

---

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Aktivity treasury managementu vybraného podniku**

**Treasury management activities in selected company**

Bc. Tomáš Svoboda

Plzeň 2018

---

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš SVOBODA**  
Osobní číslo: **K16N0113P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Aktivita treasury managementu ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Definujte treasury management a jeho dílčí aktivity.
2. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
3. Proveďte analýzu treasury aktivit ve vybraném podniku.
4. Zhodnoťte výsledky a formulujte návrhy na zlepšení ve vybraném podniku.

---

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

Seznam odborné literatury:

- **JURY, Timothy.** *Cash Flow Analysis and Forecasting.* Chichester: A John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-119-96265-6.
- **LANDA, Martin.** *Finanční plánování a likvidita.* Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- **SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- **VLACHÝ, JAN.** *Řízení finančních rizik.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-56-1.

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

---

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Aktivity treasury managementu vybraného podniku“*

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

V Plzni dne .....

.....

podpis autora

---

## **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval doc. Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za její přístup, věcné rady a připomínky, které mi dopomohly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., a to konkrétně Jindřichu Hruštincovi, Finance Manager, Kláře Císařové, Receivable Accountant, Ivaně Šrámkové, Cost Accountant, Michaele Krejčové, Chief Accountant a Petru Matějčkovi, Sales Manager. Závěrem chci poděkovat profesoru Douglasu O. Smithovi z Marquette University v Milwaukee, Wisconsin, USA.

---

## OBSAH

Úvod .....	9
1 Treasury management.....	11
1.1 Treasury management v podniku.....	12
1.1.1 Decentralizovaný treasury management .....	13
1.1.2 Centralizovaný treasury management.....	14
1.1.3 Treasury management centrum.....	15
1.2 Systémy treasury managementu .....	16
2 Cash management .....	18
2.1 Charakteristika cash managementu .....	18
2.2 Důvody držení hotovosti.....	19
2.3 Cash pooling .....	20
2.3.1 Fiktivní cash pooling .....	21
2.3.2 Reálný cash pooling.....	22
2.4 Řízení likvidity .....	24
2.4.1 Čistý pracovní kapitál .....	26
2.4.2 Cash Flow .....	30
2.5 Zdroje financování podniku.....	32
3 Risk management.....	34
3.1 Finanční riziko .....	37
3.1.1 Tržní riziko .....	37
3.1.2 Kreditní riziko.....	38
3.1.3 Likviditní riziko .....	39
3.2 Devizová pozice.....	40
3.3 Měření rizika.....	41
3.4 Zajištění proti finančnímu riziku .....	43
3.4.1 Zajištění proti kreditnímu riziku .....	44
3.4.2 Zajištění proti kurzovému riziku.....	45

---

4	Představení vybraného podniku.....	48
4.1	Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ....	48
4.2	Struktura.....	51
4.3	Strategie .....	52
4.4	Ekologie .....	53
4.5	Výrobky .....	53
4.6	Zákazníci.....	55
4.7	Zaměstnanci .....	56
5	Treasury management ve vybraném podniku .....	58
5.1	Řízení pohledávek a závazků.....	60
5.1.1	Řízení pohledávek.....	61
5.1.2	Řízení závazků.....	71
5.2	Řízení zásob .....	76
5.3	Řízení krátkodobého finančního majetku .....	76
5.4	Obratový cyklus peněz.....	77
5.5	Řízení likvidity .....	78
5.6	Řízení cash flow.....	79
5.7	Vztahy s bankami.....	80
5.8	Risk management podniku.....	80
6	Zhodnocení činností treasury managementu podniku .....	83
7	Možné návrhy a opatření .....	86
	Závěr .....	96
	Seznam tabulek .....	98
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam použitých zkratk .....	100
	Seznam použité literatury .....	101

---

Seznam příloh .....	105
---------------------	-----



---

## ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na oblast aktivit treasury managementu ve výrobním podniku Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. Práce se převážně věnuje cash managementu a řízení finančních rizik a dále možnostem zlepšení ve zmíněných oblastech treasury managementu.

Práce je rozdělena na dva oddíly, teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje poznatky a informace zpracované z odpovídající odborné literatury. První kapitola teoretické části definuje treasury management a jeho aktivity. Dále je práce věnována možnostem rozdělení treasury managementu ve společnostech. Závěrem této kapitoly je představení druhů treasury management systému.

V druhé kapitole je představena problematika cash managementu. Na začátku kapitoly jsou uvedeny motivy držby a funkce peněz. Následně jsou charakterizovány jednotlivé druhy cash poolingů včetně uvedení jeho výhod a nevýhod. Dále kapitola pojednává o nástrojích cash managementu. Poslední část je zaměřena na cash flow a jeho metody stanovení a plánování.

Třetí kapitola, tedy poslední kapitola teoretické rešerše, vysvětluje risk management. V této kapitole jsou objasněna rizika, kterým je podnik nucen čelit, zejména se jedná o finanční rizika.

Ve vlastní části práce, která je rozložena do následujících kapitol, je nejprve představena zvolená společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ve čtvrté kapitole. Představení společnosti se věnuje obecnému přiblížení struktury, produktů, zákazníků a zaměstnanců.

Pátá kapitola je zaměřena na aktivity treasury managementu ve vybrané společnosti. Je zde zejména vylíčeno řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu v analyzované společnosti.

Poslední kapitole obsahuje zhodnocení aktivit treasury managementu a jeho řízení ve společnosti. Následně jsou stanoveny návrhy na zlepšení dílčích aktivit na základě analýzy společnosti.

---

## **Cíl práce**

Tato diplomová práce si dává za cíl provést komplexní analýzu současného řízení treasury aktivit ve zvoleném podniku, následně zhodnotit výsledky analýzy a navrhnout možná řešení a zlepšení za předpokladu nalezených nedostatků.

## **Dílčí cíle práce**

- Charakterizovat treasury management a základní oblasti, na které se zaměřuje.
- Charakterizovat cash management a risk management.
- Provést analýzu činností treasury managementu v oblasti cash managementu a řízení finančních rizik u vybraného podniku.
- Navrhnout možná řešení a zlepšení v oblasti treasury aktivit.

## **Metodika práce**

Předložená diplomová práce se skládá ze dvou částí – literární rešerše a vlastní analytické části práce. V literární rešerši byla použita analýza, syntéza a komparace poznatků autorů české a zahraniční monografické literatury a publikací a dalších zdrojů související s problematikou treasury managementu.

Ve vlastní části práce byla provedena analýza současného stavu činností na základě poznání vnitřního prostředí firmy, analýzy interních materiálů, dokumentů a poskytnutí interních informací na základě rozhovorů s pracovníky kompetentními v oblastech treasury aktivit společnosti a dále za pomoci ukazatelů finanční analýzy. Prostřednictvím rozboru hospodaření bude možné zhodnotit efektivitu treasury aktivit analyzované společnosti, jež budou podkladem pro možné návrhy na zlepšení daného stavu hospodaření.

---

# 1 TREASURY MANAGEMENT

Pojem treasury management nelze úplně přesně vymezit, neboť neexistuje jednotná definice tohoto termínu. Slovo *treasury* lze do českého jazyka přeložit jako pokladnice či klenotnice a slovo *management* je překládáno jako řízení. Dohromady lze tedy tato slova vymezit jako „řízení pokladnice“. Na základě vysvětlení jednotlivých slov lze pojem *treasury management* v přeneseném významu chápat jako řízení a hlídání celkového bohatství firmy.

Důvodem nemožnosti jednotného vymezení pojmu treasury managementu je to, že způsobů a přístupů, kterými lze řídit, hlídat, kontrolovat atd. celkové bohatství firem, je mnoho. Zároveň se všechny tyto možnosti řízení vyvíjejí vzhledem k neustálé se měnícímu finančnímu prostředí. Nutno podotknout také různost v pojetí tohoto termínu dle různých autorů a účastníků treasury managementu.

Dle autora Bragga (2010) treasury oddělení, které je odpovědné za treasury management, zajišťuje podniku dostatečný objem peněžních prostředků dostupných vždy primárně pro účely rozvoje podniku. Primárně je toto oddělení odpovědné za likviditu organizace, monitorování stávajících a odhadování budoucích peněžních toků, investiční potřeby a možnosti nakládání s volným peněžními prostředky. Dále lze uvést ochranu již vzniklých aktiv, monitorování interních procesů, kontrolování pracovního kapitálu a ziskovosti a také udržování klíčových vztahů mezi důležitými investory a věřiteli.

Zatímco autoři Klusáček a Polák (2010) označují treasury management jako finanční řízení, které souvisí s budoucími finančními zůstatky a peněžními toky jakékoliv společnosti. Což znamená, že odpovědnosti treasury managementu jsou řízení hotovosti, řízení kapitálu, řízení finančních rizik, řízení vztahů a řízení aktiv a závazků. Současně pracovníci treasury oddělení spolupracují s jinými odděleními podniku například v otázce nákladů kapitálu, analýzy rizik nebo důsledků mající vliv na věřitele, zákazníky či investory.

Z hlediska organizační struktury je treasury oddělení součástí finančního oddělení v bankovních institucích nebo v podnikových korporacích. V mnoha organizacích je treasurer, osoba odpovědná za funkčnost treasury, podřízená přímo CFO. Obvykle tomu tak bývá, ale záleží především na organizační struktuře společnosti. V menších

---

společnostech je za oblasti treasury odpovědný přímo CFO. Ve větších společnostech jsou treasury aktivity a činnosti obvykle od sebe separované mezi oddělení treasury a účetní (Klusáček a Polák, 2010).

Na začlenění treasury managementu v podniku má velkou roli jeho primární činnost (výrobní podnik, podnik poskytující služby nebo finanční podnik), velikost a forma právní struktury, rozsah vykonávaných činností a centralizovanost či decentralizovanost procesů společnosti (Krechovská, 2016).

Jednotlivé oblasti treasury managementu jsou vykládány různými autory různě.

#### Dělení aktivit treasury managementu dle Bragga (2010):

- Cash forecasting (predikce hotovosti),
- Working capital management (řízení pracovního kapitálu),
- Cash management (řízení hotovosti),
- Investment management (řízení investic),
- Management advice (manažerské poradenství),
- Credit rating agency relations (vztahy s ratingovými agenturami),
- Bank relationships (vztahy s bankovními institucemi),
- Fund raising (získávání finančních zdrojů),
- Credit granting (poskytování úvěrů),
- Jiné aktivity (pojištění, řízení rizik).

#### Autorka Řežnáňková (2010) dílčí aktivity treasury managementu definuje:

- Cash management (řízení hotovosti),
- Investování kapitálu (úvěrová a investiční politika),
- Devizový management (zajištění kurzových rizik),
- Podpůrné činnosti (správa upomínek, factoring, forfaiting atd.).

### **1.1 Treasury management v podniku**

V otázce treasury managementu si musí podnik stanovit, jaký stupeň bude využívat: centralizovaný či decentralizovaný. Rozhodování o daném stupni treasury podnik provádí na základě hodnocení povahy cash flow podniku, druhů plateb (domácí či zahraniční), počtu transakcí, v kolika zemích podnik operuje, podnikové struktury,

vztahů s bankovními institucemi, úrovní technologie nebo k jakým informacím by měli uživatelé treasury přístup (Klusáček a Polák, 2010).

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé fáze procesu centralizace treasury managementu v podniku.

Tab. č. 1: Fáze centralizace treasury managementu

<b>Fáze 0:</b> Decentralizovaný treasury management	<u>Neexistuje žádné centrální treasury oddělení</u>
<b>Fáze 1:</b> Centralizované řízení měnových a úrokových rizik, řízení likvidity	<u>Existence víceměnových center a vnitropodnikových bank</u> (řízení peněžních toků, lokální platby a mnohonásobné vztahy mezi lokálními bankami)
<b>Fáze 2:</b> Centralizované řízení rizik, řízení likvidity a hotovosti včetně nettingu	<u>Lokální a mezinárodní cash pools</u> (lokální platby a lokální řízení peněžních toků)
<b>Fáze 3:</b> Centralizované řízení rizik, řízení likvidity a hotovosti, řízení cash flow a plateb, řízení pohledávek a závazků, centrální informační systém	<u>Plně centralizované treasury, existuje centrum sdílených služeb</u>
<b>Outsourcing aktivit treasury managementu</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování dle Klusáček a Polák (2010), 2017*

### 1.1.1 Decentralizovaný treasury management

Decentralizované treasury je základním modelem, kde začíná většina společností, a znamená, že všechny činnosti treasury managementu jsou prováděny buď na úrovni dceřiného podniku či na úrovni jednotlivých podniků, nebo na úrovni státu v případech nadnárodních korporací. Ovšem v praxi je forma tohoto typu treasury managementu k vidění jen velmi zřídka. I přesto jsou některé činnosti, například devizové činnosti nebo řízení likvidity, přenechávány ke správě místním jednotkám a dceřiným společnostem (Cooper, 2004).

---

### **Výhody decentralizovaného treasury managementu**

Mezi výhody decentralizované treasury patří především znalost lokálních podnikových potřeb, možnost přesněji a rychleji reagovat, nebo nezávislost treasury aktivit (Krechovská, 2016).

### **Nevýhody decentralizovaného treasury managementu**

Naopak mezi nevýhody lze uvést nemožnost podniku mít celkovou kontrolu nad řízením rizik, nebo neexistence odborových center a funkcí. Z hlediska finančního zatížení mohou být náklady na treasury aktivity vyšší. Důležité je také zmínit, že kvůli decentralizovanému treasury nemá podnik možnost využívat vnitropodnikové zdroje, například cash pooling (Krechovská, 2016).

#### **1.1.2 Centralizovaný treasury management**

Centralizovaná forma treasury managementu se snaží o odstranění několika nevýhod decentralizované formy treasury. Tato forma hlavně snižuje počty prováděných transakcí napříč spřízněnými a sdruženými podniky (Bragg, 2010).

### **Výhody centralizovaného treasury managementu**

Beze sporu nejvýznamnější výhody centralizovaného treasury představují efektivní cash management, možnost dosáhnout vyšší efektivnosti, transparentnosti napříč zeměpisnými oblastmi, redukce nákladů v podobě nižšího počtu transakcí a optimalizace bankovních účtů a poskytnutí bankovních přebytků v rámci skupiny. V neposlední řadě lze také uvést přehled nad hotovostí a likviditou společnosti (Krechovská, 2016).

### **Nevýhody centralizovaného treasury managementu**

Častými nevýhodami centralizovaného treasury jsou náklady na založení a samotné fungování treasury aktivit a také snižování nezávislosti podnikových jednotek (Krechovská, 2016). Autor Horcher (2006) mezi nevýhody uvádí, že centrální treasury nemusí chápat či mít zájem v oblastech, které se dotýkají tržního prostředí dceřiných společností. V neposlední řadě lze také uvést nemožnost rozvíjení vzájemně prospěšných vztahů s místními finančními institucemi, které mohou být úzce spojeny s problémy místních organizací.

### 1.1.3 Treasury management centrum

Během procesu centralizace dochází k tvorbě treasury management center (TMC). Tato centra jsou provozována na regionální nebo globální úrovni. TMC lze označit za globální centrum všech peněžních operací, jehož hlavním cílem je snížení celkových nákladů spojených s finančními transakcemi (Cooper, 2004).

Tab. č. 2: Činnosti treasury center dle jednotlivých činností

	<b>Globální treasury centrum</b>	<b>Regionální treasury centrum</b>
<b>Front Office</b>		Řízení kurzového rizika Vztahy s bankami Cash a likvidity management
<b>Middle Office</b>	Účetnictví a řízení kontrol spojených s regionálními operacemi	
<b>Back Office</b>		Konfirmace a dohody

*Zdroj: vlastní zpracování dle Klusáček a Polák (2010), 2017*

Jak lze vidět z tabulky č. 1 v první fázi centralizace dojde k vytvoření víceměnového centra a vnitropodnikové banky (In-house bank). Víceměnové centrum je jedním z treasury útvarů, které otvírají centrální účet v měnách, s kterými podnik operuje. V případě užívání vnitropodnikové banky má společnost jako celek pouze jeden účet, ze kterého jsou řízeny zahraniční finanční operace. Podniky dceřiné a spřízněné vedou účet v domácí měně, který podnik využívají pro platební styk, ukládání peněžních přebytků a čerpání půjčky (Klusáček a Polák, 2010).

V další fázi centralizace může podnik využívat centra sdílených služeb (Shared Services Centers), což jsou nezávislé organizace poskytující služby podnikům z důvodu minimalizace jejich nákladů (Horcher, 2006).

---

## **Výhody TMC**

Pokud má podnik nedostatek peněžních prostředků, mohou dceřiné a spřízněné společnosti od TMC získat krátkodobě dodatečné peněžní prostředky za daleko přijatelnějších a příznivějších podmínek než v případě půjčky od jiných institucí. Naopak pokud bude společnost disponovat značným přebytkem peněžních prostředků, může tak získat daleko lepší cenu za zapůjčení těchto přebytků. Cílem TMC je řízení veškerých finančních operací v zájmu celé společnosti, proto také dochází ke směnování i ostatních finančních produktů za nižší náklady (Cooper, 2004).

## **Nevýhody TMC**

I přes obrovské možnosti, které mají zapojené společnosti zapojené do TMC, je však důležité zmínit, že zapojení regionálních podniků do skupiny není ve velké míře. Z tohoto důvodu ztrácí zájem tyto podniky o treasury aktivity. Dceřiné společnosti a pobočky jsou i nadále povinné vytvářet předpovědi peněžních prostředků v souladu s pravidly TMC. Kvůli ztrátě zájmu pak může docházet ke zkresleným a opožděným informacím od regionálních poboček (Cooper, 2004).

## **1.2 Systémy treasury managementu**

Systémy treasury managementu neboli TMS (treasury management systems) je základní databáze všech treasury transakcí, díky které může treasury oddělení sbírat informace, monitorovat transakce dle různých kritérií. Další využití TMS je například měření rizika pohybu úrokových sazeb v oblasti risk managementu, nebo predikce peněžních prostředků a jiných nástrojů v cash managementu (Cooper, 2004).

TMS ulehčují aktivity například v řízení peněžních prostředků, likvidity a závazků, dále pak v účetnictví a reportingu. Jde ale i o aktivity spojené s plánováním peněžních toků, analýzy minulých toků, analýzy portfolia, operacemi, které souvisejí se správnou splatností úroků a jistin nebo s ročními kvartálními či měsíčními reporty (Cooper, 2004).

Před fází implementace nového TMS systému je nutná fáze plánu, ve které jsou objektivně posouzeny náklady, případná rizika, ale i benefity a kompetence odpovědných zaměstnanců. Po fázi plánu podnik vytváří dokument zvaný Vyžádání nabídky (Request for proposal), který obsahuje zhodnocení veškerých požadavků, které



---

musí nový systém splňovat. Po přijetí nabídek dochází k jejich vyhodnocení a volbě optimální z nabídek, která bude implementována ve společnosti (Cooper, 2004).

---

## 2 CASH MANAGEMENT

Přesné vymezení cash managementu v literatuře není jednoduché, ani jednotné. Navíc termín cash management bývá často označován jako *liquidity management*, *working capital management*, *treasury management* nebo dokonce jako *financial supply chain management* označuje činnosti a opatření vedoucí k zabezpečení likvidity společnosti. Do cash managementu spadá vše, co je spojené a má návaznost s řízením zásob, hotovosti a celkově s činnostmi, které spadají do řízení platební schopnosti (Režňáková, 2010).

### 2.1 Charakteristika cash managementu

Dle autorky Režňákové (2010) dělíme cash management na bankovní cash management a podnikový cash management.

O bankovním cash management lze spíše hovořit jako o službě podnikům, která obsahuje sledování aktuálních toků peněžních prostředků nejenom v domácí měně, zjišťování stavu a čerpání peněžních prostředků u jiných bankovních společností a také podávání reportů o účtech a finančních trzích (Režňáková, 2010).

Mezi činnosti cash managementu patří predikce očekávaných příjmů a výdajů, ukládání nadbytečné a opatřování chybějící hotovosti, využívání nástrojů k odstranění případných negativních dopadů pohybů devizových kursů na aktiva společnosti, vyvažování stavu hotovosti v rámci celé skupiny společností za pomoci různých technik (cash pooling a netting), využití platebních prostředků ke stanovení termínů plateb (ledging či lagging) a v neposlední řadě také volba bankovní instituce a udržování vztahů s bankami (Režňáková, 2010).

Mezi nástroje cash managementu dle autorky Kislíngerové (2010) patří:

- placení faktur,
- inkaso plateb od obchodních partnerů,
- platby úvěrů,
- operace na finančních trzích,
- zakládání depozit,

- 
- vyrovnaní debetních a kreditních úroků na běžných účtech.

## 2.2 Důvody držení hotovosti

Peněžní prostředky (jak hotovost, tak prostředky na bankovních účtech) jsou jedním ze základních kamenů pro chod a činností podniku. Pro finančního manažera je jedním z jeho podstatných úkolů co možná nejvíce snižovat částku peněžních prostředků nutných pro udržení chodu běžných podnikových aktivit. Proto existují různé motivy držení. Jedná se o motiv spekulací, bezpečnostní a transakční (Režňáková, 2010).

### **Transakční motiv**

Transakční motiv říká, že peněžní prostředky slouží k zajištění obchodních (transakčních) potřeb podniku, především úhradě za poskytnuté služby. Pokud bude stav peněžních prostředků na velmi nízké úrovni, povede to buď k nutnosti získat půjčku, nebo prodat například krátkodobé cenné papíry. Tyto uvedené možnosti jsou spojené s dalšími dodatečnými náklady. Ovšem v poslední době, kdy dochází k neustálému rozvoji moderních technologií spojených s elektronickým bankovníctvím a dalšími službami, se tento motiv může vytratit (Režňáková, 2010).

### **Bezpečnostní motiv**

Bezpečnostní motiv je úzce spjat s motivem transakčním. Tím, že příjmy a výdaje podniku nejsou synchronizované, a také mnohdy přesně předvídatelné, musí mít podnik proto k dispozici peněžní rezervu pro případ neočekávaných skutečností. Očekávanost peněžních prostředků je pro různé společnosti a různá odvětví jiná. Pokud je pro podnik komplikované odhadnout toky peněžních prostředků, tím větší rezervu je nutné držet. V opačné případě je výše rezervy snižována (Režňáková, 2010).

### **Spekulací motiv**

Jak už název napovídá, tak důvod držení peněžních prostředků může být za účelem nahodilé a jedinečné koupě, ke kterým se může podnik dostat. Avšak peněžní prostředky neposkytují výrazný výnos, proto podniky spíše pro zajištění tohoto motivu spoléhají na úvěrové instrumenty, nebo na prodej likvidních cenných papírů (Režňáková, 2010).

---

## Kompenzační motiv

I přestože tento motiv nelze zařadit mezi výše uvedené, je nutné jej podotknout. Kompenzační motiv plyne z podmínek bankovních institucí na držbu minimálních zůstatků na bankovních účtech. Je důležité zmínit, že tento motiv je obvyklý především ve Spojených státech amerických (Režňáková, 2010).

Autorka Režňáková (2010) mezi další důvody držby hotovosti řadí:

- možnosti v podobě skonta,
- zachování úvěrového ratingu,
- minimalizování nákladů na správu účtu,
- snaha využívat množstevní slevy.

## 2.3 Cash pooling

Cash pooling, jakožto nejzásadnější systém pro řízení hotovosti, má v posledních letech nezpochybnitelný význam pro společnosti z důvodu neustále se zvyšujícího náporu na jejich efektivní zacházení s kapitálem a na vhodné řízení hotovosti. Cash pooling lze definovat jako komplexní systém, který kromě zajištění efektivních procesů při řízení hotovosti dále poskytuje přínosy z centralizovaného řízení peněžních prostředků (Kislingerová, 2010).

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

Cash pooling tedy pomáhá k centralizaci, což oceňují především nadnárodní korporace, které využívají mnoho bankovních účtů z důvodu decentralizovaného řízení. Díky tomuto nástroji jsou mezinárodní společnosti schopny předejít okolnostem a situacím, kdy jedna pobočka investuje přebytečné peněžní prostředky a druhá je nucena si půjčovat od banky (Režňáková, 2010).

U jakéhokoliv řízení hotovosti, to je platné i v případě cash pooling, je nutné zohlednit, jestli se jedná o účty a platby realizované na území jednoho či více států a v jaké měně jsou transakce vedeny. Jelikož každý stát má vlastní právní, finanční a bankovní systém,

---

různou měnu a mnohé další odlišnosti, je nemožné vytvořit ideální centralizovaný systém řízení hotovosti. Pro tyto účely jsou společnostmi zřizována lokální centra, která zabraňují akumulaci drobných zůstatků peněžních prostředků v provozech (Režňáková, 2010).

### **Klasifikace cash poolingů**

Dle technického provedení lze cash pooling dělit:

- reálný pooling (též nazývaný koncentrace hotovosti),
- fiktivní pooling (notional pooling).

Obě varianty je možné podrobněji rozdělit:

- dle zapojených účastníků na tuzemské nebo přeshraniční,
- dle zapojených měn na jednoměnové nebo víceměnové.

Variant cash poolingů se v praxi vyskytuje několik. Důvodů je hned několik jako například legislativní, daňová či účetní omezení (Režňáková, 2010).

#### **2.3.1 Fiktivní cash pooling**

U fiktivního cash poolingů nedochází k fyzickému přesunu zůstatků jednotlivých účtů společností zapojených do cash poolingů, ale bankovní instituce pouze fiktivně transferuje tyto zůstatky na stínový účet. Tím, že nedochází k fyzickému převodu, se nevytváří interní zúčtovací položky (Kislingerová, 2010).

Mezi výchozí podmínky této verze cash poolingů patří identifikace majitelů zapojených účtů, kteří jsou buď součástí jedné právnické osoby, nebo spojenými osobami. Dále je to přímý vztah jednotlivých uživatelů a banky, což znamená samostatné úročení kreditních a debetních zůstatků a kontokorentní linky (Kislingerová, 2010).

Fiktivní cash pooling se dělí na fiktivní cash pooling s kompenzovaným úrokem a fiktivní cash pooling s refundem (Režňáková, 2010).

#### **Fiktivní cash pooling s kompenzací úroků**

Tato podoba cash poolingů dovoluje plně kompenzovat debetní a kreditní zůstatky, tedy úrokovou kompenzaci. Tato kompenzace úroků pro podniky znamená zúžení úrokového rozpětí tím, že dojde k nahrazení debetních a kreditních zůstatků. Aby bylo možné tuto metodu provést, a využít tak možnosti plné úrokové kompenzace, musí dojít ke splnění

---

jistých podmínek. Jednou z nich je podmínka jednoho právního subjektu a dále vedení všech účtů zapojených do cash poolingů pouze u jedné banky (Kislingerová, 2010).

### **Fiktivní cash pooling s refundem**

Vyúčtování úroků probíhá při této metodě ve dvou krocích. Prvním krokem je vyrovnání úroků z konečných zůstatků na jednotlivých účtech a ve druhém kroku bankovní instituce vyjádří úrok (debetní nebo kreditní), jehož výše bude buď připsána, nebo zaplácena. Čistý rozdíl mezi celkovou sumou úroků stanovených v prvním kroku a fiktivními úroky v kroku druhém je refund (Režňáková, 2010).

### **2.3.2 Reálný cash pooling**

Reálný cash pooling je služba poskytovaná bankou a představuje fyzické převedení zůstatků zapojených účtů na předem určený účet. Reálný cash pooling je dělen dle zůstatku účtu účetního dne, tedy podle toho, jak velká část konečného zůstatku zůstane na účtě, na:

- zero balance pooling (ZBA) – zúčastněné účty cash poolingů jsou srovnány na nulovou částku,
- target balance pooling (TBA) – zúčastněné účty cash poolingů jsou srovnány na cílovou částku.

Reálný cash pooling může být dále ve dvou variantách:

- dvousměrný cash pooling – přesun peněžních zůstatků zpět na zúčastněný účet,
- jednosměrný cash pooling – zůstatky nejsou zpět převáděny na původní účet (Režňáková, 2010).

### **Zero balance pooling jednosměrný**

Principem je vyrovnání na konci dne všech zůstatků účtů zapojených do cash poolingů na nulovou částku, a to dvěma způsoby. Buď jsou peněžní zůstatky převedeny na tzv. „master účet“ (*sweep*), nebo dojde k přesunu prostředků na účet účastníka přímo z master účtu (*cover*). Nutnou podmínkou této metody je skutečnost, že zapojené účty musí být ve stejné měně a v jedné zemi. Vlastník master účtu, většinou se jedná o vedoucího cash poolingů, je vnitropodnikovou bankou pro všechny zúčastněné, z čehož pro něj vyplývá řízení tohoto systému účtů. V případě úroků jsou debetní

---

zůstatky vyrovnány z hlavního účtu, naopak kreditní zůstatky jdou ve prospěch hlavního účtu a úrok se vypočítává ze zůstatku na hlavním účtu (Kislingerová, 2010).

### **Reálný cash pooling dvousměrný**

Tato metoda znamená, že zůstatky účtu jsou další den stejné jako před vynulováním zůstatků ze dne předchozího. Zpětný převod zůstatků na zúčastněné účty nabízí větší přehlednost pro všechny zúčastněné strany, ale hlavně pro vedoucího master účtu. Díky této metodě je řízení vnitropodnikových úvěrů jednodušší (Kislingerová, 2010).

### **Reálný cash pooling přeshraniční**

Zůstatky zúčastněných účtů jsou srovnávány na danou cílovou částku dle denní, týdenní, měsíční nebo čtvrtletní periody. Pro převody, které nejsou prováděny na denní bázi, bývají stanoveny minimální částky. Důvodem tohoto opatření je zabránění zbytečným transferům zanedbatelných obnosů (Režňáková, 2010).

U přeshraniční varianty ZBA jsou společnosti povinny tyto transakce hlásit statistickým úřadům zapojených zemí (Režňáková, 2010).

### **Cash pooling víceúrovňový**

Víceúrovňové struktury cash poolingů vznikly z odlišností legislativ v jednotlivých zemích. Tyto struktury se dělí na jednoúrovňové a víceúrovňové. Jednoúrovňová struktura je založena na přímé propojenosti jednotlivých účtů na zahraniční master účet, oproti tomu víceúrovňové struktury nejdříve shromáždí prostředky z dané země, a pak nastává koncentrování prostředků z většího množství center z těchto zemí do podnikem daných regionů. Díky shromáždění velkého množství prostředků dochází k snižování přeshraničních transferů (Kislingerová, 2010).

### **Výhody reálného a fiktivního cash poolingů**

Mezi výhody reálného cash poolingů lze uvést centrální kontrolu zdrojů, využití zůstatku na hlavním účtu pro krátkodobá depozita nebo overnight vklady, snížení požadavků na úvěr nebo také snížení kontrol v přidružených společnostech (Krechovská, 2016).

Fiktivní cash pooling přináší uživatelům výhody v podobě zachování samosprávy jednotlivých přidružených společností, nedochází k fyzickým převodům peněžních

---

prostředků, nejsou zapotřebí mezifiremní půjčky či nižší náklady spojené se zprostředkováním produktu atd. (Krechovská, 2016).

### **Nevýhody reálného a fiktivního cash pooling**

Pravděpodobně největšími nevýhodami reálného cash pooling jsou vysoké požadavky na právní ošetření (například úvěrové smlouvy), problematika srážkové daně a DPH u mezifiremních půjček, nezbytnost vhodného účinného informačního systému pro predikce cash flow, bankovní náklady související s přeshraničními převody (Krechovská, 2016).

Mezi nevýhody fiktivního cash pooling patří zejména náročnost z hlediska právního zajištění, nemožnost vzájemného financování a způsob výpočtu čistého úroku, který v jednotlivých zemích může být rozdílný (Krechovská, 2016).

### **Netting**

Jedná se o techniku pro řízení čistých plateb v rámci jedné organizace tím, že dochází ke snížení počtu mezipodnikových nebo přeshraničních plateb mezi členy skupiny společnosti. Netting lze provádět na základě dvoustranným (bilaterální) nebo vícestranným (multilaterální) způsobem prostřednictvím zúčtovacího centra. **Bilaterální netting** zahrnuje vzájemné započtení mezi dvěma organizacemi, zatímco **multilaterální netting** zahrnuje vzájemné započtení mezi více než dvěma organizacemi. Netting může zahrnovat regulační a právní problémy, zejména v případě přeshraničních transakcí (Horcher, 2006).

Mezi výhody patří zejména snížení administrativy, redukce plateb a úspora nákladů na devizové transakce a bankovních převodů. Nevýhody zahrnují otázky kontroly pro členy skupiny, metodiku používanou pro cenové a časové zajišťovací transakce, nebo vysoké náklady na zavedení systému (Horcher, 2006).

## **2.4 Řízení likvidity**

Likvidita a její řízení je jednou z nejdůležitějších oblastí finančního řízení podniku. Likvidita, kterou lze definovat jako schopnost splácet především své krátkodobé závazky, je počítána poměrem položek oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Úkolem řízení likvidity je zajištění odpovídající výše peněžních prostředků určených k úhradě podnikových závazků, a to ke konkrétnímu datu, místu a měně (Landa, 2007).



---

Dle autorky Kislíngerové (2010) má finanční oddělení za úkol dohlížet a usměrňovat položky výdajů a zároveň zajistit, aby položky příjmů a zůstatků peněžních prostředků byly s výdaji v neustále bilanci.

$$CO = CI + CB \quad (1)$$

kde: *CO* ... (cash outgoings) – výdaje,

*CI* ... (cash income) – příjmy,

*CB* ... (cash balances) – zůstatky hotovosti.

Při řízení likvidity může nastat řada problémů, jež je nutné brát v potaz. První otázka se zabývá časovým obdobím, kdy je měření likvidity uskutečňováno (denně, týdně, měsíčně, kvartálně či ročně). Podniky hodnocení likvidity provádí buď na základě retrospektivního hlediska (dochází k posouzení, zda podnik byl v minulém období likvidní a zda je tento stav platný i v současném období), nebo z hlediska perspektivního (odhadování, jestli bude společnost v budoucnosti likvidní) (Landa, 2007). Vývoj stavu budoucí likvidity je zabezpečován sestavováním plánu cash flow, jež se odvíjí od objemu plateb podniku. Záměrem krátkodobého sestavování cash flow je odкрыtí výkyvu v toku plateb a učinění nutných opatření (Krechovská, 2016).

Druhým problémem je vyložení disponibility prostředků, kterou lze chápat jako fyzickou hotovost v pokladně, obnos peněžních prostředků na bankovním účtu, nebo také jako obnos plynoucí z přeměny zásob a pohledávek na hotovost atd. Další úskalí se týkají data splatnosti jednotlivých závazků, jež mohou mít jisté odlišnosti v závislosti o jaký typ závazku se jedná, například lze uvést závazek z obchodních vztahů či závazek spojený s daněmi a odvody (Landa, 2007).

Aktivita, které vedou k zajištění celkové efektivnosti z hlediska řízení likvidity, jsou (Kislíngerová, 2010):

- včasné úhrady splatných závazků,
- odstranění možnosti souběhu půjček a finančního majetku,
- úročení všech zůstatků finančního majetku,
- minimalizace nákladů spojených s krátkodobým financováním,
- maximalizace výnosů finančního majetku.

---

Zajištění dostatečné likvidity lze docílit pomocí velkých zůstatků peněžních prostředků na bankovních účtech, jenže zejména majitelé společnosti budou hlavně žádat zvyšování rentability vložených investic. Toho nelze dosáhnout, pokud bude procento úročení běžných účtů na nízké úrovni. Vysoké objemy peněžních zůstatků sice zaručují vysokou likviditu, avšak na druhou stranu způsobují nízké hodnoty rentability. Při řízení likvidity je nutné brát v potaz, že držení finančního majetku zapříčiňuje náklady obětované příležitosti z důvodu neinvestování těchto prostředků například do rozšiřování výrobního závodu či výrobních programů, tedy do oblastí s vysokou rentabilitou. Cílem řízení likvidity je úhrada splatných závazků při maximálně možné úrovni nákladů (Kislingerová, 2010).

#### 2.4.1 Čistý pracovní kapitál

Označení čistý pracovní kapitál (ČPK) pojmenovává kapitál (určený především pro provozní fungování samotného podniku), od kterého je dále odečtena suma krátkodobých závazků. Jedná se tedy o množství čistého disponibilního provozního kapitálu vyčleněného pro pracovní aktivity podniku (Landa, 2007). Dle autora Sedláčka (2003) lze ČPK v nominálním vyjádření považovat za finanční polštář, jež dovoluje společnosti pokračovat v činnostech a aktivitách i za nepříznivých okolností, které vyžadují obrovský výdej finančních prostředků.

Motivy držby pracovního kapitálu lze dělit na bezpečnostní, provozní a smluvní. **Bezpečnostní motiv** se vztahuje k zásobám (zajištění pojistné zásoby) a hotovosti (nutnost hradit závazky bez ohledu na příjem od odběratele). **Smluvní motiv** zasahuje do položek zásob (zákazníkem požadovaná minimální úroveň), pohledávek (úhrada částí hotovostního cyklu odběratele) a závazků (úhrada částí hotovostního cyklu dodavatelem). **Provozní motiv** je vztážen na všechny položky pracovního kapitálu. Zásoby je nutné sladit z hlediska času a objemu s příjmy a výdaji skladu, pohledávky a závazky se týkají bezhotovostních plateb vyhrazených k jednoduššímu vypořádání. Hotovost kryje časový a objemový nesoulad příjmů a výdajů (Kislingerová, 2010).

Matematicky lze ČPK vypočítat dvěma způsoby. První možností je součet vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků, od kterého je následně odečtena suma dlouhodobého majetku (stálých aktiv). Druhý způsobem výpočtu čistého pracovního kapitálu je rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů (Landa, 2007).

---

Čistý pracovní kapitál lze klasifikovat do třech kategorií (Režňáková, 2010):

1. **Uvolněná strategie řízení** – při této strategii má podnik obrovský objem hotovosti, stav zásob, velké množství pohledávek a přínosy v podobě dodavatelských úvěrů nejsou podnikem využívány.
2. **Restriktivní strategie řízení** – společnost udržuje svůj stav hotovosti, pohledávek a také zásob na velmi nízké úrovni. Oproti tomu hodnota závazků je maximalizována a počet obrátek ČPK je vysoký.
3. **Umírněná (vyvážená) strategie řízení** – tato strategie je jakýmsi středem mezi již popsanými krajními strategiemi řízení.

#### **2.4.1.1 Řízení pohledávek**

Podnik v oblasti řízení pohledávek pracuje s pohledávkami, které se nepřímo týkají obchodních vztahů (pohledávky zaměstnanecké, daňové, spojené se společníky a spřízněnými osobami), a které jsou primárně vztaženy k odběratelům. Tyto pohledávky z obchodních vztahů pracují se dvěma zásadními otázkami (Landa, 2007):

- snižování období mezi vznikem a splacením pohledávky,
- snižování rizika, že odběratelé nesplatí svůj dluh vůči podniku.

Úsilí, které je vynaložené na minimalizaci času mezi vznikem pohledávky a jejím splacením, hraje podstatnou roli a má velký dopad na konečný hotovostní cyklus a s tím spojenou potřebu cizího kapitálu nutného k financování produkčního cyklu. Podnik musí vždy přihlížet k podmínkám, které plynou z konkrétních situací. Například snahy o zkrácování splatnosti pohledávek mohou mít spíše nežádoucí dopady na prodeje. Podnik se při řízení pohledávek snaží redukovat riziko a zabezpečit, aby nedocházelo k nezaplacení pohledávek. Za optimální podnik považuje splacení pohledávek v dohodnuté době splatnosti. Firma se tedy toto riziko snaží minimalizovat předcházením vzniku nesplacených pohledávek a vymáháním pohledávek po době splatnosti (Landa, 2007).

Prevenici vzniku nezaplacených pohledávek je možné dosahovat pomocí limitů obchodních úvěrů, platebními podmínkami, postojem k novým odběratelům, způsobu zajištění pohledávek anebo prokazatelnou fakturací. Jestliže pohledávka nebyla odběratelem splacena po dovršení doby splatnosti, podnik zpravidla přistupuje

---

k upomínání těchto pohledávek. Pokud ani tento způsob na zákazníka nezabere, dochází k vystavení tzv. předžalobní upomínky. Další možností je už jenom vymáhání právní cestou (Landa, 2007).

Primárním ukazatelem řízení pohledávek je ukazatel doby obratu pohledávek, který je nutné ponížít o pohledávky netýkající se obchodních vztahů. Díky tomuto nezahrnutí má ukazatel pro řízení pohledávek daleko větší vypovídající hodnotu (Landa, 2007).

#### **2.4.1.2 Řízení zásob**

Smyslem řízení zásob v podniku je identifikace ideální výše a uspořádání všech položek zásob včetně jejich formy financování. Optimální množství znamená určení optima ležícího mezi malou a velkou výší zásob. Současně s tím je nutné brát v potaz i náklady spojené s pořízením a se skladováním zásob (Hrdý a Horová, 2009).

Klasifikaci zásob je možné provést několika způsoby, ovšem nejpoužívanější dělení je dle funkčnosti, které zásoby dělí na obrátové, pojistné, objednacích, maximální, průměrné a okamžité. Kromě výše uvedeného dělení lze také uvést zásoby na předzásobené, spekulativní, technologické, zásoby na cestě a bez užitku (Režňáková, 2010).

Na řízení zásob má vliv působení mnoha faktorů například objem výkonů podniku, specifika koloběhu zásob či doby jednotlivých dodávkových, výrobních a odbytových cyklů (Hrdý a Horová, 2009).

#### **2.4.1.3 Řízení krátkodobého finančního majetku**

Přístupy, jak řídit krátkodobý finanční majetek, jsou založené na podobném principu jako v řízení zásob, protože cílem obou způsobů řízení je zajištění adekvátního stavu dané položky (Režňáková, 2010).

#### **Baumolův model**

Principem tohoto modelu je chápání peněžních prostředků jako zásoby majetku podniku, která je postupně vynaložena do spotřeby (platby dodavatelům). Až dojde k vyčerpání této hotovostní zásoby na pojistnou výši, podnik přistoupí k prodeji části svých likvidních cenných papírů. Tímto krokem podnik získá zpět hotovostní zásobu (Kislingerová, 2010).

---

Faktory determinující výši hotovostní zásoby jsou (Režňáková, 2010):

- celkový objem hotovosti ve vybraném období,
- transakční náklady spojené s prodejem cenných papírů včetně úrokové sazby,
- dodatečné náklady spojené s držbou hotovosti.

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

kde:  $Q$  ... objem hotovostní rezervy,

$C$  ... spotřeba hotovosti za daný rok,

$C_t$  ... transakční náklady,

$i$  ... úroková sazba z cenných papírů.

Cílem Baumolova modelu je nalézt ideální výši hotovosti, při které dosahují celkové náklady na získání a držení hotovosti minimální úrovně. Pokud budou tyto zůstatky na velice nízké úrovni, podnik bude nucen cenné papíry prodávat opakovaně. V případě vyšších zůstatků k tomu dojde, ale vyšší zůstatky zvyšují náklady obětované příležitosti (Kislingerová, 2010).

Baumolův model však nezohledňuje, že v podnikové praxi nedochází k rovnoměrným výdajům peněžních prostředků. Dále tento model nepočítá s pojistnou rezervou a příjmy firmy (Kislingerová, 2010).

### **Miller-Orrův model**

Hlavním předpokladem tohoto modelu je nemožnost společnosti predikovat plánované očekávané zůstatky hotovosti. Tento model je postaven na stanovení třech hlavních úrovní zůstatků hotovosti na dolní a horní meze a optimální úroveň. Dosáhne-li objem hotovosti **horní meze**, firma přistoupí k nákupu značně likvidních cenných papírů v takém množství, aby se dostala zpět na optimální úroveň. V případě atakování **dolní hranice**, společnost prodá cenné papíry v rozsahu, které ji opět vrátí na optimální úroveň. **Optimální úroveň** je stanovována dle požadavků podniku. Rozpětí, ve kterém se pohybují hodnoty dolní a horní meze, je determinováno úrokovou sazbou, transakčními náklady souvisejícími s cennými papíry a kolísáním denního rozptylu zůstatků (Kislingerová, 2010).

---

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

kde:  $R$  ... rozpětí mezi horní a dolní mezí,

$Q$  ... objem hotovostní rezervy,

$C$  ... spotřeba hotovosti za daný rok,

$C_t$  ... transakční náklady,

$\sigma$  ... denní rozptyl zůstatků hotovosti,

$i$  ... úroková sazba z cenných papírů.

Zavedení tohoto modelu v praxi brání několik zádrhelů jako například nezohledňování sezóních cyklů či složitost investování, proto je tento model spíše teoretický, jehož principy mohou podniky zahrnout do řízení hotovosti (Kislingerová, 2010).

#### **2.4.1.4 Řízení závazků**

Závazky plynoucí z obchodního vztahu jsou pro podnik cizím zdrojem financování. Překročí-li ale jejich výše podnikem stanovenou hranici, pak je finanční stabilita podniku ve větším ohrožení. Proto vedení podniku je nuceno všechny závazky z obchodních vztahů řídit a určit jaký závazek je nezbytné zaplatit co nejdříve a jaký může počkat. Problematika řízení závazků je spojena s likviditou a jejím řízením. Díky velkému objemu finančních prostředků může podnik splácet své závazky (Marinič a Nývltová, 2010).

#### **2.4.2 Cash Flow**

Díky výkazu cash flow (CF), tedy přehledu o peněžních tocích, lze vidět primární zdroje peněžních příjmů a účely jejich vynaložení během určitého období podniku. Kromě toho nabízí ucelený pohled na likviditu a na celkové finanční řízení, zároveň poskytuje pohled na důsledky rozhodnutí minulých let, které měly vlivy na peněžní toky. Struktura cash flow je rozdělena do třech částí, které zobrazují rozdíly příjmů a výdajů z činnosti provozní, investiční a finanční (Landa, 2007).

Peněžní toky plynoucí z **provozní činnosti** zohledňují příjmy a výdaje z hlavní podnikatelské činnosti, tedy z činností každodenního provozu (Režňáková, 2010). Do provozní činnosti patří finanční příjmy od odběratelů, příjmy plynoucí z autorských

---

práv, splátky dodavatelům a zaměstnancům, platby daní, výplata dividend, úroky a další (Sedláček, 2010).

Cash flow z **investiční činnosti** dohlíží na dlouhodobý majetek a na jeho změny. Jsou zde zaznamenávány jak příjmy z prodeje dlouhodobého majetku, tak i výdaje na pořízení tohoto majetku (Režňáková, 2010). Do této skupiny se řadí příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv, platby za zapůjčených prostředků od spřízněných osob, výdaje plynoucí z pořízení nových dlouhodobých aktiv apod. (Sedláček, 2010).

Cash flow z **finanční činnosti** nabízí informace spojené se změnami struktury zdrojů financování, ve které jsou zohledňovány příjmy (peněžní dary nebo příjmy plynoucí z přijatých úvěrů) a splátky finančních zdrojů (výplata společníkům podílů na zisku) (Sedláček, 2010, Režňáková, 2010).

Součtem provozní, investiční a finanční činnosti se vypočte čistá hodnota cash flow, která je v rozvaze zobrazena jako přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků v daném účetním období (Režňáková, 2010).

Pro interní účely řízení CF podává pohled, jestli financování investičních potřeb bylo pokryto peněžními toky z provozní činnosti, a jaké zdroje byly pro toto financování použity. Externí uživatelé z cash flow zajímá, jak je podnik schopný v otázce vytváření budoucích peněžních toků, placení svých závazků a podílů na zisku, nebo zda je nutné použít externí financování (Landa, 2007).

Existují celkem dva přístupy sestavení cash flow – přímá a nepřímá metoda. **Přímá metoda** sestavení cash flow je založena na sledování dílčích položek příjmů a výdajů peněz v určitém období. Tento způsob je velice komplikovaný na čas, protože při sledování je nutné separované třídění dokladů. Proto je tato metoda využívána pouze pro krátká období jako dny, měsíce nebo čtvrtletí. Oproti tomu **nepřímá metoda** vyžaduje informace z rozvahy, jakožto hlavního zdroje informací pro sledování peněžních toků, a z výkazu zisku a ztráty. Změna stavu položek těchto dokumentů představuje příliv nebo odliv peněžních prostředků z pojetí výkazu cash flow. Růst položek aktiv a pokles položek pasiv představuje odliv peněžních prostředků, pokles položek aktiv a růst pasivních položek reprezentuje příliv peněz (Režňáková, 2010).

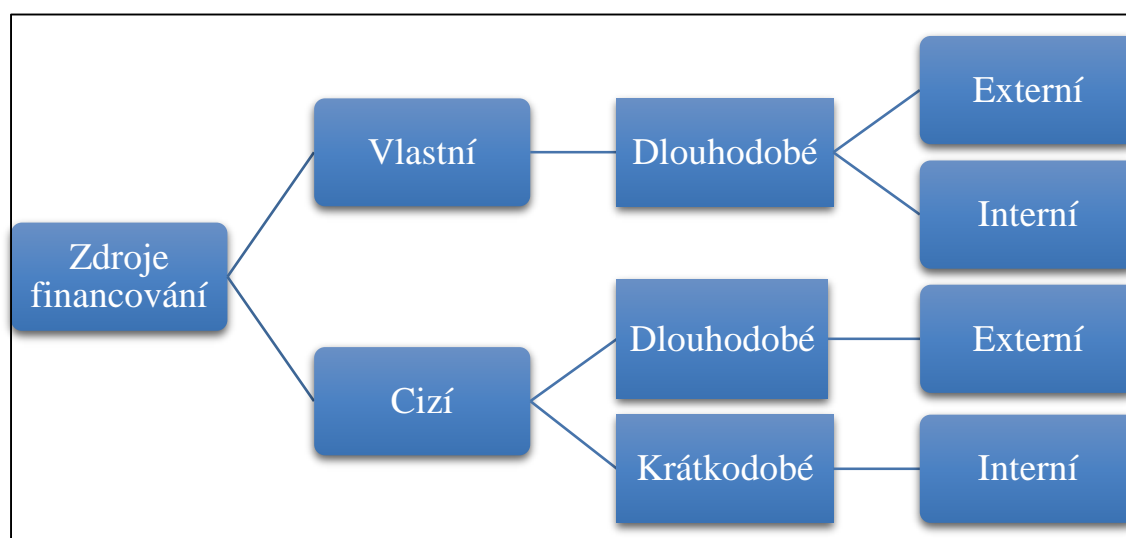
Při plánování cash flow je nutné mít na paměti, že předpovědi nelze považovat za správné, ani za chybné, protože nejsou postavené na vědecky podložených faktech. Tyto predikce lze označit za přijatelné, tedy za něco, co lze v budoucnu považovat za více než pravděpodobné. Předpovědi tedy nevyjadřují, co se v budoucnu stane, ale co může nastat na základě konkrétních okolností (Jury, 2012).

Mezi nejčastější důvody, proč podniky tyto plány dělají, patří hledání odpovědi na otázku typu: zda firma disponuje dostatečnými zdroji na plánované operace a obchody, kolik lze investovat do projektu, bude mít společnost dostatek prostředků pro rozběhnutí zamýšlených operací v následujícím měsíci, čtvrtletí a roce (Jury, 2012).

## 2.5 Zdroje financování podniku

Finanční zdroje společnosti jsou zdroje, které slouží k vytváření finančních prostředků a podnikového kapitálu. Klasifikaci finančních zdrojů lze provést podle hlediska **vlastnického** (vlastní nebo cizí), **časového** (krátkodobé se splatností do 1 roku nebo dlouhodobé se splatností nad 1 rok) a **původu prostředků** (externí nebo interní) (Hrdý a Horová, 2009).

Obr. č. 1: Členění finančních zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčková a Roubíčková (2012), 2018



---

Autoři Hrdý a Horová (2009) navrhuji pro určení daného finančního zdroje následující postup:

### **1. Stanovení zdroje podle původu prostředku**

Mezi interní zdroje vygenerované podnikem se řadí zisk, odpisy, dlouhodobé finanční rezervy a příjmy plynoucí z prodeje nepeněžního majetku. Tento typ financování je také označován za samofinancování. Zbylé složky finančních zdrojů jsou externími zdroji například akcie, dluhopisy, úvěry, leasing, dotace a podpory nebo ostatní externí zdroje.

### **2. Stanovení zdroje podle jeho vlastnictví**

V tomto případě je nutné určit, jestli se jedná o finanční prostředky, které musí společnost vrátit zpět (cizí zdroj), nebo si je ponechá (vlastní zdroj). Vlastními zdroji jsou všechny vnitřní zdroje kromě položky rezerv, cizí zdroje mohou být vlastní nebo cizí. Mezi vlastní interní zdroje se řadí základní kapitál, fondy včetně darů a dotací. Naopak cizími externími zdroji jsou úvěry, půjčky a všechny závazky.

### **3. Stanovení zdroje podle doby splatnosti**

Vlastní zdroje lze považovat z hlediska času za dlouhodobé, protože nejsou splatné. Často jsou tyto vlastní zdroje označovány za trvalé finanční zdroje. Cizí zdroje mohou být krátkodobé i dlouhodobé, závisí na jejich době splatnosti.

---

### 3 RISK MANAGEMENT

Pojem **riziko** lze chápat mnoha definicemi, jež ve své podstatě vyjadřují týž význam. Různost pojetí lze vysvětlit jak odlišnostmi v chápání jednotlivých autorů, tak i samotným vývojem událostí, které měly vlivy na formulaci tohoto pojmu. Riziko dle autorů Louisota a Ketchama (2014) lze chápat jako „*vliv nejistot na cíle.*“ Autor Hampton (2015) za riziko označuje „*pravděpodobnost nežádoucí události.*“ Například dle českého autora Vlachého (2006) lze riziko vnímat jako „*pravděpodobnost změny na hodnoty podniku v důsledku neočekávaných událostí.*“

Jakýkoliv typ rizika lze ohodnotit, a to do jakékoliv podoby (peněz, procent, dopadu, vážnosti apod). Finanční rizika mají tu zvláštnost, že v sobě odrážejí finanční dopady a vlivy z oblastí operativní, technické, bezpečnostní či informační atd. Například nepatřičné zacházení s materiály či přístroji ve výrobním podniku způsobí škody a nefunkčnosti, které budou vyžadovat okamžité kroky pro zajištění plynulého chodu linky. Pokud by tak firma neučinila, hrozila by jí rizika ze strany odběratelů, které hlavně v případě velkých nadnárodních korporací znamenají vysoké penále nebo dokonce ukončení spolupráce. Kroky pro zajištění chodu výrobních procesů jsou myšleny v podobě nákupu nového materiálu, opravy částí stroje, nucené propouštění nespolehlivých pracovníků a přijetí nových zaměstnanců, nákupu nového stroje, jejichž objednání, dodání a instalace není otázkou minut. Jak je zřejmé tyto náhlé a nečekané náklady vyžadují finanční prostředky, zbytečně vynaložené prostředky, které mohly být využity do oblastí výzkumu a vývoje, krytí nutných závazků, odměny zaměstnanců, nebo držení prostředků pro zajištění bonity ve vztahu k bance, odběratelům, dodavatelům atd. Takovéto plýtvání peněz se dříve či později projeví do skutečných finančních rizik, jejichž dopadům bude společnost vystavena (Smith, 2018).

V případě dceřiné společnosti či zahraniční pobočky velké nadnárodní korporace je možné dodatečné finanční prostředky získat od mateřské společnosti. Ta ovšem bude vyžadovat vysvětlení chyb, jež si vyžádaly neplánované náklady, tím pádem snížení celkového výsledku hospodaření, a tudíž nižšího podílu na zisku pro vlastníky podniku. Každá z úrovní podniku bude vyžadovat vysvětlení daných neplánovaných kroků a zajištění, aby k dalším podobným krokům již nedocházelo. Maximální eliminace

---

nepřiznivých událostí, činností a vlivů, které se dříve či později promítnou do rizika, pomůže podniku se vyvarovat těchto nežádáných a v některých případech i obrovských komplikací (Smith, 2018).

Vývoj a pokrok společností je také zapříčiněn stanovenými cíli podniku, které pobízí podnik k neustálému rozvoji. Za konkrétní cíle v každém podniku je vždy zodpovědný konkrétní zaměstnanec na základě svého postavení ve firmě. Daný zaměstnanec je především odpovědný za splnění cíle, tedy za dosažení kladného očekávaného výsledku. K tomuto cíli dojde tak, že eliminuje maximální počet všech vlivů, jež by znemožňovaly jeho dosažení, například delegováním dílčích úkolů na podřízené, stanovením plánů, prováděním průběžné kontroly, vyžadováním zpráv od pověřených zaměstnanců, poskytováním reportů nadřízeným atd. Tímto způsobem funguje většina firem a organizací v souvislosti s plněním cílů. Na podobné principu je přistupováno k rizikům již v některých společnostech (Smith, 2018).

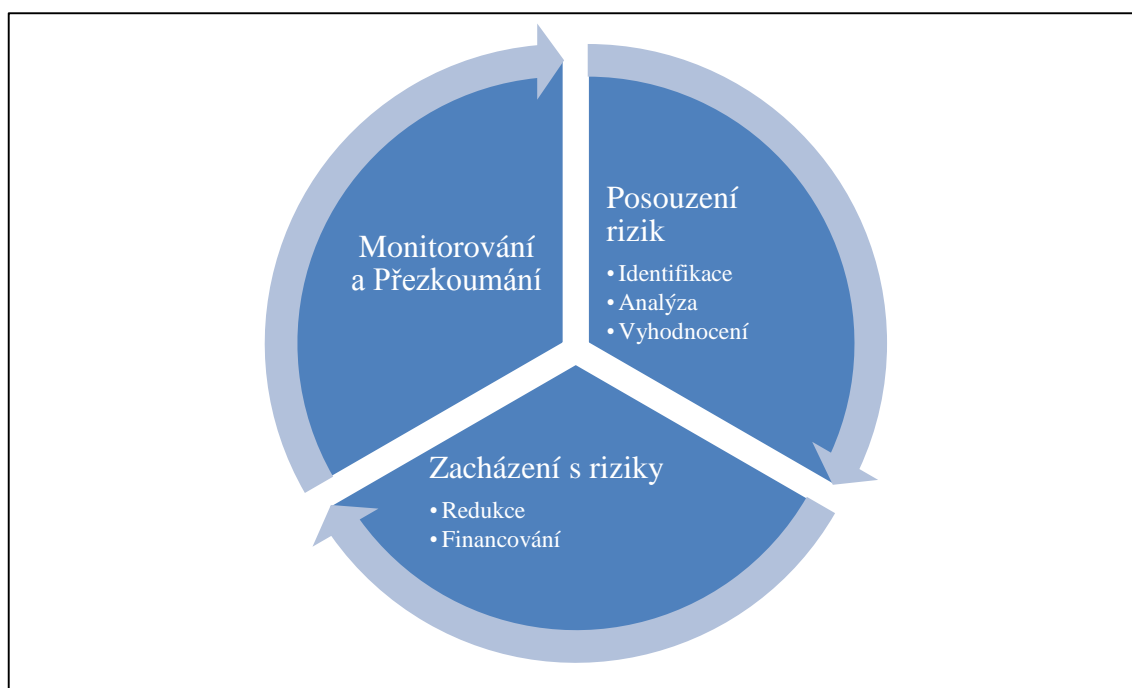
Cíl je něco, čeho má být dosaženo. V případě rizika je to podobné. Riziko je něco, čeho nemá být dosaženo. Aby nebylo dosaženo rizik, musí být někdo, kdo bude zodpovědný za jejich řízení, eliminaci a kontrolu (*risk owner*). Tato osoba musí k riziku přistupovat stejně jako k cílům, tedy delegováním dílčích úkolů na podřízené, stanovením plánů, prováděním průběžné kontroly, vyžadováním zpráv od pověřených zaměstnanců, poskytováním reportů nadřízeným atd. Smyslem je tedy brát v potaz všechny možné aspekty vnitřních a vnějších vlivů všech úrovní ve společnosti působící na její finanční provoz (Smith, 2018).

I přestože některé složky finančních rizik není možné zcela kontrolovat z důvodu jejich externího vzniku a nemožnosti ovlivnění samotným podnikem, je však nutné tyto aspekty brát v potaz při plánování, provádění a kontrolování činnosti finančního oddělení. Dobře stanovené cíle a jejich přesné provádění nestačí. Je také důležité zohlednit fakt, že správné postupy k dosažení cílů mohou zamezit vzniku rizika, ovšem nezaručí to jejich eliminaci. Z tohoto důvodu je kromě stanovení cílů stejně významné i určení rizik, díky čemuž lze snadněji zajistit kontrolu všech možných nežádoucích vlivů. Zapracování těchto přístupů do každodenních činností finančního oddělení, dopomůže k redukci rizik (Smith, 2018).

Risk management je neustálý proces, jehož hlavním cílem je eliminace, transfer, zmírňování a monitorování rizik organizace za pomoci různých metod, technik

a přístupů (Hampton, 2015). Především globální události, které se staly od přelomu milénia, daly podněty k tomu, aby byly i doposud nepředpokládaná rizika a vlivy brány v úvahu. Mezi tyto události lze zařadit útok na Světové obchodní centrum 11. září 2001, skandál společnosti Enron na konci roku 2001, hurikán Katrina na konci srpna 2005, nebo pád banky Lehman Brothers a globální ekonomická krize v září 2008. Risk management 21. století byl rozšířen o tyto možné oblasti rizika a je na něj kladen čím dál větší důraz, protože může odhalit, předvídat či eliminovat obrovské dopady a uvažovat možné i nemožné scénáře. Moderní risk management se tedy snaží pracovat s pojmem **black swan**, který lze zjednodušeně vysvětlit jako předvídaní nepředvídatelného (Smith, 2018).

Obr. č. 2: Proces řízení rizik



*Zdroj: vlastní zpracování dle Louisot a Ketcham (2014), 2018*

Rizika organizací lze podle různých vlastností a charakteristik klasifikovat do několika skupin: dle činností firmy (výrobní, technická, ekonomická, tržní či finanční), dle stupně ovlivnitelnosti rizika (ovlivnitelná, neovlivnitelná), dle vztahu rizika k organizaci (interní, externí), dle stupně přijatelnosti rizika (nezbytná, únosná a neúnosná) a mnoho dalších (Smejkal a Rais, 2013).

---

## 3.1 Finanční riziko

Autor Vlachý (2006) klasifikuje finanční rizika do třech hlavních skupin:

- Tržní riziko
  - Měnové riziko,
  - Komoditní riziko,
  - Akciové riziko,
  - Úrokové riziko,
  - Odvozená tržní rizika.
- Kreditní riziko
  - Riziko ztráty obchodu,
  - Riziko vypořádání,
  - Úvěrové riziko.
- Likviditní riziko
  - Riziko financování,
  - Riziko likvidity trhu.

### 3.1.1 Tržní riziko

Tuto skupinu rizik musí společnost brát v potaz při finančním plánování, protože tržní rizika jsou možnosti, které mohou způsobit změnu hodnoty podniku na základě změny tržní hodnoty rizikového faktoru (Vlachý, 2006).

#### Měnová rizika

Jednou z možností, jak interpretovat měnové riziko, je změna hodnot dílčích složek kapitálu podniku na základě změny hodnoty devizového kurzu (Finexpert, 2018). Pro určení měnového rizika je nutné stanovit základní měnu podniku, která bude posuzována ve vztahu k zahraniční měně. V případě tuzemských firem se vychází z české koruny, ovšem u nadnárodních korporací může být identifikace základní měny někdy nejasná. Většinou se měnové riziko týká obchodních pohledávek, zůstatků na bankovních účtech nebo hotovosti na straně aktiv podniku, ale také strany pasiv v podobě dodavatelských závazků, nebo přijatých úvěrů (Vlachý, 2006).

---

## **Komoditní riziko**

Rizikovým faktorem jsou změny tržních hodnot obchodovaných komodit (zejména kovů, energetických surovin, zemědělské produkce, ropy, zlata atd.), které dále působí na plánované očekávané příjmy a výdaje podniku. Komoditní riziko může doléhat na podnik ve dvou formách – nepřímo a přímo. **Nepřímá forma** působí na podnik například skrze vývoj ceny ropy, což není otázkou aktivit treasury managementu. **V přímé formě** se toto riziko projevuje hlavně u společností v chemickém, potravinářském či hutnickém průmyslu, jež lze řídit pomocí činností treasury managementu (Vlachý, 2006).

## **Akciové riziko**

Akciové riziko se týká všech finančních nástrojů, které mají hodnotu odvozenou od tržních cen akcií. Jedná se zejména o okamžité a termínové pozice jak v akciích, tak i v akciových portfoliích. Dále lze uvést finanční deriváty, jako jsou swapy či opce, jejichž podkladovými materiály jsou právě akcie (Vlachý, 2006).

## **Úrokové riziko**

Autor Vlachý (2006) o úrokovém riziku říká: „*rizikovým faktorem úrokového rizika je požadovaný tržní výnos v odpovídající měně a časovém horizontu.*“ Úrokové riziko má vliv na hodnoty očekávaných příjmů a výdajů. Výše těchto příjmů a výdajů je předem známá a jejich současná hodnota kolísá při pohybech změny tržních úrokových sazeb. Dochází-li k nárůstu sazeb, odložené příjmy se znehodnocují a výdaje naopak zhodnocují. Při poklesu úrokových sazeb dochází k opačným situacím (Vlachý, 2006).

## **Odvozená tržní rizika**

Hlavním znakem těchto rizik je jejich nemožnost přímého pozorování. Lze je sledovat pouze jako složku ocenění konkrétních obchodovaných nástrojů. Mezi tato rizika patří riziko korelace (riziko korelace úrokových sazeb, riziko kreditní marže, riziko obchodního rozpětí a riziko korelace komoditních kontraktů) a riziko volatility (Vlachý, 2006).

### **3.1.2 Kreditní riziko**

V podnikání se nelze vyhnout kreditnímu riziku, protože s ním podnik přijde do styku kdykoliv při uzavírání smluv. Podnik se tedy při kontraktaci vystavuje tomu,

---

že protistrana nebude schopna dostát svým závazkům. Kreditní riziko představuje pravděpodobnou změnu hodnoty podniku zapříčiněnou nedodržením závazku protistrany (Vlachý, 2006).

### **Riziko ztráty obchodu**

K tomuto typu rizika je společnost vystavena od momentu sjednání kontraktu a trvá až do okamžiku uskutečnění plnění protistrany na základě předem dohodnuté smlouvy. Pokud protistrana odmítne poskytnout plnění, vznikne kupující straně újma a dojde ke ztrátě obchodu. Pokud kupující strana od uzavřené smlouvy odstoupí před jejím plněním, protistraně nevznikne škoda (Vlachý, 2006).

### **Riziko vypořádání kontraktu**

Toto riziko vzniká v situaci, kdy podnik odešle plnění kontraktu protistraně a očekává, že ono plnění je na cestě k němu, jenže obchodní partner na tuto skutečnost doposud neupozornil. Riziko vypořádání kontraktu vzniká v období mezi poskytnutím plnění a přijetím plnění protistrany (Vlachý, 2006).

### **Úvěrové riziko**

V podnikové praxi se vyskytuje nejčastěji a představuje hrozbu, že protistrana neuhradí svůj závazek v domluveném čase, nebo jej nesplatí v celé dohodnuté výši (Vlachý, 2006).

#### **3.1.3 Likviditní riziko**

Likviditní riziko je možná změna hodnoty společnosti, která je vyvolaná nerealizovatelností předpokládané transakce v konkrétním čase (Vlachý, 2006).

### **Riziko financování**

Riziko financování nastává v případě, kdy současný stav peněžních prostředků podniku neumožňuje provést zamýšlené plnění. Tento způsob je také znám pod pojmem insolvence nebo platební neschopnost. Mezi příčiny rizika financování patří nevhodné vklady volných peněžních prostředků, špatné obchodní činnosti atd. Kromě interních příčin mohou problémy s likviditou způsobit také externí vlivy například platební neschopnost obchodního partnera (Vlachý, 2006).

---

## Riziko likvidity trhu

Likvidita trhu je spojena s možností podniku realizovat na trhu s protistranou obchody za konkrétních podmínek a času. V případě této nemožnosti takové obchody uskutečnit, hovoříme o riziku likvidity trhu, respektive o nelikvidnosti trhu, která je relativní nebo absolutní. **Relativní riziko** představuje možnost, při které není možné daný obchod na základě obvyklých tržních podmínek uskutečnit. Protistrana nakonec danou transakci realizuje ovšem za zhoršených podmínek pro prodávajícího. **Absolutní riziko** je vyvolané nedostatky trhu, jež můžou vyústit do problémů podniku s likviditou (Vlachý, 2006).

### 3.2 Devizová pozice

Devizová pozice zohledňuje poměr mezi devizovými aktivy a pasivy a následně se dělí na otevřenou a uzavřenou devizovou pozici. **Uzavřená devizová pozice** znamená, že velikost pohledávek a závazků se shoduje v měně, množství, ale i z hlediska způsobu úročení a časové disponibility. Pokud se podnik nachází v uzavřené pozici, není v tomto období vystaven riziku ze změny kurzu. **Otevřenou devizovou pozici** lze dále dělit na krátkodobou (*short position*) a dlouhodobou (*long position*), přičemž **krátkodobá devizová pozice** vzniká v okamžiku, kdy závazky v dané cizí měně převyšují pohledávky ve stejné cizí měně. **Dlouhodobá devizová pozice** vyjadřuje opak krátkodobé pozice, tedy pohledávky v určité zahraniční měně jsou vyšší než závazky v této měně. Při otevřené devizové pozici se společnost vystavuje dopadům kolísání devizového kurzu (Režňáková, 2010).

Hovoříme-li o devizové pozici, je nutné se také zmínit o devizové expozici. Tento pojem lze chápat jako náchylnost položek aktiv, pasiv a cash flow na skutečný, očekávaný i neočekávaný pohyb devizových kurzů. Devizová expozice se dělí na transakční, ekonomickou a translační (Režňáková, 2010).

**Transakční devizová expozice** zobrazuje míru citlivosti budoucích devizových transakcí (inkasa a úhrady) na pohyb devizových kurzů, **ekonomická devizová expozice** znázorňuje citlivost předpokládaného podnikové cash flow na pohyb devizových kurzů a **translační devizová expozice** lze popsat jako citlivost konsolidovaných finančních výkazů mezinárodních společností na předchozí pohyby devizového kurzu, které jsou již účetně zaznamenané (Režňáková, 2010).



---

### 3.3 Měření rizika

Velikost a dopad kurzového rizika je primárně zapříčiněn stupněm čisté devizové expozice a dále pravděpodobností nepříznivého vývoje kursu tuzemské měny (Černohlávková, 2007)

#### Value at risk

Metoda Value at Risk (VaR) určuje ztrátu z nezajištěné otevřené devizové pozice ve stanoveném období s určitou pravděpodobností. Při této metodě je důležité, že není postavena na subjektivním hodnocení proměnných, naopak metoda je postavena na předpokladu, že pohyb devizového kurzu lze charakterizovat určitým rozdělením pravděpodobnosti. Význam této metody je v její univerzálnosti z hlediska měření rizikovosti libovolného portfolia. Podklady pro tuto metodu vychází z historických dat (Ambrož, 2011, Režňáková, 2010).

Následující vzorec stanovuje výpočet maximální ztráty jednoho samostatného zahraničního aktiva (pohledávky).

$$VaR_{95,T} = FT_F * [E(\Delta F) - \sigma_{\Delta F} * k] \quad (4)$$

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

$FT_F$  ... výše devizových transakcí vyplývajících u držby zahraničního aktiva, vyjádřená v domácí měně,

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

$\sigma_{\Delta F}$  ... směrodatná odchylka změny devizových kursu období  $T$ ,

$k$  ... koeficient statistické spolehlivosti odhadu za předpokladu normálního rozdělení.

Vzorec pro stanovení maximální ztráty jednoho samostatného zahraničního pasiva (závazku). Proměnné jsou stejné jako v případě vzorce pro pohledávky.

$$VaR_{95,T} = FT_F * [E(\Delta F) + \sigma_{\Delta F} * k] \quad (5)$$

Společnost má ale obvykle více otevřených pozic. Z tohoto důvodu je do výpočtu zařazena proměnná, která bere v potaz vazby těchto měn pomocí korelačního

---

koeficientu. Pro tyto účely je používán výpočet směrodatné odchylky portfolia měn (Režňáková, 2010).

$$\sigma_P = \sqrt{v^2 * \sigma_{\Delta FX}^2 + (1 - v)^2 * \sigma_{\Delta FY}^2 + 2 * v * (1 - v) * \sigma_{\Delta FX} * \sigma_{\Delta FY} * \rho} \quad (6)$$

kde:  $v$  ... váha měny X v portfoliu,

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

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

$\rho$  ... korelační koeficient procentuálních změn kurzu měny X a měny Y.

### **Metoda alternativních scénářů**

Principem této metody je stanovení, zpravidla finančním managerem, predikce vývoje devizových kurzů a posouzení míry pravděpodobnosti, s kterými mohou devizové kurzy nastat, do jednotlivých scénářů vývoje kurzu. Stanovení pravděpodobnosti a budoucího kurzu jsou nejobtížnější částí této metody (Režňáková, 2010).

V následující tabulce č. 3 je uveden ukázkový příklad metody alternativních scénářů. V prvním sloupci tabulky jsou uvedeny možnosti vývoje daných zahraničních měn, které berou v potaz jejich zhodnocení nebo nezhdnocení. Druhý sloupec tabulky uvádí možnosti otevřené pozice (krátká nebo dlouhá) daných měn. Ve třetím sloupci tabulky jsou uvedeny možné scénáře kurzu související se znehodnocením či zhodnocením dané měny. Poslední sloupec tabulky vyjadřuje odhadované pravděpodobnosti nastání kurzu.

Tab. č. 3: Výpočet očekávané kursové ztráty/zisku

Scénáře vývoje	Otevřená pozice	Kursová ztráta/zisk	Pravděpodobnost
Znehodnocení EUR	50 000 EUR krátká	$-(26,745 - 25,745) * 50\ 000$	0,6
Znehodnocení USD	100 000 USD dlouhá	$(21,162 - 20,862) * 100\ 000$	0,3
		$-50\ 000 + 30\ 000 = -20\ 000$	$0,6 * 0,3 = 0,18$
Znehodnocení EUR	50 000 EUR krátká	$-(26,745 - 25,745) * 50\ 000$	0,6
Zhodnocení USD	100 000 USD dlouhá	$(20,502 - 20,862) * 100\ 000$	0,7
		$-50\ 000 - 36\ 000 = -86\ 000$	$0,6 * 0,7 = 0,42$
Zhodnocení EUR	50 000 EUR krátká	$-(24,545 - 25,745) * 50\ 000$	0,4
Znehodnocení USD	100 000 USD dlouhá	$(21,162 - 20,862) * 100\ 000$	0,3
		$60\ 000 + 30\ 000 = 90\ 000$	$0,4 * 0,3 = 0,12$
Zhodnocení EUR	50 000 EUR krátká	$-(24,545 - 25,745) * 50\ 000$	0,4
Zhodnocení USD	100 000 USD dlouhá	$(20,502 - 20,862) * 100\ 000$	0,7
		$60\ 000 - 36\ 000 = 24\ 000$	$0,4 * 0,7 = 0,28$

*Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková (2010), 2018*

Následně je nutné vypočítat hodnotu očekávané ztráty/zisku vynásobením pravděpodobnosti vzniku možné predikce s daným kurzem. Celková výsledná hodnota z otevřené dlouhé devizové pozice v USD a krátké devizové pozice v EUR vychází jako očekávaná ztráta:  $-20\ 000 * 0,18 - 86\ 000 * 0,42 + 90\ 000 * 0,12 + 24\ 000 * 0,28 = -22\ 200$  Kč (Režňáková, 2010).

### 3.4 Zajištění proti finančnímu riziku

Možností, kterými se může podnik zajistit proti finančním rizikům, je velké množství. Obecně lze tato zajištění (hedging) dělit na přirozená nebo umělá. Při **přirozeném zajištění** se podnik aktivně snaží minimalizovat finanční riziko svými aktivitami. **Umělé zajištění** nastává v momentě využití všech aktivních způsobů a jedná se o externí možnosti zajištění, které riziko a jeho dopady přesouvají mimo podnik (Vlachý, 2006).

---

### **3.4.1 Zajištění proti kreditnímu riziku**

#### **Zajištění pohledávek**

Zajištění je instrument (směnka, bankovní záruka apod.), který nutí odběratele k zaplacení dluhu (BPX, 2018).

#### **Smluvní podmínky (dodací a platební podmínky)**

Dodací a platební podmínky jsou zejména v mezinárodním obchodě jednou z důležitých náležitostí kupních smluv. Dodací podmínky stanovují odběrateli a dodavateli závazky spojené s dodávkou a převzetím zásilky. Zároveň dodací podmínky mají vliv na celkovou cenu (Sato, 2018).

Platební podmínky definují způsob, místo a okamžik úhrady kupní ceny. Kromě již zmíněných podmínek jsou zde zakotveny další podmínky jako zajištění pohledávek, předložením určitých dokumentů, hrazení úroků atd. Dále je zde zohledněn druh obchodovaného zboží, stupeň důvěry mezi obchodními partnery či bonita a síla jednotlivých obchodních stran (Sato, 2018).

#### **Podložení kontraktu obchodní směnkou**

Obchodní směnka se vyvinula z dodavatelsko-obchodních vztahů. Jedná se o přijetí závazku, který plyne z obchodního styku. Směnka jakožto krátkodobý cenný papír bývá používána jako nástroj pro zaručení dané transakce mezi subjekty. Výhodou směnky je její snazší vymahatelnost oproti klasické faktuře (Režňáková, 2010).

#### **Dohoda o vzájemném zápočtu pohledávek**

Zápočet pohledávek je upravován zákonem o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) a také novým občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb., § 1982). Jedná se o situaci, kdy odběratel a dodavatel mají mezi sebou vzájemné pohledávky. Započtením těchto pohledávek dochází k jejich vyrovnání (Smejkal a Rais, 2013).

#### **Limity jednotlivých obchodních partnerů (na základě předchozího odhadu jejich pravděpodobnosti defaultu)**

Úvěrové limity je možno definovat jako maximální objem obchodního úvěru, jež je firma ochotna poskytnout jinému subjektu. Před stanovením limitů jednotlivým zákazníkům firma analyzuje kupujícího včetně konkurence odvětví. Po posouzení všech

---

důležitých aspektů, firma stanovuje pro zákazníka omezení v podobě délky doby splatnosti i množství poskytovaných úvěrů (Režňáková, 2010).

### **Pojištění**

Pojištění je nejstarší způsob zajištění rizika. Principem tohoto druhu zajištění je přesun nežádoucích dopadů rizika možné budoucí negativní situace na zprostředkovatele pojištění (pojišťovnu), jež dle předem stanovených podmínek kryje rozsah škody. Pojištění je jednou z možných variant k tvorbě vlastních rezerv na budoucí možné nežádoucí skutečnosti. Jako hlavní výhodu tohoto typu nástroje eliminace rizik je redukce objemu vázaného kapitálu, který lze použít na investování. Nevýhodou je nutnost úhrady pojištění. Nejvíce rozšířeným způsobem pro podniky je majetkové pojištění, ale v praxi je pojištění používáno například na eliminaci úvěrových rizik, pojištění investic a pojištění proti rizikům spojených s technologií (Smejkal a Rais, 2013).

### **Factoring a forfaiting**

Factoring je běžný v dodavatelsko-odběratelských situacích, kdy podnik (dodavatel) prodává svojí produkci jinému subjektu (odběrateli) a současně s tím dodavatel vystavuje fakturu s určitou dobou splatnosti. Prodávající subjekt má na výběr ze dvou možností. Buď počká, dokud mu odběratel nezaplatí, nebo prodá pohledávku factoringové společnosti, která zaplatí za pohledávku dodavateli a bude sama od odběratele vymáhat požadovanou částku. Podniky tak díky této metodě mají k dispozici peněžní prostředky a mohou být použity na další aktivity a činnosti podniku. Principem factoringu je přenechání krátkodobých pohledávek (30, 60, 90 denní splatností) factoringové společnosti. Forfaiting je založen na stejném principu jako factoring jen s tím rozdílem, že forfaiting je metodou střednědobého a dlouhodobého financování (Smejkal a Rais, 2013).

### **3.4.2 Zajištění proti kurzovému riziku**

#### **3.4.2.1 Interní metody**

Účelem interních metod je soustředit pozornost na probíhající podnikové činnosti, které jsou upravovány způsobem snižující expozice vůči rizikům bez nutnosti se zavazovat k dalším právním smlouvám. (Režňáková, 2010).

---

### **Měnová diverzifikace**

Smyslem této metody je redukce kurzového rizika tím, že podnik diverzifikuje své pohledávky do různých měn (Režňáková, 2010).

### **Strategická rozhodnutí**

Tento přístup je založen na tom, že podniky, které se aktivně podílí na zahraničním obchodě, by měly předvídat v zájmu své ochrany možné dopady kurzového rizika již ve svých strategických rozhodnutích, například volbou vhodných obchodních partnerů či zajištění vyšších cen u exportované produkce (Režňáková, 2010).

### **Transfer rizika na obchodní partnery**

Přesun rizika na obchodní partnery, kterými jsou hlavně odběratelé a dodavatelé, je především závislý na vyjednávací pozici a schopnosti podniku a dále také na tržní struktuře daného odvětví. Pokud je daná společnost v pozici tvůrce cen (*price maker*), má tak daleko větší pole působnosti pro vyjednávání než v pozici příjemce cen (*price taker*). Jedním z nástrojů transferu rizika může být měnová doložka, která stanovuje ve smlouvě mezi obchodními partnery změnu cen produkce v závislosti na změnu devizového kurzu od uskutečnění dodávky až do okamžiku inkasa. Další metodou je určení vhodné fakturační měny tak, aby docházelo k podpoře podnikových aktivit. Podnik má také možnost využít agresivní metody, a to *leading* a *lagging*. Pomocí těchto nástrojů může podnik časově přizpůsobovat inkasa a platby s ohledem na vývoj devizového kurzu. Je-li očekáváno znehodnocení kurzu, podnik se snaží splatit závazky co nejdříve (*leading*). Pokud je predikováno naopak zhodnocení kurzu, podnik se snaží uspořádat úhradu pohledávek (*lagging*) (Režňáková, 2010).

### **Započtení pohledávek a závazků**

Princip zápočtu pohledávek je stejný jako v případě vzájemného zápočtu u řešení kreditních rizik. Zde ovšem dochází k započtení pohledávek a závazků s ohledem na devizový kurz. Mezi způsoby započtení patří jak **netting**, metoda řízení hotovosti zejména mezi zahraničními pobočkami jedné nadnárodní společnosti, tak **matching**, který nemusí být použit jen v případě jedné nadnárodní společnosti, ale i ve spojitosti s třetí stranou (Režňáková 2010).

---

### 3.4.2.2 *Externí metody*

Tyto metody oproti interním metodám používají doplňkové právní vztahy a smlouvy. Externí zajištění využívá hlavně finanční deriváty, jako jsou měnové forwardy, futures, swapy a opce (Režňáková 2010).

#### **Měnové forwardy**

Jedná se o termínové operace, které jsou obchodovány na mimoburzovním trhu OTC (over-the-counter) mezi finanční institucí a klientem (Kislingerová, 2010). Tento typ kontraktu není standardizován, z čehož plyne určitá volnost při stanovení částky i termínů kontraktu. Měnový forward představuje nákup či prodej určité měny za měnu jinou v předem stanoveném kurzu a k plnění obchodu dochází v budoucnu. Běžná doba uzavření forwardy bývá na půl roku (Parita-direct, 2018).

#### **Měnové futures**

Futures jsou stejným typem finančního derivátu jako forwardy, jenže futures jsou obchodovány na burzovním trhu. Dalším rozdílem je standardizovanost podmínek z hlediska velikosti kontraktu a termínů splatnosti. Futures jsou oproti forwardu uskutečnit před stanoveným datem kontraktu. Tím, že se jedná o burzovně obchodovatelný finanční derivát, je placena určitá provize zprostředkovateli, tedy burze (Febmat, 2018).

#### **Měnové swapy**

Opět se jedná o derivát obchodovaný na burzovních trzích. Smyslem swapu je výměna podkladových nástrojů v předem stanoveném čase mezi dvěma stranami. Swap je kombinací několika forwardových obchodů s postupnou dobou splatnosti. (Jílek, 2010).

#### **Měnové opce**

Opce na rozdíl od předcházejících termínovaných obchodů není založena na povinnosti, ale na právu nakoupit či prodat konkrétní aktivum za předem domluvenou cenu. Výhodou tohoto finančního derivátu je jeho pohyblivost, která umožňuje obchod realizovat v dohodnutý den, před tímto dnem či jej nechat vypršet (Febmat, 2018).

---

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost, která byla vybrána pro analýzu treasury aktivit, nese název Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

### 4.1 Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

Obr. č. 3: Logo společnosti Shape Corp.



*Zdroj: interní zdroj, 2018*

Informace z obchodního rejstříku:

Datum vzniku a zápisu: 1. února 2011

Sídlo: Podnikatelská 1183/41, Skvrňany, 301 00, Plzeň

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: 6 jednatelů, společnost je zastupována samostatně každým jednatelem

Základní kapitál: 51 000 000,- Kč

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Interní zdroj, 2018).

Společnost Shape Corp. byla založena v 1974 ve městě Grand Heaven ve státu Michigan v USA. Od svého vzniku společnost Shape Corp. nalezla svá působiště ve Spojených státech, Mexiku, Francii, České republice, Indii, Číně, Thajsku a Japonsku. V těchto místech společnost vyvíjí a vyrábí své produkty. Celkem 14 výrobních závodů společnosti se nachází na třech různých kontinentech. Díky tomuto rozložení svých poboček, je tak společnost schopna přizpůsobovat požadavky jednotlivých zákazníků z různých zemí, a uspokojit tak jejich potřeby (Shapecorp.cz, 2017).



Obr. č. 4: Globální rozložení společnosti Shape Corp. v roce 2017



Zdroj: interní zdroj, 2017

Hlavním předmětem činnosti je **výroba systémů pro řízení nárazové energie pro automobilový průmysl** (Shapecorp.cz, 2017).

Shape lze označit za „lídra“ v automobilovém průmyslu. Činností, která pomohla této společnosti vyniknout na automobilovém trhu a dosáhnout současného úspěchu, je ohýbání výtuh nárazníků. Zprvu se zdálo, že důvěra v tuto firmu není velká. Do roku 1984 převládal názor, že není možné ohnout za žádnou cenu profilovanou ocelovou výtuhu nárazníků. Shape se o to pokusil a vydařilo se. Již od roku 1984 Shape začal vyrábět první linkově vyrobený ohýbaný nárazník. Společnost je díky své unikátní technologii světovým lídrem ve výrobě nárazníků za studena válcované metody z vysokopevnostních ocelí (Shapecorp.cz, 2017).

Shape Corp. dosahuje silného růstu jako v Evropě, tak také v Indii a Číně, kde byl v polovině roku 2017 otevřen druhý výrobní závod, zároveň se společnost zajímá o další místa rozšíření své výroby, a to především na rozvojové trhy v Indonésii, Turecku, Vietnamu a Thajsku (Interní zdroj, 2018).

---

Těžištěm působení společnosti Shape je Severní Amerika, ale aby vyhověla přáním svých zákazníků z jiných regionů, rozšířila postupně své působení i do jiných částí světa. Jedním z těchto mimoamerických výrobních závodů je i ten v Plzni na Borských polích, který funguje od roku 2011. **Vytvořením výrobního závodu v Plzni došlo k dalšímu rozvoji a posílení globální obchodní činnosti koncernu v oblasti komponentů pro automobilový průmysl** (Interní zdroj, 2018).

Společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. se sídlem v Plzni je **předním výrobcem systémů pro řízení nárazové energie pro automobilový průmysl** (Interní zdroj, 2018).

Společnost působí **na českém trhu od roku 2011** jako dceřinná společnost úspěšné rodinné firmy Shape Corp. založené v sedmdesátých letech v městě Grand Haven, Michigan, USA. 100% vlastníkem společnosti Shape Corp. Czech Republic je právě společnost Shape Corp. (Interní zdroj, 2018).

V plzeňském závodě se v tuto chvíli využívá hlavně technologie válcování vysokopevnostní oceli, sváření a dalších sekundárních operací. Prvním sériovým projektem vyráběným v Plzni se stal **v listopadu r. 2012 projekt Nissan P12C** pro automobilku Nissan. V roce **2013 a 2014 následovaly další projekty pro zákazníky Kirchoff/Ford a Nissan/Renault**. Ve všech případech se jednalo o přední či zadní výztuhy nárazníků a toto rozšíření výroby si vyžádalo instalaci dalších tří výrobních válcovacích stolic a robotických svařovacích center pro sestavy výztuh nárazníků a deformačních elementů (Interní zdroj, 2018).

**Plzeňská pobočka funguje zároveň i jako evropská centrála** pro prodejní a inženýrská centra Shapu ve Francii, Itálii a Německu. **Neustále se rozrůstá a nabízí tak stále nové pracovní příležitosti**. Jen za poslední rok se počet zaměstnanců v plzeňském závodě více než zdvojnásobil a nyní je na počtu přes 378 zaměstnanců (Interní zdroj, 2018).

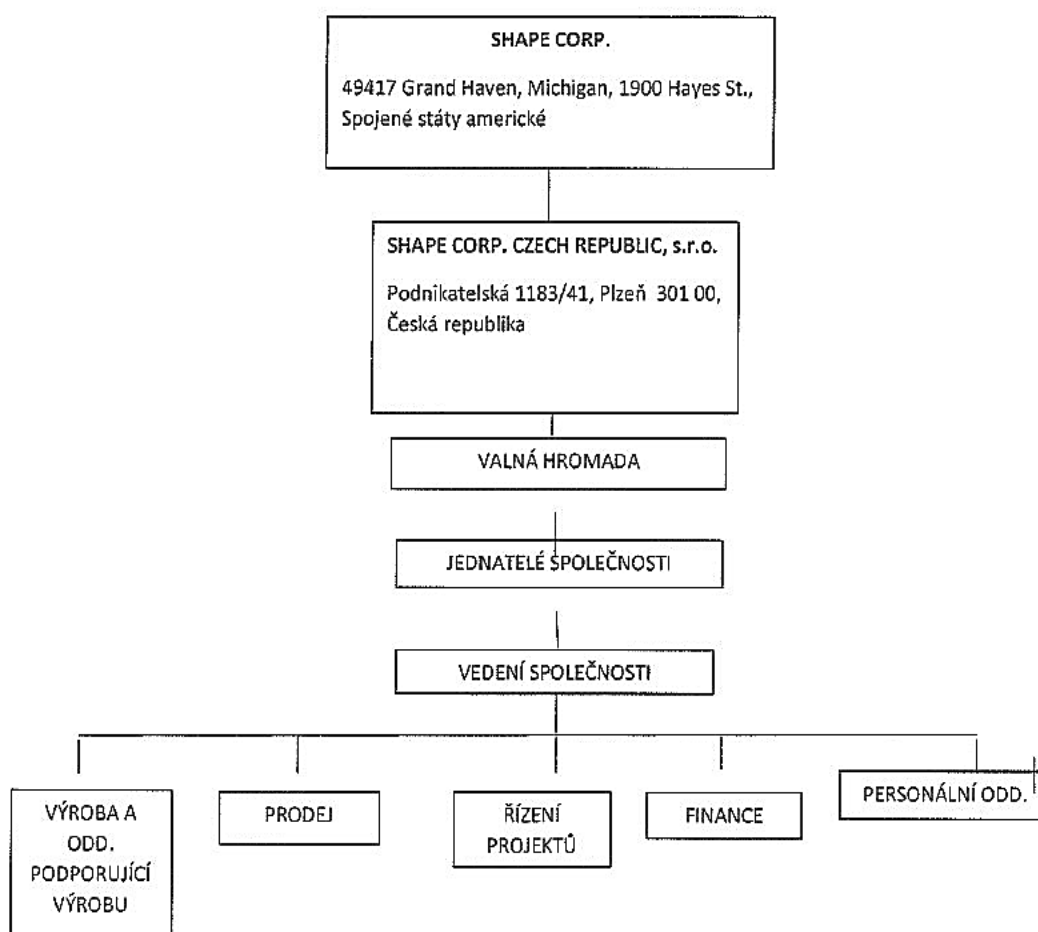
Do povědomí široké veřejnosti se společnost Shape Corp. Czech Republic dostala zejména v roce 2015, kdy se stala poprvé Nejlepším progresivním zaměstnavatelem v kategorii firem do 500 zaměstnanců v Plzeňském kraji. Úspěšný byl pro firmu i rok 2016, kdy slavila úspěch ve stejné kategorii jako o rok předtím a zároveň se společností podařilo umístit na druhém místě v kategorii Progresivních společností do 500 zaměstnanců. V roce 2017 se firmě podařilo podruhé obhájit titul nejlepšího

zaměstnavatele v Plzeňském kraji. Je tak jedinou firmou do 500 zaměstnanců v Plzeňském kraji, které se podařilo získat 3 tituly zaměstnavatele roku, a to 3x za sebou (Interní zdroj, 2018).

## 4.2 Struktura

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. Společnost má dále 5 jednatelů, kteří jsou statutárním orgánem firmy a kteří jednají jménem společnosti samostatně. Tito jednatelé jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou (Interní zdroj, 2018).

Obr. č. 5: Organizační struktura Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.



Zdroj: interní zdroj, 2018

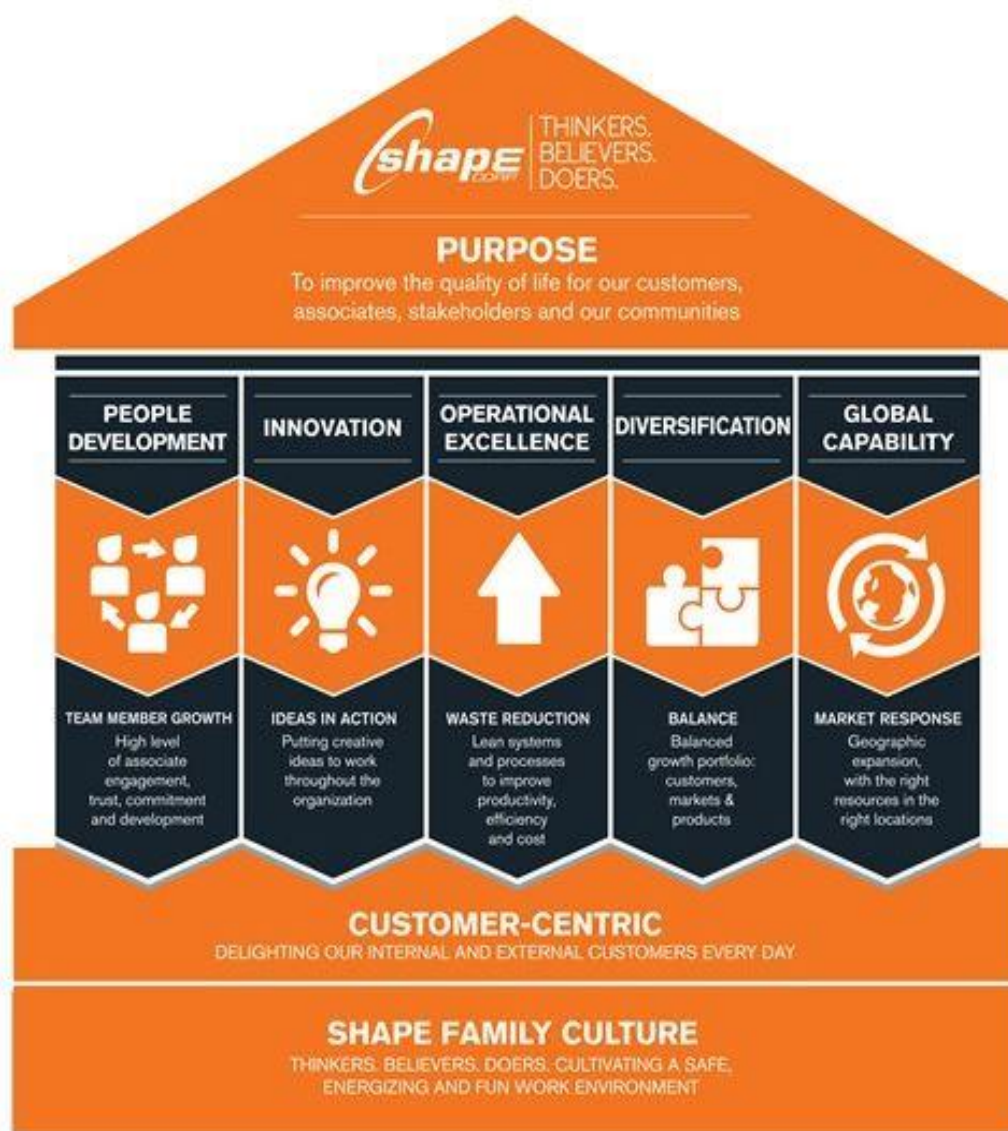
Organizační strukturu společnosti Shape Corp. lze označit za liniovou s odděleními výroby, nákupu a logistiky, programu, financí a personálním oddělením. V čele každého

oddělení stojí vedoucí manažer, který se zodpovídá řediteli pobočky – ten je přímým podřízeným top managementu mateřské firmy se sídlem v USA (Interní zdroj, 2018).

### 4.3 Strategie

Celopodnikový cíl společnosti je „zlepšit kvalitu života našich zákazníků, zaměstnanců, akcionářů a naší komunity.“ (Interní zdroj, 2018).

Obr. č. 6: Business strategy Vision 2021



Zdroj: interní zdroj, 2017

---

Pro rok 2016 a následující období si společnost stanovila za strategický cíl diverzifikovat portfolio nabízených výrobků a rozšířit základnu vlastních zákazníků (Interní zdroj, 2018).

Pro rok 2021 stanovila mateřská společnost strategii pojmenovanou jako "Vision 2021". Tato vize je orientovaná převážně na zaměstnance společnosti a své zákazníky, na základě čehož bylo definováno 5 strategických pilířů (Interní zdroj, 2018):

- rozvoj lidí,
- inovace,
- excelentnost v operativě,
- diverzifikace,
- globální schopnosti firmy.

Naplňování strategie je hodnoceno a posuzováno na pravidelných ročních poradách vedení společnosti (Interní zdroj, 2018).

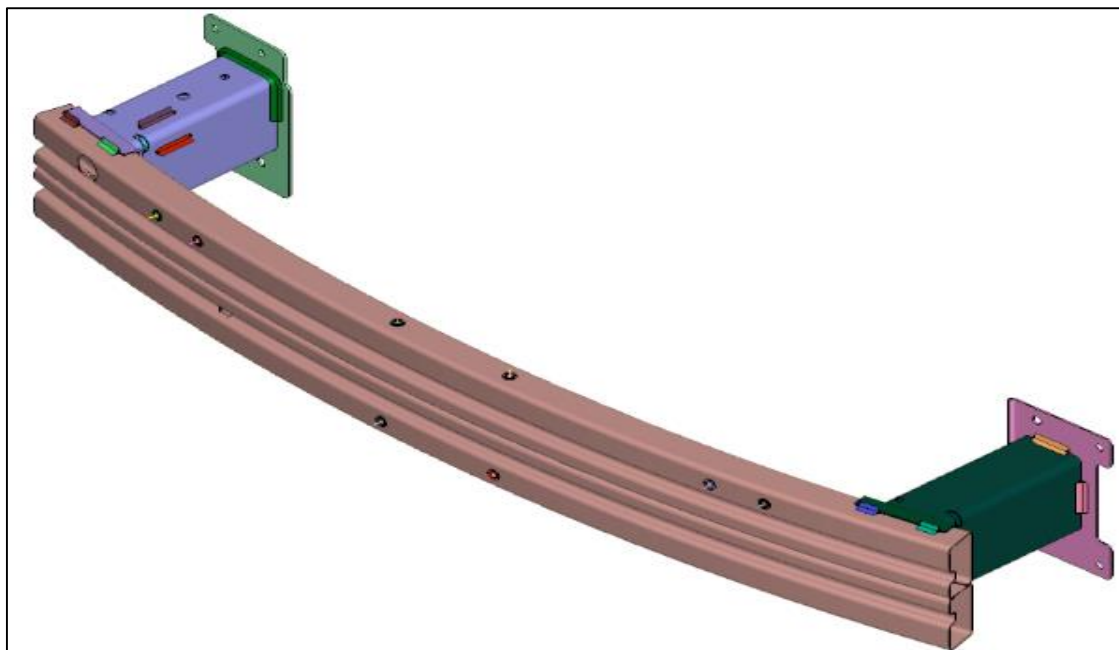
#### **4.4 Ekologie**

Firma je orientovaná na životní prostředí, kromě dodržování základních předpisů se zaměřuje i na samostatné zlepšování v této oblasti. Shape Corp. kontroluje dopad svých aktivit na životní prostředí, snaží se předcházet znečišťování, neustále vylepšuje strategie a postupy, stanovuje si dny úklidu v okolí firmy apod. (Shapecorp.cz, 2017).

#### **4.5 Výrobky**

V produktovém portfoliu Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. jsou zastoupeny lehké a vysoce výkonné produkty, které splňují náročné automobilové standardy. Podnik se zabývá pouze výrobou nárazníků pro osobní automobily. Obecně se jedná o ocelový ohnutý dutý profil (viz obrátek č. 7) s přidanými komponenty dle požadavků zákazníka. Shape Corp. Czech Republic ročně vyrábí více než 10 milionů nárazníkových souprav (Interní zdroj, 2018).

Obr. č. 7: Typ válcovaných profilů Monoleg

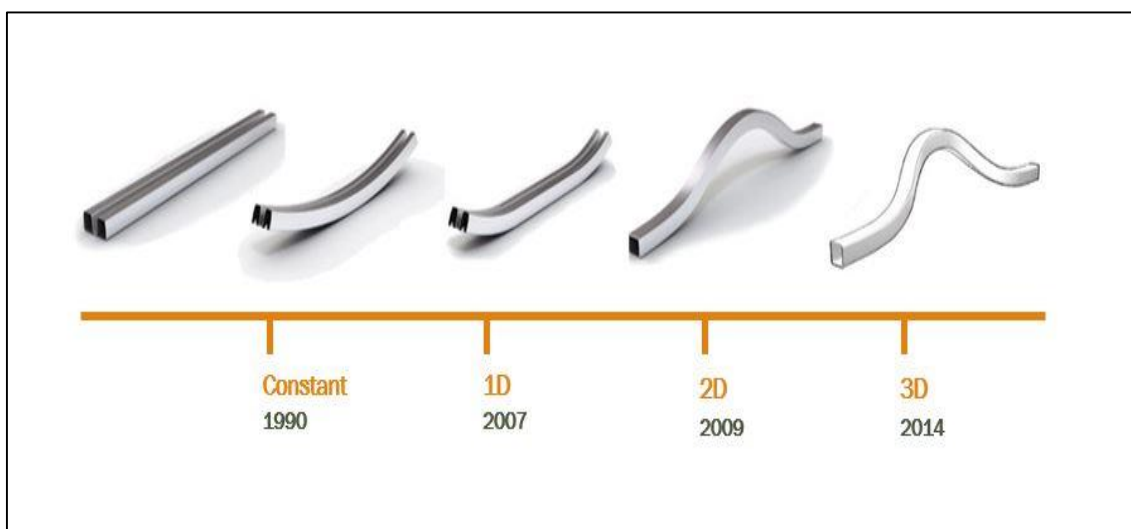


Zdroj: interní zdroj, 2018

Hlavním úkolem těchto produktů je ochrana při nárazu automobilu jak samotné řidiče, tak i chodce. Výrobky jsou vyráběny v sériové výrobě a neexistuje jednotný či základní nárazník, protože každý výrobek je odvozen a modifikován podle požadavků zákazníka (Interní zdroj, 2018).

Vývoj nárazníků v čase je vidět na dalším obrázku č. 8.

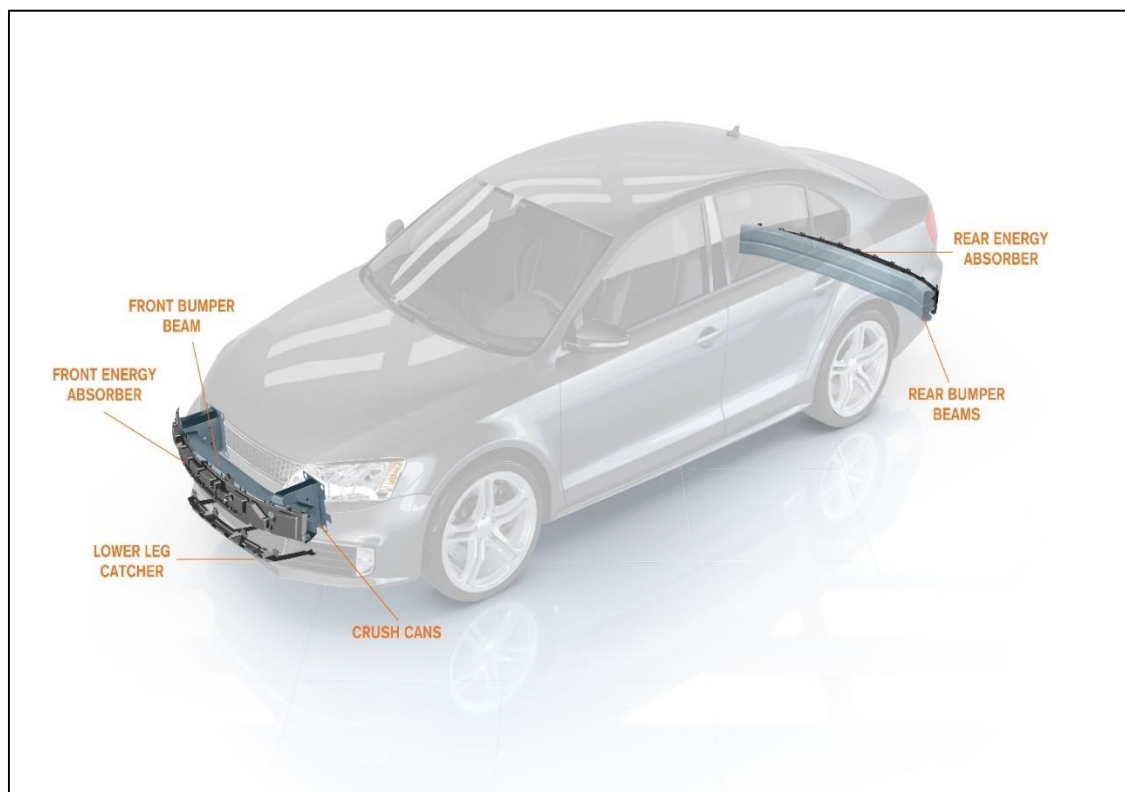
Obr. č. 8: Inovace v IN-LINE ohýbání v průběhu času



Zdroj: interní zdroj, 2018

Na obrázku č. 9 je vidět příklad umístění produktů společnosti v osobních automobilech.

Obr. č. 9: Produkty společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.



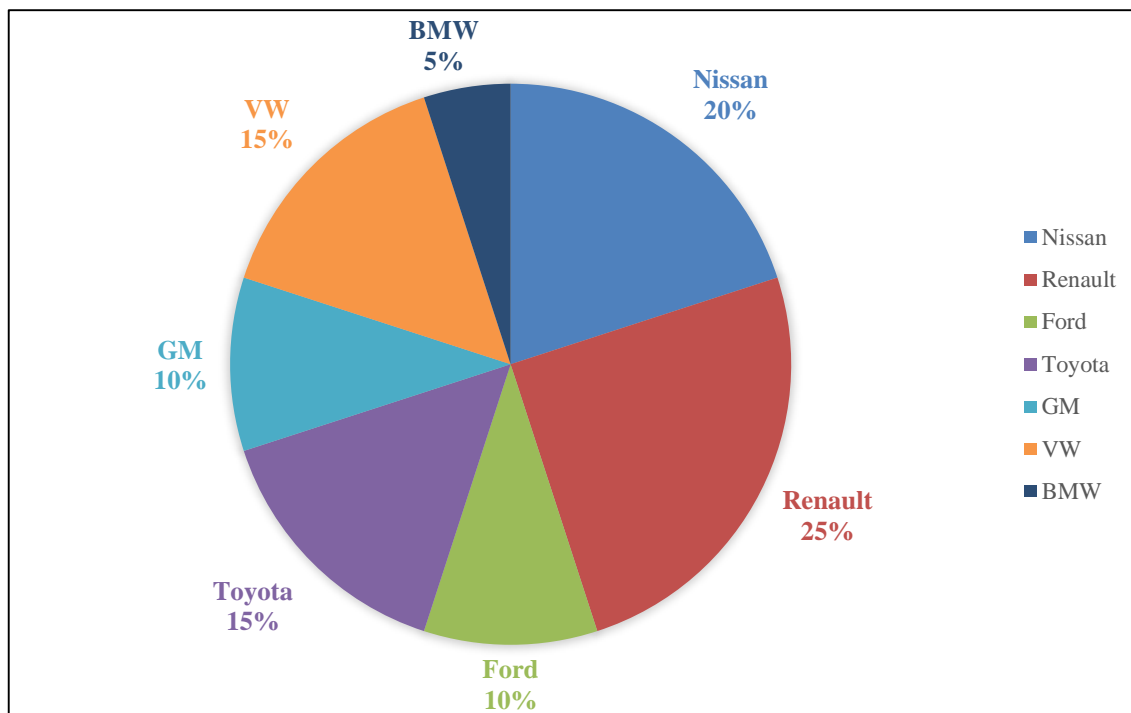
Zdroj: interní zdroj, 2018

#### 4.6 Zákazníci

Odběrateli produkce firmy Shape jsou významné společnosti z automobilového průmyslu (např. firmy FORD, Chrysler, Honda, Nissan, Fiat, GM, Toyota, VW, BMW). Shape své výrobky dodává do 11 zemí světa. Seznam zahraničních odběratelů zahrnuje významné zákazníky ze Španělska, Německa, Indie, Anglie, Turecka, Itálie, Rumunska, Portugalska, Ruska, Polska a USA (Interní zdroj, 2018).

Zákazníci společnosti a jejich procentuální rozdělení k objemu produkce je vidět na obrázku číslo č. 10.

Obr. č. 10: Prodeje dle zákazníka v roce 2016



Zdroj: interní zdroj, 2018

Zákazníky Shape Corp. Czech Republic jsou především automobilky Nissan a Renault. Velkou skupinu tvoří automobilky Ford, Toyota, GM a VW, jejichž podíl na produkci Shapu se pohybuje mezi 10 až 15 %. Zbýlých 5 % produkce patří automobilce BMW (Interní zdroj, 2018).

Na domácím trhu firma navázala spolupráci s mladoboleslavskou automobilkou Škoda auto, které v roce 2018 bude dodávat nárazníkové soupravy (Interní zdroj, 2018).

#### 4.7 Zaměstnanci

Dle jednoho ze sloganů firmy "Slunce nikdy nezapadá v Shapu" je patrný její globální charakter, který je přítomný i v plzeňské centrále. Bok po boku zde pracují Češi, Američané, Němci či Francouzi. Každodenní komunikace ve firmě probíhá mezi všemi dceřinými společnostmi Shape Corp. od Mexika a USA přes Evropské pobočky až po Čínu a Japonsko (Interní zdroj, 2018).

Zaměstnanci, stejně jako v každém výrobním podniku, tvoří podstatnou část firmy, stejně je tomu tak v případě společnosti Shape Corp. Společnost si toto velmi dobře uvědomuje a dělá všechno proto, aby se její zaměstnanci cítili v pracovním prostředí



---

spokojeně a součástí jednoho velkého týmu, rodiny. Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. je pověstná svou péčí o zaměstnance, ať už v oblasti osobního zdraví s vlastním wellness konceptem, netradičními akcemi pro zaměstnance, nebo svým závazkem pomáhat komunitě v podobě charitativních akcí. Jak již bylo výše uvedeno společnost Shape je již od roku 2015 Nejlepším zaměstnavatelem v kategorii firem do 500 zaměstnanců v Plzeňském kraji. Tento fakt je také do značné míry způsoben tím, co společnost nabízí svým zaměstnancům a jak o ně pečuje (Interní zdroj, 2018).

Zaměstnanci mají možnost využít z celé řady benefitů (Interní zdroj, 2018):

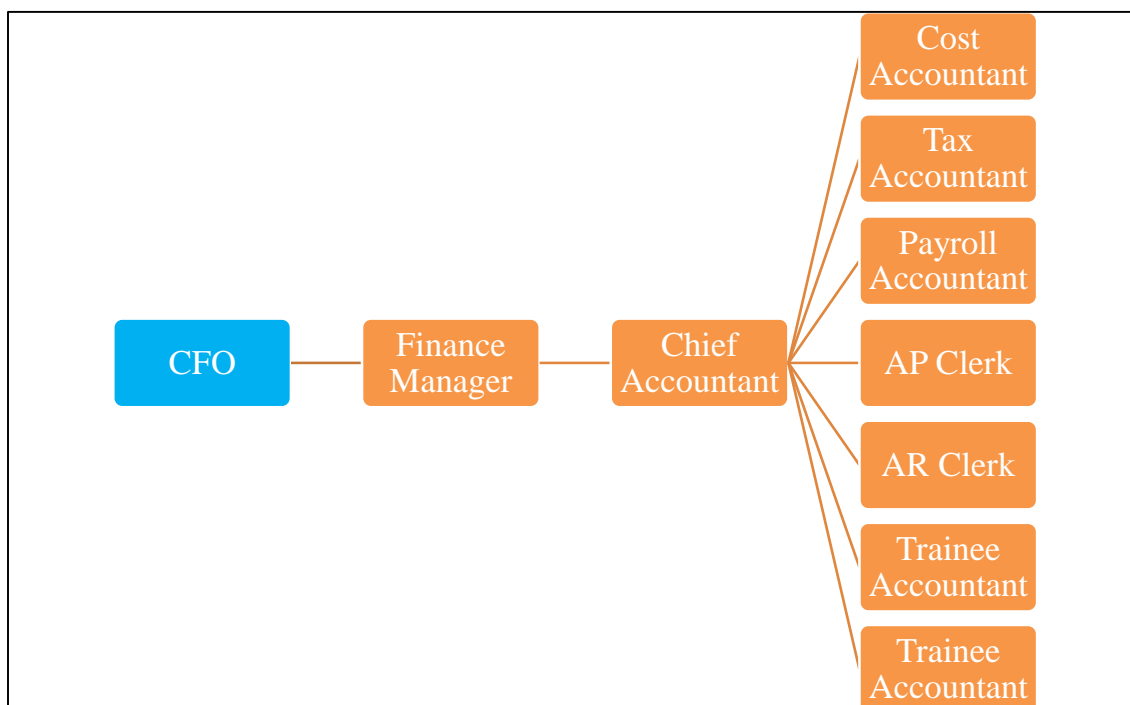
- Týden dovolené navíc,
- Jazykové vzdělávání,
- Ovoce pro zaměstnance pro celý rok zdarma,
- Nápoje na pracovišti zdarma,
- Firemní večírek,
- Vánoční dárky pro rodinné příslušníky zaměstnanců,
- Wellness den pro ženy,
- Letní tábor a lyžařský výcvik pro děti zaměstnanců,
- Akce pro rodiny zaměstnanců,
- Sportovní akce,
- Šipky, stolní fotbal, ping pong pro odreagování během pauzy,
- Narozeninové oslavy,
- Hra BINGO,
- Fitness centrum.

## 5 TREASURY MANAGEMENT VE VYBRANÉM PODNIKU

Společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o, (dále jen Shape Czech) nemá samostatné treasury oddělení. Všechny operace spojené s treasury aktivitami má na starosti **Finance Manager** (finanční ředitel) společně s **Chief Accountant** (hlavní účetní). Finanční ředitel je nadřízeným hlavní účetní, která vede účetní oddělení čítající pět **Accountant** (účetní) a dva **Trainee Accountant**. Finanční ředitel je přímo podřízený CFO celé korporace Shape Corp., který sídlí v centrále společnosti v USA (dále jen Shape US). Organigram finančního oddělení Shape Czech je na následujícím obrázku č. 11 (Interní zdroj, 2018).

Na fungování přímo ve společnosti Shape Czech dohlíží jeden z amerických zástupců Shape US, **Managing Director of Shape Europe** (výkonný ředitel Shape Europe), který je také jedním z jednatelů Shape Czech. Tato osoba je nepřímou nadřízená všem vedoucím oddělení, tedy i samotnému finančnímu řediteli (Interní zdroj, 2018).

Obr. č. 11: Organigram finančního oddělení Shape Corp. Czech Republic



Zdroj: interní zdroj, 2018

---

Mezi odpovědnosti **Finance Managera** patří finanční plánování, reviewing, koordinace aktivit tak, aby činnosti a aktivity společnosti dobře pracovaly z hlediska finančního plánu a chodu. Mezi další činnosti finančního ředitele patří controlling projektů, schvalování plateb, odpovědnost za přípravu a kontrolu rozpočtů a cash flow, přípravy reportů pro vedení společnosti Shape Czech a pro nadřízeného CFO. Finance Manager také plní funkci zástupce finančního oddělení a zájmů oddělení ve společnosti během porad vedení (Interní zdroj, 2018).

**Chief Accountant** kromě vedení účetního oddělení pomáhá finančnímu řediteli s přípravou reportů. Hlavní činností hlavní účetní je sledování trendu všech globálních ukazatelů za minulých 24 měsíců, kterými jsou obrat, procento přímého materiálu, procento přímých mezd, overhead (položky, které přímo nesouvisí s výrobou například: odpisy, nepřímé mzdy, spotřeba náhradních dílů, nájemné apod.) (Interní zdroj, 2018).

Samotné účetní oddělení tvoří **Cost Accountant** (nákladová účetní), **Tax Accountant** (daňová účetní), **Payroll Accountant** (mzdová účetní), **AP Clerk** (účetní dodavatelských faktur), **AR Clerk** (fakturantka) a **Trainee Accountants** (dva brigádníci, kteří pomáhají AP Clerk a AR Clerk) (Interní zdroj, 2018).

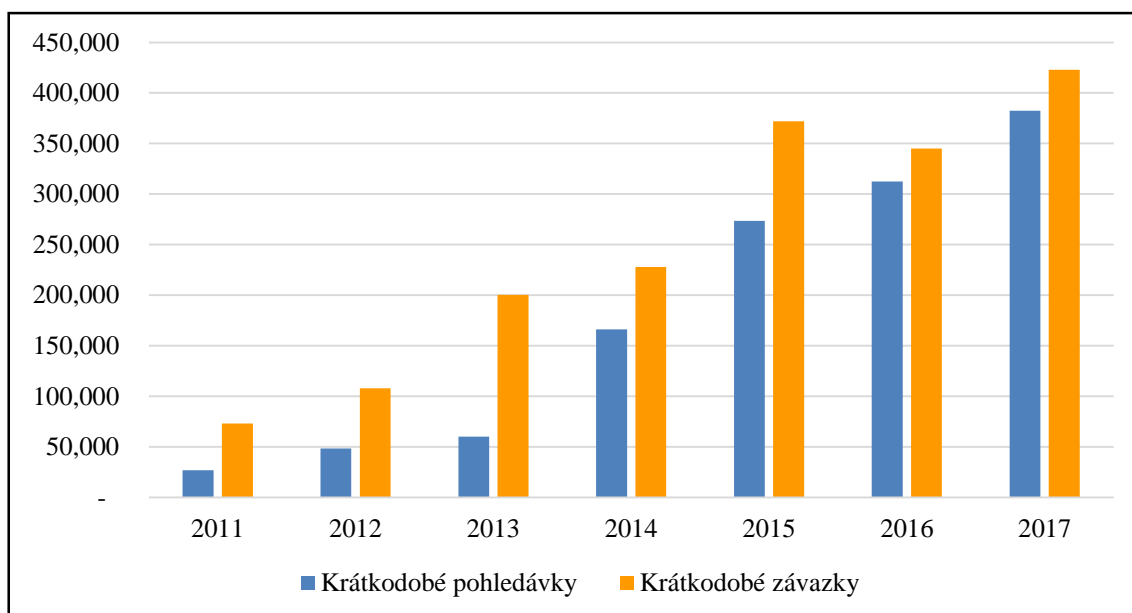
Účetní oddělení, kromě účtování dodavatelských a odběratelských faktur, zpracovává všechna data týkající se ekonomických procesů z podnikového informačního systému. Jejich výstupy jsou dále reportovány hlavní účetní a finančnímu řediteli. Každý týden jsou posílány finančním ředitelem pravidelné reporty o finančním chodu Shape Czech mateřské společnosti Shape US. Vždy na začátku každého měsíce po skončení měsíční závěrky dochází k pravidelným poradám a schůzkám mezi finančním ředitelem Shape Czech, CFO a také vlastníkem společnosti. Během těchto schůzek je zprostředkováván měsíční vývoj všech klíčových globálních ukazatelů, které jsou následně vysvětlovány a zdůvodňovány. Tyto informace jsou rovněž sdělovány během pravidelných porad vedení společnosti Shape Czech. (Interní zdroj, 2018).

Následující část diplomové práce je zaměřena na analýzu aktivit treasury managementu mezi lety 2011 až 2017.

## 5.1 Řízení pohledávek a závazků

V následujícím obrázku č. 12 jsou porovnány výše krátkodobých pohledávek a závazků v jednotlivých letech sledovaného období. V každém sledovaném roce byla výše závazků vždy vyšší než objem pohledávek, avšak od roku 2016 dochází k postupnému srovnávání výše těchto položek. Zároveň obě tyto položky rostou, u pohledávek je to způsobeno růstem zakázek a tržeb od stávajících a nových zákazníků. Růst závazků je dán hlavně nárůstem výroby a s tím souvisejícím počtem zaměstnanců, potřebného materiálu, strojů, ale také služeb nutných pro chod podniku.

Obr. č. 12: Vývoj krátkodobých pohledávek a závazků (v tis. Kč)

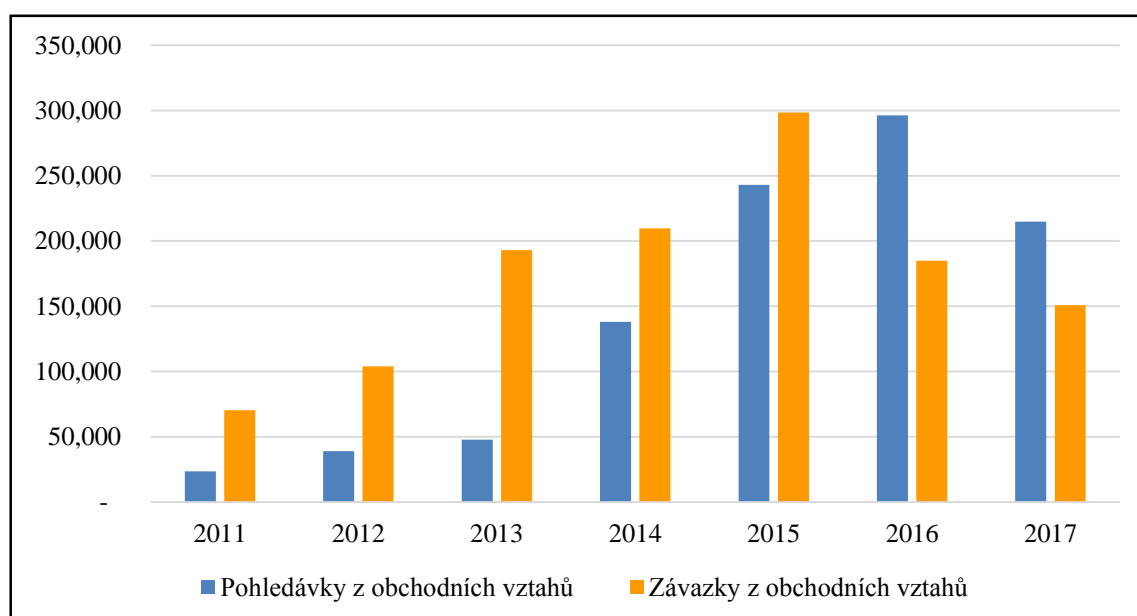


*Zdroj: vlastní zpracování, 2018*

Obrázek č. 13 se blíže zaměřuje na vývoj a porovnání pohledávek a závazků z obchodního styku. Do roku 2015 byla výše těchto závazků vyšší než výše pohledávek, od roku 2016 však pohledávky výrazně převyšují závazky, a to i přes jejich pokles v roce 2017. Růst pohledávek až od roku 2014 je spojený hlavně s kontrakty, které byly uzavírány během let 2011 až 2013. Závazky dosáhly nejvyšší hodnoty 300 milionů Kč v roce 2015.

Nárůst objemu závazků je způsoben tím, že sama mateřská společnost Shape US fakturuje své dceřiné společnosti Shape Czech, převážně se jedná o výrobní stroje nebo jejich části. V letech 2011 až 2013 neměl Shape Czech tolik finančních prostředků, protože budoucí kontrakty byly v těchto letech teprve uzavírány. Během období tedy docházelo k záměrnému neplacení většiny faktur od mateřské společnosti. Díky růstu prodejů od roku 2014 byly postupně závazky k mateřské společnosti spláceny. O dva roky později už výše závazků dosahovala poloviny z roku 2015, tedy 150 milionů Kč.

Obr. č. 13: Vývoj pohledávek a závazků z obchodního vztahu (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

### 5.1.1 Řízení pohledávek

„Pohledávky jsou oceňovány při vzniku jmenovitou (nominální) hodnotou, následně sníženou o příslušné opravné položky k pochybným či nedobytným částkám. Pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem jsou oceňovány pořizovací cenou sníženou o příslušné opravné položky k pochybným či nedobytným částkám. V případě postupného splácení pohledávky je v rozvaze odděleně vykázána část splatná do jednoho roku a část splatná nad jeden rok. Opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny dle individuálního posouzení“ (Účetní závěrka, 2018, strana 4).

Za pohledávky z obchodních vztahů je ve finančním oddělení odpovědný pracovník AR Clerk, který pohledávky denně eviduje a monitoruje. Pohledávky jsou evidovány

---

jak elektronicky, tak fyzicky z důvodu nespolehlivosti informačního podnikového systému, který společnost Shape používá. Největší pozornost je samozřejmě věnována jejich splatnosti a úhradě. O výši a počtu pohledávek po splatnosti je nejprve informován nadřízený pracovník, hlavní účetní, a dále finanční ředitel a ředitel prodeje.

Zákazníky celé korporace Shape jsou velké nadnárodní automobilky, jejichž vyjednávací schopnost a síla je obrovská, zatímco Shape, jako menší dodavatel, je nucen se podřídít jejich pravidlům, například době splatnosti i způsobu úhrady pohledávek. Doba splatnosti je ovlivňována daným druhem produktu, datem vystavení faktury, způsobem počítání doby splatnosti, ale i místem určení daného produktu. Lze tedy říci, že každý odběratel má specifické podmínky úhrady svých závazků. Následující tabulka č. 4 ukazuje jednotlivé doby splatnosti pro jednotlivé zákazníky včetně rozlišení místa určení a druhu produktu (Interní zdroj, 2018).

Tab. č. 4: Doba splatnosti jednotlivých odběratelů

Odběratel	Doba splatnosti
BEYCELIK GESTAMP	60 dní po datu vystavení faktury
BMW AG	30 dní od obdržení faktury od společnosti BMW
COSMA INTERNATIONAL INDIA PRIVATE LIMITED	90 dní od doručení zboží do Bombaje
Fiat Auto S.p.A. - serial parts	Druhý pracovní den po 60 dnech od konce měsíce doručení
Fiat Auto S.p.A. - services parts	Druhý pracovní den po 120 dnech od konce měsíce doručení
Ford-Werke GmbH (tooling)	45 dní po datu vystavení faktury
GM / OPEL Espana S.L.U.	Průměrně 47 dní od doručení zboží
IBC Vehicles	Průměrně 47 dní od doručení zboží
KIRCHHOFF GROUP	Druhý pracovní den druhého měsíce od doručení
Nissan International SA (tooling)	60 dní po datu vystavení faktury
Nissan Motor Iberica S.A.	60 dní od konce měsíce obdržení zboží
NISSAN MOTOR UNITED KINGDOM	60 dní po datu vystavení faktury
RENAULT (ship to – France)	45 dní od konce měsíce vystavení faktury
RENAULT (ship to – Spain)	60 dní po datu vystavení faktury
TKG Adapazari Otomotiv A.S.	35 dní po datu vystavení faktury
TKG Otomotive Bursa Organize Sanayi Bolgesi	45 dní od konce měsíce vystavení faktury
TOYOTA	25 dní od konce měsíce vystavení faktury

*Zdroj: interní zdroj, 2018*

Z tabulky výše lze vyčíst, že u některých zákazníků je doba splatnosti stejná (Beycelik Gestamp, Nissan UK, Nissan SA, Renault Spain), ale například Renault France a Renault Spain mají jiné doby splatnosti, protože se jedná o různé pobočky jedné korporace.

---

Velmi častým způsobem úhrady pohledávek v automobilovém průmyslu je metoda **self billing**. Self billing je způsob jakým si sami zákazníci řídí své cash flow. Tuto metodu lze vysvětlit na následujícím příkladu: Shape Czech vyveze díly ke svému selfbillingovému zákazníkovi. V momentě, kdy dodávky nárazníků dorazí na sklad zákazníka, zákazník si vystaví fakturu a od tohoto dne běží doba splatnosti. Tato metoda zmocňuje odběratele k vystavování faktur dle svého systému, dodavatel tak musí brát v potaz pouze faktury vystavované zákazníkem. Pokud by tak nedělal, porušoval by předem smluvené podmínky se zákazníkem (Interní zdroj, 2018).

Problém této metody pro Shape Czech spočívá v nesouladu mezi datem vystavení faktury zákazníkem a datem vývozu produkce, jelikož podnikový informační systém má řadu problémů s tímto způsobem úhrady pohledávek. Self billing tak přináší komplikace v evidenci pohledávek od self billingových zákazníků a v identifikaci přijatých plateb (Interní zdroj, 2018).

Někteří zákazníci tuto metodu vyžadují jako jediný způsob úhrady pohledávek. V tabulce č. 5 jsou uvedeny jednotliví zákazníci Shape Czech a způsob fakturace.



Tab. č. 5: Způsob fakturace dle zákazníků Shape Czech

Odběratel	Způsob fakturace
GM / OPEL Espana S.L.U.	Self billing
IBC Vehicles	Self billing
Nissan Motor Iberica S.A.	Self billing
NISSAN MOTOR UNITED KINGDOM	Self billing
TOYOTA	Self billing
BEYCELIK GESTAMP	Shape Czech vystavuje faktury
BMW AG	Shape Czech vystavuje faktury
COSMA INTERNATIONAL INDIA PRIVATE LIMITED	Shape Czech vystavuje faktury
Fiat Auto S.p.A.	Shape Czech vystavuje faktury
Ford-Werke GmbH	Shape Czech vystavuje faktury
KIRCHHOFF GROUP	Shape Czech vystavuje faktury
Nissan International SA (tooling)	Shape Czech vystavuje faktury
RENAULT	Shape Czech vystavuje faktury
TKG Adapazari Otomotiv A.S.	Shape Czech vystavuje faktury
TKG Otomotive Bursa Organize Sanayi Bolgesi	Shape Czech vystavuje faktury

*Zdroj: interní zdroj, 2018*

V následující tabulce č. 6 je znázorněn vývoj pohledávek společnosti Shape Czech.

Tab. č. 6: Vývoj pohledávek (v tis. Kč)

<b>Položky</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>26 695</b>	<b>48 369</b>	<b>59 873</b>	<b>166 160</b>	<b>273 448</b>	<b>312 331</b>	<b>382 413</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>26 695</b>	<b>48 369</b>	<b>59 873</b>	<b>166 160</b>	<b>273 448</b>	<b>312 331</b>	<b>382 413</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	23 523	38 938	47 791	138 169	242 912	296 167	214 779
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>3 172</b>	<b>9 431</b>	<b>12 082</b>	<b>27 991</b>	<b>30 536</b>	<b>16 164</b>	<b>167 634</b>
<i>Pohledávky za společníky</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	4 951	9 627	23 171	21 734	5 555	44 040
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	201	409	1 884	4 770	8 507	9 422	12 386
<i>Dohadné účty aktivní</i>	33	3 228	101	0	0	0	109 660
<i>Jiné pohledávky</i>	2 938	843	470	50	295	1 187	1 548

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak lze vyčíst z tabulky č. 6, výše pohledávek během sledovaného období roste. Dlouhodobé pohledávky společnost Shape nemá, tudíž pohledávky jsou rovny

pohledávkám krátkodobým, jež jsou nejvíce ovlivněny pohledávkami z obchodních vztahů. Pohledávky z obchodních vztahů rostly až do roku 2016 a největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2013 až 2016. V roce 2017 byla výše těchto pohledávek na úrovni nižší než v roce 2015. Důvodem tohoto poklesu je zejména zkrácení doby splatnosti pohledávek.

Pohledávky ostatní do roku 2015 také rostly. O rok později došlo ke snížení z důvodu poklesu daňových pohledávek. V roce 2017 však došlo k opětovnému nárůstu, protože se jedná o pohledávku za finančním úřadem z titulu dobropisu na „royalty fee“ od mateřské společnosti. Ve stejném roce rovněž došlo k enormnímu nárůstu ostatních položek kvůli položce dohadných účtů aktivních, jež souvisí s výše zmíněným dobropisem a s tzv. transfer pricing (převodem cen) od mateřské společnosti za „management fee“ (manažerský poplatek) a „corporate fee“ (podnikový poplatek). U dalších položek ostatních pohledávek lze vyzorovat také jejich nárůst. U krátkodobě poskytnutých záloh docházelo k narůstajícímu počtu projektů v jednotlivých letech a s tím spojených nákupů kontrolních přípravků a toolingů (specifické nástroje zákazníků pro výrobu pro nárazníky), které se většinou platí zálohou dopředu. Položka jiných pohledávek souvisí s reklasovanými položkami (Interní zdroj, 2018).

Výše a růst pohledávek jsou ovlivněny růstem tržeb, které každým rokem rostly, viz příloha B.

Tab. č. 7: Vývoj pohledávek dle doby splatnosti (v tis. Kč)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky před datem splatnosti	234	30 325	25 890	127 850	196 333	298 187	382 374
Pohledávky po datu splatnosti	26 461	18 070	34 009	38 310	78 565	18 699	1 534
Celková opravná položka	0	-26	-26	0	-1 450	-4 555	-1 495
<b>Pohledávky celkem</b>	<b>26 695</b>	<b>48 369</b>	<b>59 873</b>	<b>166 160</b>	<b>273 448</b>	<b>312 331</b>	<b>382 413</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že pohledávky před datem splatnosti rostly v každém roce. Důvodem je opět růst tržeb. Dále lze vyčíst, že pohledávky po splatnosti do roku 2015 rostly, ale od roku 2015 dochází k jejich postupnému snižování, což lze vysvětlit snižováním doby splatnosti pohledávek. Co se týče opravných položek k pohledávkám, tak jejich vývoj a výše souvisí s objemem pohledávek po splatnosti především z let 2014 a 2015. Ovšem hlavní dopad opravných položek byl v roce 2016. Od tohoto roku Shape Czech začal s důslednějším vymáháním pohledávek, což se projevilo v letech 2016 a 2017 (Interní zdroj, 2018).

Tabulka č. 8 zobrazuje pohledávky po splatnosti k poslední dni roku 2017.

Tab. č. 8: Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti k 31. 12. 2017

<b>Pohledávky po splatnosti</b>	<b>EUR</b>	<b>GBP</b>	<b>USD</b>
0 až 30 dní	26 878	4 813	5 840
30 až 60 dní	7 472	0	1 183
60 až 90 dní	26 923	0	4 865
90 až 120 dní	0	0	0
Více než 120 dní	126 181	668	0
<b>Suma</b>	<b>187 454</b>	<b>5 481</b>	<b>11 888</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2018*

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že nejvíce fakturace je v měně euro. Dolarové pohledávky tvoří faktury vystavené na vůči mateřské společnosti a jeden z dceřiných společností Shape Corp. v Mexiku. Pohledávky vedené v librách jsou pouze pro zákazníka ve Velké Británii.

---

Pohledávky po splatnosti do 30 dnů tvoří značnou část pohledávek. Další skupina pohledávek (od 30 dnů do 60 dnů splatnosti) je co do objemu menší, protože zákazníci pod tlakem prvních upomínek platí své závazky. Objem pohledávek, které jsou po splatnosti mezi druhým až třetím měícem, bývá obvykle ještě menší než předchozí kategorie pohledávek po splatnosti. Důvodem je opět tlak na zákazníky skrze upomínky. V případě eurových pohledávek se jedná o fakturu, kterou zákazník odmítal zaplatit. Pohledávky po splatnosti mezi třetím a čtvrtým měsícem již nejsou žádné. Ovšem pohledávky starší více jak 4 měsíce představují pro Shape Czech největší objem. I přestože od roku 2016 dochází k většímu tlaku na zákazníky v momentě pohledávek po splatnosti, stále je zde velký objem nesplacených pohledávek. Hlavní důvodem, proč zákazníci odmítají některé závazky splatit, je nesoulad v příjmech a vývozech dodávek dílů, v neodsouhlasených cenách, v nejasné komunikaci mezi společností a zákazníky. Nejstarší pohledávky jsou z března 2014 (Interní zdroj, 2018).

O objemu pohledávek po splatnosti je mateřská společnost informována v pravidelných týdenních reportech, kde je kromě doby splatnosti a měny dále uvedeno, o jakého zákazníka se jedná (Interní zdroj, 2018).

Níže uvedená tabulka znázorňuje pohledávky po splatnosti u jednotlivých zákazníků k poslednímu dni roku 2017.

Tab. č. 9: Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti dle zákazníků

<b>Zákazník</b>	<b>EUR</b>	<b>GBP</b>	<b>USD</b>
BEYCELIK GESTAMP	2 844	0	0
COSMA INTERNATIONAL INDIA PRIVATE LIMITED	25 250	0	0
IBC Vehicles	0	5 481	0
KIRCHHOFF GROUP (Opel)	29 362	0	0
Nissan Motor Iberica S.A.	11 983	0	0
NISSAN MOTOR UNITED KINGDOM	54 868	0	0
RENAULT	63 147	0	0
SHAPE CORP	0	0	10 705
Shape Mexico	0	0	1 183
<b>Suma</b>	<b>187 454</b>	<b>5 481</b>	<b>11 888</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2018*

Z tabulky č. 9 je vidět, že největšími odběrateli Shape Czech jsou automobilky Renault, NISSAN, Opel a Cosma. Důležité je zmínit značné většinu pohledávek po splatnosti mají na vině pohledávky starší více než 4 měsíce, tedy ty pohledávky, u kterých je nějaký problém.

V případě nesplacení faktur nejprve dochází k zaslání třech upomínek během třech týdnů. Pokud ani po třech upomínkách nejsou pohledávky splaceny, je o počtu a výši nesplacených pohledávek informována nejprve hlavní účetní a dále finanční ředitel, kteří se zapojují do procesu vymáhání pohledávek. Se vznikem nového oddělení prodeje v březnu 2017 je nově jako první informován Sales Manager of Shape Europe, který kontaktuje zákazníka a usiluje o nápravu.

Při monitoringu pohledávek je využíván ukazatel procento faktur po splatnosti, který je definován jako výše faktur po splatnosti ku celkovému fakturovanému objemu během

---

minulého týdne. Hodnota tohoto ukazatele je každý týden zasílána s pravidelnými reporty mateřské společnosti.

### **5.1.2 Řízení závazků**

„Závazky jsou zaúčtovány ve jmenovité (nominální) hodnotě.“ (Účerní závěrka, 2018 strana 5).

Shape Czech má celkem 729 aktivních dodavatelů, aktivními je myšleno, že společnost s nimi stále aktivně spolupracuje. Některé jsou ve statusu „neaktivní“. Toto označení je používáno podnikovým systémem, který neumožňuje objednání od těchto dodavatelů. S neaktivními dodavateli není pokračováno ve spolupráci, protože byly nahrazeny jinými dodavateli například z důvodu více vyhovujících smluvních podmínek apod. (Interní zdroj, 2018).

Splatnosti závazků plynoucích z obchodní činnosti jsou společností Shape Czech stanovovány dle objemu finančních prostředků, které proběhly v minulosti. Standardní doba splatnosti je stanovena na 30 dnů. V případě dodavatelů, kde obrat je větší než milion korun, je stanovována doba splatnosti na 60 dnů nebo 90 dnů. Zejména se jedná o dodavatele materiálu (Interní zdroj, 2018).

#### **Proces úhrady závazků**

Úhrady závazků jsou realizovány jednou za týden, vždy uprostřed týdne. Společnost stanovila toto datum záměrně tak, aby odchozí platby byly připsány na účet dodavatele nejpozději na konci pracovního týdne. Za sestavování plateb je odpovědná jedna z účetních, která připraví výkazy dle daného klíče. Do těchto týdenních plateb spadají primárně úhrady dodavatelských závazků, které jsou již po splatnosti, a dále dodavatelské závazky splatné do konce daného pracovního týdne. Tím, že dochází k platbám vždy uprostřed týdne, vznikají závazky, které jsou maximálně pět dní po splatnosti (Interní zdroj, 2018).

Dalším faktorem, který je brán v potaz při sestavování tohoto týdenního souhrnu plateb, je dále druh daného závazku. Prvotně jsou hrazeny závazky za materiál, které představují největší objem závazků pro společnost, následně dochází k úhradě závazků za služby (Interní zdroj, 2018).

---

Následně je tento souhrn plateb upravován o platby, které nebudou placeny, protože někteří dodavatelé dosud nedodali správné doklady, kterou jsou společnostmi vyžadovány k evidenci a následné úhradě závazků. Dalším důvodem úpravy je zajištění likvidity a zachování požadované úrovně peněžních prostředků na bankovních účtech s ohledem na nadcházející úhrady závazků, a také na očekávané příjmy pohledávek. Příčinou, proč dochází k záměrnému neplacení závazků, je skutečnost, že odběratelé společnosti neplatí včas a někdy také v patřičné výši (Interní zdroj, 2018).

Po přípravě těchto reportů jsou tyto poklady zkontrolovány dalšími dvěma pracovníky finančního oddělení. Smyslem této kontroly je ověření správnosti daného týdenního platebního souhrnu závazků a případná identifikace a eliminace plateb, které nemají být zaplacený. Po této kontrole jsou platby předány hlavní účetní, která znova provede kontrolu a na základě těchto podkladů manuálně připraví bankovní příkazy. V posledním kroku jsou opět tyto podklady předány dál, tentokrát samotnému finančnímu řediteli, který provádí příkazy k úhradě (Interní zdroj, 2018).

Měsíční mzdy, a s tím spojené odvody za zaměstnance, jsou uhrazovány vždy v nejbližším možném termínu bez ohledu na týdenní úhrady závazků (Interní zdroj, 2018).

Tabulka č. 10 zobrazuje pouze položky krátkodobých závazků, které nenabývají nulových hodnot mezi roky 2011 až 2017.



Tab. č. 10: Vývoj krátkodobých závazků (v tis. Kč)

<b>Položky</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>73 036</b>	<b>107 819</b>	<b>200 459</b>	<b>227 929</b>	<b>371 929</b>	<b>345 130</b>	<b>422 787</b>
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	7	3 779	3 284	352	49
Závazky z obchodních vztahů	70 293	103 904	192 934	209 611	298 568	184 944	150 759
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	179 361
<b>Závazky ostatní</b>	<b>2 743</b>	<b>3 915</b>	<b>7 518</b>	<b>14 539</b>	<b>70 077</b>	<b>159 834</b>	<b>92 618</b>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>1 152</i>	<i>2 546</i>	<i>4 364</i>	<i>6 309</i>	<i>7 750</i>	<i>9 991</i>	<i>9 601</i>
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>726</i>	<i>1 309</i>	<i>2 639</i>	<i>3 715</i>	<i>4 618</i>	<i>5 691</i>	<i>5 458</i>
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>865</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>0</i>	<i>60</i>	<i>515</i>	<i>4 515</i>	<i>57 709</i>	<i>144 152</i>	<i>77 559</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na výši krátkodobých závazků mají zejména vliv závazky z obchodních vztahů, které do roku 2015 rostly kvůli záměrnému nehrazení závazků mateřské společnosti. Důvodem neplacení těchto závazků byl nedostatek peněžních prostředků plynoucích z pohledávek. Ovšem od roku 2016 dochází ke snižování objemu těchto závazků, díky dostatečnému množství peněžních prostředků. Položka závazky k ovládající osobě byla během sledovaného období nulová, ovšem v roce 2017 tato položka měla největší na celkové výši krátkodobých závazků a plyne z fakturace za royalty fee roku 2017 od mateřské společnosti. Krátkodobé přijaté zálohy jsou od roku 2014 snižovány, což souvisí s vymáháním pohledávek po splatnosti z let 2014 až 2015 (Interní zdroj, 2018).

Objem ostatních závazků kopíroval vývoj závazků z obchodních vztahů kromě roku 2016. Důvodem je zvýšení položky pasivních dohadných účtů kvůli transfer pricing (převodním cenám). Tyto závazky i v letech 2015 až 2017 představují značný objem. Závazky k zaměstnancům každým rokem rostly z důvodu rostoucího počtu zaměstnaných osob. V posledním sledovaném roce však jejich výše lehce poklesla, protože došlo k částečnému propouštění, a také nebyly vyplaceny tak velké odměny a prémie. Závazky spojené se sociálním a zdravotním pojištěním se vyvíjely dle vývoje závazků k zaměstnancům (Interní zdroj, 2018).

Tab. č. 11: Vývoj podílu krátkodobých závazků na cizích pasivech (v %)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl krátkodobých závazků na cizích pasivech	44,16	32,69	32,23	29,64	37,85	47,68	51,03

*Zdroj: vlastní zpracování, 2018*

Z tabulky č. 11 je patrné, že krátkodobé závazky nemají velké zastoupení na cizích zdrojích. Důvodem je značný podíl dlouhodobých závazků, které jsou tvořeny závazky k ovládající osobě, jedná se o půjčky od mateřské společnosti. Zároveň objem půjčených prostředků od roku 2016 je postupně snižován ve srovnání s předchozími roky sledovaného období. V letech 2016 a 2017 vykázala společnost Shape Czech odložený daňový závazek. Výše rezerv nijak zvláště celkový objem cizích zdrojů neovlivnila. Vše je obsaženo v rozvaze v příloze A.

Tab. č. 12: Vývoj krátkodobých závazků dle doby splatnosti (v tis. Kč)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Před datem splatnosti	2 743	51 630	82 418	59 598	149 114	268 125	267 403
Po splatnosti do 6 měsíců	36 341	16 804	28 137	26 679	33 230	70 159	119 990
Po splatnosti nad 6 měsíců	33 952	39 385	89 904	141 652	189 227	6 846	35 394
<b>Celkem závazky krátkodobé</b>	<b>73 036</b>	<b>107 819</b>	<b>200 459</b>	<b>227 929</b>	<b>371 571</b>	<b>345 130</b>	<b>422 787</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dle hodnot v tabulce č. 12 lze říci, že závazky před datem splatnosti rostou, což je spojeno hlavně se zvýšením doby splatnosti na 90 dnů u dodavatelů. Jsou zde hlavně obsaženy závazky z obchodních vztahů a dále závazky vůči zaměstnancům a s tím spojené závazky za sociální a zdravotní pojištění.

Závazky po splatnosti do 6 měsíců zaznamenaly velkého růstu zejména v posledních dvou letech sledovaného období. Oproti tomu závazky po splatnosti nad 6 měsíců byly v letech 2016 a 2017 výrazně sníženy oproti rokům 2013 až 2015. Tento stav opět souvisí s tím, že Shape Czech začal generovat zisk díky rostoucím zakázkám od roku 2015, a tak mohlo dojít k úhradám závazků vůči mateřské společnosti.

Tab. č. 13: Vývoj dlouhodobých závazků dle doby splatnosti (v tis. Kč)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 až 5 let splatnosti	92 338	221 869	419 459	526 702	585 636	351 813	18 747
Nad 5 let splatnosti	0	0	0	0	0	17 146	367 246
<b>Celkem závazky</b>	<b>92 338</b>	<b>221 869</b>	<b>419 459</b>	<b>526 702</b>	<b>585 636</b>	<b>368 959</b>	<b>385 993</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vývoj dlouhodobých závazků v sobě odráží závazky k ovládající osobě, kterou je mateřská společnost, a výši odloženého daňového závazku.

## 5.2 Řízení zásob

„Zásoby v podobě materiálu a zboží jsou oceňovány pořizovacími cenami (cena pořízení a vedlejší pořizovací náklady). U zásob vytvořených vlastní činností je ocenění stanoveno na úrovni vlastních nákladů (přímé náklady a výrobní režie). Výdaje zásob ze skladu jsou účtovány pevnými skladovými cenami. Opravné položky k zásobám jsou tvořeny v případech, kdy reálná hodnota zásob je nižší než jejich využitelná, respektive prodejní hodnota“ (Účerní závěrka, 2018 strana 4).

Následující tabulka č. 14 znázorňuje vývoj podílu položek oběžných aktiv na celkových aktivech.

Tab. č. 14: Vývoj oběžných aktiv (v %)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OA/A	44,79	46,32	58,51	70,30	78,39	67,88	59,76
Zásoby/A	19,94	25,14	41,25	39,53	36,54	24,82	13,66
Pohledávky/A	18,04	15,40	10,19	18,98	20,47	32,83	36,51
KFM/A	6,81	5,78	7,07	11,79	21,38	10,23	9,59

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 14 je vidět, že podíl oběžných aktiv na celkových aktivech má ve společnosti Shape Czech velký podíl. Tento podíl rostl až do roku 2015. Největší podíl na této skutečnosti mají zásoby, jejichž výše rostla z důvodu plánovaných zakázek především v letech 2014 až 2016. Podíl zásob se postupně od roku 2014 přesunul do pohledávek a do finančních prostředků. Zejména pohledávky od roku 2014 stále rostou, což je způsobeno růstem tržeb. Od roku 2016 je postupně snižován podíl oběžných aktiv na celkových aktivech, jedná se zejména o pokles položky zásob, konkrétně výrobků (viz rozvaha v příloze A), které v roce 2017 výrazně poklesly v porovnání s roky 2013 až 2016.

## 5.3 Řízení krátkodobého finančního majetku

Řízení KFM (krátkodobý finanční majetek) se týká hlavně peněz v pokladně a na bankovním účtu. Jejich vývoj je v tabulce č. 15. Peníze v hotovosti jsou především určené na zálohy, vyúčtování služebních cest apod. Peněžní prostředky ve výši

---

7 405 000 Kč na bankovním účtu se vztahují ke garančnímu termínovanému vkladu k zajištění garance pro obdržení nadměrného odpočtu od italského finančního úřadu (Interní zdroj, 2018).

V roce 2015 byla hodnota peněžních prostředků nejvyšší ve sledovaném období, což souvisí, jak s půjčkami od mateřské společnosti, tak s inkasem pohledávek a celkovým růstem tržeb. O rok později byla výše prostředků na bankovním účtě nižší, protože v roce 2016 docházelo k splátkám půjčených finančních prostředků od mateřské společnosti. Výše peněžních prostředků na bankovním účtě byla v roce 2016 necelých 100 milionů korun. Tato hranice byla dosažena společností i v roce 2017.

Tab. č. 15: Vývoj peněžních prostředků (v tis. Kč)

Položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky	10 070	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368	100 434
Pokladna	21	86	26	2	7	55	32
Bankovní účet	10 049	18 081	41 548	103 234	285 598	97 313	100 402

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

#### 5.4 Obratový cyklus peněz

Tabulka č. 16 vývoj obratového cyklu peněz (OCP) a obratového cyklu peněz s přihlédnutím k pohledávkám a závazkům s obchodních vztahů.

Tab. č. 16: Vývoj obrátového cyklu peněz

Ukazatel (ve dnech)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	0	295	308	160	169	51	31
Doba obratu pohledávek	0	181	76	77	95	68	82
Doba obratu závazků	0	403	255	105	129	75	91
<b>OCP</b>	<b>0</b>	<b>73</b>	<b>129</b>	<b>131</b>	<b>135</b>	<b>44</b>	<b>22</b>
Doba obratu zásob	0	295	308	160	169	51	31
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	0	146	61	64	84	64	46
Doba obratu závazků z obchodních vztahů	0	389	245	94	103	40	32
<b>OCP</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>124</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>75</b>	<b>45</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro rok 2011 OCP vychází nula, protože podnik neměl žádné tržby. Dle vývoje jednotlivých hodnot od roku 2012 do konce sledovaného období v roce 2017 je vidět výrazné zlepšení, a to v případě obou pohledů na obrátový cyklus peněz.

Společnost Shape Czech se snaží, aby doba splatnosti závazků byla větší než doba splatnosti pohledávek. V případě klasického pojetí OCP je tomu tak v každém roce sledovaného období. Upravená podoba OCP zobrazuje stejný závěr, ovšem v letech 2016 a 2017 byla doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků plynoucích z obchodních vztahů.

## 5.5 Řízení likvidity

Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity, včetně jejich doporučeného rozmezí dle autora Synka (2011), jsou vypočítány z dat účetních závěrek v tabulce č. 17.

Tab. č. 17: Ukazatele likvidity

Likvidita	Rozmezí	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,5 – 2,5	0,91	1,35	1,72	2,70	2,82	1,87	1,48
Pohotovostní likvidita	1 – 1,5	0,50	0,62	0,51	1,18	1,50	1,19	1,14
Okamžitá likvidita	0,2 – 0,5	0,14	0,17	0,21	0,45	0,77	0,28	0,24

*Zdroj: vlastní zpracování, 2018*

Hodnoty **běžné likvidity** v jednotlivých letech byly na základě doporučeného rozmezí splněny pouze v letech 2013 a 2016. Od roku 2011 do roku 2015 tyto hodnoty rostly, důvodem byl hlavně vyšší růst oběžných aktiv než růst krátkodobých závazků. Od roku 2016 však dochází k poklesu těchto hodnot díky velkému poklesu oběžných aktiv, konkrétně se jedná o položku výroby, která do roku 2015 rostla.

**Pohotová likvidita** se od roku 2014 pohybuje v pásmu doporučených hodnot. Důvodem je hlavně značný růst pohledávek.

**Okamžitá likvidita** nebyla v doporučené rozmezí pouze v letech 2011, 2012 a 2015. Během let 2011 a 2012 byly hodnoty peněžních prostředků na nízké úrovni z důvodu, protože podnik byl v těchto letech stále na začátku. Naopak v roce 2015 byla tato hodnota nejvyšší během sledovaného období.

## 5.6 Řízení cash flow

Jak bylo uvedeno v předchozí části. Finance Manager je odpovědný za sestavování pravidelných měsíčních přehledů cash flow a následnou kontrolu, zda došlo k naplnění plánovaných hodnot. Na sestavování se podílí také Chief Accountant, který připraví data z podnikového systému. Přehled o peněžních tocích je následně předkládán vedení společnosti Shape Czech na pravidelných poradách a dále samotnému CFO.

Hlavní měnou Shape Czech je euro. Důvodem je skutečnost, že většina zákazníků se nachází v evropských státech, které mají jako domácí měnu euro. Jediným zákazníkem, jehož hlavní měnou není euro, je automobilka GM UK ve Velké Británii, která zásadně preferuje britské libry. V kapitole pohledávek bylo možné vidět, že Shape Czech fakturuje také v amerických dolarech. Jde o pohledávky vůči mateřské společnosti v USA a dceřině společnosti Shape Corp. v Mexiku. Fakturace v USD probíhá jen v rámci společností Shape Corp.

---

Jestliže příjmy Shape Czech jsou především v měnách euro a britská libra, výdaje jsou spíše v českých korunách a v eurech. Britská libra tvoří malou část objemu závazků. Tato měna je vyžadována pouze dodavateli z Velké Británie. Nejnižší objem závazků tvoří americký dolar. Jde především o faktury od mateřské společnosti Shape US a někdy také o dodavatele z Číny, kteří vyžadují pouze americké dolary.

Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že Shape Czech vede cash flow v eurech. Cash flow pro společnost není nijak speciálně rozděleno, je vedeno pouze za celou továrnu. Sestavování cash flow probíhá v programu MS Excel.

Na sestavování cash flow má vliv několik aspektů. První z nich jsou kapitálové náklady (CAPEX). Jedná se o plán investic a jeho čerpání. Pro každý měsíc je nutné zohlednit výši z tohoto plánu a zpracovat ji do budoucích měsíčních plánů. Dalším vlivem je vývoj kurzů zahraničních, s kterým Shape Czech pracuje. Jedná se tedy o měny USD, GBP a EUR.

## 5.7 Vztahy s bankami

Shape Czech má 5 bankovních účtů: dolarový účet, eurový účet, librový účet a dva korunové účty. Hlavní korunový účet je používán především pro výplaty měsíčních mezd, úhrady odvodů spojených se sociálním a zdravotním pojištěním a platby dodavatelům, kteří fakturují v české měně. Druhý korunový účet je užíván pro účely platebních karet, které mají zejména ředitelé jednotlivých oddělení a vybraní zaměstnanci oddělení nákupu a HR. Ostatní účty v cizích měnách jsou používány zejména pro platby závazků a inkasa pohledávek. Všechny bankovní účty jsou vedeny u UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Shape Czech dále využívá bankovní záruky pro účely daně z přidané hodnoty v Itálii, ke které je registrován. Od května 2018 bude společnost Shape Czech nově provádět spotové operace. Jiné bankovní produkty nejsou společností využívány.

## 5.8 Risk management podniku

Společnost je vystavena mnoha rizikům. Ne proti všem rizikům má Shape Czech možnost a prostředky se chránit.

Největším finančním rizikem Shape Czech je **kurzové riziko**, které plyne ze samotných aktivit společnosti. Jak již bylo uvedeno výše, hlavní měnou společnosti Shape Czech



---

je euro, v němž fakturuje většinu svým zákazníkům. Pro zákazníka General Motors ve Velké Británii fakturuje podnik v britských librách a v rámci nepravidelné fakturace pro mateřskou společnost nebo některou z dceřiných společností Shape Corp. jsou zásadně používány americké dolary. Finanční prostředky jsou tedy převážně tvořeny eury. Jelikož společnost hradí své závazky ve čtyřech různých měnách (USD, GBP, EUR a CZK), kurzové riziko v případě převodu EUR na jiné měny hraje velkou roli. Shape Czech se proti kurzovému riziku zajišťuje **přirozeným hedgingem** tím, že preferuje dodavatele fakturující v eurech, nebo dodavatele přesvědčuje, aby fakturovali v eurech. Tuto jednoduchou interní metodu se tak snaží vylepšovat svůj finanční tok a úspory. Dlouhodobým cílem je zajištění všech závazků ve stejné měně jako příjmy.

Závazky jsou nejvíce tvořeny eury a českými korunami, a tak největšího kurzového rizika nastává při převodu na české koruny z důvodu úhrady dodavatelům preferující českou korunu, výplaty mezd a s tím spojené odvody sociálního a zdravotního pojištění. Závazky v GBP nejsou v takovém objemu jako závazky v CZK nebo v EUR, tudíž kurzové riziko při převodu na GBP není tak velké jako při převodu na CZK. Připočtením skutečnosti, že Shape Czech také fakturuje v GBP, dochází k větší eliminaci kurzového rizika spojeného s převodem na GBP. Stejně tomu tak je i v případě amerických dolarů.

Dalším rizikem je **obchodní riziko**, které v případě Shape Czech hraje velkou roli. Vzhledem k tomu, že zákazníci jsou velké automobilky po celé Evropě, tak obchodování na cizích trzích dává vzniku určitým rizikům například komunikace se zákazníky, kteří občas nedodrží doby splatnosti nebo hradí částky nižší, než jaké jsou uvedeny na fakturách. Toto může ohrozit platební schopnost společnosti, a proto jsou se zákazníky domluveny předem stavované podmínky a zároveň je s nimi udržován pravidelný kontakt a komunikace. Přeshraniční obchodování, konkrétně přeshraniční přesun produkce na vzdálenosti tisíců kilometrů sebou také nese riziko. Produkty musí zákazník dostat v požadovaném množství a kvalitě. Nedojde-li k tomu, může dojít k zastavení výroby nebo odstávky, z čehož dále plynou pokuty a penále v neprospěch dodavatele. Opakované problémy a komplikace mohou na velmi dlouhé období poškodit značku a pověst firmy, což může vést i k odstoupení od spolupráce s velkými a důležitými zákazníky.

---

**Riziko reputace** tak hraje velkou roli nejenom v otázce obchodu mezi odběrateli a dodavateli, ale také jak se firma prezentuje ve srovnání s konkurencí v oboru nebo v daném místě, nebo jak působí na vnější okolí podniku. Pokud dojde k poškození pověsti firmy, může dojít k odchodu současných pracovníků, k nechuti budoucích pracovníků ve firmě pracovat, ale také bude nutné vynaložit obrovské prostředky na udržení současných pracovníků a na nápravy poničené pověsti firmy. Připočteme-li vysoké konkurenční prostředí, které je mezi firmami v průmyslové části Plzně a jejím okolí, společnost Shape Czech se tak dostává do situace, kdy si nemůže dovolit ztratit svoji pověst. V případě Shape Czech, který je jedinou firmou do 500 zaměstnanců v Plzeňském kraji, kterému se podařilo získat 3 tituly zaměstnavatele roku za sebou, to platí dvojnásob.

Mezi další rizika, která mohou ovlivnit společnost Shape Czech, patří **provozní riziko**, které může vyústit v obrovské finanční komplikace a finanční nestabilitu. Dále lze uvést **riziko personální**, které je spojeno s lidmi ve společnosti. Nejpočetnější skupinu pracovníků v Shape Czech tvoří zaměstnanci ve výrobě, u nichž dochází k větší fluktuaci než v případě pracovníků v administrativě. Při nedostatku operátorů ve výrobě nemusí dojít k naplnění smluvených dodávek produkce, což může způsobit nedodržení domluvených podmínek, které mohou vyústit v odstoupení od smluv. **Podnikatelské riziko** znamená pro společnost nebezpečí nedosažení plánovaných hodnot, cílů apod. Nelze opomenout **makroekonomické vlivy a rizika**.

---

## 6 ZHODNOCENÍ ČINNOSTÍ TREASURY MANAGEMENTU PODNIKU

Společnost patří mezi dodavatele v automotive průmyslu, který je velmi nestabilní. Vzhledem ke skutečnosti, že nejen česká ekonomika, ale i ekonomiky ostatních států, kde se nachází zákazníci Shape Czech, rostou, nelze předpokládat zhoršení situace v automotive průmyslu.

### **Zhodnocení řízení pohledávek**

Společnost během prvních pěti let svého vzniku měla velké objemy pohledávky po splatnosti. Od roku 2016 docházelo k postupnému snížení a vyústilo to v roce 2017, kdy objem pohledávek po splatnosti představoval nejnižší hodnotu od vzniku společnosti. Bohužel obnos dosud nesplacených pohledávek je stále velký. Pokud nebudou brány v potaz pohledávky starší více jak čtyři měsíce, tak největší skupinou pohledávek jsou pohledávky po splatnosti 30 dní. Jedná se o období, ve kterém jsou použita všechna tři upomínková kola.

Díky nově vzniklému oddělení prodeje lze předpokládat lepší spolupráci v řízení pohledávek, přenosu důležitých informací, a hlavně v jejich vymáhání od zákazníků. Současně s tím souvisí hlubší zapojení do spolupráce mezi těmito odděleními od oddělení logistiky, které má na starosti vývozy produkce. Rychlejší a přesnější spolupráce mezi odděleními financí, prodeje a logistiky tak může eliminovat možné problémy, které jsou často příčinou vzniku sporů o zaplacení faktur, může podpořit argumentaci ze strany Shape Czech vůči zákazníkům v případě neshod apod. Občas se stává, že některé vývozy produkce jsou neoznačené, nebo nejsou požadované informace o vývozech v podnikovém systému, což má opět za následek špatné evidování faktury a tedy pohledávek.

Někteří zákazníci trvají pouze na self billingové metodě fakturace. Tento způsob není příliš kompatibilní s podnikovým informačním systémem v podniku, i přes pokusy a snahy tento systém přizpůsobit metodě self billing. Stále se podnikový systém potýká s potížemi v evidenci. Z tohoto důvodu by mělo oddělení prodeje apelovat a tlačít nové zákazníky ke klasickému typu fakturace, který je daleko příznivější pro podnikový informační systém Shape Czech. Na druhou stranu zákazníci Shapu jsou velké

---

automobilové koncerny, jejichž vyjednávací síla je obrovská. Neakceptace jejich podmínek znamená odstoupení od zakázky a od spolupráce.

Obecně lze říci, že každý zákazník má svoji dobu splatnosti, což opět dokazuje sílu zákazníků ve vyjednávání. Snahou je co možná nejkratší doba splatnosti pohledávek, ovšem ani to nelze úplně ovlivnit.

Monitoring a úhrady pohledávek vykonává finanční oddělení.

Budoucí vývoj pohledávek z obchodních vztahů lze hodnotit jako příznivý, protože od roku 2019 a 2020 bude produkce společnosti vyvážena dalším velkým zákazníkem, kterými jsou Toyota a tuzemská mladoboleslavská Škoda Auto, a.s.

### **Zhodnocení řízení závazků**

Tím, že největší objem závazků tvoří hlavně vysoké faktury za materiál, je jejich doba splatnosti netto 60 nebo 90 dní. Díky této době splatnosti má Shape Czech čas na zajištění potřebného objemu prostředků. U dodavatelů, jejichž obrat je nad 1 milión Kč, automaticky dochází k prodloužení doby splatnosti na netto 60 dní, standardní doba splatnosti je netto 30 dní.

Za řízení závazků je odpovědné oddělení nákupu, které vyjednává doby splatnosti s dodavateli, fakturační měnu apod.

Dlouhodobým cílem oddělení nákupu je tlačit dodavatele do EUR z důvodu finanční stability a úspor, a dále eliminace kurzového rizika. U menších dodavatelů převážně z Plzeňského kraje je dodavatelům preferována česká koruna. Jedná se o dodavatele kancelářských potřeb, potravin, hadrů na čišťení atd.

### **Zhodnocení řízení zásob**

Řízení zásob zcela podléhá oddělení nákupu a logistiky. Doba obratu zásob byla každým rokem snižována až na hodnotu 31 dní pro rok 2017. Od začátku roku 2017 se Shape Czech snaží ustálit velikosti zásob na skladě.

### **Zhodnocení řízení rizika**

Jedním způsobem, jak společnost Shape Czech řídí kurzové riziko, je prostřednictvím přirozeného hedgingu. Díky tomu je společnost více schopna eliminovat kurzové riziko. Bohužel ne u všech dodavatelů je přesun na eura možný, proto se převod na eura snaží

---

prosadí u velkých dodavatelů, u nichž je velký obrat. Toto je jediný způsob ošetření kurzového rizika.

Kromě kurzového rizika je společnost ovlivňována rizikem obchodním, které se projevuje nesplacením pohledávek a které dále může narušit finanční stabilitu podniku.

Jiné možnosti zajištění proti rizikům společnost nevyužívá z důvodu nemožnosti samostatného rozhodování, které je znemožňováno mateřskou společností.

### **Zhodnocení řízení aktivit treasury managementu**

Tím, že ve společnosti Shape Czech neexistuje samostatné treasury oddělení, jsou aktivity treasury managementu rozděleny mezi oddělení financí, logistiky, nákupu a prodeje. Největší část těchto aktivit zastřešuje oddělení finanční, ostatní oddělení spíše doplňují nebo poskytují data pro finanční oddělení. Přestože jsou treasury aktivity rozděleny mezi čtyři oddělení, tak kromě oddělení financí, mají tyto aktivity na starosti pouze manažeři ostatních oddělení.

---

## 7 MOŽNÉ NÁVRHY A OPATŘENÍ

Na základě zhodnocení předchozích kapitol vyplývá, že Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. v letech 2016 a 2017 velmi zlepšil své hospodaření. I přes tyto úspěchy v posledních letech sledovaného období nelze říci, že současný styl hospodaření je bezchybný. Cílem následujících návrhů je dosažení co nejvyšší úrovně řízení aktivit treasury managementu v podniku Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

### **Měnové forwardy**

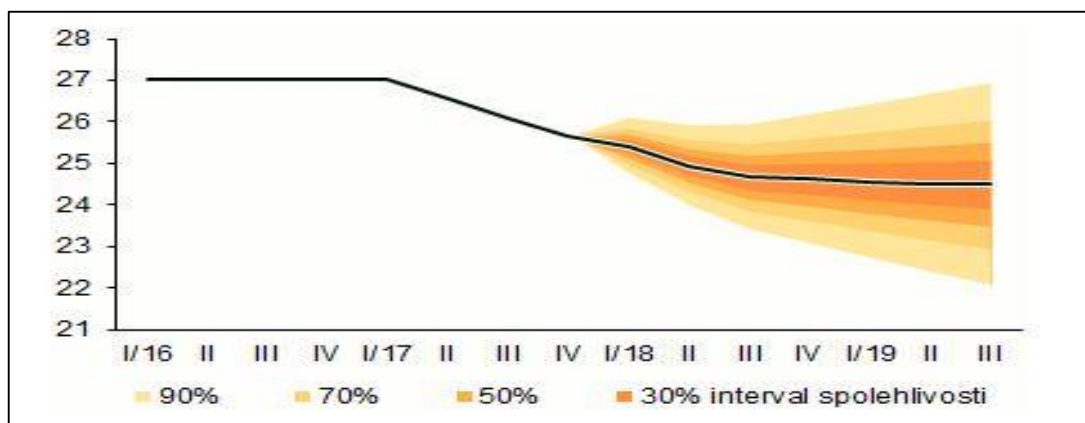
Jedním z nástrojů, který by mohla společnost Shape Czech využívat, jsou měnové forwardy. Snahy realizovat měnové forwardy byly již na konci roku 2016, jenže neshody a odmítání ze strany mateřské společnosti nakonec znemožnily jejich realizaci. Důvodem plánované realizace tohoto typu obchodu bylo snížení dopadů kurzového rizika. V době, kdy bylo uvažováno o forwardovém obchodu mezi bankou společnosti Shape Czech, UniCredit Bank, a podnikem, byly Českou národní bankou (ČNB) stále prováděny měnové intervence, které fixovaly kurz nad 27 CZK/EUR. Pro Shape Czech, jakožto pro exportéra, byl vysoký kurz výhodný.

Avšak koncem roku 2016 se čím dál tím více hovořilo o tom, že měnové intervence brzy sama Česká národní banka ukončí během 2. čtvrtletí roku 2017. Ihned po ukončení měnových intervencí se očekávala apreciacie kurzu domácí měny vůči ostatním měnám, zejména vůči euru. Tyto výchozí podmínky představovaly pro exportéry kurzové riziko. Na základě těchto podmínek chtěl finanční ředitel uzavřít forwardový obchod, který by zaručoval kurz pod 27 CZK/EUR od dubna do konce kalendářního roku. Forwardem bylo plánováno zajistit pouze cca 50 % převodů z EUR na CZK realizovaných každý měsíc. Důvodem realizace pouze 50 % převodů byly obavy, kdyby kurz deprecioval a podnik by na forwardech začal prodělavat, tak aby zbylá část převodů co nejvíce eliminovala případnou kurzovou ztrátu.

Dle dlouhodobé predikce kurzu CZK/EUR lze očekávat apreciaci domácí měny, tedy pokles hodnoty eura. Prognóza průměrné výše kurzu CZK/EUR dle ČNB pro rok 2018 by měla dosahovat hodnoty 24,90 CZK/EUR a pro rok 2019 by to mělo být 24,50 CZK/EUR (ČNB, 2018).

Vývoj kurzu CZK/EUR dle ČNB je vidět v tabulce č. 14.

Obr. č. 14: Prognóza kurzu CZK/EUR dle ČNB



Zdroj: ČNB, 2018

Na základě těchto prognóz by nebylo od věci znova prodiskutovat podmínky spojené s realizací forwardového obchodu. Následující tabulka č. 18 zachycuje měsíční převody EUR na CZK Shape Czech a průměrný měsíční kurz CZK/EUR dle ČNB v roce 2017.

Tab. č. 18: Převody EUR na CZK v roce 2017

Měsíc	Objem převodů EUR na CZK	Průměrný měsíční kurz CZK/EUR
Leden	1 559 478	27,020
Únor	1 589 125	27,020
Březen	1 591 153	27,020
Duben	1 631 248	26,824
Květen	1 605 978	26,564
Červen	1 600 653	26,263
Červenec	1 626 843	26,074
Srpen	1 505 412	26,101
Září	1 643 657	26,075
Říjen	1 585 369	25,765
Listopad	1 578 179	25,536
Prosinec	1 478 470	25,647

Zdroj: Interní zdroj a ČNB, 2018

---

Z výše uvedené tabulky č. 18 je vidět, že objem převáděných peněžních prostředků z eurového účtu na korunový účet je značný. Část transferů tvoří týdenní převody na platby dodavatelům fakturující v CZK a zbylou část tvoří měsíční mzdy a s tím spojené odvody vždy na začátku měsíce. Dle těchto hodnot je patrné, že společnosti vznikají velké kurzové ztráty, které lze snížit pomocí měnového forwardu. Z tabulky je dále možno vypočítat, že průměrný objem transferů je cca 1 600 000 EUR, což činí zhruba 40 milionů Kč.

V následující tabulce č. 19 jsou uvedeny hodnoty spotového kurzu, forwardové body se splatností do 3 a 6 měsíců a forwardového kurzu k 29. 3. 2018 a hodnoty spotového a forwardového kurzu k 6. 4. 2018. Dále jsou uvedeny výsledné hodnoty výměny 50 % převáděného objemu jako v případě původních plánů společnosti, jedná se tedy o 800 000 EUR. Pro srovnání jsou v tabulce také uvedeny hodnoty spotového a forwardového kurzu v roce 2017, v době konce měnových intervencí.

I přestože v tabulce jsou uvedeny hodnoty forwardových bodů pro 3 a 6 měsíců, v následujících výpočtech jsou zahrnuty pouze propočty pro 3 měsíce (3M). Uvedené hodnoty forwardových bodů pro 6 měsíců (6M) slouží pouze k porovnání a přiblížení, jak velké rozdíly mohou být pro jednotlivé varianty kurzu.

Forwardový kurz devizového trhu se získá vydělením forwardových bodů 1 000 a následným přičtením k aktuálnímu spotovému kurzu k danému dni. Uvedené kurzy nejsou vyhlášovány ČNB (ČNB, 2018).



Tab. č. 19: Výpočet hodnoty měnového forwardu v letech 2017 a 2018

<b>Položka</b>	<b>31. 3. 2017</b>	<b>29. 3. 2018</b>
Spotový kurz	27,03 CZK/EUR	25,43 CZK/EUR
Forwardový body 3M	-185,13	52,15
Forwardový body 6M	-221,03	109,76
Forwardový kurz 3M	-0,18513	0,05215
Forwardový kurz 6M	-0,22103	0,10976
<b>Položka</b>	<b>6. 4. 2017</b>	<b>6. 4. 2018</b>
Forwardový kurz 3M	26,84487 CZK/EUR	25,48215 CZK/EUR
Spotový kurz	26,75000 CZK/EUR	25,34000 CZK/EUR
Hodnota výměny s FK 3M	21 475 896 Kč	20 385 720 Kč
Hodnota výměny se SK	21 400 000 Kč	20 272 000 Kč
<b>Zisk ze zajištění</b>	<b>75 896 Kč</b>	<b>113 720 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování a ČNB, 2018*

Pokud by společnost ke konci března 2018 uzavřela forwardový obchod a přeměnila například 800 000 EUR na CZK k datu 6. dubna, minimalizovala by tak kurzové ztráty. Hodnoty forwardových bodů pro první tři měsíce od uzavření obchodu jsou 0,05215. V případě zajištění výměny forwardem k datu 6. dubna při FK 25,48215 CZK/EUR by celková hodnota získaných peněžních prostředků byla 20 385 720 Kč. Pokud by ale nedošlo k tomuto zajištění, hodnota kurzu by byla 25,34 CZK/EUR a celková hodnota 20 272 000 Kč. Kurzový zisk každého měsíce v případě realizace tříměsíčního forwardového obchodu by tak dosahoval 113 720 Kč.

Dle informací poskytnutých samotnou bankou UniCredit podniku není tento typ obchodu spojen se žádnými dodatečnými náklady na uzavření. Důvodem je zejména dlouholetá spolupráce podniku s bankou. I na základě této informace by podnik měl znovu zvážit možnost realizace forwardového obchodu.

---

## **Měnová diverzifikace**

Pokud by i nadále nebylo možné uzavřít měnové forwardové obchody kvůli obavám ze strany mateřské společnosti, tak možnou alternativou, jak jinak eliminovat kurzové riziko nebo jej snížit, může být držení větší části prostředků v domácí měně. S přihlédnutím k současnému vývoji a budoucím predikcím české koruny by tato možnost stála za uváženou. Hlavně v případech velkých korunových výdajů, které jsou hlavně na začátku každého měsíce, v podobě výplat měsíčních mezd a odvodů sociálního a zdravotního pojištění a týdenních plateb menším dodavatelům, jejichž doba splatnosti je mnohem kratší než u velkých dodavatelů a kteří převážně fakturují v české měně.

## **Netting**

Mezi dceřinou společností Shape Czech a mateřskou společností Shape US mnohdy probíhá vzájemná fakturace. Shape US fakturuje prodej strojů nebo jejich části do plzeňské továrny a naopak. Dochází tedy k přesunu peněz mezi bankovními účty v rámci jedné korporace. Aby mohlo dojít k platbám, je nejprve nutné vyhotovit souhrn dolarových plateb, který je následně kontrolován, schvalován a nakonec evidován. Navíc každá z těchto bankovních transakcí představuje poplatek za její provedení. Pokud není dostatek peněz na dolarovém účtě, musí dojít k převodu jiných peněžních prostředků na dolary, což způsobuje opět kurzové ztráty.

Způsob, jak tyto zbytečné náklady a transakce odstranit, je v podobě vzájemného zápočtu pohledávek a závazků. Díky tomuto řešení se zejména ušetří čas, poplatky spojené s transakcemi, nedochází ke kurzovým ztrátám při převodu měn, je vyžadována nižší administrativa a není tolik zahlcen bankovní systém. Nakonec dojde pouze k poslání požadovaného rozdílu buď mateřské společnosti, nebo dceřiné společnosti.

Zavedením nettingu by prvotně předcházela analýza, zda by tato služba přinášela celé korporaci větší užitek než náklady s tím spojené. V případě mateřské společnosti, která provádí fakturaci se všemi svými pobočkami po celém světě, se netting jeví jako výhodná možnost, jak redukovat transakční náklady. Pro samotné zavedení nettingu je nutný souhlas a schválení vedení mateřské společnosti. Následným krokem by pak bylo vybrání dodavatele služby a stanovení podmínek. Nutno však podotknout, že vzájemné platby nejsou tak časté mezi dceřinou společností Shape Czech a mateřskou společností Shape US.

---

## **Předání rozhodovacích práv**

Shape Czech je velmi ovlivňován mateřskou společností. Kvůli této nečinnosti a nelibosti, aby Shape Czech sám rozhodoval, došlo například ke ztrátě forwardového obchodu před koncem měnových intervencí na začátku dubna roku 2017. Pokud by došlo k přesunu některých práv pouze na Shape Czech, mateřská společnost by tak nemusela být do některých procesů přímo zapojena. Toto by znamenalo rychlejší jednání na aktuální nabídky a situace ve prospěch Shape Czech.

## **Proces dodavatelských faktur**

Jedním z problémů účetního oddělení je účtování faktur. Samotný způsob, jakým účtování faktur probíhá, není složitý, ani zdlouhavý. Problém ovšem nastává v momentě, kdy se částka nebo množství neshoduje s tím, co je uvedeno v podnikovém systému. V případě neshody není možné fakturu zaúčtovat, protože účty včetně jejich částek jsou propojeny na rozpočty projektů. Během měsíčních kontrol by byl nesoulad objeven a docházelo by ke zbytečným nápravám v účetnictví. Z tohoto důvodu musí vše uvedené na faktuře odpovídat tomu, co je uvedeno v podnikovém systému. Pokud není shoda zajištěna, je daná faktura předána člověku, který je zodpovědný za její existenci, do složky ve sdílené části podnikového serveru. Dle obecných podnikových pravidel mají zaměstnanci povinnost vyřizovat svoje závazky spojené s fakturací. Často ale dochází k tomu, že zaměstnanci tyto problémové faktury neřeší. V takovémto případě je daná osoba kontaktována, aby provedla nápravu. Nečinností některých zaměstnanců Shape Czech dochází k odkládání plateb daných faktur, a tím také prodloužení doby po splatnosti faktur. Finanční oddělení by mělo důrazněji přistupovat k těmto nečinnostem, protože čím dříve bude daný problém řešen, tím dojde ke splacení před uplynutím doby splatnosti, a tím pádem nebudou vznikat náklady v podobě penále.

## **Factoring**

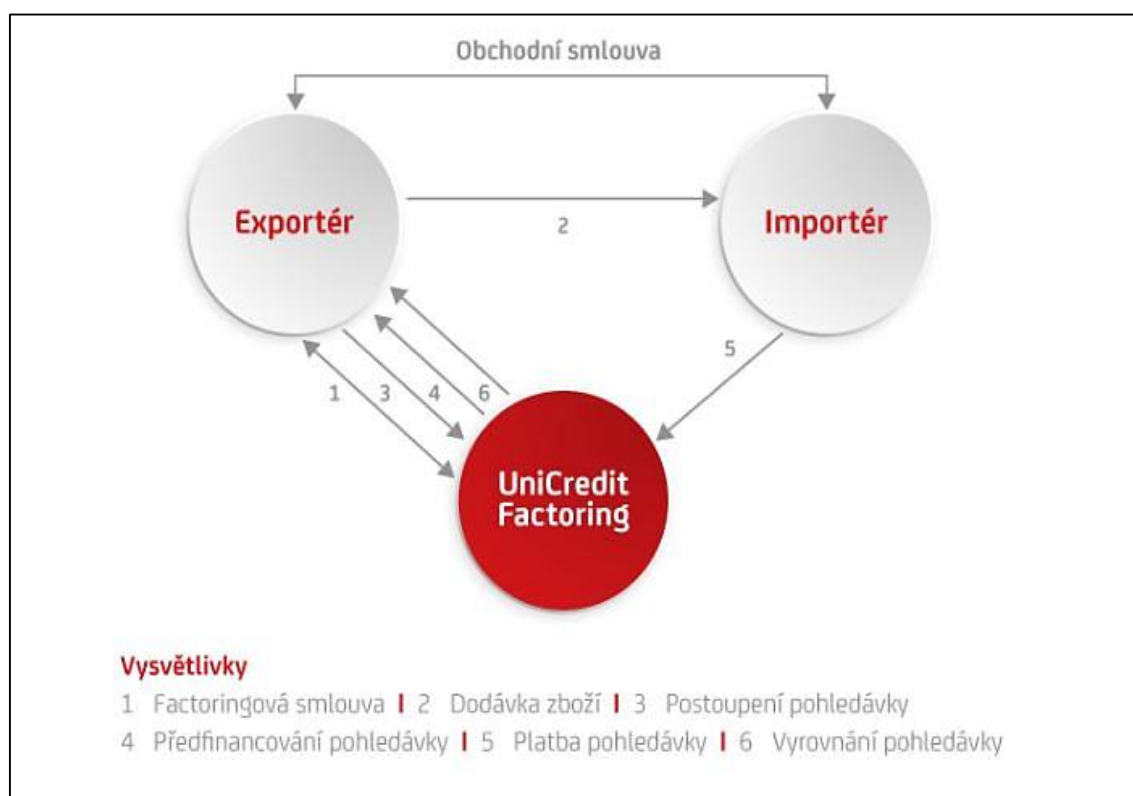
Jak bylo uvedeno u zhodnocení současného stavu hospodaření, výše pohledávek po splatnosti je stále pro Shape Czech velkou otázkou. I přes obrovské usílí a snahy, které jsou stále uskutečňovány od roku 2016, má společnost obrovské množství nesplacených pohledávek. Vzhledem k tomu, že od počátku roku 2017 vzniklo nové oddělení prodeje, lze předpokládat lepší vyjednávací schopnost podniku vůči zákazníkům v otázce vymáhání pohledávek. Všechny tyto snahy však nemohou zaručit naprostou jistotu v uhrazení pohledávek, a to i v případě střední společnosti jakou

je Shape Czech. To může mít velké dopady na finanční řízení. Z tohoto důvodu lze navrhnout podniku, aby zvážil možnost v podobně factoringu, konkrétně by se jednalo o exportní factoring nabízený od jediné banky Shape Czech, UniCredit Bank, a.s.

Exportní factoring je zejména vhodný pro obchodní a výrobní společnosti, jejichž aktivity vedou především mimo tuzemský trh. Tento produkt v sobě obsahuje financování zahraničních pohledávek před splatností, správu a jejich inkaso. Tato služba existuje v podobě regresní, bezregresní přímé nebo bezregresní dvoufaktorové formy, které se liší ve způsobu zajištění pohledávek proti neplnění ze strany odběratele (UniCredit Bank, 2018).

První možností, kterou by podnik mohl využít, je možnost factoringu nazvaného Exportní factoring regresní, jehož schéma je na obrázku č. 15.

Obr. č. 15: Schéma exportního regresního factoringu



Zdroj: UniCredit Bank, 2018

Tato služba zajišťuje financování pohledávek před splatností, což znamená, že podnik nemusí čekat, až mu zahraniční odběratel uhradí fakturu. Díky tomu tak má společnost peníze ihned k dispozici, což významně přispívá k přesnějšímu plánování a stabilizaci cash flow. Podnik postoupí pohledávku vůči svému zákazníkovi bance a banka podniku

---

ihned poté uhradí část kupní ceny pohledávky. Zpravidla se jedná o 80 % výše nominální hodnoty pohledávky. Jakmile zákazník uhradí pohledávku na účet banky, banka odešle v podniku doplatek do 100 % její nominální hodnoty. Obvykle je financování prováděno ve fakturační měně (UniCredit Bank, 2018).

Dojde-li k situaci, že zákazník pohledávku nesplatí do konce regresní lhůty, obecně se jedná o 30 dnů po splatnosti, podnik je povinen vrátit poskytnuté předfinancování bance. Správa a inkaso pohledávek zahrnují proces standardního vymáhání (UniCredit Bank, 2018).

Dle dostupných informací od podniku a od banky se jeví možnost exportního regresního factoringu být pro podnik výhodná, protože druhou největší skupinu pohledávek po splatnosti tvoří právě pohledávky po splatnosti do 30 dnů, které jsou ve většině případů uhrazeny do této doby. Díky tomu tak může mít podnik 80 % z fakturovaných částek dříve a zbylou část dostat nejpozději do 30 dnů od řádného data splatnosti a nemusí tak čekat na platby od odběratelů.

Pokud porovnáme hodnoty likvidit za roky 2016 a 2017 a hodnoty obrátového cyklu peněz, dojdeme k tomu, že hodnoty likvidit společnosti Shape Czech se pohybují v doporučeném pásmu a hodnoty OCP se během dvou let zlepšily. Otázkou však zůstává, zda je způsob financování exportním factoringem pro společnost výhodný a zda by tato služba nepřinášela další dodatečné zbytečné náklady. Dle informací poskytnutých samotnou bankou UniCredit Bank je cena za factoring tvořena dvěma složkami, a to faktoringovou provizí a úrokem z poskytovaných financování.

Factoringová provize je odvozena od správy pohledávek, vedení saldokonta a souvisí rovněž s náklady na upomínání a dalšími inkasními kroky. Úrok z poskytovaného financování je účtován z denních zůstatků skutečně čerpaných záloh. Úrokové sazby jsou spojeny s vývojem jednoměsíčních referenčních úrokových sazeb mezibankovního trhu pro jednotlivé měny. V případě EUR se jedná o úrokovou sazbu EURIBOR. Výše úroku je odvozena od obvyklé úrovně bankovních sazeb pro krátkodobé úvěry (UniCredit Bank, 2018).

Další dvě možnosti exportního factoringu jsou z hlediska schématu, podmínek a samotného procesu složitější. Dle současných podmínek a plánovaného vývoje podniku je forma exportního regresního factoringu možným řešením.

---

## **Bankovní záruky**

Bankovní záruku, konkrétně platební záruku, by bylo vhodné využít u těch odběratelů, kteří nejsou pravidelní v úhradách svých závazků a u kterých místo dodání je mimo Evropskou Unii. Příkladem může být využití u tureckých nebo indických zákazníků, kam dodání zásilky trvá několik dní až týdnů. Bankovní zárukou k těmto odběratelům tak bude zaručeno, že pohledávky společnosti budou uhrazeny.

Díky jistotě získaných peněz od banky může podnik přesněji plánovat cash flow na krátké i dlouhé období, a získat tak prostředky, které mohou být dále investovány. Dále bankovní záruky eliminují odběratelská rizika (platební neschopnost odběratele, nedodržení smluvních závazků apod.) a umožní vyjednání výhodnějších podmínek kontraktu.

Otázkou opět zůstává, zda pro společnost bude tato možnost opatření a zajištění výhodná vzhledem k výši poplatků a dalších spojených nákladů. Dle dostupných informací se tato možnost jeví jako vhodným řešením, které lze doporučit ke zvážení. V následující tabulce č. 20 jsou pak uvedeny některé poplatky spojené s bankovními zárukami od UniCredit Bank.

Tab. č. 20: Přehled vybraných poplatků bankovní záruky

<b>Poplatek</b>	<b>Cena</b>
Vystavení bankovní záruky/příslibu poskytnutí bankovní záruky (standardní text)	min. 3 000 Kč
Příprava (i nestandardního) textu/vystavení bankovní záruky/příslibu	min. 5 000 Kč
Popl. za expresní vystavení stand. záruční listiny/příslibu poskytnutí bankovní záruky	min. 5 000 Kč
Záruční provize za vystavení bankovní záruky/příslibu poskytnutí bankovní záruky	% p. a. riziková přírážka dle bonity klienta, min. 4 000 Kč
Změna podmínek záruční listiny/příslibu poskytnutí bankovní záruky	2 000 Kč
Avizování bankovní záruky příjemci bankovní záruky/registrace bankovní záruky přijaté klientem na základě jeho žádosti	2 000 Kč
Avizování změny příjemci bankovní záruky/registrace změny záruky přijaté klientem na základě jeho žádosti	2 000 Kč
Uplatnění bankovní záruky/plnění z bankovní záruky za každou žádost/plnění	0,3 %, min. 3 000 Kč
Předčasné ukončení bankovní záruky	2 000 Kč
Ověření podpisů na bankovní záruce/příslibu poskytnutí bankovní záruky, ověření výstavce (bankovní/nebankovní subjekt), jakékoli jiné ověření požadované klientem (plus příslušné náklady na SWIFT/kurýra/poštovné)	500 Kč

Zdroj: UniCredit Bank, 2018

---

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit řízení aktivit treasury managementu ve společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. Analýza byla primárně zaměřena na cash management, risk management a identifikaci možných návrhu na zlepšení.

Úvod práce je zameřen teoreticky na problematiku samotného treasury managementu a jeho specifik, které jsou obsahem první kapitoly. Následně je představena druhá kapitola, která pojednává o problematice hlavní oblasti treasury managementu, tím je cash management. V této části práce jsou uvedeny hlavní vlivy na řízení hotovosti. Mezi další významnou oblast treasury managementu patří risk management. Podstatné části risk managementu jsou uvedeny ve třetí kapitole teoretické části. Teoretická část práce vychází ze studia literatury, jimiž jsou především odborné publikaci tuzemské a zahraniční a internetové zdroje.

Zbylá část diplomové práce je věnována praktické části práce. V kapitole čtvrté je představena vybraná společnost. V následující kapitole páté je provedena analýza aktivit treasury managementu vybraného podniku na základě teoretických poznatků popsaných v teoretické části práce. Následně jsou zhodnoceny aktivity a činnosti podniku. Tato část je obsažena v šesté kapitole. Dle analýzy a zhodnocení vybrané společnosti jsou autorem předloženy možné návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení treasury aktivit vybraného podniku, jež jsou uvedeny v poslední kapitole praktické části diplomové práce.

Z analýzy treasury aktivit podniku vyplývá, že pro podnik byly a jsou pohledávky z obchodních vztahů nejzásadnější oblastí z hlediska finančního hospodaření. Důvodem je jednak malá vyjednávací schopnost podniku vůči svým zákazníkům, jimiž jsou velké nadnárodní automobilky s obrovskou vyjednávací schopností (například v podobě self billingu). Naopak v oblasti závazků je na tom podnik lépe. Vzhledem k tomu, že mezi dodavatele podniku patří i sama mateřská společnost, mohl si podnik dovolit neplatit mateřské společnosti za faktury v období, kdy podnik neměl dostatek peněžních prostředků a kdy docházelo teprve k uzavírání nových zakázek s novými zákazníky. Díky této skutečnosti se mohl podnik soustředit na platby ostatním dodavatelům a platby mateřské společnosti tak odložit na pozdější období. Za poslední



---

dva roky sledovaného období lze z grafů a tabulek vidět zlepšení stavu pohledávek a závazků především díky novým projektům a zakázkám, které měly dopady na hospodaření a finanční výsledky zejména v těchto letech. Dále je možné vypočítat značný podíl oběžných aktiv na celkových aktivech podniku. Největší položku tvoří především pohledávky. Z hlediska likvidity a obrátového cyklu peněz lze vidět značné zlepšení a ustálení na doporučující hodnoty.

Hlavním rizikem společnosti je kurzové riziko. Jelikož hlavní příjmy společnosti jsou v eurech, tak společnost se snaží přimět své dodavatele také na eura. Tímto přirozeným zajištěním společnost řeší kurzové riziko především u velkých dodavatelů materiálu. Stále však zůstává mnoho malých místních dodavatelů společnosti, které používají jedinečně tuzemskou měnu.

Dle zhodnocení lze konstatovat, že podnik ve svých aktivitách usiluje o vysokou úroveň a o zodpovědné řízení. Mezi nejvýznamější možné návrhy pro zlepšení dosavadního řízení lze zařadit **měnové forwardy**, které podnik měl možnost využít dříve, ale vzhledem k zdlouhavému váhání mateřské společnosti, tak nebyl obchod uzavřen. Vzhledem k rostoucímu tempu české ekonomiky a předpokládané apreciaci české koruny vůči euru by bylo vhodné zvážit možnost uzavření měnových forwardů, které mohou pomoci eliminovat kurzové riziko. Dalším návrhem, jak zlepšit současný stav hospodaření, je v podobě **factoringu**. Tato služba může pomoci podniku ke zlepšení cash flow a zajištění dřívějšího množství peněžních prostředků, zejména na platby zálohových faktur spojených s toolingem (specifické nástroje od zákazníků). Dále lze uvést **bankovní záruky**, které mohou snížit riziko z nezaplacení pohledávek zejména u velmi vzdálených zákazníků nebo u odběratelů, kteří neplatí včas.

---

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Fáze centralizace treasury managementu .....	13
Tab. č. 2: Činnosti treasury center dle jednotlivých činností .....	15
Tab. č. 3: Výpočet očekávané kursové ztráty/zisku .....	43
Tab. č. 4: Doba splatnosti jednotlivých odběratelů.....	63
Tab. č. 5: Způsob fakturace dle zákazníků Shape Czech .....	65
Tab. č. 6: Vývoj pohledávek (v tis. Kč).....	66
Tab. č. 7: Vývoj pohledávek dle doby splatnosti (v tis. Kč) .....	67
Tab. č. 8: Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti k 31. 12. 2017.....	68
Tab. č. 9: Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti dle zákazníků.....	70
Tab. č. 10: Vývoj krátkodobých závazků (v tis. Kč).....	73
Tab. č. 11: Vývoj podílu krátkodobých závazků na cizích pasivech (v %) .....	74
Tab. č. 12: Vývoj krátkodobých závazků dle doby splatnosti (v tis. Kč).....	75
Tab. č. 13: Vývoj dlouhodobých závazků dle doby splatnosti (v tis. Kč).....	75
Tab. č. 14: Vývoj oběžných aktiv (v %).....	76
Tab. č. 15: Vývoj peněžních prostředků (v tis. Kč).....	77
Tab. č. 16: Vývoj obrátového cyklu peněz.....	78
Tab. č. 17: Ukazatele likvidity.....	79
Tab. č. 18: Převody EUR na CZK v roce 2017 .....	87
Tab. č. 19: Výpočet hodnoty měnového forwardu v letech 2017 a 2018.....	89
Tab. č. 20: Přehled vybraných poplatků bankovní záruky .....	95

---

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Členění finančních zdrojů.....	32
Obr. č. 2: Proces řízení rizik .....	36
Obr. č. 3: Logo společnosti Shape Corp.....	48
Obr. č. 4: Globální rozložení společnosti Shape Corp. v roce 2017.....	49
Obr. č. 5: Organizační struktura Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ....	51
Obr. č. 6: Business strategy Vision 2021.....	52
Obr. č. 7: Typ válcovaných profilů Monoleg .....	54
Obr. č. 8: Inovace v IN-LINE ohýbání v průběhu času.....	54
Obr. č. 9: Produkty společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ....	55
Obr. č. 10: Prodeje dle zákazníka v roce 2016 .....	56
Obr. č. 11: Organigram finančního oddělení Shape Corp. Czech Republic.....	58
Obr. č. 12: Vývoj krátkodobých pohledávek a závazků (v tis. Kč).....	60
Obr. č. 13: Vývoj pohledávek a závazků z obchodního vztahu (v tis. Kč) .....	61
Obr. č. 14: Prognóza kurzu CZK/EUR dle ČNB.....	87
Obr. č. 15: Schéma exportního regresního factoringu.....	92

---

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>AP</b>	Accounts payable
<b>AR</b>	Accounts receivable
<b>CF</b>	Cash flow
<b>CFO</b>	Chief financial officer
<b>CZK</b>	Česká koruna
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>EUR</b>	Euro
<b>FK</b>	Forwardový kurz
<b>GBP</b>	Britská libra
<b>HR</b>	Personální oddělení
<b>KFM</b>	Krátkodobý finanční majetek
<b>OCP</b>	Obratový cyklus peněz
<b>SK</b>	Spotový kurz
<b>SSC</b>	Shared service centers
<b>TMS</b>	Treasury management systems
<b>USA</b>	United States of America (Spojené státy americké)
<b>USD</b>	Americký dolar
<b>VB</b>	Velká Británie

---

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

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

BRAGG, Steven M. *Treasury management: the practitioner's guide*. 1. vydání, Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. 292 s. ISBN 978-0-470-49708-1.

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

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej, TAUŠER, Josef. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 2. vydání, Praha: ASPI, 2007. 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

ČIŽINSKÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

HAMPTON, John J. *Fundamentals of enterprise risk management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. 2. vydání, New York: American Management Association, 2015. 308 s. ISBN 9780814449035.

HORCHER, Karen A. *Essentials of managing treasury*. 1. vydání Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2006. 272 s. ISBN 047170704X.

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

JÍLEK, Josef. *Finanční a komoditní deriváty v praxi*. 2. vydání, Praha: Grada, 2010. Finanční trhy a instituce. 632 s. ISBN 978-80-247-3696-9.

JURY, Timothy. *Cash flow analysis and forecasting: the definitive guide to understanding and using published cash flow data*. Chichester: Wiley, 2011. 317 s. ISBN 978-1-119-96265-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání, V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

---

KRECHOVKA, Michaela. Vyučující předmětu Finanční řízení podniku: *Úvod do treasury managementu*, 9. listopad 2016.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007. 200 s. ISBN 978-80-25114926.

LOUISOT, Jean-Paul, KETCHAM, Christopher. *ERM, enterprise risk management: issues and cases*. 1. vydání, Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2014. 280 s. ISBN 9781118539521.

POLÁK, Petr, KLUSÁČEK, Ivan. *Centralization of Treasury Management*. 1. vydání, Sumy: Business Perspectives, 2010. Business Perspectives. 95 s. ISBN 9789662965087.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. 191 s. ISBN 9788024734415.

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. 2. vydání, Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). 191 s. ISBN 80-7226-875-9.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání, Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 483 s. ISBN 9788024746449.

SMITH, Douglas. Profesor Marquette University, WI, USA. *Konzultace k předmětu Enterprises risk management v rámci programu Inter-18*, 9. února 2018.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání, Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 480 s. ISBN 9788024734941.

VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 9788086754567.

### **Elektronické zdroje**

BPX. Zajištění pohledávky, závazku. *Pohledávky*. [online]. Praha: BPX s.r.o., 2018. [cit. 26.2.2018]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/zajisteni-pohledavky-zavazku/>

ČNB. Aktuální prognoza ČNB. *Měnová politika*. [online]. Praha: ČNB, ©2003–2018 [cit. 8.4.2018]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz)

- 
- ČNB. Forwardové kurzy devizového trhu. *Finanční trhy*. [online]. Praha: ČNB, ©2003–2018 [cit. 11.4.2018]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/forwardove\\_kurzy/denni.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/forwardove_kurzy/denni.jsp)
- ČNB. Kurzy devizového trhu. *Finanční trhy*. [online]. Praha: ČNB, ©2003–2018 [cit. 11.4.2018]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)
- ČNB. Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. *Finanční trhy* [online]. Praha: ČNB, ©2003–2018 [cit. 11.4.2018]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=EUR](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR)
- FEBMAT. Měnový futures. *Měnový futures*. [online]. Jičín: FEBMAT a.s., 2018. [cit. 22.2.2018]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-menovy-futures/>
- FEBMAT. Opce. *Opce*. [online]. Jičín: FEBMAT a.s., 2018. [cit. 22.2.2018]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-opce/>
- FINEXPERT. *Co je to měnové riziko*. [online]. Praha: CNI a.s., 2018. [cit. 12.2.2018]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/co-je-to-menove-riziko>
- PARITA DIRECT. *Měnové forwardy*. Produkty a trhy. [online]. Praha: Parita Finance a.s., 2018. [cit. 23.2.2018]. Dostupné z: <https://www.patria-direct.cz/produkty-a-trhy/produkty/menove-forwardy>
- SATO, Alexej. *Dodací a platební podmínky*. Exportní operace. [online]. Praha: Export Guru a.s., 2016. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/dodaci-a-platebni-podminky/>
- SHAPE CORP. Odpovědnost vůči životnímu prostředí. *O Shapu*. [online]. Plzeň: Shape Corp. Czech Republic, ©2017 [cit. 13.10.2017]. Dostupné z: <https://www.shapecorp.com/cs/spolecenska-odpovednost/>
- SHAPE CORP. Naše Lokace. *O Shapu*. [online]. Plzeň: Shape Corp. Czech Republic, ©2017 [cit. 12.10.2017]. Dostupné z: <https://www.shapecorp.com/cs/nase-lokace/>

---

UNICREDIT BANK: Sazebník. *Velké firmy*. [online]. Praha: UniCredit Bank, ©2015–2018 [cit. 11.4.2018]. Dostupné z: [https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-](https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/ostatni/sazebnik/NAHLED_02527_UCB_Sazebnik_COR_03_2018_CZ_V02.pdf)

[2017/ostatni/sazebnik/NAHLED\\_02527\\_UCB\\_Sazebnik\\_COR\\_03\\_2018\\_CZ\\_V02.pdf](https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/ostatni/sazebnik/NAHLED_02527_UCB_Sazebnik_COR_03_2018_CZ_V02.pdf)

UNICREDIT BANK. Zajištění měnového rizika. *Forex & Rates*. [online]. Praha: UniCredit Bank, ©2015–2018 [cit. 11.4.2018]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/financni-institute/financni-trhy/forex-rates.html#zajistenimenovehorizika>

UNICREDIT FACTORING. Exportní Factoring. *Produkty* [online]. Praha: UniCredit Bank, ©2015–2018 [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <https://www.unicreditfactoring.cz/cz/exportni-factoring>

### **Interní zdroje**

Oddělení financí, 2018 [ústní sdělení], Plzeň 11. 1. 2018

Oddělení prodeje, 2018 [ústní sdělení], Plzeň 11. 1. 2018

Výroční zprávy za roky 2011 až 2017



---

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Rozvaha v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

Příloha C: Přehled o peněžních tocích v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

## Příloha A: Rozvaha v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	111 211	246 610	485 408	605 456	776 959	541 778	552 073
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	80 829	161 609	236 432	254 112	284 145	301 437	404 345
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	219	140	452	538	359	308
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	219	140	452	538	359	308
<i>Software</i>	0	219	140	452	538	359	308
<i>Ostatní ocenitelná práva</i>	0	0	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	80 829	161 390	236 292	253 660	283 607	301 078	404 037
Pozemky a stavby	473	4 820	6 131	4 002	5 326	8 270	13 032
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	473	4 820	6 131	4 002	5 326	8 270	13 032
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	40 017	70 325	96 683	198 772	224 877	239 315	256 483
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pěstitelské celky trvalých</i>	0	0	0	0	0	0	0

<i>porostů</i>							
<i>Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	40 339	86 245	133 478	50 886	53 404	53 493	134 522
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	10 013	0	5 548	754	21 692
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	40 339	86 245	123 465	50 886	47 856	52 739	112 830
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	66 278	145 503	343 865	615 357	1 047 240	645 847	625 990
Zásoby	29 513	78 967	242 418	345 961	488 187	236 148	143 143
Materiál	9282	31 312	74 481	80 927	88 714	80 525	85 527
Nedokončená výroba a polotovary	1286	1 898	11 065	11 880	33 599	35 341	25 321
Výrobky a zboží	18 945	45 757	156 872	253 154	365 874	120 282	32 295

Výrobky	1309	45 757	156 872	253 154	365 874	120 282	32 295
Zboží	17636	0	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky	26 695	48 369	59 873	166 160	273 448	312 331	382 413
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Odložená daňová pohledávka</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - ostatní</i>	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	26 695	48 369	59 873	166 160	273 448	312 331	382 413
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	23 523	38 938	47 791	138 169	242 912	296 167	214 779
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - ostatní</i>	3 172	9 431	12 082	27 991	30 536	16 164	167 634
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	4 951	9 627	23 171	21 734	5 555	44 040
Krátkodobé poskytnuté zálohy	201	409	1 884	4 770	8 507	9 422	12 386
Dohadné účty aktivní	33	3 228	101	0	0	0	109 660
Jiné pohledávky	2938	843	470	50	295	1 187	1 548
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo	0	0	0	0	0	0	0

ovládající osoba							
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	10 070	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368	100 434
Peněžní prostředky v pokladně	21	86	26	2	7	55	32
Peněžní prostředky na účtech	10049	18 081	41 548	103 234	285 598	97 313	100 402
Časové rozlišení	869	7 034	7 364	5 803	4 630	4 200	17 203
Náklady příštích období	869	6 034	6 558	5 383	4 627	4 193	4 585
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	1 000	806	420	3	7	12 618
<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
PASIVA CELKEM	49 776	168 630	294 652	451 097	607 854	456 053	608 134
Vlastní kapitál	-43 903	-55 929	-152 510	-136 324	-40 624	62 370	186 467
Základní kapitál	1 000	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
Základní kapitál	1000	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0	0
Ážio	0	0	0	0	0	0	0
Ážio	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0

Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	-44 903	-106 928	-203 511	-187 324	-91 624	11 332
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0	0	11 370
Neuhrazená ztráta minulých let	0	-44 903	-106 928	-203 511	-187 324	-91 624	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0	-38
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-44 903	-62 026	-96 582	16 187	95 700	102 994	124 135
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	92 338	222 024	421 530	540 942	610 774	378 665	405 776
Rezervy	0	155	2 071	14 240	25 138	9 706	19 783
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	155	2 071	14 240	25 138	9 706	19 783
Závazky	92 338	221 869	419 459	526 702	585 636	368 959	385 993
Dlouhodobé závazky	92 338	221 869	419 459	526 702	585 636	368 959	385 993
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	92338	221 869	419 459	526 702	585 636	351 813	367 246
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	17 146	18 747

Závazky - ostatní	0	0	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	73 036	107 819	200 459	227 929	371 929	345 130	422 787
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
<i>Vyměnitelné dluhopisy</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ostatní dluhopisy</i>	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	7	3 779	3 284	352	49
Závazky z obchodních vztahů	70 293	103 904	192 934	209 611	298 568	184 944	150 759
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	179 361
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	2 743	3 915	7 518	14 539	70 077	159 834	92 618
<i>Závazky ke společníkům</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1 152	2 546	4 364	6 309	7 750	9 991	9 601
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	726	1 309	2 639	3 715	4 618	5 691	5 458
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	865	0	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	60	515	4 515	57 709	144 152	77 559
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	26 505	40 232	118 182	242 725	393 936	165 319	32 508
Výdaje příštích období	1 341	2 535	25 632	46 479	37 704	15 018	15 891
Výnosy příštích období	25 164	37 697	92 550	196 246	356 232	150 301	16 617

## Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	96 211	283 413	779 725	1 040 088	1 662 048	1 672 708
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	0	114 270	274 290	537 833	686 609	1 289 891	1 214 616
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	0	83 912	223 471	469 382	600 321	1 091 904	1 020 293
Služby	0	30 358	50 819	68 451	86 288	197 987	194 323
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	5 945	8 425	7 705	8 163	-12 959	16 028
Aktivace	0	611	0	0	0	0	0
Osobní náklady	0	43 126	80 412	145 086	173 584	217 356	246 012
Mzdové náklady	0	32 349	60 561	109 433	129 146	162 552	181 971
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	0	10 777	19 851	35 653	44 438	54 804	64 041
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	10 199	18 582	33 180	40 376	49 351	57 324
Ostatní náklady	0	578	1 269	2 473	4 062	5 453	6 717
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	9 593	14 314	18 407	31 374	39 370	41 617
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	9 593	14 314	18 407	31 374	36 265	44 676
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	0	9 593	14 314	18 407	31 374	36 265	44 122
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0	0	554
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0	3 105	-3 059



Ostatní provozní výnosy	0	676	1 842	15 643	10 580	11 065	4 173
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	950	2 375	1 310
Tržby z prodeje materiálu	0	676	1 842	0	0	0	254
Jiné provozní výnosy	0	0	0	15 643	9 630	8 690	2 609
Ostatní provozní náklady	0	1 600	5 499	19 377	18 535	-6 439	20 738
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	1 291	1 618	6 400	483	5 855	860
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0	0	254
Daně a poplatky	0	128	422	602	305	326	575
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	181	3 459	9 863	12 428	-15 432	10 077
Jiné provozní náklady	0	0	0	2 512	5 319	2 812	8 972
Provozní výsledek hospodaření	0	-65 146	-80 835	82 370	148 729	145 894	137 870
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0	0	0

Výnosové úroky a podobné výnosy	0	2	0	0	4	203	2
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	2	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	4	203	2
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	21 883	22 988	14 070
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	21 883	22 988	14 070
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	9 588	9 338	695	3 043	0	15 548
Ostatní finanční náklady	0	6 470	25 085	66 878	34 193	2 969	13 614
Finanční výsledek hospodaření	0	3 120	-15 747	-66 183	-53 029	-25 754	-12 134
Výsledek hospodaření před zdaněním	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-22 942	-3 162
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	17 146	1 601
Daň z příjmů splatná	0	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů odložená	0	0	0	0	0	17 146	1 601
Výsledek hospodaření po zdanění	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-40 088	-4 763
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-40 088	-4 763
Čistý obrat za účetní období	2 011	107 813	294 764	782 434	1 045 150	1 667 372	1 687 216

## Příloha C: Přehled o peněžních tocích v letech 2011 – 2017 v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	0	10 070	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	0	0	0	0	0	0	0
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	0	-62 026	-96 582	16 187	95 700	120 140	125 736
Úpravy o nepeněžní operace	0	9 772	17 547	79 135	65 134	50 203	70 200
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0	9 593	14 314	18 407	31 374	36 265	44 122
Změna stavu opravných položek, rezerv	0	181	3 233	10 851	12 348	-12 327	6 463
Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	6 400	-467	3 480	-450
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0	0	0
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0	-2	0	0	21 879	22 785	14 068
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	43 477	0	0	5 997
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	0	-52 254	-79 035	95 322	160 834	170 343	195 936
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0	-28 809	103 335	-13 812	75 237	126 241	-61 109
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	0	-27 865	-11 860	-104 700	-107 565	-41 558	-86 022
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	0	48 510	279 937	193 140	325 028	-84 240	-68 092
Změna stavu zásob	0	-49 454	-164 742	-102 252	-142 226	252 039	93 005
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího	0	0	0	0	0	0	0

do peněžních prostř. a ekvivalentů							
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	0	-81 063	24 300	81 510	236 071	296 584	134 827
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0	0	0	0	0	-43 346	0
Přijaté úroky	0	2	0	0	4	203	2
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	0	-81 061	24 300	81 510	236 075	253 441	134 829
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-90 373	-198 483	-83 614	-91 707	-230 588	-134 436
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	950	2 375	1 310
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-90 373	-198 483	-83 614	-90 757	-228 213	-133 126
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	129 531	197 590	63 766	37 051	-213 465	1 363
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	50 000	0	0	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	50 000	0	0	0	0	0
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0	0	0

---

Úhrada ztráty společnosti	0	0	0	0	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	179 531	197 590	63 766	37 051	-213 465	1 363
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	0	8 097	23 407	61 662	182 369	-188 237	3 066
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	0	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368	100 434

---

## **ABSTRAKT**

SVOBODA, Tomáš. *Aktivita treasury managementu ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 105 s., 2018.

**Klíčová slova:** treasury management, cash management, risk management, cash flow, pracovní kapitál.

Tématem diplomové práce je problematika treasury managementu a jeho aktivit. V teoretické části práce je nejprve definován samotný treasury management a jeho význam pro podnik. Dále je popsána oblast cash managementu, jež je mnohými autory brána za nejdůležitější část samotného treasury managementu. Poté je rozebrán pojem risk management a jeho možné dopady na podnik. Praktická část se na začátku věnuje představení vybraného podniku. Dále je podnik analyzován z hlediska aktivit treasury managementu. Závěr práce je věnován zhodnocení vybraným oblastem současného finančního hospodaření vybrané společnosti a možným návrhům na zlepšení v oblasti aktivit treasury managementu.

---

## **ABSTRACT**

SVOBODA, Tomas. *Treasury management activities in selected company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 105 p., 2018.

**Keywords:** treasury management, cash management, risk management, cash flow, working capital.

The subject of this diploma thesis is the issue of treasury management and its activities. In the theoretical part of the thesis, it is first defined the treasury management itself and its importance for the enterprise. It also describes the area of cash management, which is considered by many authors to be the most important part of the treasury management itself. Then, the concept of risk management and its possible impacts on the enterprise is analyzed. The practical part is devoted to introducing the selected business at the beginning. Additionally, the enterprise is analyzed in terms of treasury management activities. The conclusion of the thesis is devoted to evaluation of the current financial management of the selected company and possible suggestions for improvement in the field of treasury management activities.