004)

**Korespondentská banka** je určitý typ banky, která spravuje účet pro danou banku, nebo naopak daná banka spravuje účet pro tuto banku. K platebnímu styku mezi těmito bankami a jejich klienty dochází pomocí transakcí mezi těmito účty. Tento systém se využívá zejména při zahraničních bankovních převodech. (Máče, 2006)

Existují dva druhy **korespondentských účtů**, tj. Nostro účet a Loro účet. Nostro účet je účet otevřený danou bankou u jiné banky a naopak Loro účet (vostro účet) je účet vedený bankou pro účely druhé banky. (Máče, 2006)

### **Bankovní spojení v mezinárodním bankovním styku**

Při mezinárodních platebních transakcích se používá mezinárodní standard čísla účtu zvaný IBAN. Zkratka IBAN vychází z anglických slov International Bank Account Number – v překladu Mezinárodní číslo bankovního účtu. IBAN má pevně danou strukturu a používají ho všechny banky v zemích Evropského hospodářského prostoru. Každý stát má schválenou vlastní strukturu IBAN, kterou musí dodržovat. IBAN může obsahovat maximálně 34 znaků. (Máče, 2006)

### **SEPA platby**

SEPA je pevně vymezená oblast, kde spotřebitelé, podniky a ostatní hospodářské subjekty mohou přijímat a realizovat platby v měně EUR. Cílem projektu SEPA je posílení evropské integrace a vytvoření jednotného trhu služeb platebního styku. (Evropská centrální banka, 2016) Jak je zobrazeno níže, SEPA je v roce 2016 aplikována již ve 34 zemích Evropské unie. Přehled jednotlivých zemích je uveden **v příloze B.**

SEPA napomáhá podnikům v nadnárodních korporacích ulehčit řízení a správu peněžních prostředků. Podniky tak mohou pomocí jednoho centrálního účtu provádět platební převody a centralizovat příchozí platby. To umožňuje nejen úsporu času, ale i úsporu nákladů ve formě bankovních poplatků. Mezi další výhody správy peněžních prostředků pomocí SEPA plateb patří možnost elektronického přiřazení plateb a

elektronická fakturace. (Evropská centrální banka, 2016) Každá SEPA platba využívá specifického formátu čísla účtu ve formě IBAN a specifický SWIFT kód.

### **Vhodné umístění bankovních účtů v zahraničních měnách**

Management podniků, které jsou součástí nadnárodní korporace, se musí rozhodovat o tom, v jaké zemi mají založit svůj bankovní účet v cizí měně. Stojí před rozhodnutím, zda založit účet v lokální pobočce své domácí banky nebo v zemi, kde daná měna funguje jako platidlo. Umístění účtu záleží na několika faktorech a na samotném rozhodnutí managementu společnosti. Ve většině případů dochází k tomu, že daný bankovní účet je otevřen v lokální pobočce domácí banky. Tato varianta je nejvýhodnější z hlediska samotné administrativy, jazykových bariérám a rychlejším převodům mezi jednotlivými bankovními účty uvnitř skupiny. (Cooper, 2004)

### **3.1.3 Cash pooling**

Cash pooling lze z globálního hlediska definovat jako bankovní produkt, který dává možnost podnikům ve skupině využívat výhody koncentrace peněžních prostředků na jednom centrálním místě s přihlédnutím na možnost dalšího investování a případného vnitropodnikového úvěrování. (Polák, 2010)

Dle Řezňákové lze charakterizovat cash pooling následovně: „*Cash pooling je nástrojem řízení finanční hotovosti, který napomáhá, zpravidla ekonomicky spojeným subjektům, efektivně řídit jejich hotovostní pozice na bankovních účtech a snižovat úrokové náklady a poplatky spojené s bankovními službami.*“ (Řezňáková, 2012, s. 140)

Nadnárodní společnosti disponují několika bankovními účty, které jsou založeny u bankovních institucí po celém světě. Tyto účty mohou vykazovat jak kreditní tak i debetní zůstatky, jsou vedeny v různých měnách světa a v různých časových pásmech. Na základě kolektivního ujednání lze bankou zřídit tzv. „Master bank account“ pomocí kterého lze zrealizovat koncentraci peněžních prostředků. (Polák, 2010)

Díky velkému množství bankovních účtů po celém světě se nadnárodní společnosti potýkají s prvky decentralizovaného řízení. Toto je eliminováno tím, že není podniku ve skupině udělena plná nezávislost v provádění a přijímání plateb. Je prováděn centrální dohled nad peněžními zůstatky, realizovanými platbami a udržovány dobré vztahy

s lokálními bankami. K tomuto účelu je také zřízeno regionální centrum, které zajišťuje schvalovací procesy. (Řezňáková, 2012)

### **Druhy cash poolingů**

Banky nabízejí různé varianty cash poolingů a jejich modifikace. V zásadě můžeme definovat základní čtyři varianty cash poolingů:

- reálný cash pooling (nazývaný koncentrace nebo sweeping),
- fiktivní cash pooling (notional cash pooling),
- víceměnový cash pooling (multicurrency cash pooling),
- přeshraniční cash pooling (cross-border cash pooling). (Polák, 2010)

**Reálný cash pooling** je založen na reálném převodu peněžních prostředků z členských (cash poolingových) bankovních účtů na „master“ účet. Na konci dne je stav všech účtů, kromě „master“ účtu, vždy nula nebo dle rozhodnutí managementu je stanovena minimální cílová částka. Veškeré volné peněžní prostředky na členských účtech jsou odčerpány na „master“ účet a deficity jsou naopak financovány z „master“ účtu. Zpětný převod peněžních prostředků z „master“ účtu na členské účty může být proveden následující den. Opět záleží na rozhodnutí managementu nebo na sjednaných podmínkách. (Polák, 2010)

**Fiktivní cash pooling** je charakteristický tím, že veškeré peněžní prostředky zůstávají na jednotlivých operativních bankovních účtech a výpočet úroků je závislé na fiktivní konsolidaci přebytků a deficitů konečných zůstatků. Nedochozí k žádným fyzickým převodům. (Polák, 2010)

**Víceměnový cash pooling** je bankovní produkt, který využívají nadnárodní korporace k řízení likvidity z jednoho centrálního místa. Všechny bankovní účty v cizích měnách uvnitř korporace jsou ovládány z jednoho mezinárodního finančního centra (většinou Londýna). Ke koncentraci peněžních prostředků dochází pomocí fiktivního cash poolingů a nebo pomocí cash poolingů založeném na vnitropodnikové půjčce. (Polák, 2010)

**Přeshraniční cash pooling** využívají korporace, které se chtějí vyhnout byrokratickým restrikcím při fyzickém mezinárodním převodu peněžních prostředků přes clearingová centra. Odpadá tím i administrativní spojená s vnitropodnikovými půjčkami. (Polák,

2010) Jedná se o koncentraci volných peněžních prostředků, které jsou k dispozici na různých účtech po celém světě, s rozdílnou nebo stejnou měnou. (Cooper, 2004)

### 3.1.4 Netting

Netting je vnitropodniková služba, která zajišťuje vyrovnávání závazků a pohledávek mezi dceřinými společnostmi. Rozhodnutí o samotném vyrovnání je řízeno nettingovým centrem mateřské společnosti. Podniky, které jsou členy nadnárodní korporace, vytvářejí a udržují mezi sebou obchodní vztahy. Z účetního a finančního hlediska dochází k tvorbě pohledávek a závazků vůči zainteresovaným podnikům. Aby bylo zajištěno efektivnější řízení přeshraničních toků mezi těmito podniky včetně řízení rizika kurzových rozdílů, byl zřízen systém zvaný Netting. (Cooper, 2004)

Netting lze provádět dvěma možnými způsoby:

- bilaterální netting (bilateral netting)
- multilaterální netting (multilateral netting). (Cooper, 2004)

**Bilaterální netting** účetně vypořádává splatné pohledávky a závazky mezi dvěma společnostmi. Dochází k účetnímu zápočtu jednotlivých vnitropodnikových faktur. (Cooper, 2004)

**Multilaterální netting** je ve většině případů založen na vnitropodnikových pohledávkách. Zúčastněné strany (dceřiné společnosti) pravidelně reportují mateřské společnosti (nettingovému centru) přehled splatných pohledávek vůči ostatním podnikům ve skupině popř. také závazky. Nettingové centrum rozhoduje a řídí tok peněžních prostředků od jedné dceřiné společnosti ke druhé. Stejně tak řídí a centralizuje peněžní prostředky od dceřiných společností na mateřskou společnost. Jeho úkolem je tok peněžních prostředků minimalizovat a redukovat tak bankovní poplatky i kurzové ztráty. (Cooper, 2004)

Obě tyto formy nettingu přispívají ke snižování množství provedených transakcí mezi podniky uvnitř skupiny popř. mezi dceřinými společnostmi a mateřskou společností. (Polák, 2010)

## 3.2 Cash forecasting

Cash forecasting je dle S. M. Bragga klíčový nástroj cash managementu. Jeho hlavním úkolem je v dostatečném předstihu plánovat a odhalit možné změny v toku peněžních prostředků podniku, které mohou ohrozit jeho likviditu. Jedná se zejména o určitou analýzu, kde treasury manažer zjišťuje, kdy dceřiná společnost nemá dostatečné finance, aby pokryla platby faktur dodavatelům, mzdy, splátky půjček a dividend. V opačném případě, cash forecasting také upozorňuje na to, v jakém podniku se nahromadí dočasně volné peněžní prostředky, které by mohly být použity k investicím dlouhodobé povahy. (Bragg, 2010)

Podle R. Cooper je cash forecasting součástí managementu likvidity podniku a zjišťuje odpovědi na následující otázky:

- Kolika penězi podnik v současné době disponuje a kolik jich bude mít v budoucnosti?
- Kde jsou všechny peníze?
- Za jak dlouho bude mít podnik k dispozici peníze za prodané zboží či služby?
- Jaké jsou možnosti úspory nákladů za úroky z úvěrů?
- Jakým směrem se budou vyvíjet úrokové sazby a jakým směrem cash pozice podniku? (Cooper, 2004)

Výsledkem celé komplexní analýzy o finanční pozici podniku je report zvaný Cash forecast (dále jen CF). Tento report je ve většině případů zpracováván treasury oddělením a je předkládán finančnímu řediteli podniku neboli CFO.

Kvalitně zpracovaný CF poskytuje treasury manažerům informace o tom, kolik peněžních prostředků je k dispozici pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé investice. S růstem času se likvidita investic snižuje, proto je důležité, aby podniky sebejistě investovali správné částky. (Bragg, 2010)

### **3.2.1 Časové rozlišení cash forecast**

V časovém horizontu se rozlišují tři druhy CF. Jedná se o krátkodobý CF, střednědobý a dlouhodobý CF.

#### **Krátkodobý cash forecast**

Krátkodobý CF se využívá při krátkodobém plánování, maximálně při plánování na 30 dní dopředu. Treasury oddělení pomocí tohoto nástroje řídí likviditu podniku na denní bázi. Jeho hlavním úkolem je napomáhat při rozhodování managementu o nutnosti krátkodobého financování a případného využití volných peněžních prostředků. Krátkodobý CF se všeobecně aktualizuje každý den a zahrnuje detailní plánování až na 10 dní dopředu. Zbýlých 20 dní je plánováno na týdenní bázi podle trendu vývoje a z dostupných informací. (Cooper, 2004)

#### **Střednědobý cash forecast**

Střednědobý CF je většinou tvořen pro účely finančního managementu. Jeho využití je však velmi rozsáhlé. Podniky ho využívají zejména k zajištění bankovních produktů (půjček), ke strategickým účelům řízení střednědobé likvidity a k řízení úrokových nákladů. Treasury oddělení na jeho tvorbě spolupracuje s ostatními odděleními jako je controlling a účetní oddělení. Tento typ CF zahrnuje plánování peněžních toků na 12-18 měsíců dopředu. Jedná se o plánování měsíc po měsíci, tzv. rolovací efekt. CF se nevytváří na celý kalendářní rok od ledna do prosince, ale např. od dubna do dubna. Ředitelé společností se stále více soustředí na kontrolu toku peněžních prostředků v delším časovém horizontu uvnitř podniku a tuto kontrolu považují jako jeden z hlavních nástrojů tvorby hodnoty podniku. (Cooper, 2004)

#### **Dlouhodobý cash forecast**

Dlouhodobý CF se využívá zejména pro strategické účely a strategická rozhodování. Plánuje se na 3 až 5 let dopředu. Tento typ CF naznačuje vývoj a tvorbu peněžních prostředků v dlouhodobém horizontu. Podniky ho využívají k řízení dluhového kapitálu podniku. (Cooper, 2004)



### 3.2.2 Cash forecasting model

Pro management společnosti je velice důležité plně porozumět současné a budoucí cash pozici podniku. Z toho důvodu, treasury manažeři zpracovávají, aktualizují a předkládají finančnímu řediteli pravidelně aktualizovaný CF. Forecast by měl prognózovat veškeré aktivity nejméně na týdenní bázi a nejlépe po dobu devíti týdnů, což jsou přibližně 2 měsíce. (Bragg, 2010)

Vzorový CF v **příloze C** prezentuje vývoj toku peněžních prostředků po dobu pěti měsíců, kde první dva měsíce jsou plánovány na týdenní bázi a zbylé dva měsíce (duben a květen) zahrnují celkové měsíční obraty. Na prvním řádku vzorového CF vidíme datum 01.04.2010. Jedná se o datum, kdy byl CF naposledy aktualizován. Tato informace je velice důležitá pro management společnosti v případě, že dochází ke každodenním aktualizacím. (Bragg, 2010)

Další řádka obsahuje počáteční stav bankovních účtů (\$ 1,037,191). Tuto položku vyplňuje vždy treasury manažer, který je zodpovědný za report CF. Další blok tohoto forecast zahrnuje očekávané příjmy z prodeje, které ještě nebyly fakturovány zákazníkovi (Receipts from Sales Projections), ale počítá se s nimi. Je dobré tyto příjmy třídit podle názvu zákazníka a druhu prodeje. Není vhodné je sumarizovat, jelikož může docházet k nepřesnostem a nepřehlednosti. Další část CF obsahuje již očekávané příjmy z prodeje, kde došlo k fakturaci (Uncollected Invoices). Opět je nutné rozlišit příchozí platby podle zákazníků. (Bragg, 2010)

Poslední část CF musí obsahovat odchozí platby. Zde je nutné se zamyslet nad tím, jaké výdaje jsou spojené s provozem podniku a je nutné je realizovat. Ve většině případů se jedná o platby za materiál, mzdy, nájemné, pojištění a kapitálové výdaje. (Bragg, 2010)

Po zohlednění veškerých příjmů a výdajů je možné z CF zjistit celkový konečný stav peněžních prostředků (Ending Cash) po celou dobu plánovacího období. (Bragg, 2010)

### 3.2.3 Zdroje informací pro tvorbu cash forecastu

Z obrázku č. 3 vyplývá, že mezi klíčové zdroje pro sestavení kvalitního CF patří informace, získané z různých oddělení podniku. To znamená, že plánování toku finančních prostředků je výsledkem kooperace mezi jednotlivými odděleními při sdílení

potřebných informací. Treasury oddělení je zodpovědné za tvorbu reportu CF, a proto by mělo dostávat pravidelně informace jak od prodejního a nákupního oddělení, tak i oddělení personálního, manažerů výroby a controllingu. Zároveň se treasury oddělení musí spoléhat na svoje vlastní zkušenosti a znalosti o vnitropodnikovém financování, hedgingu a externím financování. Veškeré tyto informace je nutné zohlednit v připravovaném reportu CF.

Obr. č. 3 Klíčové zdroje informací pro tvorbu Cash Forecast



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rajendra, 2013)

### 3.3 Working capital management

Working capital management neboli řízení pracovního kapitálu v sobě zahrnuje řízení oběžného majetku a krátkodobých závazků. V případě, že oběžný majetek jeví známky dlouhodobé povahy, working capital management se zabývá také řízením vlastního kapitálu, dlouhodobých závazků a stálých aktiv. (Řezňáková, 2010)

V souvislosti s řízením pracovního kapitálu je třeba zmínit Zlaté bilanční pravidlo financování. „*Toto pravidlo říká, že je nezbytné „sladovat“ časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů, ze kterých je financován. Zde platí, že*

*dlouhodobý majetek financujeme především z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobé složky majetku z odpovídajících krátkodobých zdrojů.“*  
(Kislingerová, 2001, s. 66)

Rozvaha podniku zachycuje mimo jiné dva druhy majetku – majetek dlouhodobý a majetek oběžný. Majetek dlouhodobý se postupně opotřebovává a jeho hodnota je postupně transformována do hodnoty výrobků. Oběžný majetek je tvořen zásobami, pohledávkami a finančním oběžným majetkem. Jedná se o majetek, který díky transformačnímu procesu neustále mění svoji majetkovou podobu. (Řezňáková, 2010)

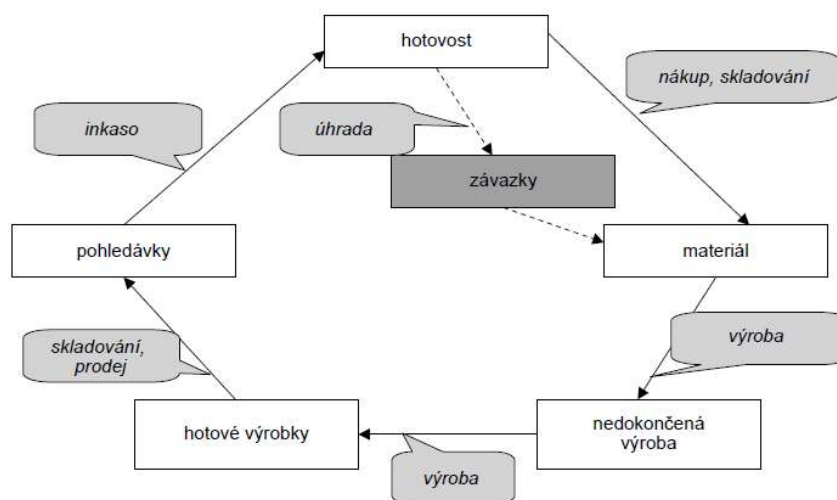
### **3.3.1 Cyklus oběžného majetku a obrátový cyklus peněz**

Závazky vzniklé z obchodních vztahů by se měly hradit z oběžného majetku, tj. pomocí krátkodobého finančního majetku, zásob a pohledávek. Tento majetek se však liší svojí likvidností. Likvidnost vykazuje míru obtížnosti přeměny majetku na hotovost. Nejméně likvidním položkou oběžného majetku jsou zásoby a nejlikvidnější položkou jsou peněžní prostředky. (Řezňáková, 2010)

K tomu, aby podnik mohl nakoupit majetek, potřebuje dostatečné množství finančních zdrojů. V případě, že podnik nakupuje zásoby, které jsou nutné pro výrobu výrobků, je třeba počítat s časovou prodlevou, kdy je podnik schopen uhradit tyto nakoupené zásoby. Této prodlevě se říká splatnost dodavatelské faktury a než dojde k jejímu uhrazení, vzniká podniku krátkodobý závazek. Správné řízení krátkodobých závazků hraje pro podnik velkou roli, jelikož dokáže podniku ponížit potřebu finančních zdrojů. (Řezňáková, 2010)

Jak naznačuje obrázek č. 4, k inkasu plateb od zákazníků dochází až po prodeji výrobků. Po celou dobu trvání výrobního procesu a skladování, až do samotného prodeje, jsou finanční zdroje vázány v materiálu a zásobách.

Obr. č. 4 Cyklus oběžného majetku



Zdroj: Řezňáková, 2010, s. 32

Obratový cyklus peněz je doba, po kterou je kapitál vázán v oběžných aktivech. Jedná se o součet dnů, kdy podnik musí vložit kapitál do zásob, výroby a prodeje, a od kterých se odečte průměrná doba splatnosti přijatých faktur od dodavatelů. (Řezňáková, 2010)

$$\text{Obratový cyklus peněz} = \text{průměrná doba vázanosti zásob} + \text{průměrná doba splatnosti pohledávek} - \text{průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků}$$

(1)

### 3.3.2 Pojem čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje rozdíl mezi pracovním kapitálem a krátkodobými závazky. (Kislingerová, 2010) "Všechny aktivní položky hotovostního cyklu, které lze nalézt na straně aktiv v rozvaze, jsou součástí pracovního kapitálu." (Kislingerová, 2010, s. 445) Jedná se o tzv. oběžný majetek, který zahrnuje zásoby, finanční oběžný majetek a pohledávky. (Kislingerová, 2010)

Oběžný majetek podniku se používá zejména k úhradám vzniklých závazků z obchodního styku. Management podniku musí v této souvislosti rozhodovat, z jakých finančních zdrojů se oběžný majetek financuje. Aby se zachovala platební schopnost podniku, je třeba dodržovat výše uvedené Zlaté bilanční pravidlo financování. To znamená, že je nutné identifikovat majetkové složky, které vykazují známky dlouhodobého charakteru a financovat je z dlouhodobých zdrojů. Jedná se především o

pohledávky a zásoby, které jsou v podniku vázány déle než jeden rok. (Řezňáková, 2010)

Dlouhodobé zdroje financování, které jsou použity k úhradě oběžného majetku dlouhodobé povahy, jsou označovány pojmem čistý pracovní kapitál. (Řezňáková, 2010)

Rozlišují se dva způsoby výpočtu čistého pracovního kapitálu:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva} \quad (2)$$

Výpočet (2) vyjadřuje hodnotu dlouhodobých finančních zdrojů, které jsou použity k financování části oběžného majetku. (Řezňáková, 2010)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3)$$

Výpočet (3) vyjadřuje hodnotu oběžného majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji. (Řezňáková, 2010)

V případě, že výsledek výpočtu čistého pracovního kapitálu je záporný, společnost není schopna včas platit své závazky a tvoří se tzv. nekrytý dluh. Na tuto situaci musí management společnosti okamžitě reagovat a změnit strategii financování, popřípadě se zbavit nepotřebného majetku nebo snížit oběžný majetek, který dlouhodobě váže příliš mnoho kapitálu. (Řezňáková, 2010)

### 3.3.3 Strategie řízení čistého pracovního kapitálu

Nízká hodnota čistého pracovního kapitálu prozatímne zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Z toho důvodu majitelé společností požadují co možná nejmenší využití vlastního kapitálu k financování podnikových aktivit. Treasury manažeři mají za úkol uzavírat s bankovními a finančními institucemi pro společnost výhodné bankovní úvěry, leasingové smlouvy, faktoring a navrhopat další možné formy externího financování. Finanční instituce za tuto formu financování požadují zaplacení úroku, který je pro podnik daňově uznatelná položka a snižuje tím jeho daňové zatížení. (Řezňáková, 2010)

Mezi základní tři strategie řízení čistého pracovního kapitálu patří: (Řezňáková, 2010)

### **1. Uvolněná strategie řízení**

Podnik má dostatečné množství peněžních prostředků na svých bankovních účtech, díky kterým si může dovolit vyšší úroveň pohledávek, delší splatnost faktur svým zákazníkům a nemusí využívat externí zdroje financování.

### **2. Restriktivní strategie řízení**

Podnik zvyšuje hodnotu svých závazků, nedisponuje velkým objemem peněžních prostředků na svých účtech, udržuje zásoby na nízké úrovni a vytváří tlak na své zákazníky k včasné úhradě vystavených faktur.

### **3. Umírněná neboli vyvážená strategie řízení**

Jedná se o strategii, která využívá prvky obou výše zmíněných strategií.

Restriktivní strategie je spojena s vysokou mírou rizika, kdy při udržování zásob na minimální úrovni může docházet k prodávám ve výrobním cyklu. Dále v případě nedostatku peněžních prostředků na bankovních účtech se snižuje flexibilita reagovat na včasné zaplacení závazků. Nízké pohledávky a tlak na jejich včasné zaplacení zákazníkem může vést až ke ztrátě klíčového zákazníka. (Řezňáková, 2010)

#### **3.3.4 Role treasury manažera při řízení čistého pracovního kapitálu**

Treasury manažer při řízení čistého pracovního kapitálu hraje pouze roli analytika, který upozorňuje na vzniklé problémy a podněcuje k jejich řešení. Vzhledem k tomu, že čistý pracovní kapitál není možno koordinovat jako celek, je nutné se věnovat jeho jednotlivým částem a sledovat jejich strukturu. Samotná nápravná opatření a jejich realizace je v kompetenci manažera, který je zodpovědný za příslušné operace související pracovním kapitálem v podniku. (Řezňáková, 2010)

## 4 Risk management

Globální podniky po celém světě čelí různým rizikovým situacím, které vznikají z každodenních obchodních aktivit na mezinárodním trhu. Eliminovat riziko v podnikatelském prostředí není úplně možné, ale existuje mnoho způsobů, jak se proti nahodilým rizikovým situacím zajišťovat a snižovat tím případné ztráty či nejistotu výnosu. Nejdříve je však třeba riziko identifikovat. Z toho důvodu tato kapitola popisuje jednotlivé druhy rizik a objasňuje proč je nutné riziko řídit. Závěrem bude charakterizován vztah mezi treasury a risk managementem.

### 4.1 Druhy rizik

Treasury oddělení v nadnárodních společnostech musí věnovat pozornost následujícím oblastem rizik:

- obchodní riziko,
- finanční riziko,
- riziko ztráty likvidity,
- riziko operativy a technologie. (Rajendra, 2013)

#### 4.1.1 Obchodní riziko

Obchodní riziko je nejistota spojená s probíhajícími obchodními aktivitami nadnárodního podniku. Tyto rizika jsou identifikována obchodními manažery na úrovni jednotlivých dceřiných společností. Mezi základní atributy obchodního rizika patří:

- ✓ proměnlivost poptávky zákazníka – zákazník může snížit poptávku z důvodu přestupu na jinou technologii nebo z důvodu sezónního výkyvu,
- ✓ konkurence – uvedení nových produktů na trh ze strany konkurence, agresivnější marketing nebo změny v cenách, způsobují nejistotu podniku v obchodních aktivitách,
- ✓ změny cen na trhu – změny cen komodit na trhu, konkurenční poptávka a další jiné faktory mohou způsobit růst cen vstupů podniku,
- ✓ nadbytečnost produktu – jedná se o riziko spojené s produktem podniku, který již nemá uplatnění na trhu a ztratí podíl na trhu, (Rajendra, 2013)

- ✓ překročení kapitálových výdajů – výzkum, vývoj a samotná realizace projektu trvá nějakou dobu; mohou nastat neočekávané události, které mohou samotnou dobu realizace projektu prodlužovat a tím zvyšovat jeho náklady,
- ✓ pracovní rozpor a personální aktivity – tyto aktivity mohou mít negativní vliv na chod podniku, jelikož se jedná o problémy uvnitř podniku; jedná se např. o častou výměnu zaměstnanců, škody způsobená zaměstnanci (krádež náhradních dílů atd.),
- ✓ fúze a akvizice – tyto aktivity včetně strategických prodejů a dalších korporátních finančních rozhodnutí, mají přímý vliv na chod celého nadnárodního podniku. (Rajendra, 2013)

#### 4.1.2 Finanční riziko

Finanční riziko zahrnuje celou řadu rizik. Jedná se o kreditní riziko, rizika trhu a v neposlední řadě také rizika daňového zatížení a účetnictví. (Rajendra, 2013)

V této souvislosti bude zmíněno riziko, které nejvíce souvisí s treasury aktivitami v nadnárodním podniku, a to je riziko zahraničních měn.

Mezinárodní cash management se mnohem více soustředí na rizika a jejich řízení, než cash management na domácí úrovni. Prioritou cash managementu na domácí úrovni je optimalizace likvidity podniku. Na mezinárodní úrovni, dopad vývoje zahraničních měn je mnohem důležitější, než ušetření na bankovních poplatcích. (Allman-Ward, 2003)

Riziko zahraničních měn je závislé na vývoji zahraniční měny vůči domácí měně. Podniky obchodující na mezinárodním trhu se mohou vystavit následujícím typům riziku:

- transakční riziko – jedná se o výsledek vývoje zahraniční měny v době mezi vystavením faktury za dodané zboží (výrobek) a jejím proplacením.
- riziko konsolidace – jedná se o riziko, že skutečná výše vlastního jmění, majetku, výkonů a dalších položek účetních výkazů bude chybně vykázána v důsledku konsolidace výkazů a vývoje měnových kurzů. Dceřiné společnosti vedou účetní výkazy v měně země, kde mají své sídlo. V případě nadnárodních společností dochází ke konsolidaci výkazů na jednotnou měnu, tudíž musí být



výkazy ostatních dceřiných společností převedeny na měnu, ve které mateřská společnost účtuje. (Allman-Ward, 2003)

- hospodářské riziko – jedná se o riziko vyplývající z dlouhodobých kontraktů. Dopad vývoje měnových kurzů má vliv na hodnotu budoucích toků peněžních prostředků z dlouhodobých kontraktů. Čím delší časový horizont, tím vyšší riziko.
- politické riziko – jedná se o riziko, že vládní restrikce a další události v cizí zemi (válka, nepokoje) mohou ovlivnit chování zákazníka v dané zemi a tím i nedodržení sjednaných podmínek.
- riziko směnitelnosti měny – toto riziko se vztahuje k právním, regulačním a logistickým opatřením v dané zemi, kdy mohou vzniknout problémy se směnitelností domácí měny na měnu cizí v době platby faktury.
- riziko převodu – z důvodu striktní měnové politiky v některých zemích se může stát, že bude platícímu zakázáno proplacení faktury v době splatnosti mimo území dané země. (Allman-Ward, 2003)

#### **4.1.3 Riziko ztráty likvidity**

Ztráta likvidity v nadnárodním podniku na korporátní úrovni má dopad na ostatní podniky ve skupině. Znamená to, že mateřská společnost není schopna poskytnout svým dcerám požadované financování jejich podnikových aktivit. Každé opožděné financování narušuje výkonnost společnosti a zvyšuje náklady na financování. Ztráta likvidity velice úzce souvisí s obchodním rizikem. V případě, že podnik není schopen prodat výrobky za přiměřenou cenu na trhu, dostává se do finančních problémů, které mohou způsobit až ztrátu likvidity. (Rajendra, 2013) V nadnárodním podniku může být toto riziko ošetřeno více ziskovými projekty v jiném podniku ve skupině, které zajistí financování ztrátových produktů.

#### **4.1.4 Riziko operativy a technologie**

Riziko operativy a technologie vyjadřuje určitou nejistotu podnikových treasury a finančních operací. Jedná se o rizika, která mohou nastat při zpracovávání operací a selhání lidského faktoru, systémů a procesů. Riziko operativy je řízeno jinak než ostatní rizika působící mimo podnik. Jedná se totiž o interní riziko, které podnik musí přijmout

a smířit se s tím, že lidský faktor, procesy a systémy nemohou fungovat bez chyb. Mezi rizika operativy a technologie patří zejména manuální chyby, výpadek systému, vládní regulace a intervence, chyba třetí strany a podvod. (Rajendra, 2013)

## **4.2 Proč řídit finanční riziko?**

Řízení rizik se soustředí na snižování dopadů, které mohou vzniknout uvnitř podniku i mimo něj. Jedná se o určitý komplex procesů, které se neustále rozvíjí a rozšiřují napříč celým podnikem. Každá organizace by měla mít přehled o rizicích, které ji obklopují a vědět, jak na případně vzniklé riziko reagovat. (Kracík, 2016) Z pohledu treasury managementu, řízení rizik má zejména pozitivní vliv na celkovou hodnotu podniku. Tato hodnota je podpořena zajištěním zvýšením stability toku peněžních prostředků včetně rozvahy, snižováním nákladů kapitálu, stabilní likviditou podniku a lepší konkurenční výhodou podniku. (Rajendra, 2013)

### **4.2.1 Zvýšení stability toku peněžních prostředků a rozvahy**

Pomocí zajištění finančních rizik lze lépe plánovat tok peněžních prostředků, a tím zabezpečit lepší výsledek hospodaření. Pravidelné příjmy a přesný cash forecast zajišťují podniku velmi dobrou prezentaci o jeho finanční výkonnosti, a tím i dobrou spolupráci s investory a věřiteli. V případě, že je podnik vysoce závislý na vývoji měnových kurzů a nemá zajištěné riziko kurzových rozdílů, může mu toto způsobit významné finanční problémy. Stabilita majetku a závazků naznačuje správné řízení finančních rizik obzvláště v době, kdy podnik investuje do svého dalšího rozvoje. (Rajendra, 2013)

### **4.2.2 Nižší náklady kapitálu**

Správné řízení rizik úrokových sazeb napomáhá neutralizovat dopad úrokových sazeb. Zejména pokud finanční manažeři mají možnost využít dlouhodobé bankovní úvěry s výhodnými úrokovými sazbami. Tím dokáží přispět přímo ke stabilitě a úspoře kapitálových nákladů. (Rajendra, 2013)

### **4.2.3 Zabránění problémům s likviditou**

Řízení likvidity je jeden z nejtěžších úkolů managementu rizik. Pomocí výše diskutovaných procesů a podnětů lze vyzpozorovat, jak celistvý proces je řízení likvidity a jak širokou oblast řízení rizik zahrnuje. Některé globální události mohou ovlivnit likviditu podniku přes noc díky zhoršujícím se tržním nebo finančním podmínkám v jiné zemi. Dopad těchto nahodilých událostí by mělo být řízeno treasury manažery pomocí prozíravého risk managementu. (Rajendra, 2013)

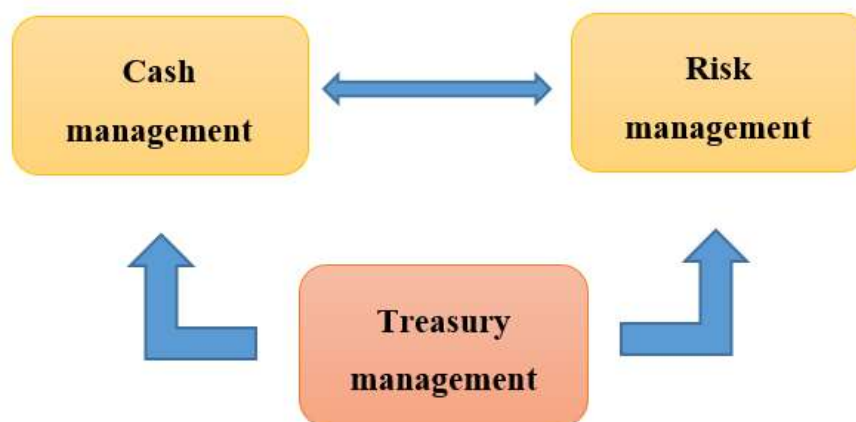
### **4.2.4 Zlepšení konkurenční výhody**

Zlepšení konkurenční výhody je dosaženo v případě, kdy centrální prodejní oddělení disponuje větší flexibilitou při vyjednávání prodejních cen a tím i dosažení lepších platebních podmínek ze strany zákazníka. To může pomoci ostatním obchodním jednotkám ve skupině zlepšit svoji finanční situaci a udržovat vysoké obchodní marže. (Rajendra, 2013)

## **4.3 Vztah mezi treasury a risk managementem**

Z obrázku č. 5 a z předchozího textu vyplývá, že risk management je nedílnou součástí treasury managementu. Lze konstatovat, že mezi těmito dvěma subjekty existuje přímý vztah. Rizika napřímo ovlivňují rozhodování treasury manažerů. Řízení rizik by mělo být vždy součástí treasury aktivit v podniku. Díky tomu podnik dokáže rychle a flexibilně reagovat na případné odvrácení nebo zajištění rizikové situace a případných ztrát. Zvyšování efektivnosti v operativních činnostech treasury management napomáhá zmírnit riziko chyb a podvodů. Informace jsou jedním z hlavních zdrojů treasury managementu, pomocí kterých treasury manažeři dokáží včas rozpoznat rizikové situace. Je velmi důležité, aby komunikační toky uvnitř podniku, ale i mimo něj, probíhaly efektivně. V korporátních podnicích jsou veškerá finanční rizika řízena na centrální úrovni managementem společnosti. Řídící orgán společnosti vždy prostřednictvím CFO business units komunikuje další finanční strategie společnosti s ohledem na potencionální rizika. Tyto strategie a jejich následování jsou striktně kontrolovány a řízeny prostřednictvím corporate treasury oddělení.

Obr. č. 5 Vztah mezi treasury a risk managementem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 5 Představení nadnárodního podniku

### 5.1 Základní charakteristika

Společnost HP Pelzer byla založena v roce 1969 původním majitelem Helmutem Pelzerem, který započal svoji výrobu v jedné garáži ve městě Witten, které se nachází v západní části Německa.



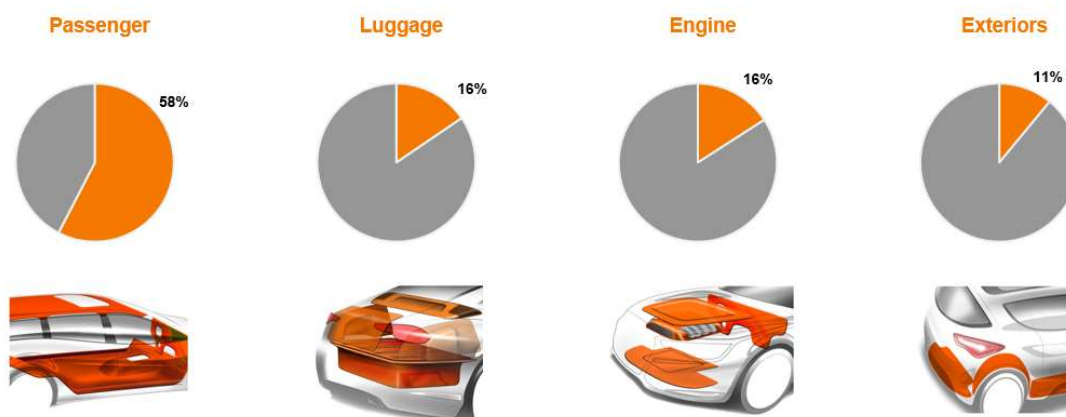
Během několika let společnost expandovala do celého světa. V roce 1986 otevřela svoje první zahraniční vývojové centrum v Jižní Koreji. V roce 1990 vstoupila na americký trh a od roku 2005 působí na čínském trhu. Rok 2007 byl pro společnost zlomový, kdy byla celá společnost původním majitelem prodána společnosti Goldman Sachs. V roce 2010 přichází s nabídkou na odkup italská společnost Adler Group S.p.A. Samotná akvizice je dokončena v roce 2013, kdy Adler Group vlastní 100 % podíl HP Pelzer Group a celá společnost se přejmenuje na Adler Pelzer Group. Při tom však zůstává vedení HP Pelzer Group zachováno, stejně tak její holdingová struktura. Na pozice CFO a CEO skupiny HP Pelzer Group jsou dosazeni vybraní zástupci ze společnosti Adler Pelzer Group. Veškerá strategická rozhodnutí a sídlo centrálního treasury se nadále nachází v sídle společnosti HP Pelzer Group – HP Pelzer Holding GmbH ve Wittenu.

Společnost HP Pelzer Group v současné době zaměstnává více jak 10.000 zaměstnanců a vlastní celkem 57 závodů a 8 vývojových center po celém světě v 18 zemích světa. Své výrobky prodává zákazníkům do 35 zemí jako je Evropa, Asie, Amerika a Afrika. Díky tomu společnost zaujímá značný podíl na trhu a mezi její zákazníky patří většina automobilek po celém světě. Mezi pět klíčových zákazníků patří Volkswagen Group, General Motors, Ford, Hyundai a FCA. Jednotlivé závody společnosti se vždy nachází nedaleko automobilky. To společnosti zajišťuje konkurenční výhodu, jelikož je schopna reagovat na poptávku zákazníka okamžitě. Obchodní aktivity společnosti se řadí podle regionů: Evropa, NAFTA, Asie a Mercosur. Nejvyšších prodejů společnost dosahuje v Evropě (44 % rok 2013) a po té v regionu NAFTA – USA a Mexico (zhruba 29 % rok 2013). Společnost je světoznámý lídr v designu, inženýrství a výrobě akustických a tepelně izolačních komponent a systémů pro automobilový průmysl.

## 5.2 Výrobky společnosti

Společnost HP Pelzer Group navrhuje, rozvíjí, vyrábí a prodává díly a jednotlivé komponenty, které mají za úkol redukovat hluk, vibrace a zvýšit tepelně izolační vlastnosti automobilů. Jednou z hlavních konkurenčních výhod společnosti je, že svým zákazníkům dokáže nabídnout výrobky přímo „na míru“. Její klíčové aktivity uvnitř podniku jsou vertikálně integrované, tzn. společnost je schopna sama vyvinout a případně zajistit materiál nutný pro výrobu a dodat finální výrobek zákazníkovi podle jeho představ. Toho všeho je dosaženo pomocí nemalých investic do výzkumu a vývoje. Produkty společnosti jsou rozděleny na čtyři části: pasažérský prostor, zavazadlový prostor, motorový prostor a exteriér. Z obrázku č. 6 vyplývá, že největší portfolio produktů společnosti představuje oblast pasažérského prostoru. Společnost také vyrábí různé druhy dílů a komponentů, jako je těžká folie, plst', koberce a pěny, které jsou dále používány v široké škále samotných výrobků.

Obr. č. 6 Přehled produktů společnosti HP Pelzer Group



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

## 5.3 Charakteristika finanční pozice společnosti

Konsolidované finanční výkazy společnosti HP Pelzer Group jsou jedním ze zdrojů informací, ze kterých lze čerpat data pro analýzu finanční pozice podniku. Na základě konsolidované rozvahy a konsolidovaného výkazu zisku a ztráty lze posoudit, jak strukturu majetku podniku, tak i zdroje, ze kterých podnik majetek nabyt. Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na corporate treasury management, charakteristika finanční pozice společnosti bude zaměřena na analýzu výnosů, analýzu nákladů na

materiál, servis a personálních nákladů včetně analýzy hospodářského výsledku EBITDA. Zároveň bude také provedena analýza čistého dluhu společnosti a konsolidovaných pohledávek a závazků společnosti.

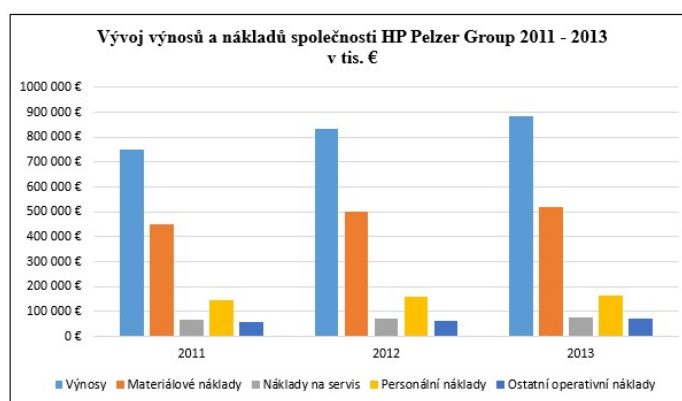
Konsolidovaná rozvaha a výkaz zisků a ztráty společnosti HP Pelzer Group, které jsou uvedeny v **příloze E** a **příloze F** vycházejí z auditovaných finančních výkazů jednotlivých dceřiných společností skupiny HP Pelzer Group. Tyto konsolidované výkazy byly zpracovány na základě účetních standardů GAAP.

### 5.3.1 Analýza konsolidovaných výnosů a nákladů včetně EBITDA

Obrázek č. 7 analyzuje vývoj výnosů a nákladů společnosti HP Pelzer Group během období let 2011 – 2013. *Výnosy společnosti* HP Pelzer Group během tohoto období neustále rostly. V roce 2011 společnost dosáhla výnosů ve výši 752,7 mil. Eur, v roce 2012 již 832,6 mil. Eur a v roce 2013 884,6 mil. Eur. V průměru se jedná o roční nárůst o 8,4 %.

Výnosy společnosti HP Pelzer Group mají rostoucí trend, zejména v důsledku získávání nových projektů od stávajících zákazníků a vstupu na nové trhy, jako je Čína a Argentina. Výnosy společnosti závisí také na vývoji automobilového průmyslu, jelikož její výrobky jsou dodávány automobilovým závodům po celém světě. Poptávka po produktech společnosti je tudíž závislá na samotné poptávce po automobilech. V období, kdy poptávka po automobilech roste, automobilky zvyšují svoji produkci a také poptávku po produktech společnosti HP Pelzer Group. To vše má pozitivní efekt na růst výnosů společnosti.

Obr. č. 7 Vývoj výnosů a nákladů společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Náklady společnosti HP Pelzer Group jsou převážně tvořeny materiálovými náklady, náklady na servis, personálními náklady a ostatními náklady.*

Materiálové náklady tvoří podstatnou část operativních nákladů společnosti. Jak je uvedeno v tabulce č. 1, v průměru se jedná o 60 % podílu na výnosech společnosti. V roce 2013 mají materiálové náklady klesající trend. To je způsobeno zejména poklesem cen materiálu. Díky klesajícím cenám klíčových komodit, ze kterých je materiál vyráběn, jsou dodavatelé schopni snížit cenu dodávaného materiálu. Mezi hlavní suroviny, ze kterých společnost HP Pelzer Group vyrábí své produkty, patří polyuretan a termoplast. Obě tyto suroviny jsou závislé na vývoji makroekonomických faktorů a ceny oleje, která v posledních letech stagnovala. V případě zvyšování objemu odebíraného materiálu u klíčových dodavatelů, si může společnost dovolit také vyjednat množstevní rabat. Mezi další aspekty, které ovlivňují pokles materiálových nákladů, patří vnitropodnikové dodávky materiálu. Společnost HP Pelzer Group si je sama schopna zajistit výrobu koberců, jako základní surovinu pro výrobu jednotlivých dílů.

Tab. č. 1 Podíl nákladů a výnosů společnosti HP Pelzer Group na výnosech 2011 - 2013

<b>Položky</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Materiálové náklady</b>	59,64%	60,16%	58,56%
<b>Náklady na servis</b>	8,85%	8,43%	8,51%
<b>Personální náklady</b>	19,24%	19,20%	18,58%
<b>Ostatní operativní náklady</b>	7,63%	7,63%	8,39%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Náklady na servis tvoří v zhruba 8,5 % podílu na výnosech společnosti. Tato položka nevykazuje radikální změny ve vývoji. Naopak si udržuje neustále svoji stabilní procentní vyjádření k navyšujícím se výnosům. Společnost HP Pelzer Group řadí do nákladů na servis veškeré náklady spojené s údržbou provozu, externí personální agentury, veškeré logistické služby, transporty, opravy a údržby zařízení atd.

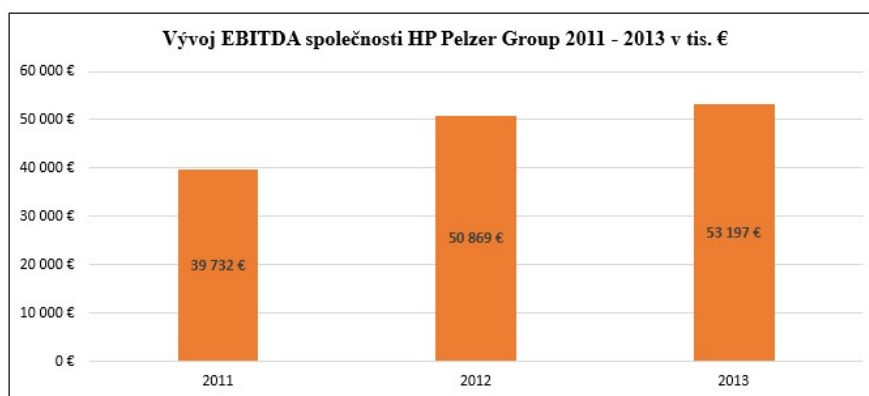
Personální náklady tvoří v průměru 19,2 % podílu na výnosech společnosti. Tyto náklady jsou ovlivněny několika faktory, jako je počet zaměstnanců a mzdová inflace. Množství výrobních dělníků je závislé na objemech prodeje. V době vysoké poptávky po výrobcích společnosti jsou využívány externí personální agentury, jejichž náklady jsou zahrnuty v nákladech na servis.



Do ostatních operativních nákladů patří pronájem výrobních hal, které nejsou majetkem společnosti HP Pelzer Group, dále pojištění, ostatní personální náklady, náklady na IT, cestovní náhrady, náklady na pronájem automobilů, na telefony, náklady na konzultace auditorů a právníků atd.

Hospodářský výsledek EBITDA vyjadřuje hospodářský výsledek před zdaněním, úroky a odpisy. Jak vyplývá z obrázku č. 8, EBITDA společnosti HP Pelzer Group vykazuje rostoucí trend. V roce 2012 byl jeho nárůst o 28 % oproti roku 2011 a v roce 2013 o 5 % oproti roku 2012. To je způsobeno zejména získáváním nových projektů, které zvyšují výnosy společnosti v rámci skupiny, zvyšováním tržního podílu na zahraničních trzích a efektivním nákupem materiálu.

Obr. č. 8 Vývoj EBITDA společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.3.2 Analýza čistého dluhu společnosti

Čistý dluh společnosti je tvořen krátkodobým finančním majetkem, bankovními úvěry, nebankovními půjčkami, leasingovými závazky a platbami shareholders.

Krátkodobý finanční majetek zahrnuje peněžními prostředky na bankovních účtech. Ke dni 31.12.2011 měla společnost HP Pelzer Group na svých účtech k dispozici celkem 21,8 mil. Eur, v roce 2012 částku 24,6 mil. Eur a v roce 2013 téměř 30 mil. Eur.

Bankovní úvěry společnosti HP Pelzer Group zahrnují jak bankovní úvěry dlouhodobé, tak i bankovní úvěry krátkodobé. Z obrázku č. 9 vyplývá, že společnost neustále navyšuje externí zdroje financování ke krytí svých podnikových aktivit. V roce 2011

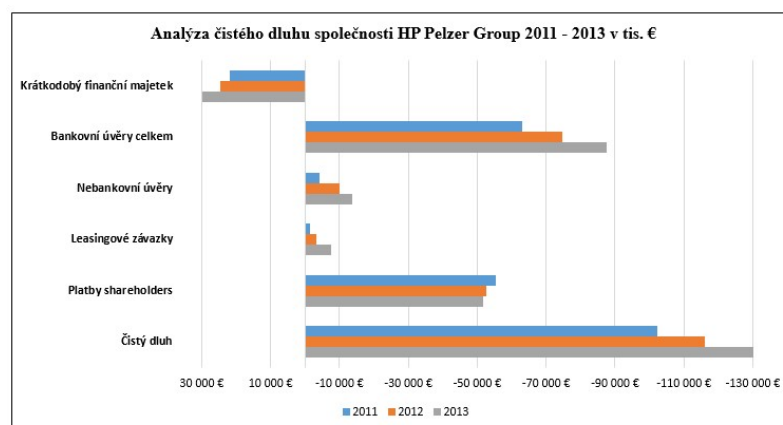
byl stav bankovních úvěrů ve výši -63 mil. Eur, v roce 2012 ve výši -74 mil. Eur a v roce 2013 - 87 mil. Eur.

Nebankovní úvěry zahrnují půjčky poskytnuté třetími stranami. Jedná se o půjčky od zákazníků, kdy dochází k diverzifikaci rizika kurzových ztrát a ostatních negativních dopadů způsobených trhem na zákazníka. Tyto půjčky se v roce 2013, oproti roku 2011, ztrojnásobily.

Leasingové závazky jsou tvořeny nákupem strojů na leasing potřebných k výrobě produktů. Tato položka vykazuje opět růstovou tendenci zadlužení podniku.

Platby shareholders zahrnují závazky vůči vlastníkům společnosti Adler Group S.p.A. Každoročně jsou majitelům společnosti vypláceny dividendy, které postupně snižují zadlužení celé korporace. Dochází tak k postupnému umořování částky společnosti HP Pelzer Group, kterou majitelé Adler Group S.p.A. v roce 2010 do podniku investovali. V roce 2013 stav tohoto závazku vůči vlastníkům činil 51,8 mil. Eur.

Obr. č. 9 Analýza čistého dluhu společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Položka Net Debt Ratio (čistý dluh / EBITDA) udává, za jakou dobu je společnost schopna splatit čistý dluh při dané výši EBITDA. (Financeformulas, 2016) Společnost HP Pelzer Group je schopna splatit výši čistého dluhu v průměru za 2,5 roku při dané výši EBITDA.

Tab. č. 2 Výše ukazatele Net Debt Ratio společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v rok)

Položka	2011	2012	2013
Net Debt Ratio	2,57	2,28	2,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.3.3 Analýza pohledávek a závazků společnosti

Analýza pohledávek a závazků je provedena na základě konsolidované rozvahy společnosti HP Pelzer Group. Jsou analyzovány položky Trade receivables (pohledávky z obchodního styku) a Trade payables (závazky z obchodního styku). Obrázek č. 10 naznačuje vývoj těchto pohledávek a závazků v letech 2011 – 2013. Výše pohledávek z obchodního styku se zvýšily z 63 mil. Eur v roce 2011 až na 111 mil. Eur v roce 2013. Jedná se téměř o padesátiprocentní navýšení. To znamená, že společnost HP Pelzer Group poskytuje svým zákazníkům delší splatnost faktur, anebo je k tomu nucena regulací v automobilovém průmyslu. Závazky z obchodního styku jsou udržovány společností téměř na konstantní úrovni a to ve výši 138 mil. Eur. Z obrázku č. 9 a č. 10 lze usoudit, že společnost HP Pelzer Group přistupuje k *umírněné neboli vyvážené strategii řízení čistého pracovního kapitálu*, kdy podnik nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků na svých bankovních účtech (rok 2013 pouze 30 mil. Eur při výnosech 885 mil. Eur), vyšší úrovni pohledávek a vyšší úrovni závazků (v roce 2013 skoro 139 mil. Eur).

Obr. č. 10 Analýza pohledávek a závazků společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.3.4 Rizika vztahující se k finanční pozici společnosti

Jak bylo v předchozím bodě analyzováno, čistý dluh společnosti se v roce 2013 pohyboval okolo 130 mil. Eur. Neustále rostoucí čistý dluh společnosti HP Pelzer Group může mít negativní dopad na samotné podnikatelské aktivity společnosti, včetně rizika ztráty likvidity, a tím nemožnost dostát svých závazků nejen vůči bankovním

institucím, ale i vůči svým dodavatelům. Peněžní prostředky z podnikových aktivit, současných peněžních zdrojů a ostatních externích zdrojů nemusí stačit k pokrytí dalších kapitálových potřeb společnosti, obzvláště když dojde ke značnému poklesu prodejů společnosti HP Pelzer Group. Navíc budoucí narušení kapitálového trhu včetně bankrotu, insolvence nebo restrukturalizace finančních institucí může narušit všeobecně likviditu podniku a zvýšit náklady na další financování popřípadě ovlivnit dostupnost financování.

Likvidita společnosti HP Pelzer Group může být také narušena změnou platebních podmínek jednotlivými dodavateli, kteří reagují na upadající finanční stav podniku a současně zákazníci budou trvat na obvyklých platebních termínech.

Mezi další negativní aspekty (rizika) prohlubování zadluženosti společnosti HP Pelzer Group patří:

- zvyšování zranitelnosti společnosti při nepříznivém vývoji globální ekonomické situace a podmínkám v automobilovém průmyslu,
- vynakládání určité části operativního cash flow podniku na splátky dluhu může způsobit riziko nedostatku finančního kapitálu na financování potřeb pracovního kapitálu, investic nebo výzkumu a vývoje včetně dalších korporátních potřeb společnosti,
- nízká flexibilita v plánování dalšího rozvoje, zejména reakce na změnu podnikových aktivit a požadavky automobilového průmyslu,
- negativní vnímání zákazníka na platební solventnost společnosti,
- významná konkurenční nevýhoda oproti konkurentům, kteří ve svých rozvahách vykazují menší zadlužení a vyšší vlastní kapitál,
- limit firmy si půjčovat další dodatečný externí kapitál.

Společnost HP Pelzer Group se také vystavuje riziku spojenému s proměnlivými úrokovými sazbami. Zvyšování či snižování úrokových sazeb může mít dopad na současné úrokové náklady společnosti a další budoucí náklady spojené s refinancováním. Společnost v současné době se nezajišťuje proti riziku fluktuace úrokových měr.

## **6 Analýza corporate treasury managementu ve vybraném podnikatelském subjektu**

Analyzovaná společnost HP Pelzer Group má centrálu ve Wittenu v Německu – HP Pelzer Holding GmbH, odkud jsou řízeny veškeré globální podnikové aktivity a učiněna strategická rozhodnutí. Corporate treasury oddělení je v kompetenci globálního ředitele financí a controllingu, který dále reportuje CFO celé skupiny. Corporate treasury oddělení má na starosti ředitel treasury, pod kterého spadají dva zaměstnanci. Z toho vyplývá, že corporate treasury oddělení společnosti HP Pelzer Group zaměstnává celkem tři zaměstnance, vedoucí a dva podřízené.

### **6.1 Postavení corporate treasury v nadnárodním podniku**

Společnost HP Pelzer Group má celosvětově implementovaný treasury systém SAP ERP Financials téměř ve všech závodech, s výjimkou Číny, Brazílie a Indie. Po celém světě se nacházejí jednotlivé dceřiné závody, které jsou seskupeny do tzv. business units. To ale neznamená, že každá business unit má svoje vlastní treasury centrum. Spíše naopak. Každá dceřiná společnost disponuje svým vlastním treasury oddělením, které zajišťuje treasury operace, stará se o celkovou likviditu obchodní jednotky a komunikuje s centrálním corporate treasury. Centrální corporate treasury ve Wittenu plně zajišťuje veškeré treasury operace pro všechny německé závody (celkem 6 německých závodů). Dále kontroluje pomocí schvalovacích procesů treasury aktivity v českých závodech, v Polsku, v Itálii, ve Velké Británii, v Jižní Koreji a v Mexiku. Corporate treasury funguje mimo jiné jako hlavní vnitropodniková banka skupiny, která shromažďuje dočasně volné finanční prostředky od jednotlivých závodů. Tyto dočasně volné peněžní prostředky jsou dále použity ke krytí a zajištění likvidity v ostatních dceřiných společnostech. Případně jsou využity ke krytí ztrátových projektů ve skupině, k zajištění financování rozvojových investic a dalších nahodilých situací. Nejvyšší pozornost, co se týká volných peněžních prostředků, je věnována českým závodům. Výnosy českých závodů tvoří zhruba 21% z celkových výnosů skupiny (výnosy českých závodů za rok 2013 ve výši 175 mil. Eur). Schvalovací procesy jsou uskutečňovány pomocí e-mailové korespondence nebo pomocí telefonních cash konferencí. Z toho lze usoudit, že corporate treasury HP Pelzer Holding řídí a kontroluje

treasury aktivity celé skupiny pouze částečně, a to se zaměřením pouze na vybrané strategické závody. Jedná se o tzv. decentralizované treasury.

### 6.1.1 Cash management

Cash management na centrální úrovni corporate treasury v HP Pelzer Holding se zabývá **správou bankovních účtů**, které jsou otevřeny pro bankovní transakce všech německých závodů. Treasury manažeři na počátku dne zjišťují **aktuální cash pozici**, **kontrolují příchozí a odchozí platby**, plánují **platby dodavatelům** za všechny německé závody ve spolupráci s centrálním logistickým a výrobním oddělením. V průběhu dne treasury manažeři HP Pelzer Holding **realizují** naplánované domácí a mezinárodní **platby** pomocí systému SAP ERP Financials a jejich odesílání prostřednictvím online bankovních systémů.

Mezi další cash management treasury aktivity na centrální úrovni ve společnosti HP Pelzer Holding patří **komunikace se strategickými závody** ohledně denních priorit plateb, které tyto závody plánují realizovat. Naplánované platby jednotlivými závody, které patří do správy corporate treasury, smí být realizovány jen po schválení příslušným treasury manažerem.

Další cash management aktivita na centrální úrovni corporate treasury HP Pelzer Holding je **řízení peněžních toků uvnitř korporace**. Oddělení corporate treasury zde plní funkci zprostředkovatele centralizace finančních prostředků od ostatních dceřiných společností dle příkazu CFO skupiny. Rozhodovací pravomoc o centralizaci (shromažďování) finančních prostředků má pouze CFO skupiny, který rozhoduje o tom, která dceřiná společnost a kolik bude odvádět finančních prostředků na centrální úroveň, tj. do společnosti HP Pelzer Holding. Treasury manažeři po té koordinují tok finančních prostředků z těchto entit. Ve většině případů se jedná o platby vnitropodnikových faktur za vnitropodnikové dodávky, popř. o vnitropodnikové půjčky.

Corporate treasury oddělení pravidelně předkládá vedení společnosti report **Available Liquidity** za HP Pelzer Group. Jeho vzor je uveden na obrázku č. 11. Tento report je odesílán každý den na emailovou adresu CFO skupiny. Z tohoto reportu je možné zjistit aktuální stav bankovních účtů po jednotlivých zemích. Měny všech bankovních účtů jsou přepočítávány dle aktuálního měnového kurzu na měnu Eur.

Obr. č. 11 Vzor Available Liquidity Reportu HP Plezr Group

Country	Bank	Amount in home currency	FX rate	Amount in EURO	Reporting date
Germany	Total	1.217.549	1	1.213.740	25.04.2016
Argentina	Total	1.580.000		142.190	20.04.2016
Brasil	Total	822.053		221.872	25.04.2016
Belgium	Total	500.000		500.000	25.04.2016
Czech	Total			2.136.100	25.04.2016
China	Total_not reported			0	25.04.2016
India	Total_not reported			0	25.04.2016
Italy	Total_not reported			0	25.04.2016
Korea	Total	273.639.443		941.270	25.04.2016
Mexico	Total	21.021.142		3.459.268	25.04.2016
Poland	Total			1.462.933	25.04.2016
Russia	Total	20.018.077		284.744	25.04.2016
Spanien	Total	177.987		177.987	25.04.2016
Turkey	Total	322.699		322.699	25.04.2016
UK	Total			73.595	25.04.2016
USA	Total	6.070.599		5.586.209	22.04.2016
Total available liquidity				16.522.608	

Actual day before  
older than 1 day  
not reported

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

Hlavní domácí bankou na centrální úrovni společnosti HP Pelzer Holding je německá banka Deutsche Bank. V kompetenci treasury oddělení je také **jednat a vytvářet si dobré vztahy se zástupci této banky**. Dlouholetá spolupráce zajišťuje vždy kladný přístup při řešení problémů při odesílání plateb, poskytnutí požadovaných dokumentů a aktuálních informací týkající se nejnovějších trendů v oblasti bankovníctví.

### Správa bankovních účtů na centrální úrovni v HP Pelzer Holding

Jak bylo uvedeno, centrální corporate treasury společnosti HP Pelzer Holding spravuje mimo jiné také bankovní účty za všechny německé závody včetně holdinového účtu. Jedná se celkem o 7 závodů, z nichž 4 závody mají jeden společný účet. Všechny tyto bankovní účty jsou vedeny u bankovní instituce Deutsche Bank ve měně Eur s výjimkou jednoho účtu, který je v polských zlotých. Na začátku dne treasury manažeři zadávají stavy jednotlivých účtů do MS Excel souboru, který je interně nazýván DISPO a jeho vzor je uveden na obrázku č. 12.

Obr. č. 12 DISPO společnosti HP Pelzer Holding

Project/Tool	Time	25.04.2016	11:00
Lawyer/Court	Bank	https://db-direct.db.cor.DE	
Raw Material	Deutsche Bank		
TAX	Holding - 2	1.000.000,00	
	Holding - 2/ SPA 17	1.000.000,00	
BIMSCH	Automotive - 11/ PLN	100,00	
Paymentplan	Automotive - 11	-250.000,00	
Service	Vegro - 13	-150.000,00	
Salaries	RAT - 17	0,00	
Transfers	Min - 29	0,00	
	APC - 40 / 126804400	-200.000,00	
on behalf of Hapich			
Liquidity as of 25.04.16			Germany Actual
SAP Code	Subject	Priority	Code Supplier
			Date of Invoice
			Status accounting
			Authorization
			Save
			Amount
Opening balance			600,100

Bank	Account	CZ
25.04.2016	Ceska Sporitelna_Eur_igt	-325.000,00
25.04.2016	Ceska Sporitelna_CZK_igt	225.000,00
25.04.2016	DB xxxxxxxxx	700.000,00

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

DISPO je rozsáhlý interní dokument v MS Excel, se kterým treasury manažeři pracují celý den a průběžně ho aktualizují. Jedná se zejména o aktualizaci nově příchozích či odchozích plateb, tzn. o nové stavy všech bankovních účtů, ale také o kontrolu realizovaných plateb z předchozího dne.

### Plánování plateb ve společnosti HP Pelzer Holding

DISPO dále slouží k plánování všech odchozích plateb, které se budou daný den realizovat, anebo se plánují realizovat v následujících dnech. Vše plně koresponduje s průběžně aktualizovaným cash forecast. V DISPO se zohledňuje velké množství položek. Na obrázku č. 13 jsou uvedeny jen ty nejpodstatnější položky. Jedná se o:

- Block's and 1st priority transfers – zde jsou zohledněné blokace finančních prostředků, které jsou rozhodnutím CFO společnosti zablokovány. Jejich další využití stojí jen na pokynech vedení společnosti.
- IC Transfers – do této položky se zahrnují veškeré vnitropodnikové transfery.
- Salaries & Wages – jedná se o položku plánovaných a realizovaných plateb za výplatu, sociálního a zdravotního pojištění.

Obr. č. 13 DISPO - plánování plateb ve společnosti HP Pelzer Holding

Liquidity as of 26.10.15		Germany Actual			
SAPCode	Subject	Save	Amount	Processed	on hold
<b>Opening balance</b>			<b>1.400.100</b>		
Block's and 1st priority transfers			-	-	-
IC Transfers			-	-	-
<b>Free after blocks &amp; transfers</b>			<b>1.400.100</b>		
Salaries & Wages		-	<b>2.013</b>	<b>190.253</b>	<b>150.000</b>
BONUS			-	-	-
<b>Free after personal payments</b>			<b>1.398.087</b>	<b>190.253</b>	<b>150.000</b>
Tax on wages		-	-	<b>531.058</b>	<b>668.488</b>
Corporate tax			-	-	-
Trade tax			-	-	<b>160.029</b>
Turnover tax			-	-	-
<b>Free after taxes</b>			<b>1.398.087</b>	<b>721.311</b>	<b>978.517</b>
various direct debits			-	<b>392.446</b>	<b>84.801</b>
direct debits ENERGY			-	<b>10.264</b>	-
direct debits RM			-	-	<b>17.640</b>
<b>Free after direct debits</b>			<b>1.398.087</b>	<b>1.124.021</b>	<b>1.080.958</b>
Travel expenses			-	-	-
External employees		-	<b>40.026</b>	<b>552.919</b>	<b>522.787</b>
Financial Instruments			-	-	-
Travel/ Ex. Emp./ F.Inst.		-	<b>40.026</b>	<b>552.919</b>	<b>522.787</b>

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016



V souvislosti s DISPO a obrázkem č. 13 je nutno ještě poukázat na jednu důležitou položku, a to Direct debits. Jedná se o položku typu – inkasa plateb v měně Eur. V ČR takový typ inkasa není běžný, jelikož ČR prozatím nepřešlo na platební měnu Eur. V zahraničí je tento typ platebního nástroje velmi využíván k placení faktur za materiál, sociálního a zdravotního pojištění, k placení servisů, leasingů, pronájmů aut atd. Majitel účtu musí dát k inkasu plateb v měně Eur písemný souhlas. V příloze D je uveden příklad tohoto souhlasu firmou HP Pelzer Holding. Tento dokument se nazývá SEPA-Firmen-Lastschriftmandat. Společnost Airplus Servicekarten GmbH díky tomuto dokumentu smí požádat prostřednictvím své banky, banku zákazníka, kterým je v tomto případě společnost HP Pelzer Holding, o provedení inkasa splatných faktur z jejího účtu. Corporate treasury oddělení společnosti HP Pelzer Holding eviduje veškeré schválené dokumenty Direct debits. Tyto informace dále využívá k přehledu a plánování o blížících se inkasech plateb z účtu. Treasury oddělení společnosti HP Pelzer Holding zajišťuje, aby všechny jím spravované účty společnosti disponovaly dostatečným množstvím peněžních prostředků, a aby byla zajištěna realizace inkasovaných plateb.

Corporate treasury oddělení společnosti HP Pelzer Holding denně pracuje s rozsáhlým interním dokumentem DISPO. Jedna z jeho hlavních částí zahrnuje plánování plateb za všechny německé závody. Na obrázku č. 14 je uveden příklad naplánovaných plateb za materiál. Tento seznam vznikl na základě komunikace s centrálním logistickým oddělením, které průběžně komunikuje se zástupci ostatních německých závodů. Centrální logistické oddělení shromažďuje informace o chybějícím nebo požadovaném materiálu potřebný k výrobě produktů a na základě toho určí priority plateb za materiál, které se mají daný den realizovat. Corporate treasury oddělení obdrží finální soubor priorit plateb za materiál, ze kterého vychází při svém dalším plánování. Platby za materiál pro ostatní německé závody jsou realizovány na základě aktuálního stavu peněžních prostředků. V případě, že společnost HP Pelzer Holding nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků, navrhuje zástupci z centrálního logistického oddělení možná řešení situace, jako jsou návrhy splátek nebo posunutí platby o jeden či dva dny.

Obr. č. 14 DISPO HP Pelzer Holding - Plánování plateb za materiál

Scheduled payments	Status accounting	Autorization	PDF save	Payment order send to bank
Automotive: Leiharbeiter	DTA 09.11.15	ok	ok	-10.287,01
Witten: Overlack	DTA 09.11.15	ok	ok	-2.265,02
Witten: Pöppelmann	DTA 09.11.15	ok	ok	-731,85
Witten: Schneiderfilz	DTA 09.11.15	ok	ok	-6.971,02
Berka: Friedola	DTA 09.11.15	ok	ok	-22.344,63
Witten: Sachtleben	DTA 09.11.15	ok	ok	-7.501,66
Neutraubling: Sachtleben	DTA 09.11.15	ok	ok	-7.405,83
Witten: Ultrapolymers	DTA 09.11.15	ok	ok	-12.039,83
Neutraubling: I2Logistics	DTA 09.11.15	ok	ok	-2.000,00
Witten: SH Minerals GmbH	DTA 09.11.15	ok	ok	-2.963,10
Berka: PolyComp	DTA 09.11.15			-14.161,00
Saarwellingen: RVN	DTA 09.11.15			-5.000,00
Witten: Induclean	DTA 09.11.15			-13.399,04

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

V případě, že jsou platby za materiál naplánovány a treasury oddělení rozhodne o jejich realizaci, finální dokument je odeslán na účetní oddělení jednotlivých závodů, které vytvářejí platební soubor pomocí SAP systému.

### Realizace plateb ve společnosti HP Pelzer Holding

Průběžný stav realizace plateb je vždy zohledněn v interním dokumentu DISPO. Najdeme zde s tím související položky. Na obrázku č. 14 můžeme vidět položku „*Status accounting*“, „*Autorization*“, „*PDF save*“ a „*Payment order send to bank*“. Každá tato položka má své zastoupení. „Status accounting“ znamená, že byl odeslán požadavek na příslušné účetní oddělení k vytvoření platebního souboru, který se interně nazývá DTA. Zde je nutno podotknout, že pro každou naplánovanou platbu obdrží corporate treasury oddělení platební soubor DTA od účetního oddělení, prostřednictvím emailu nebo uložení na interní disk. „Status Autorization“ znamená, že platební soubor byl nahrán do online bankovního systému a platba podepsána pomocí elektronického podpisu. HP Pelzer Holding zajišťuje riziko chybně odeslaných plateb pomocí principu „čtyř očí“. Jedná se o to, že každá platba musí být autorizována dvěma elektronickými podpisy. Tím je zajištěno, že dvě osoby musí schválit danou platbu v bankovním systému. „PDF save“ znamená, že je manažerem treasury oddělení vytvořeno potvrzení o realizované platbě pomocí online bankovního systému. Pro každou platbu je vystaveno toto potvrzení a uloženo na interním disku společnosti. Tato potvrzení jsou využívána jak interně, tak i externě jako potvrzení o realizované platbě. Stává se, že dodavatel vyžaduje toto potvrzení, aby se ujistil, že jeho dodávka materiálu je zaplácena. „*Status payment order send to bank*“ vyjadřuje přesnou částku realizované platby.

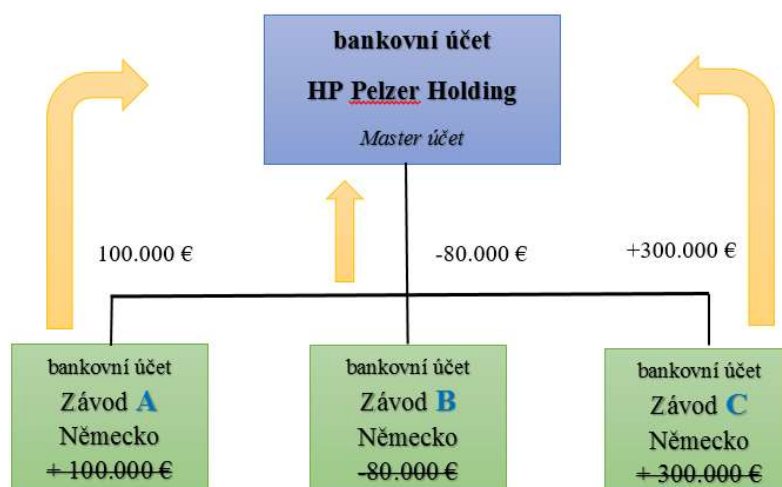
Společnost HP Pelzer Holding realizuje ve většině případech SEPA platby. V systému SAP ERP Financials jsou všechny bankovní data jak u zákazníků, tak i u dodavatelů nastaveny v jednotném formátu typu IBAN a v příslušném SWIFT kódu.

### 6.1.2 Cash pooling

Společnost HP Pelzer Holding aplikuje jen jednu formu cash pooling aktivit, a to reálných cash pooling. Tato forma cash pooling je realizována u všech bankovních účtů, které jsou vedeny u hlavního bankovního ústavu Deutsche Bank a týkají se německých závodů. Jako tzv. „master účet“ neboli „concentration účet“ je zvolen hlavní účet společnosti HP Pelzer Holding. Na tento účet jsou na konci dne automaticky přeúčtovány nebo vyrovnány kreditní či debetní konečné zůstatky ostatních účtů ve zvolené skupině. Na konci dne je stav všech účtů, kromě účtu HP Pelzer Holding, vždy nula. Jedná se o tzv. „Zero-Balance Account Pooling“. Scénář cash pooling společnosti HP Pelzer Holding je nastíněn na obrázku č. 15.

Přeshraniční cash pooling není v analyzované korporaci využíván. Společnost HP Pelzer Holding centralizuje finanční prostředky z ostatních dceřiných společností pomocí fyzických převodů, a to celosvětově. V tomto případě se nejedná o náročný administrativní proces, jelikož v rámci skupiny jsou realizovány vnitropodnikové dodávky, proto dceřiné společnosti proplácejí pouze vnitropodnikové faktury. Popřípadě jsou uzavřeny vnitropodnikové půjčky.

Obr. č. 15 Scénář Cash pooling HP Pelzer Holding na konci dne



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 6.1.3 Cash forecasting

Cash forecasting je jedna z klíčových aktivit treasury managementu ve společnosti HP Pelzer Holding. V rámci skupiny HP Pelzer Group je implementovaný jednotný systém reportů cash forecast. Jedná se o rozsáhlý a velmi detailní dokument na denní bázi, který se zpracovává v MS Excel a je reportován v měně Eur. Jeho vzor je uveden v příloze G.

V časovém horizontu se corporate treasury oddělení ve společnosti HP Pelzer Holding zabývá dvěma druhy cash plánování: krátkodobý cash forecast (prognózování na 1 měsíc dopředu) a střednědobý cash forecast (prognózování na 6 měsíců dopředu).

Krátkodobému cash forecast je věnována ve společnosti HP Pelzer Holding větší pozornost než střednědobému cash forecast. Střednědobý cash forecast je reportován všemi dceřinými společnostmi HP Pelzer Group na corporate treasury oddělení jednou za půl roku. Všechny tyto reporty jsou po té konsolidovány do jednoho souboru a reportovány prostřednictvím corporate treasury oddělení na CFO skupiny. Management společnosti tento typ cash forecast využívá zejména ke strategickým účelům a rozhodování o dalších rozvojových akcích celé skupiny. Konsolidovaný střednědobý cash forecast je také využíván k zajištění bankovních produktů, jako jsou bankovní úvěry, o kterých bylo zmíněno v kapitole 5.3.2, Analýza čistého dluhu společnosti.

Krátkodobý cash forecast plní ve společnosti HP Pelzer Holding jinou úlohu než střednědobý cash forecast. Tento typ forecast je využíván výhradně pro strategické finanční účely. Management společnosti se na jeho základě okamžitě rozhoduje a činí důležitá strategická finanční rozhodnutí. Cash forecast se aktualizuje pravidelně všemi společnostmi ve skupině a je zasílán na týdenní bázi na emailovou adresu corporate treasury. Všechny tyto reporty se dále postupují na CFO skupiny HP Pelzer Group.

Hlavním zájmem CFO skupiny je cash forecast za HP Pelzer Holding, ze kterého vyplývá aktuální cash pozice na centrální úrovni. Zodpovědnost za jeho sestavení a reportování na CFO má corporate treasury oddělení společnosti HP Pelzer Holding. V tomto cash forecast musí být zohledněny jak všechny plánované příchozí platby na všech účtech spravovaných corporate treasury oddělením, tak i všechny plánované odchozí platby z těchto účtů.

Mezi plánované příchozí platby v cash forecast HP Pelzer Holding patří všechny příjmy od zákazníků všech německých závodů. Ty se plánují na základě obrátů z předchozího měsíce. Tyto informace corporate treasury obdrží od controllingového oddělení. Další příchozí platby jsou plánovány od dceřiných společností. Každá dceřiná společnost v HP Pelzer Group musí jednou za měsíc, podle svého aktuálního vývoje EBITDA, odeslat na Holding ujednanou částku. O tom kolik a jaká společnost převede určitou výši peněžních prostředků na Holding, rozhoduje CFO skupiny. Corporate treasury zde plní funkci pouze zprostředkovatele a zajištění těchto rozhodnutí.

V plánovaných výdajích cash forecast HP Pelzer Holding jsou zahrnuty veškeré platby za materiál, který je nutný k výrobě produktů. Dále servisy, direct debits za materiály, leasingy, pronájmy aut, platební plány, platby za energie, daně, výplaty atd. Příklad rozpisu jednotlivých výdajů je uveden na obrázku č. 16. Další položkou ve výdajích je položka *Cash out intercompany*. Jedná se o položku, kde jsou zohledněny „finanční injekce“ společností HP Pelzer Holding svým dceřiným společnostem.

Obr. č. 16 Přehled výdajů uvedených v Cash Forecast společnosti HP Pelzer Holding

173	<b>Expected outgoing</b>
174	Direct debits RIM
175	Direct debits Service
176	Direct debits Leasing/ Car Rent
177	Paymentplans
178	RIM Suppliers
179	Service
180	Rent
181	Insurance
182	Extra Expenses Fire Witten
183	Energy/ TWL/ EVD
184	Leasing
186	OTHERS/ Kreditor
187	Tax authority Hungary/ Germany
188	Tax on wages
189	Turnover Tax
190	Projects / Tooling
194	Fees & interests
195	RIM Suppliers / Vegro
222	<b>Mediofactoring</b>
272	<b>Cash out Intercompany</b>
274	0017_RAT
275	0040 APC VoBA/ EXTERN payments
278	0040 APC DB/ EXTERN outgoing transfers
281	0040 APC DB/ INTERN outgoing DB CP to DB NONE CP 0040
283	0130 HP_CHEMIE PELZER RESEARCH
285	0300_HP-Pelzer N.Y. BE
288	0500_Rossifloor S.p.A.
291	2100_Poland/ Adler
292	2100_Poland/ HP
302	5000_Hancock Pelzer

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

Na posledním řádku cash forecast společnosti HP Pelzer Holding je vyčíslen průběžný vývoj cash pozice, ze které lze vyčíst, kdy a jaký den bude mít společnost problémy s likviditou, anebo naopak přebytek finančních prostředků.

## **7 Návrh pro zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu v oblasti corporate treasury managementu**

### **7.1 Návrh pro efektivnější realizaci plateb**

Efektivnější realizace plateb by bylo dosaženo pomocí centralizace treasury. Jak bylo analyzováno, společnost HP Pelzer Group má v současné době decentrální formu řízení treasury aktivit s holdingovou strukturou. Pro tak velkou a stále více globalizující se společnost je forma decentrálního řízení treasury velmi nevýhodná, a to jak z pohledu zajišťování likvidity celého koncernu, tak i řízení jednotlivých rizik. Je nutné, aby vedení společnosti HP Pelzer Group, prostřednictvím centrály HP Pelzer Holding, mělo co nejdetailnější informace o stavu všech bankovních účtů, a to celosvětově. K tomu by společnost měla více využívat SAP systém, který je již implementován téměř ve všech dceřiných společnostech. Pomocí aplikace SAP In-House Cash je možno dosáhnout na realizaci plateb na centrální úrovni, tak i na vnitropodnikové převody, včetně centrálního shromažďování peněžních prostředků.

Na obrázku č. 17 je vyobrazen návrh na efektivnější realizaci plateb ve společnosti HP Pelzer Holding. Jedná se o to, že centrální bankou celé skupiny HP Pelzer Group by byla pouze jedna banka – Banka společnosti HP Pelzer Holding. V tomto případě se jedná o bankovní institut Deutsche Bank. Ostatní bankovní instituty a s tím spojené bankovní účty jednotlivých dceřiných společností, by byly nadále ponechány na lokální úrovni. Z toho důvodu, mohou být dále čerpány „výhody“ umístění těchto lokálních bankovních účtů, k čerpání dodatečného externího kapitálu a využití dalších bankovních produktů. Mezi centrální bankou HP Pelzer Holding (resp. centrálním bankovním účtem) a ostatními bankami (resp. bankovními účty) dceřiných společností by byl implementován proces cash pooling (přeshraniční cash pooling a víceměnový cash pooling). Tím by byla zajištěna plná centralizace peněžních prostředků na jednom centrálním účtu HP Pelzer Holding.

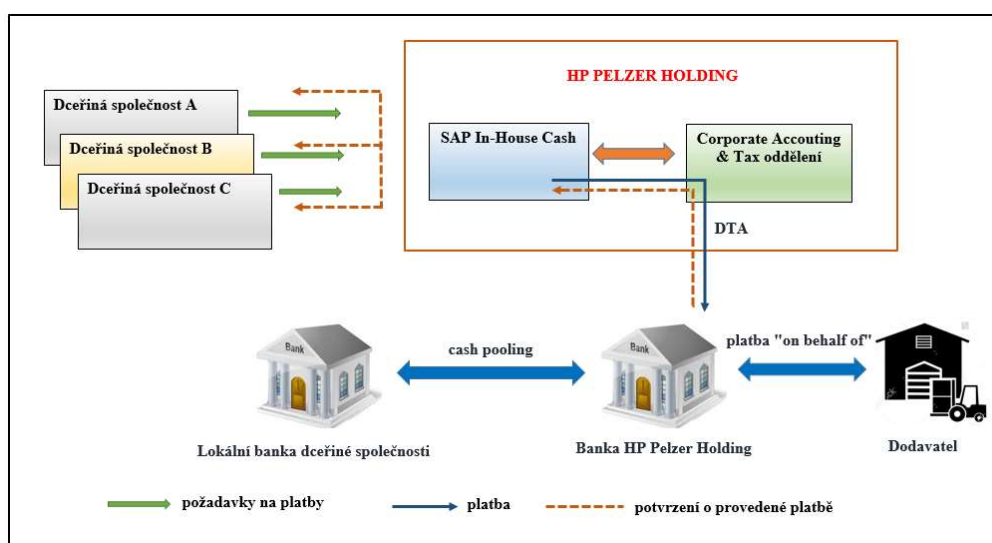
Všechny dceřiné společnosti HP Pelzer Holding by zasílali svoje požadavky plateb (proplacení příslušných faktur) na centrální corporate treasury. Tyto požadavky by byly dále shromažďovány a analyzovány centrálním corporate treasury. Dle aktuální cash

situace by bylo těmto požadavkům vyhověno, anebo by došlo k posunutí termínu platby. V případě vyhovění realizace platby, by byl zaslán soubor plánovaných plateb na corporate accounting & tax oddělení, které by vystavilo hromadně platební soubor. Tento soubor by byl odeslán prostřednictvím SAP In-House cash systému do centrální banky, která by realizovala platby z centrálního bankovního účtu. Platby by byly realizovány z centrálního bankovního účtu HP Pelzer Holding napřímo jednotlivým dodavatelů. To znamená, že např. česká dceřiná společnost HP Pelzer s.r.o. by neprováděla platby ze svého účtu, který má vedený v České spořitelně, ale platby by byly realizovány z centrálního holdingového účtu formou „on behalf of HP Pelzer s.r.o.“. Tím by bylo zajištěno, že daná platba se vztahuje právě k této dceřiné společnosti.

Výhody SAP In-House Cash systém ve společnosti HP Pelzer Group:

- Optimalizace kapitálové struktury společnosti HP Pelzer Group.
- Úspora na úrocích a bankovních poplatcích.
- Vyřešení finančních potřeb interně místo použití externího financování.
- Lepší kontrola nad finančními prostředky.
- Možnost zvýšení úrokových výnosů.
- Větší flexibilita při plánování a realizaci plateb.
- Flexibilnější vyhovění požadavků na cash reporting statutárními orgány.

Obr. č. 17 Návrh na efektivnější realizaci plateb ve společnosti HP Pelzer Holding



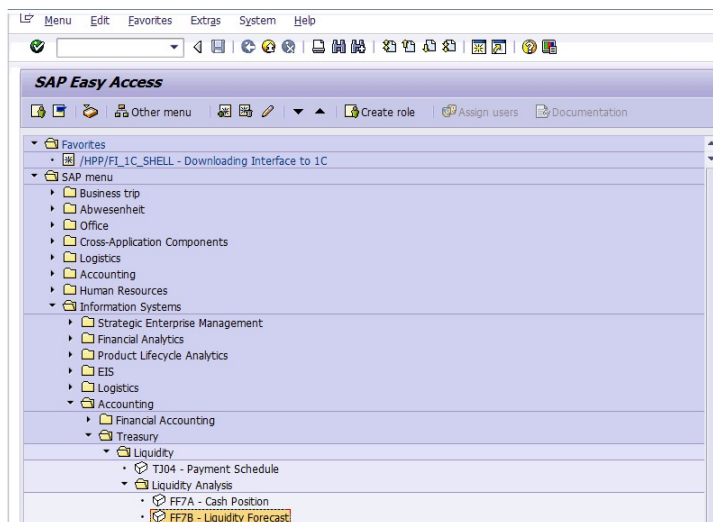
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 7.2 Návrh na efektivnější report cash forecast

Společnost HP Pelzer Holding má v současné době implementovaný jednotný systém cash forecasting pomocí tabulkového procesoru MS Excel. Podle provedené analýzy se sice jedná o velmi detailně propracovaný soubor, ale jeho další využití a přehlednost pro společnost HP Pelzer Holding je velmi neefektivní. *V návaznosti na tuto diplomovou práci, byl ve společnosti HP Pelzer Holding, započat projekt, který se věnuje reportu cash forecast.* Vzhledem k tomu, že celá společnost HP Pelzer Group má celosvětově implementovaný SAP systém, bylo by vhodné toho využít a více pracovat interně s tímto systémem.

Nejprve je nutné v SAP systému aktivovat aplikaci FF7B – Liquidity Forecast. Její přístupovou cestu v SAP systému najdeme na obrázku č. 18. V návaznosti na komunikaci s SAP týmem společnosti HP Pelzer Holding, byla tato aplikace aktivována v testovací verzi SAP systému u této společnosti.

Obr. č. 18 Transakce v SAP ERP Financials pro aktivaci Cash forecast v HP Pelzer Holding



Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

Dále je třeba nakonfigurovat všechny bankovní účty, kterých se daný cash forecast bude týkat. V případě, že jsou všechny bankovní účty zadány, je možné získat aktuální cash pozici společnosti HP Pelzer Holding. Testovací verze cash forecast obrázku č. 19 ukazuje aktuální cash pozici společnosti ve výši 107 Eur dne 18.04.2016. Na řádku PERSONEN dne 18.04.2016 je možné vidět částku - 201.489 Eur. Jedná se o částku



nasimulovaných plánovaných plateb. To znamená, že konečná cash pozice společnosti HP Pelzer Holding dne 18.04.2016 by byla – 201.382 Eur.

Obr. č. 19 Výstup SAP z testované verze Cash forecast za HP Pelzer Holding

Sum. group	Sum. level	18.04.16	19.04.16	20.04.16	21.04.16	22.04.16	25.04.16	26.04.16	27.04.16	28.04.16	29.04.16	02.05.16	03.05.16	04.05.16	Later
BANKEN	**	107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107
PERSONEN	**	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489	201.489
		201.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382	196.382

Zdroj: Interní podnikové materiály, 2016

V další fázi je nutné nakonfigurovat všechna odběratelská čísla v SAP systému, které souvisejí s cash forecast, aby bylo možné nasimulovat příchozí platby od těchto zákazníků podle aktuálního vývoje salda.

Co se týká výdajů, je nutná konfigurace názvů jednotlivých výdajů, které chceme v cash forecast zohlednit. Opět by toto mělo korespondovat s dodavatelskými čísly v SAP systému. Případně stačí pouze názvy jednotlivých výdajů, které se budou v cash forecast zohledňovat. Jedná se např. o výdaje za materiál, služby, mzdy, sociální a zdravotní pojištění atd.

Závěrem bude jednotný cash forecast, který bude moci být implementován ve všech dceřiných společnostech po celém světě. Společnost HP Pelzer Group tím zajistí jednotnou strukturu reportu cash forecast a lepší přehlednost vývoje cash pozice. Corporate treasury oddělení společnosti HP Pelzer Holding bude tak moci v jakýkoliv čas, bez ohledu na časové posuny ve světě, reportovat vedení společnosti nejaktuálnější verzi reportu cash forecast. Zároveň hodnoty v tomto cash forecast budou automaticky přepočítávány jednotným měnovým kurzem, který bude zadaný v systému SAP. Nebude docházet ke zkreslení údajů, kdy každá dceřiná společnost přepočítávala stavy bankovních účtů v cizích měnách svým vlastním (pro ně výhodným) měnovým kurzem.

### 7.3 Návrh na řízení finančních rizik

V souvislosti s touto diplomovou prací nelze opomenout finanční rizika. Jak bylo vysvětleno, existuje celá řada finančních rizik. V této kapitole bude proto učiněn návrh na řízení rizika zahraničních měn. Společnost HP Pelzer Group se proti tomuto riziku nijak nezajišťuje, jelikož v rámci Evropy a na německém trhu obchoduje s podniky, které realizují své platby v měně Eur. Z toho důvodu by bylo třeba se zaměřit na české závody, které, jak bylo diskutováno, jsou jedním z klíčových dceřiných závodů společnosti HP Pelzer Holding.

Společnost HP Pelzer s.r.o., Česká republika, inkasuje příchozí platby ve většině případů v měně Eur. Své faktury proplácí jak v této měně, tak i v českých korunách. Měnu Eur společnost HP Pelzer s.r.o. potřebuje k proplácení faktur ve většině případů za materiál. Měnu CZK společnost HP Pelzer s.r.o. využívá k placení faktur za veškeré servisy, náhradní díly, pronájmy, mzdy a daně. V souvislosti s touto analýzou lze konstatovat, že by bylo na místě implementovat finanční instrument Měnový forward. Z obrázku č. 20 vyplývá kolísavý vývoj CZK v posledních dvou letech.

Obr. č. 20 Vývoj měnového kurzu EUR/CZK



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Měnový forward, jako termínovaný obchod, by mohl být uzavřen s bankou Česká spořitelna, kde má společnost HP Pelzer s.r.o. vedeny svoje účty. Společnost by mohla využít tohoto finančního nástroje s cílem minimálně zajistit pevně danou částku v CZK pro platby mezd, sociálního a zdravotního pojištění včetně daní. Jedná se o položky, které jsou pravidelně odesílány každý měsíc, a proto je zde na místě, aby si společnost HP Pelzer s.r.o. zajistila kolísavý vývoj měnového kurzu EUR/CZK.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat konkrétní společnost z pohledu corporate treasury managementu a procesů s tím související. V případě nalezení nedostatků navrhnout možná zlepšení vedoucí k zefektivnění činností týkajících se této oblasti. Aby bylo možné splnit cíl práce, bylo nejprve nutné nastudovat problematiku corporate treasury zejména ze zahraničních zdrojů. Nadnárodní korporace jsou spojeny s globalizací, a v české literatuře prozatím tomuto tématu není věnována dostatečná pozornost.

První kapitola této práce stanovuje cíl a metodiku práce. Druhá kapitola je zaměřena obecně na vyjasnění pojmu Corporate treasury management. Je patrné, že se jedná o novodobý pojem spojený s globalizací. *Corporate treasury management hraje významnou roli pro řízení nadnárodního podniku.* Jedná se o velmi rozsáhlou oblast podnikových i mimopodnikových aktivit. Na roli treasury v nadnárodním podniku se každý autor dívá trochu jinak, ale dochází ke stejnému závěru. Treasury je zodpovědné za likviditu podniku. Té je dle S. M. Bragg dosaženo pomocí aktivit prováděných cash a risk managementem. R. Rajendra hledí na treasury aktivity z podobného úhlu pohledu, které zahrnují transakční management, rizikový management a management rozvahy. Jedna z významných rolí corporate treasury v nadnárodním podniku je jeho centralizace. Pouze díky centralizaci dokáže nadnárodní společnost efektivně řídit svoje finanční prostředky a rizika.

Ve třetí kapitole je řešena problematika corporate cash managementu, jako jedna z částí corporate treasury managementu. Cash management je zde definován z pohledu nadnárodních korporací, který zahrnuje cash pooling, netting, cash forecasting a working capital management. Jsou zde zmíněny základní principy domácích a zahraničních plateb včetně platebních nástrojů, stejně tak vysvětlen pojem provozní cyklus podniku a cash flow timeline. Další část této kapitoly se zabývá pojmem cash pooling. Cash pooling aktivity mají pro nadnárodní společnosti velký význam. Dokáží ušetřit spoustu bankovních poplatků, společnosti mají lepší přehled o svých finančních prostředcích a optimalizují svoji kapitálovou strukturu. Netting je také jedna z vnitropodnikových aktivit, která ušetří nemalé částky na bankovních poplatcích. Do corporate cash managementu dále patří cash forecasting. Díky správnému prognózování

toku peněžních prostředků lze zjistit, kolika penězi nadnárodní korporace v současné době disponuje a kolik jich bude mít v budoucnosti. Working capital management je také jednou z částí corporate treasury managementu. V této podkapitole je definován význam pojmu čistý pracovní kapitál a strategie jeho řízení. Treasury manažer při řízení čistého pracovního kapitálu hraje pouze roli analytika, který upozorňuje na vzniklé problémy a podněcuje k jejich řešení.

Čtvrtá kapitola této práce se týká risk managementu. V úvodu jsou zmíněny druhy rizik a vyjasněny základní atributy těchto rizik na korporátní společnost. Dále je diskutováno, proč řídit finanční riziko. Řízení finančního rizika napomáhá zvýšit stabilitu toku peněžních prostředků, šetří náklady kapitálu, brání problémům s likviditou a zlepšuje konkurenční výhody podniku. Závěrem této kapitoly je vymezen vztah mezi treasury a risk managementem.

Další část práce je zaměřena na praktickou analýzu corporate treasury managementu ve vybraném podniku HP Pelzer Group. V úvodní části je představen tento nadnárodní podnik, jeho historie, výrobky a v neposlední řadě charakterizována finanční pozice na základě konsolidovaných finančních výkazů za období 2011 – 2013.

Kapitola číslo šest se zaměřuje na analýzu corporate treasury managementu ve společnosti HP Pelzer Group. Jsou zde popsány cash management procesy, správa bankovních účtů na centrální úrovni, dále jak společnost plánuje a realizuje platby, jak provádí cash pooling aktivity včetně plánování reportu cash forecast.

Sedmá kapitola navrhuje řešení pro zefektivnění procesů ve společnosti HP Pelzer Group, a to v oblasti corporate treasury managementu. Jedná se o návrh pro efektivnější realizaci plateb s možností vyšší centralizace, efektivnějšího reportu cash forecast pomocí SAP ERP Financials systému a lepší řízení finančního rizika díky měnovému forwardu.

## Seznam tabulek a obrázků

### Seznam tabulek

Tab. č. 1 Podíl nákladů a výnosů společnosti HP Pelzer Group na výnosech 2011 - 2013 .....	47
Tab. č. 2 Výše ukazatele Net Debt Ratio společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v rok).....	49

### Seznam obrázků

Obr. č. 1 In-House Banking Systém .....	17
Obr. č. 2 Formát SWIFT kódu.....	25
Obr. č. 3 Klíčové zdroje informací pro tvorbu Cash Forecast.....	33
Obr. č. 4 Cyklus oběžného majetku.....	35
Obr. č. 5 Vztah mezi treasury a risk managementem .....	43
Obr. č. 6 Přehled produktů společnosti HP Pelzer Group .....	45
Obr. č. 7 Vývoj výnosů a nákladů společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €) 46	
Obr. č. 8 Vývoj EBITDA společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €).....	48
Obr. č. 9 Analýza čistého dluhu společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €)....	49
Obr. č. 10 Analýza pohledávek a závazků společnosti HP Pelzer Group 2011 - 2013 (v tis. €) .....	50
Obr. č. 11 Vzor Available Liquidity Reportu HP Plezr Group.....	54
Obr. č. 12 DISPO společnosti HP Pelzer Holding.....	54
Obr. č. 13 DISPO - plánování plateb ve společnosti HP Pelzer Holding.....	55
Obr. č. 14 DISPO HP Pelzer Holding - Plánování plateb za materiál .....	57
Obr. č. 15 Scénář Cash pooling HP Pelzer Holding na konci dne.....	58
Obr. č. 16 Přehled výdajů uvedených v Cash Forecast společnosti HP Pelzer Holding	60
Obr. č. 17 Návrh na efektivnější realizaci plateb ve společnosti HP Pelzer Holding.....	62

Obr. č. 18 Transakce v SAP ERP Financials pro aktivaci Cash forecast v HP Pelzer Holding .....	63
Obr. č. 19 Výstup SAP z testované verze Cash forecast za HP Pelzer Holding.....	64
Obr. č. 20 Vývoj měnového kurzu EUR/CZK.....	65

## Seznam použitých zkratk

CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CF	Cash Forecast
CT	centralizované treasury
CZK	česká koruna
EUR	Euro
€	Euro
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
SEPA	Singe Euro Payments Area
SSC	sdílené servisní centrum
VATC	Vallue Added Treasury Centum
ZTM	základní treasury centrum

## Seznam použité literatury

### CIZOJAZYČNÁ LITERATURA

ALLMAN-WARD, Michele, Sanger, James. *Essentials of Managing Corporate Cash*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2003, 264 s. ISBN 0-471-20875-2

BODEMER, Sebastian, DISCH, Roger. *Corporate Treasury Management*. Germany: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuer Recht GmbH, 2014, 382 s. ISBN 978-3-7910-3344-0

BRAGG, Steven M. *Treasury management The Practitioner's Guide*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2010, 292 s. ISBN 978-0-470-49708-01 (cloth)

COOPER, Robert. *Corporate Treasury and Cash Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004, 416 s. ISBN 1-4039-1623-3

HORCHER, Karen A. *Essentials of Managing Treasury*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2006, 268 s. ISBN 978-0-471-70704-2 (pbk.)

MORGAN, Glenn, Kristensen Peer Hull, Whitley Richard. *The Multinational Firm*. New York: Oxford University Press Inc., 2001, 321 s. ISBN 0-19-924755-2

PLATT, Harlan. *Lead with Cash: Cash Flow for Corporate Renewal*. London: Imperial College Press, 2010, 242 s. ISBN 978-1-84816-375-1

POLÁK, Petr, Klusáček, Ivan. *Centralisation of Treasury Management*. Ukraine: Business Perspective, 2010, 95 s. ISBN 978-966-2965-08-7

RAJENDRA, Rajiv. *The Handbook of Global Corporate Treasury*. Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2013, 511 s. ISBN 978-1-118-12283-9

### MONOGRAFIE

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*, 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 824 s., ISBN 978-80-7400-194-9

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Směnka a šek v České republice*. Praha: C. H. Beck, 2011, 664 s. ISBN 978-7400-402-5



MÁČE, Miroslav. *Platební styk – klasický a elektronický*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006, 220 s. ISBN 80-247-1725-5

ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2012, 191 s. ISBN 978-80-247-7343-8

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

CTM file [ctmfile.com], 2016, *Cash & Treasury Management File*. Volante Technologies: „How to build an in-house corporate bank“, [online], ©2013, [cit. 15.03.2016], Dostupné z: <https://ctmfile.com/story/volante-technologies-how-to-build-an-in-house-corporate-bank>

ECCF [europe-consommateurs.eu], European Consumer Centre France, 2016, *Limit for cash payments in EU*, [online], ©2016, [cit. 03.02.2016], Dostupné z: [http://www.europe-consommateurs.eu/fileadmin/user\\_upload/eu-consommateurs/PDFs/PDF\\_EN/Limit\\_for\\_cash\\_payments\\_in\\_EU.pdf](http://www.europe-consommateurs.eu/fileadmin/user_upload/eu-consommateurs/PDFs/PDF_EN/Limit_for_cash_payments_in_EU.pdf)

Evropská centrální banka [ecb.europa.eu], 2016, *Jednotná oblast pro platby v Eurech*, [online], ©2009, [cit. 18.03.2016], Dostupné z: [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sepa\\_brochure\\_2009cs.pdf?4d0e9c9d4a15b6c49dc750770de3bc5f](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sepa_brochure_2009cs.pdf?4d0e9c9d4a15b6c49dc750770de3bc5f)

Financeformulas [financeformulas.net], 2016, Debt coverage ratio, [online], ©2016, [cit. 20.03.2016], Dostupné z: <http://www.financeformulas.net/Debt-Coverage-Ratio.html>

KRACÍK, Lukáš, *Naučte se řídit finanční rizika*, 2016 [online], Aktualizace 01.03.2013, [cit. 16.03.2016], Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/naucte-se-ridit-financni-rizika/>

Reval [reval.com], 2016, *Cash & Liquidity Management: Make Global Cash Visible*, [online], ©2016, [cit. 02.02.2016], Dostupné z: <http://www.reval.com/for-corporates/cash-and-liquidity-management>

Swiftcodes [swiftcodes.info], 2016, [online], ©2016, [cit. 17.03.2016], Dostupné z: <https://www.swiftcodes.info/>

*Zákon o omezení plateb v hotovosti.*, [online], ©2016, [cit. 04.02.2016], Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/omezeniplateb/cast1.aspx>

## **DALŠÍ ZDROJE**

Interní podnikové materiály HP Pelzer Group, 2011 – 2016

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Popis denních aktivit treasury manažera

**Příloha B:** Seznam zemí, které používají SEPA platby

**Příloha C:** Vzorový cash forecast

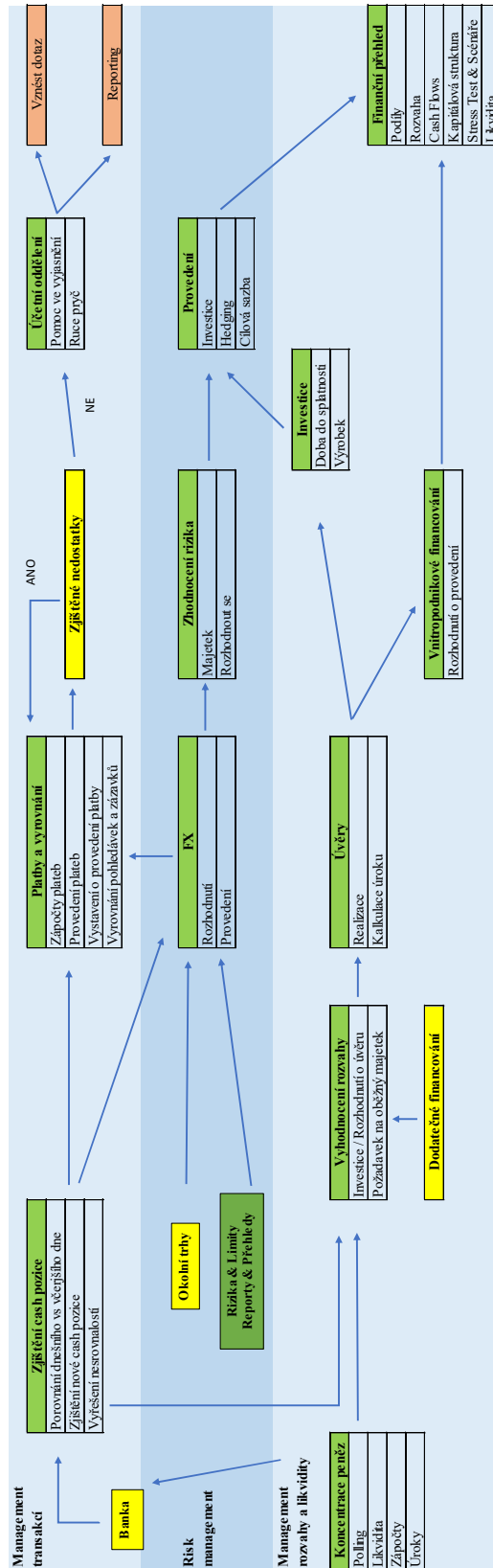
**Příloha D:** Souhlas s inkasem ve formě SEPA platby

**Příloha E:** Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty HP Pelzer Group 2011 - 2014

**Příloha F:** Konsolidovaná rozvaha HP Pelzer Group 2011 - 2014

**Příloha G:** Cash forecast HP Pelzer Group

# PŘÍLOHA A



Zdroj: Vlastní zpracování dle Rajendra, 2013

## PŘÍLOHA B

### SEPA-Länderliste

Der einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum umfasst mit Deutschland 34 Teilnehmerstaaten



■ Teilnehmerländer

Die IBAN (International Bank Account Number) hat je nach Land eine feste Länge, z.B. setzt sich in Deutschland die einheitliche 22-stellige IBAN zusammen aus:



Der BIC (Business Identifier Code) hat maximal 11 Stellen und setzt sich zusammen aus:

<sup>1</sup> SEPA-Zahlungen können ausschließlich in Euro (EUR) abgewickelt werden. Für Zahlungen in anderen europäischen Währungen bedarf es weiterhin einer Auslandsüberweisung.

Copyright DSGV Stand 01.2015

Land	Währung <sup>1</sup>	ISO-Code	IBAN-Länge	
Belgien	Euro	EUR	BE	16 Stellen
Bulgarien	Bulgarischer Lew	BGN	BG	22 Stellen
Dänemark	Dänische Krone	DKK	DK	18 Stellen
Deutschland	Euro	EUR	DE	22 Stellen
Estland	Euro	EUR	EE	20 Stellen
Finnland	Euro	EUR	FI	18 Stellen
Frankreich	Euro	EUR	FR	27 Stellen
Griechenland	Euro	EUR	GR	27 Stellen
Großbritannien	Britisches Pfund Sterling	GBP	GB	22 Stellen
Irland	Euro	EUR	IE	22 Stellen
Island	Isländische Krone	ISK	IS	26 Stellen
Italien	Euro	EUR	IT	27 Stellen
Kroatien	Kroatische Kuna	HRK	HR	21 Stellen
Lettland	Euro	EUR	LV	21 Stellen
Liechtenstein	Schweizer Franken	CHF	LI	21 Stellen
Litauen	Euro	EUR	LT	20 Stellen
Luxemburg	Euro	EUR	LU	20 Stellen
Malta	Euro	EUR	MT	31 Stellen
Monaco	Euro	EUR	MC	27 Stellen
Niederlande	Euro	EUR	NL	18 Stellen
Norwegen	Norwegische Krone	NOK	NO	15 Stellen
Österreich	Euro	EUR	AT	20 Stellen
Polen	Polnischer Zloty	PLN	PL	28 Stellen
Portugal	Euro	EUR	PT	25 Stellen
Rumänien	Neuer Rumänischer Leu	RON	RO	24 Stellen
San Marino	Euro	EUR	SM	27 Stellen
Schweden	Schwedische Krone	SEK	SE	24 Stellen
Schweiz	Schweizer Franken	CHF	CH	21 Stellen
Slowakei	Euro	EUR	SK	24 Stellen
Slowenien	Euro	EUR	SI	19 Stellen
Spanien	Euro	EUR	ES	24 Stellen
Tschechische Republik	Tschechische Krone	CZK	CZ	24 Stellen
Ungarn	Ungarischer Forint	HUF	HU	28 Stellen
Zypern	Euro	EUR	CY	28 Stellen



# PŘÍLOHA C

Exhibit 3.1 Sample Cash Forecast

Date Last Updated	Cash Forecast				
	1/4/2010	For the Week Beginning on			
	1/4/2010	1/11/2010	1/18/2010	1/25/2010	2/1/2010
Beginning Cash Balance	\$ 1,037,191	\$ 1,009,796	\$ 996,763	\$ 957,771	\$ 915,895
<b>Receipts from Sales</b>					
Coal Bed Drilling Corp.					
Oil Patch Kids Corp.					
Overfault & Sons Inc.					
Platte River Drillers					
Powder River Supplies Inc.					
Submersible Drillers Ltd.					
Commercial, Various					
<b>Uncollected Invoices:</b>					
Canadian Drillers Ltd.			\$ 9,975		
Coastal Mudlogging Co.			\$ 6,686		
Dept. of the Interior Corp.	\$ 18,250			\$ 11,629	
Overfault & Sons Inc.				\$ 9,229	
Submersible Drillers Ltd.				\$ 4,245	
U.S. Forest Service Cash, Minor Invoices	\$ 2,355	\$ 2,967	\$ 8,450	\$ 8,715	\$ 21,768
<b>Total Cash In</b>	\$ 20,605	\$ 2,967	\$ 38,008	\$ 30,164	\$ 21,768
<b>Cash Out:</b>					
Payroll + Payroll Taxes		\$ 62,000		\$ 65,000	
Commissions			\$ 7,000		
Insurance	\$ 18,000				\$ 18,000
Rent	\$ 20,000				\$ 20,000
Capital Purchases				\$ 10,000	
Other Expenses	\$ 10,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 10,000
<b>Total Cash Out:</b>	\$ 48,000	\$ 76,000	\$ 17,000	\$ 72,000	\$ 48,000

Cash Forecast							
	2/8/2010	2/15/2010	2/22/2010	3/1/2010	(partial) Mar-10	Apr-10	May-10
	\$ 880,703	\$ 875,600	\$ 793,600	\$ 799,565	\$ 816,665	\$ 816,133	\$ 778,883
			\$ 12,965	\$ 36,937	\$ 46,521	\$ 129,000	\$ 174,525
				\$ 25,400	\$ 45,521	\$ 139,000	\$ 28,775
				\$ 31,000	\$ 53,000	\$ 18,500	\$ 14,500
				\$ 8,700	\$ 22,500	\$ 16,250	\$ 16,250
						\$ 25,000	\$ 25,000
	\$ 2,897			\$ 18,510			
	\$ 2,897	\$ —	\$ 12,965	\$ 65,100	\$ 179,468	\$ 188,750	\$ 259,050
		\$ 68,000		\$ 142,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000
		\$ 7,000		\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 8,000	\$ 9,000
				\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
				\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 22,000
	\$ 10,000			\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 10,000	\$ 21,000	\$ 32,000	\$ 32,000
	\$ 17,000	\$ 82,000	\$ 7,000	\$ 48,000	\$ 180,000	\$ 226,000	\$ 229,000



## PŘÍLOHA E

### Summary Consolidated Income Statement Information

In € thousands	Year ended December 31,			Three months ended March 31,		Twelve months ended March 31,
	2011	2012	2013	2013 (unaudited)	2014 (unaudited)	2014 (unaudited)
Revenues .....	752,656	832,630	884,590	202,704	216,925	898,811
Other income .....	12,787	18,354	11,567	1,027	1,386	11,926
<b>Total revenues and income .....</b>	<b>765,443</b>	<b>850,984</b>	<b>896,157</b>	<b>203,731</b>	<b>218,311</b>	<b>910,737</b>
Cost of materials .....	(448,874)	(500,877)	(518,073)	(119,856)	(125,321)	(523,538)
Cost of services .....	(66,594)	(70,209)	(75,321)	(16,893)	(18,333)	(76,761)
Personnel expenses .....	(144,830)	(159,893)	(164,323)	(40,751)	(41,277)	(164,849)
Other operating expenses .....	(57,417)	(63,543)	(74,184)	(15,062)	(17,592)	(76,714)
Depreciation, amortization and impairments .....	-(32,488)	-(34,698)	(35,978)	(7,979)	(8,125)	(36,124)
<b>Operating profit .....</b>	<b>15,240</b>	<b>21,764</b>	<b>28,278</b>	<b>3,190</b>	<b>7,663</b>	<b>32,751</b>
Net finance costs .....	(10,529)	(11,433)	(13,528)	(1,375)	(3,138)	(15,291)
Extraordinary expenses, net .....	(7,996)	(5,593)	(1,059)	(487)	(107)	(679)
Share of profit of investments .....	572	635	2,342	—	—	2,342
<b>Profit/(loss) before tax .</b>	<b>(2,713)</b>	<b>5,373</b>	<b>16,033</b>	<b>1,328</b>	<b>4,418</b>	<b>19,123</b>
Income tax expense .....	(10,314)	(5,169)	(3,935)	(908)	(1,847)	(4,874)
<b>Profit/(loss) for the period .....</b>	<b>(13,027)</b>	<b>204</b>	<b>12,098</b>	<b>420</b>	<b>2,571</b>	<b>14,249</b>

Zdroj: Interní podnikový materiál HP Pelzer Group



## PŘÍLOHA F

### Summary Consolidated Balance Sheet Information

In € thousands	As of December 31,			As of March 31,
	2011	2012	2013	2014
				(unaudited)
Property, plant and equipment	258,014	268,252	259,478	260,119
Intangible assets	1,619	1,158	2,791	3,464
Other non-current assets	2,732	8,583	6,771	7,386
<b>Total non-current assets</b>	<b>262,365</b>	<b>277,993</b>	<b>269,040</b>	<b>270,969</b>
Inventories	95,749	103,927	99,857	97,708
Trade receivables	63,624	93,344	111,689	132,395
Cash at banks	21,841	24,672	29,701	24,591
Other current assets	26,403	34,607	42,580	47,531
<b>Total current assets</b>	<b>207,617</b>	<b>256,550</b>	<b>283,827</b>	<b>302,225</b>
<b>Total assets</b>	<b>469,982</b>	<b>534,543</b>	<b>552,867</b>	<b>573,194</b>
Total shareholders' equity attributable to the Group	130,049	134,822	134,468	129,762
Total shareholders' equity attributable to minority interests	20,185	22,334	22,607	25,016
<b>Total shareholders' equity</b>	<b>150,234</b>	<b>157,156</b>	<b>157,075</b>	<b>154,778</b>
Non-current financial liabilities	29,751	41,610	40,212	56,961
Payables to shareholder	37,969	43,406	26,719	25,313
Other non-current liabilities	32,576	31,542	28,861	29,171
<b>Total non-current liabilities</b>	<b>100,296</b>	<b>116,558</b>	<b>95,792</b>	<b>111,445</b>
Current financial liabilities	38,918	46,398	68,543	56,781
Payables to shareholder	17,368	9,262	25,107	27,317
Trade payables	120,461	138,937	138,472	148,388
Other current liabilities	42,705	66,232	67,878	74,485
<b>Total current liabilities</b>	<b>219,452</b>	<b>260,829</b>	<b>300,000</b>	<b>306,971</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>319,748</b>	<b>377,387</b>	<b>395,792</b>	<b>418,416</b>
<b>Total liabilities and shareholder's equity</b>	<b>469,982</b>	<b>534,543</b>	<b>552,867</b>	<b>573,194</b>

Zdroj: Interní podnikový materiál HP Pelzer Group

# PRÍLOHA G

Jan. 15	ACTUAL		FORECAST					FORECAST					I		I		
	CW 01		CW 02					CW 05					CW 01		CW 05		
	01.01.2015	02.01.2015	05.01.2015	06.01.2015	07.01.2015	08.01.2015	09.01.2015	26.01.2015	27.01.2015	28.01.2015	29.01.2015	30.01.2015	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Opening balance	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Expected Income	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTOMER A																	
CUSTOMER B																	
CUSTOMER C																	
CUSTOMER D																	
CUSTOMER E																	
CUSTOMER F																	
BOOKING CUSTOMER A																	
BOOKING CUSTOMER B																	
BOOKING CUSTOMER C																	
BOOKING CUSTOMER D																	
BOOKING CUSTOMER E																	
BOOKING CUSTOMER F																	
OTHER INCOMING PAYMENTS																	
Cash in intercompany	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2002 Holding																	
2003 HP Pelzer Automotive GmbH																	
2004 HP Pelzer Automotive Inc.																	
2005 HP Pelzer N.V. BE																	
2006 HP Pelzer N.V. BR																	
2007 HP Pelzer N.V. CH																	
2008 HP Pelzer N.V. DE																	
2009 HP Pelzer N.V. ES																	
2010 HP Pelzer N.V. FR																	
2011 HP Pelzer N.V. IT																	
2012 HP Pelzer N.V. JP																	
2013 HP Pelzer N.V. KR																	
2014 HP Pelzer N.V. MX																	
2015 HP Pelzer N.V. PL																	
2016 HP Pelzer N.V. PT																	
2017 HP Pelzer N.V. SE																	
2018 HP Pelzer N.V. SG																	
2019 HP Pelzer N.V. TH																	
2020 HP Pelzer N.V. TR																	
2021 HP Pelzer N.V. TW																	
2022 HP Pelzer N.V. UK																	
2023 HP Pelzer N.V. US																	
2024 HP Pelzer N.V. VN																	
2025 HP Pelzer N.V. ZA																	
2026 HP Pelzer N.V. AR																	
2027 HP Pelzer N.V. AU																	
2028 HP Pelzer N.V. BR																	
2029 HP Pelzer N.V. CA																	
2030 HP Pelzer N.V. CL																	
2031 HP Pelzer N.V. CO																	
2032 HP Pelzer N.V. CZ																	
2033 HP Pelzer N.V. DK																	
2034 HP Pelzer N.V. FI																	
2035 HP Pelzer N.V. FR																	
2036 HP Pelzer N.V. DE																	
2037 HP Pelzer N.V. GR																	
2038 HP Pelzer N.V. HK																	
2039 HP Pelzer N.V. HU																	
2040 HP Pelzer N.V. IN																	
2041 HP Pelzer N.V. ID																	
2042 HP Pelzer N.V. IL																	
2043 HP Pelzer N.V. JP																	
2044 HP Pelzer N.V. KR																	
2045 HP Pelzer N.V. KZ																	
2046 HP Pelzer N.V. LV																	
2047 HP Pelzer N.V. LT																	
2048 HP Pelzer N.V. LU																	
2049 HP Pelzer N.V. MT																	
2050 HP Pelzer N.V. NL																	
2051 HP Pelzer N.V. NZ																	
2052 HP Pelzer N.V. NO																	
2053 HP Pelzer N.V. PL																	
2054 HP Pelzer N.V. PT																	
2055 HP Pelzer N.V. PE																	
2056 HP Pelzer N.V. RO																	
2057 HP Pelzer N.V. RU																	
2058 HP Pelzer N.V. SA																	
2059 HP Pelzer N.V. SG																	
2060 HP Pelzer N.V. SK																	
2061 HP Pelzer N.V. SI																	
2062 HP Pelzer N.V. SE																	
2063 HP Pelzer N.V. CH																	
2064 HP Pelzer N.V. TH																	
2065 HP Pelzer N.V. TW																	
2066 HP Pelzer N.V. TR																	
2067 HP Pelzer N.V. UA																	
2068 HP Pelzer N.V. GB																	
2069 HP Pelzer N.V. US																	
2070 HP Pelzer N.V. VN																	
2071 HP Pelzer N.V. ZA																	
2072 HP Pelzer N.V. AR																	
2073 HP Pelzer N.V. AU																	
2074 HP Pelzer N.V. BR																	
2075 HP Pelzer N.V. CA																	
2076 HP Pelzer N.V. CL																	
2077 HP Pelzer N.V. CO																	
2078 HP Pelzer N.V. CZ																	
2079 HP Pelzer N.V. DK																	
2080 HP Pelzer N.V. FI																	
2081 HP Pelzer N.V. FR																	
2082 HP Pelzer N.V. DE																	
2083 HP Pelzer N.V. GR																	
2084 HP Pelzer N.V. HK																	
2085 HP Pelzer N.V. HU																	
2086 HP Pelzer N.V. IN																	
2087 HP Pelzer N.V. ID																	
2088 HP Pelzer N.V. IL																	
2089 HP Pelzer N.V. JP																	
2090 HP Pelzer N.V. KR																	
2091 HP Pelzer N.V. KZ																	
2092 HP Pelzer N.V. LV																	
2093 HP Pelzer N.V. LT		</															

## **Abstrakt**

Petrásková, Petra. *Treasury management a jeho význam pro řízení podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2016

**Klíčová slova:** Corporate treasury management, cash management, risk management, cash forecasting, centralizace treasury.

Tato diplomová práce se zabývá tematikou corporate treasury management ve vybraném podnikatelském subjektu. Cílem této práce je analyzovat komplexní problematiku corporate treasury managementu v nadnárodním podniku a nalézt případné nedostatky související s treasury aktivitami včetně návrhů pro zefektivnění těchto systémů.

Po teoreticky orientovaných kapitolách, které jsou zaměřené na pojmy spojené s corporate cash a risk managementem, následuje praktická část. V praktické části této diplomové práce je představena nadnárodní společnost, její historie, výrobky a v neposlední řadě charakterizována její finanční pozice. Po té je provedena analýza corporate treasury managementu včetně nastavených procesů. Poslední kapitola navrhuje řešení pro zefektivnění procesů ve vybraném podnikatelském subjektu, a to v oblasti corporate treasury managementu. Jedná se o návrh pro efektivnější realizaci plateb s možností vyšší centralizace, efektivnějšího reportu cash forecast pomocí SAP ERP Financials systému a lepší řízení finančního rizika díky měnovému forwardu.

## **Abstract**

Petrásková, Petra. *Treasury management and its function in the company management*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 74 p., 2016

Key words: Corporate treasury management, cash management, risk management, cash forecasting, centralization of treasury.

This master thesis deals with *corporate treasury management* in selected company. The aim of this thesis is to analyse the complex issues of corporate treasury management in the multinational company and find some lack in processes related to treasury activities including proposals for improving the effectiveness of these systems.

After theoretical focused chapters, the thesis continues with explanation on key terms of corporate cash and risk management. Practical part of this thesis is focused on introducing the multinational company, its history, its products and ultimately its financial position. Following is to analyse the corporate treasury management including implemented processes. Last chapter suggests solutions to make implemented processes in corporate treasury management more efficient within selected company. This include a proposal for more centralised payments, more efficient cash forecast with SAP ERP Financials system and better management of financial risk due to currency forward contract.