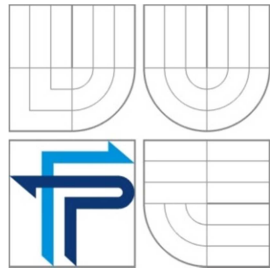


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ POUŽÍVÁNÍ CASH POOLINGU VE VYBRANÉM PODNIKU

APPRECIATION OF CASH POOLING IN A CHOSEN ENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA MAYEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mayerová Hana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení používání cash poolingu ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Appreciation of Cash Pooling in a Chosen Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu cash managementu v podniku

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

MAREK, P. a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 2. vydání. Praha: Ekopress. 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením výhod a nevýhod cash pooling. Cílem diplomové práce je posoudit výhodnost používaných metod cash managementu a eventuelní vhodnost zapojení poboček zkoumané společnosti do cash poolingové struktury koncernu. Teoretická část se zabývá analýzou základních pojmů cash pooling. Analytická část obsahuje představení společnosti. Návrhová část posuzuje vhodnost cash pooling a možnost zavedení cash pooling do ostatních poboček.

Klíčová slova

Cash management, cash pooling, reálný cash pooling, fiktivní cash pooling, netting,

Abstract

This diploma thesis deals with evaluation of the advantages and disadvantages of cash pooling. The aim of the thesis is to assess profitability of the cash management methods and eventual benefits of involvement of branches of surveyed company in the Group cash pooling. The theoretical part analyzes basic concepts of cash pooling, analytical part contains presentation of the company. Draft part assesses suitability of pooling cash and the feasibility of introducing cash pooling in other branches.

Keywords

Cash management, cash pooling, real cash pooling, notional cash pooling, netting

Bibliografická citace

MAYEROVÁ, H. *Zhodnocení používání cash poolingů ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014, 95. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Říčanech 13.5.2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky při psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti Poclain Hydraulics, s.r.o. za odbornou spolupráci.

Obsah

1 Úvod.....	10
1.1 Cíle a metody práce.....	10
2 Cash management	12
2.1 Důvody držení hotovosti	13
2.2 Řízení peněžního toku.....	13
2.2.1 Modely řízení hotovosti.....	14
2.2.2 Plán peněžních toků.....	15
2.2.3 Čistý pracovní kapitál.....	16
3 Cash pooling.....	18
3.1 Členění cash pooling.....	19
3.1.1 Reálný cash pooling	20
3.1.2 Fiktivní cash pooling.....	23
3.3 Úročení.....	25
3.4 Daňové a účetní aspekty cash pooling.....	26
3.4.1 Daňové aspekty	27
3.4.2 Zdanění úroků.....	31
3.4.3 Účetní aspekty	31
3.5 Netting.....	32
3.5.1 Dvoustranný netting	33
3.5.2 Mnohostranný netting.....	33
3.5.3 Jednoměnový netting.....	34
3.5.4 Víceměnový mnohostranný netting.....	35
3.6 Efekt cash pooling.....	35
3.7 Cash pooling vedený mezi koncernem a bankou	37
3.8 Cash pooling v centru sdílených služeb	41
3.8 Náklady spojené s cash poolingem	42
4 Analýza vybrané společnosti.....	44
4.1 Představení koncernu	44
4.1.1 Stručné představení jednotlivých poboček.....	45
4.1.2 Tržní umístění skupiny	47
4.1.3 Stručné představení jednotlivých konkurentů	48
4.1.4 Hlavní zákazníci společnosti	49
4.1.5 Finanční řízení skupiny	50
4.2 Společnost Poclain Hydraulics Brno, s.r.o.	52
4.3 Výrobní činnost společnosti	53

4.3.1 Investování společnosti	55
4.4 Strategická analýza.....	56
4.4.1 PEST analýza	56
4.4.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	58
4.5 Finanční situace podniku.....	60
4.6.1 Likvidita	60
4.6.2 Rentabilita	62
4.6.3 Aktivita.....	63
4.6.4 Zadluženost	65
4.6.5 Swot analýza	67
5 Úroky a bankovní poplatky společnosti	69
6 Zhodnocení struktury cash poolingů	74
6.1 Situace bez využívání cash poolingů.....	75
6.2 Situace po zavedení cash poolingů.....	78
6.3 Náklady společnosti spojené s cash poolingem.....	80
6.4 Návrh na zavedení cash poolingů u ostatních poboček.....	82
6.4.1 Důsledky cash poolingů	84
7 Závěr.....	88
Seznam použitých zdrojů	90
Seznam použitých zkratk.....	92
Seznam tabulek	93
Seznam grafů.....	94
Seznam obrázků	94
Seznam příloh.....	95

1 Úvod

Specifickým prvkem řízení velkých společností, které jsou tvořeny z několika samostatných subjektů, je řízení cash flow. Management musí mít jistotu, že celá skupina bude mít požadovanou úroveň finančních prostředků, prostředky budou na požadovaném místě a v požadované měně. Řízení cash flow může mít různé formy lišící se mírou centralizovaného řízení. Nejvyšší formou je centralizované řízení zůstatků na běžném účtu formou cash pooling.

V rámci organizačního uspořádání společnosti mohou vyvstat problémy s řízením likvidity. Koncerny jsou děleny na obchodní společnosti a na výrobní společnosti. Dělení se provádí zejména z důvodu zajištění efektivnosti výrobních procesů koncernu. Výroba se provádí zejména v pobočkách sídlících v zemích s nízkými provozními náklady, obchodní pobočky pak v zemích s výhodnou strategickou pozicí. Některé pobočky převážně výrobního typu, mohou mít zejména deficitní zůstatky na účtu, obchodní pobočky naopak převážně kreditní zůstatky.

Cash pooling umožňuje vhodně využít peněžní prostředky jednotlivých společností zapojených do cash poolingové struktury. Principem cash pooling je vzájemné vyrovnávání stavů účtů poboček, díky kterému může koncern získat výhodnější úročení, či kompenzovat debetní zůstatky účtu jednotlivých poboček, kreditními zůstatky účtu dalších poboček. Pomocí tohoto principu skupina efektivněji hospodaří s disponibilními peněžními zdroji.

1.1 Cíle a metody práce

Cílem diplomové práce je posoudit výhodnost používaných metod cash managementu, zhodnocení výhod a nevýhod cash pooling a eventuální vhodnost zapojení poboček zkoumané společnosti do cash poolingové struktury koncernu.

Pro posouzení výhodnosti používaných metod a pro zhodnocení výhod a nevýhod cash pooling, je použita strategická analýza, finanční analýza a v neposlední řadě komparace s jinými podniky.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. V první části jsou popsány teoretická východiska týkající se cash managementu. Jsou zde uvedeny základní pojmy objasňující danou problematiku. Druhá část je zaměřena na cash pooling. Je zde přiblížen princip fungování cash poolingů, rozdělení cash poolingů, efekt cash poolingů a v neposlední řadě způsob úročení a účetní a daňové aspekty v případě využívání cash poolingů. Jelikož je cash pooling bankovní produkt, v třetí části diplomové práce je nastíněn cash pooling z pohledu banky. Jsou zde porovnány podmínky vybraných bank v případě poskytování cash poolingů a náklady související s touto službou.

Ve čtvrté části je uvedena analýza vybraného podniku. Zde lze nalézt základní charakteristiku, představení majetkových vztahů koncernu, představení zákazníků a v neposlední řadě porovnání finančních ukazatelů vybrané společnosti s dvěma největšími konkurenty.

Pátá část diplomové práce se zabývá zhodnocením cash managementu společnosti. Je zde rozebrána cash poolingová struktura pobočky v České republice se zaměřením na výhody a nevýhody této služby.

V šesté části je uvedena analýza. Z výsledků analýzy vyplyne vhodnost či nevhodnost zavedení cash poolingů i do ostatních poboček koncernu.

2 Cash management

V dnešním vysoce konkurenčním a neustále se rozvíjejícím prostředí, je víc než nutné neustále vyhledávat možnosti dosahování úspor a nacházet možnosti optimalizace procesů. Pro každý podnik je nutné disponovat hotovými prostředky, které se snaží v co nejefektivnější míře zhodnocovat. Jedním ze základních prostředků, pomocí kterých lze efektivně řídit disponibilní prostředky firmy, je cash management. Hotovost musí držet každý podnik alespoň v přiměřené míře. Je obtížné určitě přiměřenou míru hotovosti, jelikož volné peněžní prostředky, které nejsou využívány efektivně, nepřinášejí podniku žádnou přidanou hodnotu. Společnost se vzdává možnosti investovat finanční prostředky do jiných forem majetku a tím se zároveň vzdává možnosti vyšších výnosů. Z tohoto důvodu se při řízení peněžní hotovosti využívá technik cash managementu.

Peníze plní dvě základní funkce a to funkci transakční a investiční. Pomocí transakční funkce podniky uskutečňují platební styk, hradí závazky a inkasují své pohledávky. Investiční funkce slouží k využití majetkové hodnoty aktiv. Investiční funkce není předmětem této diplomové práce.

Cash management je automatizovaný systém. „*Automatizované systémy cash managementu jsou v podstatě komplexní systémy, které umožňují zefektivnit procesy řízení hotovosti a přinášejí dodatečné efekty z centralizovaného řízení peněžních prostředků. Nejvýznamnějším automatizovaným systémem řízení hotovosti je cash pooling*“¹.

Společnost musí disponovat určitou výší peněžních prostředků. Nedostatek peněžních prostředků může podniku způsobit platební neschopnost. Hlavní důvody, proč společnost drží peněžní prostředky, jsou uvedeny v následující části.

¹ REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str. 140

2.1 Důvody držení hotovosti

Držení hotovosti v podniku je velice důležité. Hotovost je potřebná jak k platbám za provedené úkony, tak pro platbu daní, platbu dividend a podobně. Existují tři motivy pro držbu hotovosti.

Transakční motiv

Hotovost je důležitá k zajištění transakčních potřeb podniku. Nedostatečná úroveň hotovosti vede k tomu, že je podnik nucen čerpat kontokorentní úvěr nebo musí prodat například krátkodobé cenné papíry. To je spojeno s dodatečnými náklady.

Bezpečnostní motiv

Bezpečnostní motiv souvisí s transakčním motivem. Příjmy a výdaje společnosti nejsou synchronizované. Určitá část majetku tedy musí sloužit jako rezerva pro krytí nepředvídatelných událostí. Stupeň předvídatelnosti je odlišný pro každou společnost. Rezerva představuje bezpečnostní zůstatek.

Spekulační motiv

Kromě transakčního motivu a bezpečnostního motivu držby peněz, může společnost držet hotovost za účelem výhodného nákupu, které se můžou neočekávaně naskytnout.²

2.2 Řízení peněžního toku

„Peněžní toky zobrazují pohyb, změnu (přírůstky a úbytky) a proměnu peněžních prostředků na ostatní druhy aktiv, a obráceně, v rámci hodnotového řetězce podniku od předvýrobní fáze až po fázi realizace.“³ Úkolem vedení společnosti je udržovat finanční prostředky v takové míře, aby firma byla schopna dostát svým závazkům. Je ovšem nutné brát zřetel na to, že vysoké zůstatky finančních prostředků sice zajišťují vysokou likviditu, na druhé straně ale snižují rentabilitu podniku. Ukazatelem schopnosti hradit závazky je likvidita. Efektivita likvidity je posuzovaná z několika hledisek. Jedním hlediskem je fakt, že závazky jsou placeny v čas. Dalším neméně významným hlediskem je skutečnost, že společnost nedisponuje současně krátkodobými

² REŽŇÁKOVÁ M. A KOL., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str. 140

³ Srov. NÝVLTOVÁ R., MARINIČ P., *Finanční řízení podniku*, 2010, str. 136

půjčkami a finančním majetkem. V podstatě jde o to, že krátkodobé finanční prostředky by měli být hrazeny krátkodobým finančním majetkem. V případě, že je společnost nucena hradit půjčky dlouhodobým majetkem je její hospodaření neefektivní.

Pro efektivní řízení hotovosti existuje několik modelů, pomocí kterých lze udržovat hotovost v přiměřené míře.

2.2.1 Modely řízení hotovosti

Do té doby, dokud má treasury management přístup k hotovosti, je podnik schopen udržovat minimální zůstatky a zároveň kryt operativní náklady. Neefektivní využívání hotovosti snižuje podnikovou výkonnost. V minulosti bylo vytvořeno několik modelů určených pro řízení zůstatků na účtu společnosti. Mezi nejznámější modely řízení hotovosti patří již relativně starší Baumolův model a pozdější Miller-Orrův model.

Baumolův model

Vychází z několika předpokladů:

- je známa celková potřeba plateb za období, jež vychází z plánovaného rozsahu činnosti společnosti,
- potřeba hotovosti může být kryta z různých zdrojů,
- s akvizicí hotovosti v podobě prodeje cenných papírů jsou spojeny tzv. akviziční náklady,
- držba hotovosti je spojena s náklady na udržování hotovosti.

Účelem modelu je nalezení optimální výše akvizice hotovosti, při níž jsou celkové náklady spojené s hotovostí minimální. Pokud ale podnik bude udržovat příliš nízké zůstatky, může docházet k nutnosti prodávat krátkodobé cenné papíry. Model neuvažuje s bezpečnostní rezervou. Dále model nepředpokládá běžné příjmy během projektového období. Z toho plyne, že předpokládá větší výdaje než příjmy. Ve skutečnosti ale podnik zaznamenává denně jak příjem, tak i výdaj.⁴

⁴ REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str 135

Miller-Orrův model

Tento model je založen na řízení hotovostních příjmů a výdajů, které jsou náhodné ze dne na den, jejich vývoj tedy není rovnoměrný. Model vychází z předpokladu, že nelze plánovat. Snahou je, aby výše hotovosti byla držena v určitém rozmezí. Důležitým faktorem v tomto modelu je cílový zůstatek. Cílový zůstatek je minimální hranice hotovosti, která je jako jediná určována managementem podniku v závislosti na tolerancích rizika. Riziko je management ochoten přijmout jen v souvislosti s nedostatkem prostředků na zajištění platební schopnosti. Pokud se stav hotovosti pohybuje v rámci intervalu maximální a minimální hranice, nedochází k žádným transakcím. Pokud dosáhne maximální hranice, podnik nakoupí cenné papíry, při poklesu na minimální mez podnik naopak prodá část svých cenných papírů, aby opět docílil cílového stavu.⁵

Pomocí výše uvedených modelů, může společnost efektivněji řídit peněžní zůstatky na běžných účtech. Další vhodnou metodikou, kterou lze využít při řízení peněžních toků, je sestavení plánu peněžních toků.

2.2.2 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků se sestavuje v krátkodobém časovém horizontu. Sestavuje se v závislosti na plánu prodeje. Při jeho sestavení se vychází z očekávaných zakázek na základě prognózy prodeje, očekávané cenové úrovně a vývoje devizového kurzu v případě uskutečňování obchodů se zahraničím, dále z očekávaných provozních výdajů, plánovaných investic a plánovaných plateb věřitelům. Přesnost plánu se odvíjí od přesnosti informací.

Při sestavování plánu je potřebné respektovat zásadu, že výdaje musí být menší nebo rovny prostředkům, které má společnost k dispozici.

Zároveň také musí plán respektovat stav hotovosti na počátku období, předpokládané příjmy a výdaje z běžné provozní a investiční činnosti a z požadavku na minimální rezervu.

⁵ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str 135

I když je plán vyrovnaný, mohou nastat problémy s hrazením závazků v průběhu roku. Proto je nutné řídit peněžní tok a předcházet riziku platební neschopnosti pomocí vytvoření plánu příjmů a výdajů na kratší období. Délka období je závislá na objemu plateb ve společnosti.⁶

Jakmile má společnost sestaven plán peněžních toků přichází na řadu problematika čistého pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál slouží pro řízení zdrojů financování.

2.2.3 Čistý pracovní kapitál

K úhradě závazků podniku slouží oběžný majetek. Oběžný majetek v průběhu transformačního cyklu několikrát změní svoji formu.

„Předpokladem zachování platební schopnosti podniku je řízení zdrojů financování podle splatnosti, tj. z hlediska času, po který může management podniku s jednotlivými zdroji disponovat.“⁷

Dlouhodobý majetek nemůže být financován krátkodobými zdroji. Z toho důvodu je nutné majetek dělit na složky majetku, které mají dlouhodobý charakter, tedy majetek dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční.

I složky oběžného majetku mohou mít dlouhodobý charakter. Jedná se zejména o zásoby a pohledávky, které mají dobu vázanosti déle než jeden rok. Podnik, který potřebuje zásoby pro svou výrobu, musí zabezpečit, aby měl k dispozici zásoby v optimální výši. Obdobně tak podnik, který poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr, má v každém okamžiku určité neuhrazené pohledávky vyplývající z obchodního styku. K financování části oběžného majetku, která má trvalý charakter, musí podnik využívat dlouhodobé zdroje. Tato část dlouhodobých finančních zdrojů se označuje názvem čistý pracovní kapitál.⁸

Čistý pracovní kapitál se používá pro kapitál určený k financování části oběžného majetku, jež má dlouhodobý charakter.

⁶ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str 158

⁷ tamtéž, str 34

⁸ tamtéž, str 34

„Jeho hodnota se vypočítá z rozvahy jako rozdíl mezi hodnotou dlouhodobých zdrojů financování (tj. kapitálu) a hodnotou majetku dlouhodobě vázaného.“⁹ Pokud je čistý pracovní kapitál záporný, vzniká nekrytý dluh, to znamená, že podnik není schopen dostát svým okamžitě splatným závazkům.

Tímto byl představen cash management z hlediska základních pojmů se zaměřením na důvody držby hotovosti a čistý pracovní kapitál. V následující části bude rozebrán cash pooling jako nástroj efektivního řízení peněžních zůstatků společnosti.

⁹ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str 34

3 Cash pooling

Cash pooling patří mezi finanční nástroje řízení cash managementu. Je to bankovní produkt, který společností umožňuje shromažďovat finanční prostředky. Cash pooling je pojem relativně nový a není mu v odborné literatuře věnována dostatečná pozornost, proto je problematika cash poolingu objasněna v diplomové práci.

Nadnárodní společnosti obvykle shromažďují peněžní prostředky na různých bankovních účtech, v různých bankách, v různých zemích a často i v různých časových pásmech. To způsobuje značné pohyby na jednotlivých účtech společností, značné náklady na vedení jednotlivých účtů a nepřehlednost celkové finanční pozice skupiny. Za využívání peněžní hotovosti a za optimalizaci úroků placených z nedostatku hotovosti je zodpovědný treasury management. Management společnosti se snaží snižovat peněžní deficity interně a přebytky peněžních prostředků investovat v různých formách na peněžním trhu. Z toho důvodu se společnosti snaží koncentrovat prostředky na jediném účtu na jednom místě, což umožňuje optimálním způsobem kontrolovat likvidní pozici společnosti, která dříve byla rozptýlena v různých zemích a na několika odlišných účtech.

„Banky tak vyvinuly sofistikované metody na soustředění, vyrovnání a převod peněžních prostředků a to vše automaticky k dosažení každodenního vyrovnaného stavu. Cash pooling je celosvětově chápán jako bankovní produkt, který umožňuje skupině shromáždit peníze a použít je na další investice nebo půjčky. Produkt je dostupný společností, které jsou součástí ekonomicky spojených skupin.“¹⁰ Ekonomicky spojené skupiny, jsou podnikatelské subjekty, které jsou ve vlastnictví jediného subjektu.

V diplomové práci bude rozebrána cash poolingová struktura nadnárodního koncernu. Pokud se společnost rozhodne pro používání cash pooling, je nutné nejdříve podepsat smlouvu, ve které si stanoví používání tak zvaného Master bank account (hlavního bankovního účtu). Ostatní bankovní účty jsou potom vyrovnávány k tomuto hlavnímu účtu. Kreditní nebo debetní úroková sazba může být určena pro všechny účty. V tomto

¹⁰ POLÁK P. AND KLUSÁČEK I., *Centralization of treasury management*, 2010, str. 35

případě musí být dohodnutá úroveň úrokových sazeb mezi bankou a společnostmi zapojenými do cash poolingů a také mezi jednotlivými společnostmi navzájem.¹¹

Mezi silné stránky cash poolingů patří efektivnější zpracování peněžních toků, úspora nákladů a v neposlední řadě optimalizace úroků v rámci koncernu. Mezi nevýhody cash poolingů lze zařadit administrativní náročnost, bankovní poplatky a také nutnost větší spolupráce s bankou. Mezi příležitosti, které mohou plynout z využívání cash poolingů, patří možnost investovat získané volné peněžní prostředky a také získat lepší kontrolu finančních nákladů společnosti. Na druhou stranu ale ztrácí dceřiná společnost rozhodovací možnosti a jednotlivé společnosti musí spolupracovat v rámci koncernu s jednou bankou.

Cash pooling jako bankovní produkt je členěn dle několika hledisek. Konkrétní členění je uvedeno v následující kapitole.

3.1 Členění cash poolingů

Cash pooling je značně ovlivňován účetními, daňovými a právními omezeními různých zemí. Každá cash poolingová struktura se vytváří na míru jednotlivým koncernům. Uzpůsobuje se požadavkům jednotlivých společností a snaží se uspokojovat individuální potřeby. V případě zefektivňování cash managementu pomocí tohoto bankovního produktu je rozhodování o peněžních prostředcích plně v kompetenci mateřské společnosti. Dochází k centralizaci, která může vyvolávat jistá omezení jednotlivým pobočkám. Jelikož náklady na zavedení cash poolingů jsou velké, jak bude dále rozebráno, vyplatí se zřídit cash pooling zejména velkým holdingovým společnostem, jejich úspora z využívání tohoto produktu pokryje náklady, které byly vynaloženy.

Dle Režňákové existují v podstatě dvě základní varianty cash poolingů. První variantou je reálný cash pooling, který se též nazývá koncentrace hotovosti. Druhou variantou je fiktivní cash pooling, takzvaný notional pooling.

¹¹Srov. POLÁK P. AND KLUSÁČEK I., *Centralization of treasury management*, 2010, str. 35

Tyto základní varianty lze členit ještě dále do podskupin dle závislosti na dalších faktorech. Mezi tyto faktory patří zapojené měny. V případě zapojení jedné měny se bude jednat o jednoměnový pooling. V případě zapojení více měn se bude jednat o víceměnový neboli cross-currency pooling. Dalším rozdělovacím kritériem je právní vztah mezi zapojenými společnostmi a vedoucím cash poolingem. Pokud se do cash poolingem zapojí účty nerezidentů, jedná se o příhraniční (tzv. crossborder pooling), v případě čistě tuzemských účastníků, jde o tuzemský pooling.¹²

3.1.1 Reálný cash pooling

Základem reálného cash poolingem je fyzická koncentrace zůstatků všech společností zapojených do cash poolingem na jednom hlavním (Master) účtu. V případě reálného cash poolingem se převádí zůstatky účtu jednotlivých společností na hlavní účet, který bývá většinou ve správě mateřské společnosti. To se děje pravidelně každý účetní den. Kladný zůstatek je použit na krytí možných deficitů ostatních účtů poboček. Tímto se dostáváme k první výhodě cash poolingem a to konkrétně k tomu, že společnost nemusí vyrovnávat deficit na účtu externím financováním a tím nemusí platit úroky z poskytnutého úvěru. Další výhody cash poolingem budou uvedeny v následujícím textu. Každý účet zapojený do cash poolingem si může určit své parametry vyhovující právě tomuto účtu. Je možné nastavit vyrovnávání jen kladného zůstatku nebo v opačném případě záporného zůstatku. Je také možné nastavení obou těchto variant. V neposlední řadě je možné nastavit fixní nebo cílový zůstatek na podúctu. V případě reálného cash poolingem je možné převádět zůstatky jednotlivých podúčtů zpět vždy na počátku následujícího účetního dne po dni kompenzace. Tím se zajistí stejný stav účtu jako před provedením cash poolingem operace. Reálný cash pooling nelze aplikovat na účty spořicího typu.¹³

Dle Kislingerové rozlišujeme tři modifikace cash poolingem.

První je jednosměrný reálný cash pooling, tzv. zero balance bez reversu. Princip tohoto druhu cash poolingem je, že zůstatky účtů na začátku následujícího dne jsou shodné jako

¹² Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str. 141

¹³ Srov. tamtéž, str. 144-145

zůstatky účtů z konce předchozího dne. Tím pádem jsou zůstatky nulové. Hlavní master účte zobrazuje celkový (kumulovaný stav).

Druhou modifikací je dvousměrný reálný cash pooling, tzv. zero balance s reversem. Při použití dvousměrného reálného cash poolingů dojde následující den ke storno operaci. To znamená, že se nulové zůstatky na účtech přepíše původními zůstatky, tedy zůstatky z konce předcházejícího dne. Jednotlivé účty z toho důvodu vykazují shodné zůstatky jako před vynulováním. Z těchto zůstatků jsou pak dále počítány úroky pro úrokovou kompenzaci. Třetí modifikací je víceúrovňový cash pooling.¹⁴

Víceúrovňový cash pooling se používá zejména v těch společnostech, jejichž dceřiné společnosti vlastní další dceřiné společnosti a realizují operace mezi sebou navzájem. V tomto případě dochází k centralizaci peněžních prostředků nejprve na úrovni dceřiných společností a až v druhém kroku jsou prostředky shromažďovány na hlavním účtu skupiny. Tento způsob cash poolingů má výhodu zejména v tom, že na hlavním účtu společnosti jsou realizovány vždy jen hlavní převody v jedné částce.

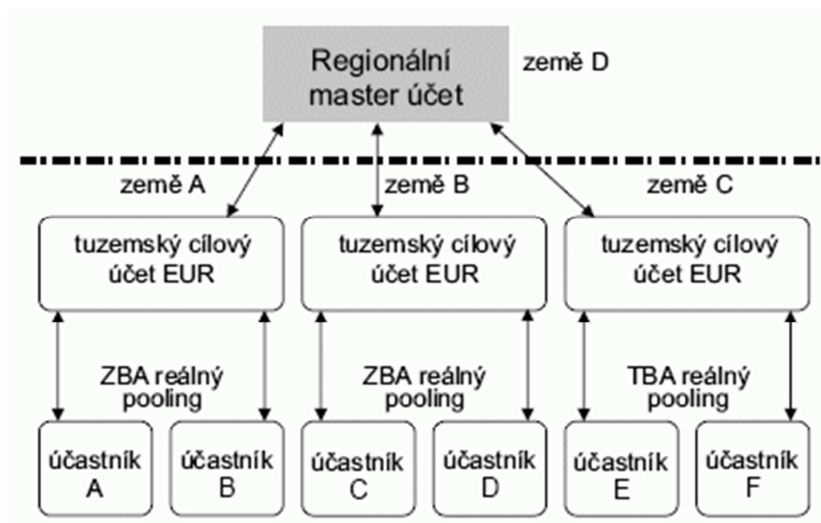
V neposlední řadě je nutno zmínit reálný cash pooling přeshraniční. Jak je již patrné z názvu, jde o cash pooling v rámci poboček sídlících v různých zemích. Označení tohoto typu cash poolingů je target balance cash pooling. Při přeshraničním target balance cash poolingů jsou zůstatky na zúčastněných účtech automaticky dorovnány na úroveň cílového zůstatku (který může nebo nemusí být nula). Takové převody v rámci cash poolingů mohou být prováděny denně, týdně, měsíčně nebo čtvrtletně. Pro převody, které nejsou prováděny denně, může být stanovena minimální převáděná částka, aby bylo zamezeno neekonomickým převodům příliš malých částek. Pro denní zero balancing budou každodenní převody mezi účty prováděny bez ohledu na množství převáděných prostředků. Přeshraniční zero balance cash pooling může být prováděn mezi účty v EUR nebo jiné měně (např. USD nebo GBP). Tyto účty mohou náležet buď stejné právní entitě, nebo různým právním entitám. Účty mohou být vedeny v pobočkách dané banky v různých zemích, popřípadě v partnerské bance.¹⁵

Princip fungování reálného cash poolingů přeshraničního víceúrovňového je uveden na následujícím obrázku.

¹⁴ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance 4. přepracované vydání*, str. 524

¹⁵ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, str. 146

Obr. 1: Reálný cash pooling přeshraniční víceúrovňový



Zdroj: www.businessinfo.cz

Z obrázku je zřejmý princip fungování reálného cash poolingů přeshraničního. V závislosti na složitosti organizačních struktur lze vytvářet víceúrovňové struktury, tzv. kombinaci tuzemských a mezinárodních cash poolingových struktur. U jednoúrovňových struktur jsou účty přímo napojeny na zahraniční cílový master účet, u víceúrovňových struktur dochází nejprve ke koncentraci na úrovni země a až poté je prováděna koncentrace na úrovni mezinárodní.¹⁶

Hlavní výhodou reálného cash poolingů je možnost společnosti vyrovnávat deficit na účtu v rámci cash poolingů, tím pádem nemusí používat externí zdroje financování a neplatí úrok z poskytnutého úvěru. Další výhodou reálného cash poolingů, která je určena především mateřským společnostem je fakt, že prostředky celé skupiny jsou plně pod kontrolou vrcholového managementu. Je ovšem i několik nevýhod reálného cash poolingů. Základním nedostatkem je vysoká administrativní náročnost. V České republice není v právních publikacích věnována této problematice dostatečná pozornost a náklady, které společnost vynaloží na externí poradce, mohou být značné. Nevýhodou je jistě i fakt, že v některých zemích jsou mezifirmní půjčky zdaňovány srážkovou daní. V České republice je srážková daň 15 %, v Americe je to 30%. Více o problematice zdaňování mezifirmních půjček je uvedeno v kapitole 3.3. V neposlední řadě firma vynakládá vysoké bankovní náklady, jelikož příhraniční převody jsou dražší než běžné převody.

¹⁶ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, str. 146

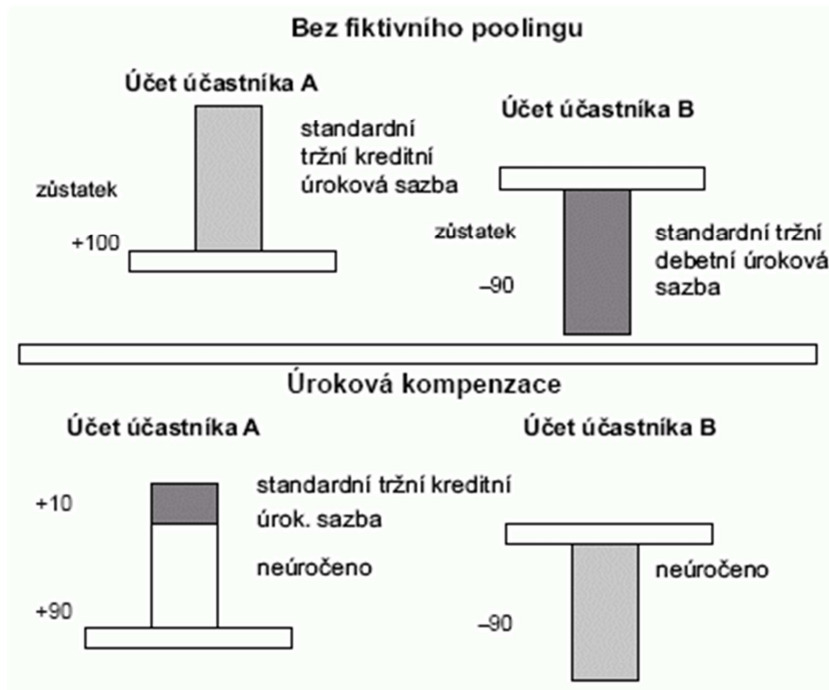
3.1.2 Fiktivní cash pooling

Základním rozdílem mezi reálným a fiktivním cash poolingem je, že v případě fiktivního cash poolingu nedochází k faktickému převodu peněžních zůstatků. Dochází pouze k matematické kombinaci zůstatků na jednotlivých účtech. To znamená, že fyzické zůstatky jednotlivých účtů zůstávají nedotčeny. Výše jednotlivých úroků na účtech společností ve skupině se vypočítává podle typu úročení. Typ úročení je nastaven na jednotlivých účtech. Úroková úspora se vypočítává měsíčně a výnosy, které vyplývají z využívání cash poolingu, jsou připisovány ve prospěch master účtu (hlavního účtu). Úroky z jednotlivých účtů zahrnutých do cash poolingové struktury se připisují na jednotlivé účty. V případech použití fiktivního cash poolingu jsou úroky vypláceny stejným způsobem jako by nebyly do cash poolingové struktury jednotlivé účty zahrnuty. Úroky jsou vypláceny v různých měnách v různých zemích. Tento způsob je vhodný především proto, že management společnosti má přehled o netto zůstatcích na jednotlivých účtech. Vidí jaká je čistá pozice těchto jednotlivých účtů. Menší nevýhodou může být, že tyto úrokové výnosy musí být v některých zemích zdaněny. Regulační mechanismus pro tento typ cash poolingu se liší podle jednotlivých zemí. Srážková daň se odvádí pouze z hlavního účtu, který si tuto daň započte na svoji celkovou daňovou povinnost daně z příjmu. Ve Spojených státech a Číně je používání fiktivního cash poolingu zakázáno. Pro tuzemský fiktivní cash pooling je nutné splnit podmínku, že jednotlivé účty musí být vedeny u jedné bankovní skupiny a zároveň mohou být vedeny v různých měnách.¹⁷

Fiktivní cash pooling – kompenzace úroků je zobrazen na následujícím obrázku.

¹⁷ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. A KOL, *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str. 141

Obr. 2: Fiktivní cash pooling



Zdroj: REŽŇÁKOVÁ a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010

Obrázek 2 znázorňuje situaci bez využívání fiktivního cash pooling a situaci s využíváním cash pooling. Účet účastníka A je účet s kladným zůstatkem úročeným standardní tržní úrokovou sazbou. Účet účastníka B je účet s debetním zůstatkem úročeným standardní tržní debetní úrokovou sazbou. V případě, že společnost nevyužívá fiktivní cash pooling, je každý účet úročen samostatně.

V případě použití cash pooling dojde ke vzájemnému vyrovnání stavů na jednotlivých účtech. To znamená, že zůstatek účtu účastníka B nebude úročen debetní úrokovou sazbou, ale bude převeden na účet účastníka A. Dojde ke vzájemné kompenzaci a výsledkem bude úročení pouze na účtu účastníka A, a to kladnou tržní úrokovou sazbou. Výhoda tohoto typu úročení je, že účastník B nemusí platit úroky ze záporného zůstatku., „Fiktivní cash pooling, tzv. úroková kompenzace, je variantou fiktivního cash pooling, jehož základní charakteristikou je, že umožňuje plnou kompenzaci debetních a kreditních zůstatků, a tím i úrokovou kompenzaci (viz. Obr. 2).“¹⁸

¹⁸ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. A KOL, *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, , str 142

Kompenzací úroků společnost dosahuje úsporu v podobě zúžení úrokového rozpětí. Úspora je dosažena zúžením úrokového rozpětí důsledkem vyrovnání debetních a kreditních zůstatků. Tuto metodu cash poolingů lze vzhledem ke složitosti zejména regulačního prostředí, využít jen za podmínky splnění určitých kritérií a podmínek.¹⁹

Hlavní výhodou fiktivního cash poolingů, je uchování samosprávy společně hospodařících společností. Důležitým znakem je i fakt, že nedochází k mezifiremním půjčkám, které v některých zemích podléhají zdanění. Náklady na fiktivní cash pooling jsou relativně nižší než náklady na reálný cash pooling, jelikož nedochází k fyzickému převodu peněžních zůstatků. Nevýhodou je, jak uvádí E. Kislingerová ve své knize, nutnost zásahu do rozvahy. Banky musí být schopné vyrovnat debetní a kreditní zůstatky.²⁰

Jak při použití fiktivního cash poolingů, tak při použití reálného cash poolingů existuje několik způsobů úročení jednotlivých účtů.

3.3 Úročení

Je více variant jak úročit účty zapojené do cash poolingů. Dle Kislingerové se při poolování použijí tři druhy výpočtu úroků. Jedním z nich je úročení skupiny. V tomto případě vyvstává několik otázek spojených s problematikou půjček mezi spojenými osobami. Aby byli daňově uznatelné náklady, které společnosti vzniknou v souvislosti s přijetím nebo poskytnutím kapitálových zdrojů, je nutné tyto zdroje podrobit několika testům. Jedním z těchto testů je test nízké kapitalizace. Dalším je test závislosti na zisku dlužníka. Uvedené pravidlo postihuje jak poplatníka – dceřinou společnost, tak úvěry a půjčky přijaté od spojené osoby. Z daňového hlediska jsou vyloučeny jakékoliv úroky, které jsou podmíněny ziskem dlužníka. Třetím testem je test výše úrokové míry z hlediska obvyklých cenových podmínek.

Další možností výpočtu úroků je fiktivní úročení. Základním předpokladem fiktivního poolingů a tedy i fiktivního úročení je, že jednotliví účastníci jsou zpravidla v přímém kontaktu s bankou a tudíž mají samostatné úročení.

Vnitřní zúčtování je třetí možností způsobu výpočtu úroků. Pomocí vnitřního účtování je určen podíl daného účtu na výsledcích skupiny. Na základě výsledného podílu jsou přerozděleny

¹⁹ Srov. REŽŇÁKOVÁ M. A KOL, *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010, str 142

²⁰ Srov. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*, 2007, str. 574

úroky jak placené, tak obdržené. I zde je však nutné dbát na několik podmínek, které při interním zúčtování musí být dodrženy (více kapitola 3.4.)

Na základě výpočtu úročení je vytvořena úroková stupnice, která identifikuje výsledky úročení v rámci jednoho úročicího období. Jeden záznam je roven období, ve kterém nedošlo ke změně hodnot, od kterých se odvíjí výpočet úroku (např. zůstatek, úroková sazba).

Problém, který v této problematice může vyvstat, je úroková kompenzace neboli přerozdělení úroků. Úrokovou kompenzací se rozumí distribuce úrokových příjmů eventuelně výdajů, které jsou evidovány na hlavním Master účtu, mezi jednotlivé účty skupiny v rámci cash pooling. V tomto případě jsou používány předem dohodnuté úrokové sazby, které pro účely kompenzace nemusejí být shodné se sazbami, které jsou uplatňované na Master účtu. Úroky jsou přerozděleny v rámci jedné měny.²¹

Společnost se může rozhodnout, že bude využívat stejnou úrokovou kompenzaci v rámci celé skupiny. Tato služba je využívána především ve společnostech mající dceřiné podniky v zemích, kde je nízká úroková sazba pro kreditní zůstatky a vysoká úroková sazba pro debetní zůstatky. Tato možnost kompenzace bývá zpravidla bankou zpoplatněna, proto je nutná analýza nákladů, které by společnost na tuto kompenzaci vynaložila a analýza výnosů plynoucích z této služby.

Nejen způsob úročení ale také účetní a daňové aspekty musí zohlednit každá společnost uvažující o možnosti zavedení cash poolingové struktury. Jaké daňové a účetní dopady se na cash pooling vztahují je uvedeno v následující části.

3.4 Daňové a účetní aspekty cash pooling

Cash pooling v české právní úpravě věnována dostatečná pozornost. Ani české účetní standardy ani daňové předpisy cash pooling neupravují. Z toho důvodu vzniká spousta otázek v oblasti používání cash pooling, jako například jakou strukturu zvolit, v které zemi používat hlavní (master) účet či jakou legislativu při používání tohoto bankovního produktu použít. Při používání cash pooling je nutné zaměřit se na několik oblastí, kterých se tento produkt může dotýkat. Těmito oblastmi jsou:

²¹ Srov. KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, str. 528

- možnost nízké kapitalizace,
- oblast tzv. transfer pricing, což v překladu znamená cena obvyklá, včetně smluvní dokumentace potřebné k využívání cash poolingů,
- obvyklá úroková míra,
- účetní aspekty,
- zdanění úroků,
- přerozdělení konsolidovaného úroku,
- DPH.

Detailní rozbor jednotlivých oblastí je uveden v následující části.

3.4.1 Daňové aspekty

Dle zákona o dani z příjmu je určité omezení v případě poskytnutí úvěrů mezi spojenými osobami. Je nutné mít ověřené tři podmínky:

- za daňově neuznatelné náklady se považují finanční výdaje, kterými se rozumí úroky z úvěrů a půjček mezi spojenými osobami, pokud přesahují čtyřnásobek výše základního kapitálu, viz § 25 odst. 1 písm. w) zákona o dani z příjmu,
- finanční výdaje, které plynou z úvěrů a půjček, u nichž je úrok nebo výnos zcela nebo převážně závislý na zisku dlužníka se také považují za daňově neuznatelné výdaje dle § 25, odst. 1, písm. zl) zákona o dani z příjmu,
- finanční náklady plynoucí z podřízených úvěrů a půjček nebudou zákonem automaticky vyloučeny z daňově neuznatelných nákladů.²²

Z těchto uvedených tří bodů vyplývá, že je nutné, aby společnost, pokud využívá reálný cash pooling, vedla denní monitoring pohybu na jednotlivých účtech a bylo tak prokazatelné, že výše jednotlivých transakcí nepřesahuje limit stanovený zákonem.

Test nízké kapitalizace

Z daňově uznatelných nákladů jsou vyloučeny náklady, které svým rozsahem převyšují čtyřnásobek výše základního kapitálu. Testování finančních nákladů musí být ze zákona provedeno na všech úvěrech přijatých od spojených osob. Přitom dle zákona o dani z příjmu je rozhodný podíl na základním kapitálu nebo hlasovacích právech. Test kapitalizace se vztahuje i na příklady takzvaného back-to-back financování. To znamená, že úvěr nebo půjčka není

²² Srov. Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

poskytnuta spojenou osobou, avšak věřitel přijme úvěr nebo půjčku od osoby, která je osobou spojenou s dlužníkem. Testu je nutno podrobit nejen úroky vedené v účetnictví na účtu 562, ale také náklady vzniklé z obstarání nebo zpracování úvěru. Pro cash pooling je test nízké kapitalizace podstatný, jelikož musí být proveden na všech úvěrech přijatých od spojených osob. Za tento úvěr se považuje i úvěr poskytnutý v rámci cash pooling. Z praktického pohledu je vhodné zavést sledování a vyhodnocování přijatých úvěrů a půjček od spojených osob.

Finanční náklady závislé na zisku dlužníka

V případě daňové uznatelnosti nákladů vzniklých z titulu úvěrů či půjček je rozhodující výše dosaženého zisku. Jde v zásadě o omezení uznatelnosti takových nákladů, při kterých poskytovatel spíše nese riziko investora, než věřitele. To znamená, že se poskytovatel ve významné míře podílí na zisku dlužníka. I tato problematika je součástí oblastí, na které se v případě využívání cash pooling musí společnost zaměřit. Mateřská společnost může dceřiným společností využívajícím cash pooling, účtovat náklady za využívání této služby. Aby byly tyto náklady daňově uznatelné, nesmí být sjednaná výše úroků závislá na zisku dlužníka.

Obvyklá úroková míra

Jelikož je i úroková míra cenou, je nutné ji posuzovat z hlediska obvyklosti či přiměřenosti. Je-li úvěr nebo půjčka poskytnuta s úrokem nižším než obvyklým, nemá to pro žádnou zúčastněnou stranu z hlediska daní negativní dopad. Vychází se v podstatě z toho, že financování dceřiné společnosti za výhodnějších podmínek je základním nástrojem finančního řízení podniku. Neplatí to ale pro půjčky, které byly poskytnuty jinou osobou než mateřskou společností nebo v případě, že půjčka byla poskytnuta dceřinou společností mateřské společnosti. Naopak pokud je poskytnuta půjčka s úrokem vyšším, než je obvyklý úrok, je nutné provést korekci vždy, jde-li o spojené osoby. Při posuzování obvyklosti či přiměřenosti je nutné zohlednit několik úvah. Zda se jedná o jednoduché či složené úročení, zda jde o půjčku zajištěnou či nezajištěnou, jaká je splatnost půjčky či výše sankce, jsou atributy, ke kterým je nutné z hlediska testování přihlídnout.²³

V české legislativě je dvojitě vymezení pojmu cena obvyklá. Touto oblastí se zabývá zákon o oceňování majetku a zákon o cenách.

„Dle ustanovení § 2 odst. 6 zákona č. 562/1990 Sb., o cenách ve znění pozdějších předpisů se obvyklou cenou pro účely tohoto zákona rozumí cena shodného nebo z hlediska užití

²³ Srov. BURIAN PARTNER, <http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23>

*porovnatelného nebo vzájemně zastupitelného zboží volně sjednávána mezi prodávajícími a kupujícími, kteří jsou na sobě navzájem ekonomicky, kapitálově nebo personálně nezávislí na daném trhu, který není ohrožen účinky omezení hospodářské soutěže. Nelze-li zjistit cenu obvyklou na trhu, určí se obvyklá cena pro účel tohoto zákona kalkulačním propočtem ekonomicky oprávněných nákladů a přiměřeného zisku.*²⁴

Další pojetí cen obvyklých je v zákoně o oceňování majetku. „Dle ustanovení §2 odst. 1 zákona č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku se obvyklou cenou pro účely tohoto zákona rozumí cena, která byla dosažena při prodeji stejného, popřípadě obdobného majetku nebo při poskytování stejné nebo obdobné služby v obvyklém obchodním styku v tuzemsku ke dni ocenění. Přitom se zvažují všechny okolnosti, které mají na cenu vliv, avšak do její výše se nepromítají vlivy mimořádných okolností trhu, osobních poměrů prodávajícího nebo kupujícího ani vliv zvláštní obliby.”²⁵

Při poskytování služeb cash poolingů bankou často dochází k úročení pouze master účtu. Úroky ale mohou být dle instrukcí účastníků připisovány na běžné účty jednotlivých účastníků. V takovém případě je nutné dbát na to, aby takto nastavený princip alokace úroků byl nastaven v souladu s principy přerozdělení konsolidovaného úroku.

Přerozdělení konsolidovaného úroku

Při použití obvyklých cen je rozhodující způsob alokace úroků. Pokud jsou účastníci cash poolingů osobami spojenými, měla by výše úroku z poskytnutých úvěrů odpovídat úroku, který by byl sjednán za stejných podmínek mezi osobami, které spojené nejsou. Mezi účty jednotlivých společností a hlavním účtem by měl být sjednán úrok ve výši obvyklé, určené pro tyto obchody. Skutečnost, podle které je stanoven úrok, musí být zdokumentována transfer pricing dokumentací. Obecně lze říci, že alokace úroků by měla být nastavena tak, aby účastník dosáhl stejného nebo vyššího úroku při použití cash poolingového účtu, jako při použití běžného účtu u banky bez použití tohoto produktu. Stejný princip platí i pro úroky placené v případě využívání kontokorentního úvěru od banky.

Transfer pricing

Daňové orgány ve snaze předejít riziku nežádoucího přenosu zdanitelného zisku v rámci holdingových struktur na společnosti, jež podléhají nižšímu zatížení daní z příjmu (například společnosti sídlící v daňově příznivých oblastech, nebo společnosti uplatňující významnou

²⁴ Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

²⁵ Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku)

daňovou ztrátu) podrobují stále častěji cenové podmínky kontraktů detailnímu rozboru. Je zkoumána přiměřenost a obvyklost cen sjednaných ve smlouvě. Problematika převodních cen vychází ze Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy. V této směrnici je stanoveno, jakým způsobem mají být řešeny cenové podmínky ve smlouvách mezi spojenými osobami. Směrnice stanovuje dokumentaci, kterou by měla zpracovat každá společnost ve svém vlastním zájmu, v případě použití transferových cen. Tento dokument je výchozím podkladem při eventuelní kontrole správnosti zvolených cen daňovým orgánem. V České republice je pro transfer cenu rozhodný metodický pokyn č. D-258 a D-293. Tyto materiály jsou v zásadě doporučující. Rozsah, který je v dokumentu uveden, je velice podrobný a s největší pravděpodobností se použije jen u velkých nadnárodních společností, pro které je oblast transferových cen významná.²⁶ V případě cash pooling je nutné zhotovit potřebnou dokumentaci, ve které bude stanoven způsob vedení cash pooling a podmínky vyrovnávání jednotlivých účtů. Zde se posuzuje, zda cenové podmínky stanovené v rámci koncernu odpovídají tržním podmínkám.

DPH

Také v případě DPH je nutné zohlednit problematiku obvyklých cen. Zejména pokud jde o úplatu za zdanitelné plnění a cena je nižší než obvyklá a zároveň příjemce plnění nemá nárok na odpočet nebo pokud je cena vyšší než obvyklá a poskytovatel plnění je v režimu krácení daně koeficientem. Pokud například mateřská společnost sjedná s dceřinou společností pronájem movité věci za cenu, která je o polovinu nižší než cena účtovaná za stejnou službu jiným subjektům, je nutné odvést DPH z dvojnásobku uvedené ceny. V případě reálného cash pooling se bude jednat o finanční činnost, která je zpravidla osvobozená od DPH bez nároku na odpočet. Plátce DPH se musí zajímat o to, zda bude muset počítat koeficient krácení nároku na odpočet DPH. Do výpočtu se totiž nezapočítávají poskytované finanční služby za podmínky, že jsou doplňkovou činností k hlavní činnosti plátce a zároveň jsou uskutečňovány příležitostně. Pokud věřitel poskytuje úvěry v rámci cash pooling, měl by vzít v úvahu, do jaké míry se jedná o doplňkovou činnost uskutečňovanou příležitostně. Poskytování reálného cash pooling a činnosti související s touto službou, jsou většinou jen doplňkovou činností pro společnost, z toho důvodu by se na výnosy takto získané neměla použít daň z přidané hodnoty. U fiktivního cash pooling je možné uplatnit DPH u platby za provizi zprostředkovateli, nebo též vedoucímu cash pooling. Nejen DPH ale i zdaňování úroků musí společnost při využívání cash pooling věnovat pozornost.

²⁶ Srov. BURIAN PARTNER, <http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23>

3.4.2 Zdanění úroků

Dle Kislingerové je úrok z cash poolingů zdanitelným příjmem v hrubé výši a sražená daň se započítává na celkovou daňovou povinnost. Je rozdílný rozpočet úroků u hlavního účtu a podúčtů reálného cash poolingů. Podúčty si nezapočítávají sraženou daň na svou celkovou daňovou povinnost. Srážková daň je odvedena pouze z hlavního Master účtu. U fiktivního cash poolingů je způsob úročení odlišný. Banka v tomto případě vypočte a odvede srážkovou daň na každém jednotlivém účtu dle skutečně připsaných úroků. Pokud je vlastníkem podúčtu nerezident, má povinnost odvést daň mateřská společnost ve výši stanovené smlouvou o zamezení dvojího zdanění.²⁷

Pokud přijme úrok na svůj účet česká společnost nebo český majitel hlavního účtu, podléhá tento úrok srážkové dani v zahraničí a to v závislosti na smlouvách o zamezení dvojího zdanění. Český příjemce zahrne tuto platbu do svého daňového základu. Zároveň může společnost v souladu se zněním smlouvy o zamezení dvojího zdanění uplatnit zápočet sražené daně zaplacené v zahraničí na jeho vlastní daňovou povinnost.²⁸

3.4.3 Účetní aspekty

Postup účtování o cash poolingů není vymezen zákonem o účetnictví. Společnost si sama zvolí postup, který ovšem nesmí být v rozporu s účetní legislativou a je pro něj rozhodné závazné posouzení. V případě reálného cash poolingů se jedná o poskytování úvěrů. V tomto případě se účtuje o jednotlivých operacích jako o pohledávkách a závazcích. Fiktivní cash pooling nemá žádný účetní dopad, jelikož nedochází k fyzickým převodům hotovosti. O úrocích obdržených z banky nebo placených bance se účtuje na základě výpisu. O nákladech či výnosech z refundů se účtuje také při jeho distribuci. Způsob rozdělení refundů je součástí smlouvy o cash poolingů.²⁹

V předcházející části byl rozebrán cash pooling jako efektivní nástroj řízení peněžních zůstatků na běžných účtech společnosti. Bylo uvedeno členění cash poolingů, úročení cash poolingů a v neposlední řadě účetní a daňové aspekty cash poolingů. Dalším nástrojem, pomocí kterého společnost může řídit peněžní zůstatky, je netting. V případě rozboru cash management je nutno věnovat i nettingu krátkou pozornost. Netting nemá přímý vliv na cash pooling. Je, stejně jako cash pooling, jedním z nástrojů řízení cash flow společnosti.

²⁷ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*, 2007, str. 529

²⁸ Srov. <http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/cash-management-2842.html>

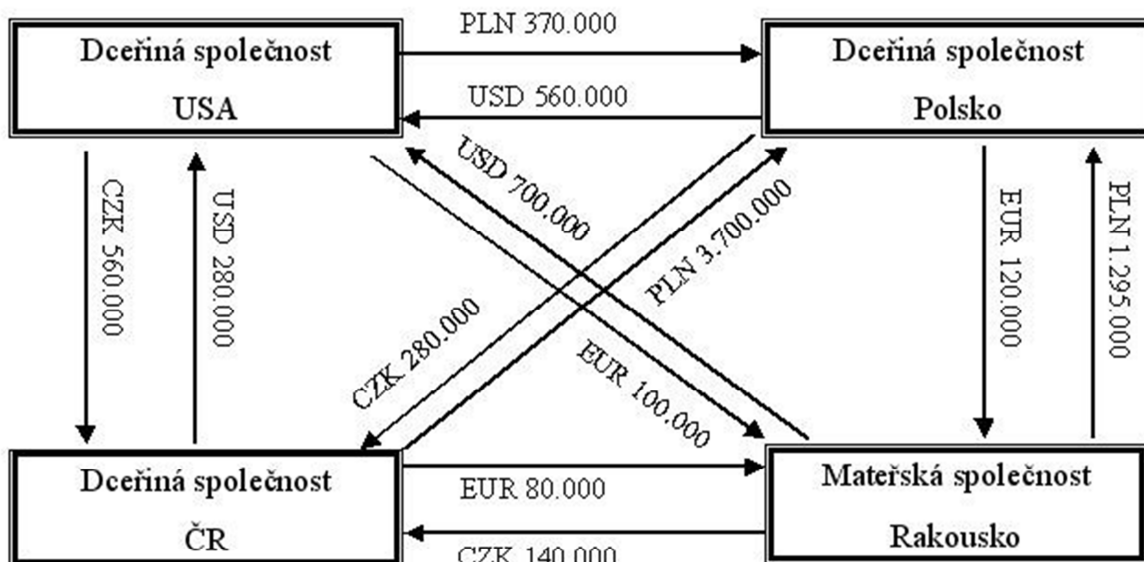
²⁹ Srov. <http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/cash-management-2842.html>

3.5 Netting

Netting, tedy vzájemné započtení pohledávek, je nástroj pro řízení cash flow společnosti. Výsledkem je jediná platba nebo inkaso každé dceřiné společnosti, zpravidla měsíčně. Mezi hlavní výhody patří snížení součtu úvěrových zatížení a transakčních poplatků bankám, které by jinak společnost musela uhradit. Netting je jak dvoustranný, tak mnohostranný. V případě mnohostranného nettingu je do platebního styku zapojen prostředník – zápočtové centrum.

Na obrázku níže je znázorněna situace před zavedením nettingu. Tři sesterské společnosti z různých zemí a jedna mateřská společnost mají vůči sobě pohledávky a závazky v různých hodnotách. Tato situace je nepřehledná a náklady na převody mezi jednotlivými účty jsou značné. Zároveň jsou jednotlivé operace prováděné v různých měnách, což může být z hlediska kurzových výkyvů pro společnost nevýhodné.

Obr. 3: Pohyby na jednotlivých účtech před zavedením nettingu



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-kurzoveho-rizika-7686.html>,

Černošlávková E., Sato A., Taušer J., a kol.

Dále bude rozebrána situace s využíváním nettingu. Netting je možné využívat níže uvedenými způsoby.

3.5.1 Dvoustranný netting

„Jedním ze způsobů, jak snížit poplatky za platby v rámci skupiny, je pro každou jednotku nettovat platby s každou další jednotkou ve stanoveném období (např. dva týdny), tj. uplatnit tzv. dvoustranný netting.“³⁰ Dvoustranný netting znamená, že veškeré pohyby uskutečněné mezi dvěma pobočkami nebudou hrazeny při každé jednotlivé operaci, ale provede se vnitřní zúčtování až na konci daného období. V praxi to znamená, že nebude uskutečněno několik převodů peněžních prostředků mezi jednotlivými pobočkami, ale dojde k vzájemnému započtení pohledávek a závazků za dané období. V případě, že nedojde k plnému pokrytí všech operací, budou vyrovnány jednostranným převodem jen rozdíly. Například pokud pobočka A vystaví na pobočku B faktury v hodnotě 10 tis. Eur, a pobočka B vystaví na pobočku A faktury v hodnotě 4,5 tis. Eur, nebudou si vzájemně hradit veškeré vystavené faktury, ale dojde k zúčtování na konci období a pobočka B provede jednostranný převod 5,5 tis. Eur na účet pobočky A.

Další možností nettingu je mnohostranný netting.

3.5.2 Mnohostranný netting

Mnohostranný netting funguje na stejném principu jako dvoustranný netting jen s tím rozdílem, že je do tohoto procesu zapojeno hned několik společností mající jedno zúčtovací centrum. Toto zúčtovací centrum, někdy označované také jako zápočtové centrum stojí ve středu zúčtovacího systému skupiny. Stejně jako u dvoustranného nettingu nejsou uskutečňovány jednotlivé platby mezi pobočkami, ale dochází k vyrovnání vzájemných pohledávek a závazků za dané období. Zúčtovací centrum zde stojí jak v postavení věřitele, tak dlužníka. Každá společnost zde má zřízen svůj účet, přes který jsou uskutečňovány veškeré platby a inkasa od dalších podniků ve skupině.

„ Každá jednotka uvnitř mnohostranného nettingu zasílá do zápočtového centra detaily o transakcích, které má k ostatním účastníkům.“³¹

Dle Kislingerové sleduje zápočtové centrum zůstatek každé jednotky. Na konci období je buď provedena platba do zápočtového centra, nebo je platba přijata. To znamená, že je uskutečněna pomocí tohoto zprostředkovatele jen jedna platba.³²

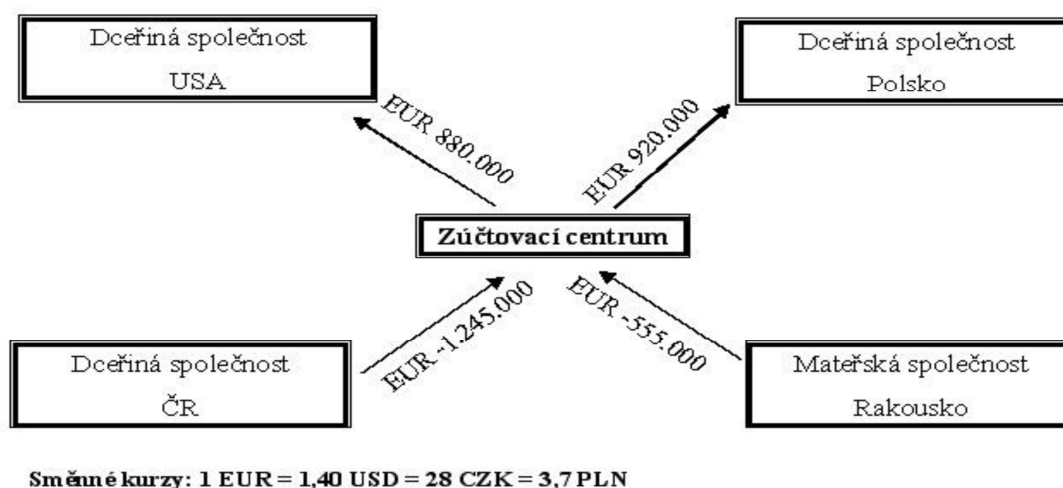
³⁰ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, str. 530

³¹ tamtéž, str. 531

³² tamtéž, str. 531

Na obrázku níže je znázorněn pohyb na jednotlivých účtech v případě zavedení nettingu. Jednotlivým společnostem vznikne jedna pohledávka nebo jeden závazek vůči zúčtovacímu centru, které dále převede platby. Pohledávky a závazky jsou vedeny v jednotné měně, která je v tomto případě euro.

Obr. 4: Pohyby na jednotlivých účtech po zavedení nettingu



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-kurzoveho-rizika-7686.html>,
Černošlávková E., Sato A., Taušer J., a kol.

Netting je dělen nejen z hlediska počtu zapojených účastníků ale také podle měn zapojených účastníků.

3.5.3 Jednoměnový netting

Jednoměnový netting, jak již název napovídá, je netting uskutečňován v jedné měně. Znamená to, že veškeré pohyby na jednotlivých účtech budou uskutečňovány v jedné měně. Tento způsob nettingu přináší úsporu v závislosti na počtu uskutečněných operací. Zavedení nettingu zvyšuje likviditu především mateřského podniku. Netting je ale výhodný i pro dceřiné společnosti. Dostupné finanční prostředky, které by byly použity na úhradu jednotlivých operací, můžou být použity na jiný účel až do doby zápočtového cyklu. To znamená, že pokud je sjednaný zápočtový cyklus například čtrnácti denní můžou být peněžní prostředky použity společností po tuto dobu. Mohou být například použity na úhradu závazků, které nejsou do nettingu započteny. U externích dodavatelů nebývá netting zas tak častý.

V případě využití více měn se bude jednat o víceměnový mnohostranný netting.

3.5.4 Víceměnový mnohostranný netting

Nadnárodní společnosti používají při svých obchodech více měn. Z tohoto důvodu je vhodné použít víceměnový mnohostranný netting. Každá společnost si zvolí svoji transakční měnu, s níž bude uskutečňovat zápočtové vyrovnání. Stejně jako ostatní způsoby nettingu je i víceměnový netting uskutečňován za určité zúčtovací období. Na konci tohoto období bude uskutečněno vyrovnání se zúčtovacím centrem v měně, která byla zvolena jako transakční. V tomto způsobu nettingu je dosahováno značné úspory, jelikož, jak již bylo řečeno, přeshraniční platební styk je finančně náročný.

Princip realizace nettingu v průběhu měsíce uvádí Kislingerová ve své knize. V první fázi společnosti posílají data o vnitropodnikových platbách do zápočtového centra. Data zasílaná elektronicky jsou automaticky přesunuta do netting systému. V druhé fázi zápočtové centrum rozešle report o předběžné pozici každé ze zúčastněných společností. Následně sjedná zápočtové centrum čisté měnové konverze, které jsou potřebné k vyrovnání pohledávek a závazků. V závěrečné fázi je rozeslána zpráva zahrnující detailní přehled o čisté platbě, která bude pomocí nettingu uskutečněna a také devizový kurz. Vyrovnání se uskutečňuje přímo mezi zápočtovým centrem a zúčastněnými subjekty.³³

Netting je jedním z nástrojů jak efektivně řídit peněžní prostředky společnosti. Při rozhodování treasury managementu o použití nástrojů řízení platebního styku musí být i tato oblast zohledněna. Netting není předmětem diplomové práce, proto mu dále nebude věnována pozornost.

Další část práce se zabývá rozbořem efektu cash pooling. Pro bližší pochopení fungování tohoto produktu je zde uveden teoretický příklad objasňující princip fungování cash pooling.

3.6 Efekt cash pooling

Podrobný rozbor efektu cash pooling bude nastíněn v praktické části. V této části je pro lepší pochopení problematika cash pooling objasněna na následně uváděném případě. Je uvažována smyšlená společnost, která má šest dceřiných společností využívajících celkem sedm běžných účtů u jedné banky ve všech zemích. Přes tyto banky jsou realizovány veškeré odchozí a příchozí platby společnosti. Je uvažována stejná úroková sazba na všech účtech společností a to:

³³ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, str. 532

- Úroková sazba pro kladné zůstatky ve výši 1,1%
- Úroková sazba pro záporné zůstatky ve výši 3,5%.

Tab. 1: Stavby běžných účtů mateřské společnosti a dceřiných společností před zavedením cash poolingů

Společnost	Úroková sazba pro kladné zůstatky v %	Úroková sazba pro záporné zůstatky v %	Stav jednotlivých účtů v EUR	Úrok
Mateřská společnost ve Francii	1,1	3,5	6 460	64,60
Pobočka v ČR	1,1	3,5	-320	-11,20
Pobočka v Itálii	1,1	3,5	-857	-30,00
Pobočka ve Slovensku	1,1	3,5	-289	-10,12
Pobočka v USA	1,1	3,5	-3 850	-134,75
Pobočkave Slovinsku	1,1	3,5	1 280	12,80
Pobočka v Německu	1,1	3,5	-590	-20,65
Celkem				-129,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky č. 1, dle modelové situace musí společnost zaplatit v celkovém součtu 129,32 Eur za úroky ze záporných zůstatků. Je evidentní, že pobočky v České republice, Itálii, Slovensku, USA a Německu, vykazují záporné zůstatky na běžných účtech. I přes velký vypočtený úrok mateřské společnosti, je celkový výsledek záporný.

Tab. 2: Stavby běžných účtů mateřské společnosti a dceřiných společností po zavedení cash poolingů.

Společnost	Úroková sazba pro kladné zůstatky v %	Úroková sazba pro záporné zůstatky v %	Stav jednotlivých účtů v EUR	Úrok
Mateřská společnost ve Francii			6 460	
Pobočka v ČR			-320	
Pobočka v Itálii			-857	
Pobočka ve Slovensku			-289	
Pobočka v USA			-3 850	
Pobočkave Slovinsku			1 280	
Pobočka v Německu			-590	
Hlavní účet	1,1	3,5	1 834	
Celkem			1 834	18,34

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 je patrné, že úrok při použití cash poolingového účtu je kladný. Pokud společnost využije tento bankovní produkt, budou jednotlivé účty v rámci cash poolingů vyrovnávány a úrok se bude počítat z hlavního (Master) účtu. V tomto případě je zůstatek na hlavním účtu 1 834 Eur, z čehož se vypočítá kladný úrok ve výši 18,34 EUR.

Z modelové situace vyplývá, že v případě nevyužívání cash poolingů, musí společnost zaplatit na úrocích 129,32 Eur. Pokud začne využívat cash pooling navrhovaným způsobem, bude výsledná úroková pozice kladná, konkrétně společnost obdrží 18,34 Eur. Tím byl přiblížen kladný efekt cash poolingů. V případě, že se společnost rozhodne cash pooling zřídit, může tento produkt realizovat dvěma způsoby. Prvním je vedení cash poolingů mezi dvěma účastníky a to mezi koncernem a bankou. Druhým způsobem je realizace cash poolingů pomocí centra sdílených služeb.

3.7 Cash pooling vedený mezi koncernem a bankou

V České republice je několik bank poskytujících služby tohoto typu. Je několik otázek na které by si měl každý zájemce o cash pooling před výběrem banky odpovědět. Základní otázkou bývá rozsáhlost bankovní sítě. Je nutné si ověřit, že banka má zastoupení ve všech zemích, do kterých má být cash pooling implementován. Dále je nutné vědět, jakou dokumentaci banky požadují a jaké druhy poolingových struktur jednotlivé banky nabízí.

Pokud si chce společnost sjednat cash pooling u banky, musí splnit základní podmínky:

- cash pooling je poskytován za podmínky uzavření smlouvy mezi bankou a skupinou společností,
- banka je oprávněna žádat doklady k doložení, že kterákoliv společnost patří do skupiny,
- společnost musí každý rok dokládat účetní doklady, aby mohla banka vyčíslit předpokládanou výši obrátu,
- banka se při poskytování cash poolingů zavazuje poskytovat pravidelné měsíční reporty, tyto reporty se vyhotovují vždy k poslednímu dni aktuálního měsíce, případně pokud je to třeba, je report vyhotoven ke dni kdy se například přidal k poolu další účet společnosti,
- společnost mající cash pooling u banky se zavazuje mít objem transakcí stanovený ve smlouvě, tedy musí uskutečňovat téměř všechny operace přes tento účet,

- společnost se může rozhodnout pro změnu cash poolingů z reálného cash poolingů na fiktivní cash pooling, tuto skutečnost ale musí oznámit s dostatečným předstihem.³⁴

S používáním cash poolingů jsou spojeny jisté poplatky. Jejich výše záleží na výběru banky a na bonitě klienta. V tabulce jsou uvedeny poplatky, které se při využívání cash poolingového účtu mohou vyskytnout. Z tabulky jsou patrné poplatky za zřízení cash poolingových účtů, poplatky za vedení cash poolingových účtů a dále poplatky za změnu cash poolingových podmínek. Poplatky nedosahují příliš vysoké výše. Pokud si firma spočítá, kolik jí stojí placení debetních úroků u účtů, které nemají zřízený cash pooling je jasné, že je pro společnost varianta cash poolingů výhodnější. Podrobný výpočet nákladů je uveden v praktické části. Hodnoty uvedené v tabulce jsou jen pro objasnění cash poolingových nákladů.

Tab. 3: Poplatky cash pooling

Popis poplatku	Cena v Kč	Cena v EUR	Cena v USD
Cash Pooling Evidenční			
Uzavření Smlouvy o CP Zástupcem	2 000	80	105
Uzavření Smlouvy o CP každou další pobočkou	1 000	40	50
Změna CP	100	4	5
Měsíční Poplatek za vedení každého Poolovaného účtu v Poolu	200	8	10
Měsíční Poplatek za vedení CP po dobu trvání Smlouvy o CP	2 000	80	105
Poplatek za zrušení Cash Poolingu	1 000	40	50
Cash Pooling Inclusive			
Uzavření Smlouvy o CP Zástupcem	10 000	400	500
Uzavření Smlouvy o CP každou další pobočkou	1 000	40	50
Změna CP	100	4	5
Měsíční Poplatek za vedení každého Poolovaného účtu	200	8	10
Měsíční Poplatek za vedení CP po dobu trvání Smlouvy o CP	2 000	80	105
Poplatek za zrušení Cash Poolingu	1 000	40	50

Zdroj.: GE Money bank dokumenty, vlastní úprava

Cash pooling Inclusive je určen pro krytí debetních zůstatků na některém z účtů zařazených v poolu. Každá banka má většinou minimální garantovanou sazbu na poolovaných účtech, její výše činí 0,20% p.a. ze zůstatku účtu CZK. Banka si ve svých podmínkách sjednává, že je oprávněna měnit tuto garantovanou sazbu, musí ovšem o změně informovat.

³⁴ Srov. Internetové stránky GE Money bank

Smlouva o cash poolingů může být bankou jednostranně zrušena a to v případě, že by se některá ze společností zapojených do poolu dostala do úpadku nebo by jí úpadek hrozil. Může být také zrušena bez udání důvodu, musí být ale dodržena dvouměsíční výpovědní lhůta. I společnost může od smlouvy odstoupit. V tomto případě je výpovědní lhůta měsíční.³⁵

Ve výše uvedené tabulce, zahrnující poplatky jednotlivých bank za zřízení a vedení cash poolingů, bylo vycházeno z údajů z banky GE Money.

Pro srovnání bankovních nákladů je dále uvedena tabulka nákladů vztahujících se k cash poolingů v Unicredit Bank. Z tabulky je patrné, jaká je výše nákladů na zřízení a vedení cash poolingů stanovené bankou. Náklady na jednotlivé transakce jsou téměř shodné s náklady za cash pooling u GE Money.

Unicredit bank nabízí několik druhů cash poolingů. Podmínky pro poskytování této služby jsou převážně šiti na míru každého účastníka. V obchodních podmínkách Unicredit Bank je stanoveno, jak je možné od smlouvy odstoupit, jaké pravidelné měsíční reporty jsou zasílány a které skutečnosti musí společnost neprodleně nahlašovat.

³⁵ Srov. GE Money internetové stránky

Tab. 4: Poplatky za cash pooling v Unicredit bank

Popis poplatku	Cena v Kč
Cash Pooling lokální reálný	
Zavedení služby v rámci účtů jedné společnosti - hlavní účet	2 000
Zavedení služby v rámci účtů jedné společnosti - vedlejší účet	1 000
Zavedení služby v rámci účtů více společností - hlavní účet	10 000
Zavedení služby v rámci účtů více společností vedlejší účet	1 000
Změna nastavení	1 000
Poolingová transakce debet	3
Poolingová transakce kredit	3
Měsíční poplatek za jeden účet	200
Zrušení služby	1 000
Cash Pooling přeshraniční reálný vedlejší účet	
Zavedení služby	12 000
Poolingová transakce debet	300
Poolingová transakce kredit	300
Změna nastavení	2 000
Měsíční poplatek za jeden účet	800
Zrušení služby	2 000
Cash Pooling přeshraniční reálný hlavní účet	
Zavedení služby	12 000
Poolingová transakce debet	300
Poolingová transakce kredit	300
Změna nastavení	2 000
Měsíční poplatek za jeden účet	800
Zrušení služby	2 000

Zdroj: Unicredit bank internetové stránky, vlastní zpracování

Cash pooling lokální reálný je nejlevnější variantou cash poolingů nabízenou bankou. Lokální cash pooling reálný zahrnuje pouze účty účastníků v České republice. Dále banka nabízí přeshraniční reálný vedlejší účet. Tato služba je již nákladnější. Zahrnuje vedení vedlejšího účtu přeshraničního za použití reálného cash poolingů. V neposlední řadě je poskytován přeshraniční reálný účet hlavní. V tomto případě je cena služby stejně nákladná, jako v případě vedlejšího účtu. Ve všech případech je nejvíce nákladná první služba a to zavedení cash poolingů.

Sjednat si cash pooling přímo s bankou je jednou z možností jak realizovat cash pooling. Další možností jak realizovat cash pooling, je využít centrum sdílených služeb.

3.8 Cash pooling v centru sdílených služeb

Cash pooling lze realizovat i v rámci centra sdílených služeb. Existují zde však jistá omezení, zejména omezení příjmu vkladů bankami. Z toho vyplývá, že je nereálné, aby všechny peněžní prostředky skupiny byly soustředěny na jednom účtu a zároveň by byly zrušeny všechny jednotlivé účty společnosti. Zřízení centra sdílených služeb má několik výhod oproti vedení cash poolingů jen za účasti koncernu a banky. Mezi hlavní přínosy zúčtovacího centra patří:

- Odstranění nutnosti komunikace každé společnosti s bankou, tím společnost může ušetřit nemalé náklady na úpravu software, který je pro tento produkt vyžadován. V případě centra sdílených služeb probíhá komunikace s bankou jen v tomto centru a informace jsou následně předávány,
- Výrazně se snižují počty nutných transakcí a tím pádem i bankovní poplatky a potřeba finanční hotovosti,
- Platby v cizích měnách jsou řešeny centrálně, což umožňuje lepší kontrolu devizové pozice,
- Vyjednávací síla centra sdílených služeb je díky vyššímu objemu a množství transakcí oproti jednotlivému podniku výrazně vyšší, tím pádem mohou být vyjednány výrazně lepší podmínky,
- Centralizace informací o platebních kalendářích jednotlivých členů. Pomocí tohoto nástroje lze optimalizovat platby tak, abych místo ukládání prostředků do například krátkodobých cenných papírů v jeden den a jejich následný prodej v druhý den, za značných transakčních nákladů, byla provedena jen jedna úhrada závazků podniku prostřednictvím příchozích plateb od druhého podniku, a to vše se děje při ponechání peněz na účtu po jeden den,
- Centralizace informací o bonitě zúčastněných společností,
- Společnost nemusí mít zřízeny kontokorentní účty, v případě cash poolingů je zřízen jen jeden kontokorentní úvěr pro zúčtovací centrum.

Cash pooling realizovaný prostřednictvím zúčtovacího centra funguje stejně jako cash pooling prostřednictvím banky, na principu reálného a fiktivního cash poolingů.

Nevýhodou využívání cash poolingů pomocí centra sdílených služeb může být fakt, že centrum je při malém množství členů zapojených do cash poolingové struktury podstatně dražší než bankovní cash pooling. To znamená, že centrum sdílených služeb se vyplatí převážně v případě

nadnárodních koncernů. Konkrétní vymezení nákladů na cash pooling při využívání centra sdílených služeb je uveden v následující části.³⁶

Cash pooling zřízený jak přes zúčtovací centrum, tak cash pooling sjednaný v bance může mít několik nevýhod. Při realizaci cash pooling existuje riziko finanční náklady. Zatímco při fiktivním cash pooling by se podniky mající kreditní zůstatky na účtu staly věřitelem podniku s debetními zůstatky pouze v případě pohledávek z úroků, při fyzickém cash pooling, jde o pohledávku vůči master (hlavnímu) účtu v rozsahu převedených kreditních zůstatků. Nejlepším řešením by v případě, že je ve skupině podnik, kde existuje hrozba finančních potíží, bylo vyloučit tento podnik z cash poolu ve chvíli, kdy se tyto problémy začnou projevovat. Je ale obtížné tyto problémy rozpoznat a také je ještě obtížnější problémového člena skupiny vyloučit. Ostatní věřitelé by mohli mít výhrady k tomu, že firma při vědomosti o finančních problémech, hradí závazky vůči cash pooling, ale nikoliv vůči ostatním věřitelům.

Kreditní stránka se v rámci cash pooling nijak výrazně nelepší, jelikož cash pooling snižuje pouze riziko druhotné platební neschopnosti odběratelů. Tím, že jsou vzájemně započteny kreditní a debetní zůstatky jednotlivých účtů vzniká větší riziko pro bonitnější společnosti. Je jasné, že nelze dlouhodobě financovat ztrátovou pobočku. Na druhou stranu je ale pro skupinu výhodnější vzájemně vyrovnávat jednotlivé účty jak kreditní tak debetní a nevyužívat při tom žádných jiných zdrojů financování. V případě, že se společnost rozhoduje pro možnost využít cash pooling, musí riziko finanční náklady zohlednit.³⁷

3.8 Náklady spojené s cash poolingem

Jak pro cash pooling zřízený mezi bankou a koncernem, tak pro cash pooling realizovaný přes centrum sdílených služeb, existují náklady spojené s touto službou. V předchozí části byly uvedeny bankovní poplatky vztahující se k cash pooling. Bankovní poplatky ale nejsou jediné poplatky, které musí společnost hradit.

Mezi náklady cash pooling patří náklady na zajištění cash poolu a to i v případě, že bude cash pooling veden bankou, náklady na poplatky za zřízení a vedení poolového účtu a za

³⁶Srov. OSTATNICKÝ M. A KOL., *Finanční řízení a controlling v praxi*, str. 14

³⁷Srov. tamtéž, str. 16

vyrovnávání poolového účtu a také vedlejších účtů, a v neposlední řadě náklady na výpočet a vyúčtování úroků vůči členům cash poolingů.³⁸

Přehled jednotlivých nákladů na cash pooling je uveden v následující tabulce.

Tab. 5: Přehled nákladů na cash pooling

Náklady na cash pooling	Částka (řádově)
Smlouva mezi členy poolu, transfer pricing (výpočet úrokových sazeb mezi členy poolu)	Desítky až stovky tisíc Kč podle náročnosti a počtu členů cash poolu, výpočet úrokových sazeb je třeba revidovat v pravidelných ročních intervalech, nebo při významné změně bonity aby se vyhovělo zákonu o dani z příjmu
Smlouvy banky s majitelem master účtu a vedlejších účtů	Tisíce Kč až desítky tisíc Kč, podle počtu účtů a v závislosti na tom, zda jde o reálný nebo fiktivní cash pooling
Vedení cash poolu	Měsíčně stovky až desítky tisíc Kč v závislosti na bance a počtu účtů zapojených do cash poolingů
Poplatky za zero (target) balancing	Dle sazebníků bank, řádově Kč za poolovaný účet/den

Zdroj: OSTATNICKÝ M. 2011, str. 17

Z tabulky je patrné, že cash pooling není levnou záležitostí, zejména na počátku je nutné nastavit dobré smluvní podmínky. K tomu je zapotřebí pomoc advokáta, jehož služby jsou ve většině případů finančně náročné. Je nutné také podotknout, že cash pooling zvyšuje riziko finanční náklady v koncernu, neboť ve smlouvě o cash poolingů může být uvedeno, že je nutné vyrovnat závazek v případě úpadku společnosti.

Na druhé straně stojí výhody cash poolingů. Výhody cash poolingů se obtížněji odhadují. Mezi hlavní výhody cash poolingů patří možnost čerpání peněz přebytkových společností a následné krytí deficitních společností. Cash pooling je výhodný zejména u společností mající zůstatek běžných účtů v řádu milionů korun. Cash pooling nejen že snižuje úrokové náklady, ale také umožňuje snížit objem potřebného pracovního kapitálu, tedy zvýšit cash flow společnosti a tím i hodnotu podniku.³⁹

³⁸ OSTATNICKÝ M., 2011, *Finanční řízení a controlling v praxi*, str. 17

³⁹ Srov. tamtéž, str. 20

4 Analýza vybrané společnosti

4.1 Představení koncernu

Společnost vznikla již v roce 1958. Původně působila pod názvem Poclain. O 50 let později se Poclain Hydraulics stal jedničkou na světovém trhu hydraulických motorů. Poclain Hydraulics vznikl 31. Května 1976 na základě fúzí dvou společností. Skupina Poclain Hydraulics se zaměřuje na design, výrobu a distribuci hydraulických motorů, pump, ventilů a elektronických kontrolních systémů. Na co se skupina Poclain zaměřuje především je výzkum a vývoj. Výzkum a vývoj je základem pro udržení konkurence schopné pozice na trhu. Toho si je Poclain vědom a v současné době má více než 300 registrovaných patentů. Aktivitě spojené s výzkumem a vývojem tvoří více než 5% obrátu celé skupiny.

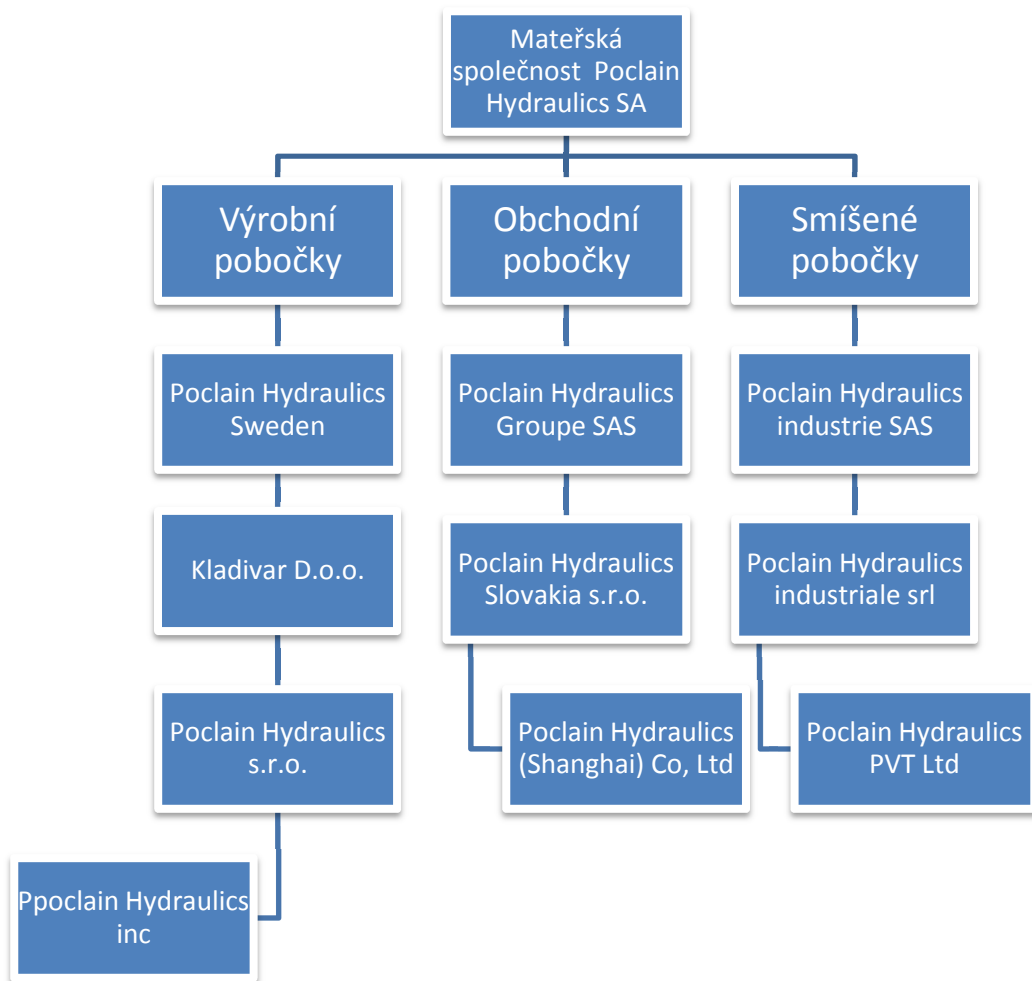
Výroba skupiny Poclain je rozdělena do 8 závodů, umístěných na třech kontinentech:

- Francie – Verberie,
- Francie – Marnaz,
- Česká Republika – Brno,
- Slovinsko – Ziri,
- Itálie – Gaggio di Piano,
- Spojené státy americké – Sturtevant,
- Indie – Pondichery,
- Čína – Shanghai.

Výrobky skupiny Poclain jsou produkovány do celého světa. Aby jejich produkce byla efektivní, byly zřízeny pobočky zaměřené jen na obchod. Celkem jich je 11 a jsou umístěné v Číně, České Republice, Francii, Itálii, Slovinsku Švédsku, a ve Spojených státech amerických.

Skupina má také zřízeny takzvané reprezentativní kanceláře, které nejsou samostatnou jednotkou, spadají pod činnost Francie a jsou zřízeny především pro lepší spolupráci jednotlivých poboček. Tyto kanceláře jsou umístěny v Belgii, Brazílii, Finsku, USA – Nevadě, Oklahomě a Oregonu, Indii, Korei, Singaporu.

Obr. 5: Organizační struktura koncernu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku je znázorněna organizace společnosti s rozdělením na výrobní pobočky, obchodní pobočky a smíšené pobočky zajišťující jak výrobu, tak obchod.

4.1.1 Stručné představení jednotlivých poboček

Poclain Hydraulics Groupe SAS

Tato pobočka sídlí ve Francii a to konkrétně ve Verberie. Zaměstnává 2 osoby a stará se o běžný chod dalších dvou poboček ve Verberie, tedy o Poclain Hydraulics SA a SMP SAS.

Poclain Hydraulics SA

I tato pobočka sídlí ve Francii ve Verberie. Poclain Hydraulics SA je francouzskou společností, která vlastní 98% ostatních poboček skupiny Poclain Hydraulics. Je vlastníkem obchodní značky Poclain Hydraulics a je zodpovědná za veškerou koncentraci finančních prostředků, hospodaření s podnikovými půjčkami a má v kompetenci financování ostatních poboček.

Poclain Hydraulics industrie SAS

Sídlo této pobočky je také ve Francii. Je zde zaměstnáno zhruba 450 osob. Pobočka je ze 100% vlastně mateřskou společností Poclain Hydraulics SA. Do kompetencí této pobočky spadají následující činnosti: výzkum a vývoj, nákup, výroba motorů, exportní prodej a IT podpora ostatních poboček.

Poclain Hydraulics Sweden

Tato pobočka je umístěna ve Švédsku. Zaměstnává okolo 100 osob. Je ze 100% vlastně mateřskou společností. Hlavní činností je výroba motorových pístů.

Poclain Hydraulics industriale srl

Sídlo pobočky je v Itálii ve městě Gaggio di Piano, zaměstnává okolo 100 osob. Tato pobočka je vlastněna ze 70% mateřskou společností. Zaměřuje se na nákup, výrobu hydraulických pump a motorů a jejich prodej ostatním pobočkám v síti Poclain Hydraulics.

Kladivar D.o.o.

Kladivar je umístěn ve Slovinsku ve městě Ziri. Zaměstnává 270 osob. Kladivar je ze 100% vlastněn mateřskou společností. Hlavní činností je design a výroba hydraulických ventilů a pump a jejich distribuce do PH poboček umístěných v zemích východní Evropy.

Poclain Hydraulics Slovakia s.r.o.

Tato pobočka je umístěna ve Slovensku a zaměstnává 19 osob. Její hlavní činností je výzkum a vývoj a je také ze 100% vlastněna mateřskou společností.

Poclain Hydraulics s.r.o.

Poclain Hydraulics s.r.o. je pobočka umístěná v České republice v Brně. Zaměstnává zhruba 275 osob. Hlavní činností je výroba motorů a distribuce výrobků ostatním pobočkám ve skupině

a také zákazníkům ve východní Evropě. Detailní představení této pobočky je uvedeno v následujícím textu.

Poclain Hydraulics inc

PH inc je umístěna v USA ve městě Sturtevant. Zaměstnává 186 osob. Zaměřuje se na výrobu motorů a distribuci těchto motorů k zákazníkům v USA a do ostatních poboček.

Poclain Hydraulics PVT Ltd

Je umístěna v Indii ve městě Pondichery. Zaměstnává 60 osob. Tato pobočka byla zřízena k nákupu komponent, výrobě motorů a distribuci výrobků v Indii.

Poclain Hydraulics (Shanghai) Co, Ltd

Pobočka umístěná v Shanghai v Číně zaměstnává 25 osob. Byla zřízena převážně k zajištění logistického řetězce k zákazníkům v Číně.

4.1.2 Tržní umístění skupiny

Klíčovým faktorem úspěchu skupiny na trhu hydraulických motorů jsou následující kritéria:

- Inovace – investování do nových technologií, designu a nových produktů,
- Vytváření produktů, které budou rychle přizpůsobivé vysokým požadavkům trhu,
- Zaměstnávat experty ve svém oboru, kteří jsou schopni plně využívat moderní technologie,
- Služby – poskytovat individuální servis jednotlivým zákazníkům dle jejich potřeby,
- Mezinárodní aktivity – export představuje téměř 40% celkové činnosti skupiny Poclain.

Tyto kritéria společnost vytváří pomocí výzkumu a vývoje, na který se v současné době převážně zaměřuje.

Sektor s hydraulikou je soustředěn převážně (ze 72%) v Americe a Německu. V těchto zemích je zhruba 10 firem zabývajících se hydraulikou. Světový trh v roce 2012 celkově vytvořil obrát okolo 43 bilionu Eur. To svědčí o tom, že je tato oblast velice lukrativní a hrozí zde nárůst konkurence. Pro konkurenty je ovšem obtížné proniknout na tento trh, jelikož firmy pohybující se v této oblasti zaujímají velký tržní podíl. 80% obrátu je tvořeno jen firmami zaujímajícími

14-ti% podíl na trhu. I z toho důvodu se musí každá firma snažit o snížení operativních nákladů a zaměřit se na cenu a její eventuální snížení. Jen tak jsou schopni udržet si svou pozici na trhu.

Evropský trh s hydraulikou vytvořil v roce 2012 obrat okolo 13 bilionu Eur. Takzvaný subsektor zprostředkovávající hydrauliku vytvořil obrat okolo 9,7 bilionu Eur, což je čtvrtina celkově vytvořeného obratu.

V tomto konkurenčním prostředí je Německo na prvním místě v produkci, a zároveň na třetím místě v celkovém prodeji. Francie byla klasifikována jako třetí (za Itálií) s tržním podílem menším než 11%.

Pozice skupiny Poclain na trhu

V Evropě zaujímají největší tržní podíl (okolo 50%) tyto výrobci:

- Parker,
- Eaton,
- Bosh Rexroth,
- Sauer Danfoss,
- Linde Hydraulics.

Tito výrobci vytvořili v roce 2012 obrat okolo 32 bilionu Eur. Zbytek trhu tvoří regionální výrobci, kteří pokrývají zbývající část trhu. Poclain Hydraulics ale ovšem svou činností stále více konkurenci dohání a pokud bude naplněna strategie společnosti, bude v budoucnu i Poclain jednou z nejúspěšnějších firem na trhu s hydraulikou. Největšími konkurenty na světovém trhu tedy jsou výše uvedené společnosti.

4.1.3 Stručné představení jednotlivých konkurentů

Společnost Bosch Rexroth má 67 výrobních a specializovaných výrobních závodů ve 25 zemích světa. Prodejní a servisní střediska ve 39 zemích světa. Zabývá se výrobou pohonů a řídicích systémů.

Parker je mezinárodním lídrem v oblasti technologií a systémů řízení pohybu. Zaměstnává zhruba 58 000 zaměstnanců ve 49 zemích po celém světě. Obrat skupiny byl v roce 2013 13 miliard USD.

Společnost Eaton se zabývá řízením diverzifikované energie, která řídí elektrickou, hydraulickou a mechanickou energii. Eaton má zhruba 103 000 zaměstnanců. Dodává do zhruba 175 zemí světa. Obrat společnosti v roce 2012 byl 16,3 miliardy USD.

Danfoss je dánská společnost. Zabývá se výrobou chlazení a klimatizace, tepelné techniky a výrobou průmyslových regulačních prvků. Zaměstnává zhruba 22 500 osob. Má 58 poboček ve 46 zemích. Tržby společnosti v roce 2013 byly 34,007 miliardy Euro.

Společnost Linde Hydraulics se zabývá výrobou řídicích systémů a elektrických součástí. Zaměstnává okolo 1 400 zaměstnanců. Má čtyři pobočky v Německu, dále pak v Americe a Číně.

Tito konkurenti působí na světových trzích. Pro pobočku v České republice jsou největší konkurenti tito Jihostroj a.s. a firma Bosch rexroth s.r.o.

Společnost Jihostroj se zabývá výrobou hydraulických agregátů, čerpadel a motorů. Tržby společnosti byly v roce 2012 560 milionů korun. Má pobočky v Německu, Americe, Itálii, Rakousku a Maďarsku.

Společnost Bosch Rexroth se zabývá výrobou komponentů a systémů potřebných pro realizaci řízených pohonů od mechanických zařízení přes hydrauliku a pneumatiku až po elektrické řídicí systémy. Obrat společnosti v roce 2012 byl 1miliarda korun.

Srovnání jednotlivých českých konkurentů a pobočky působící v České Republice je uvedeno v následující kapitole.

4.1.4 Hlavní zákazníci společnosti

Mezi hlavní zákazníky celé skupiny Poclain patří John Deere, Wirtgen, Caterpillar a Bomag.

Společnost John Deere se zabývá výrobou zemědělských strojů. Má 34 výrobních podniků, z toho 16 podniků vyrábí zemědělskou techniku, 9 vyrábí zahradní, komunální a golfovou techniku, 3 továrny vyrábí stavební stroje a 6 závodů se zabývá výrobou komponentů.

Společnost Wirtgen se zabývá oblastí silniční výstavby. Do skupiny Wirtgen group patří čtyři značky – Wirtgen, Vögele, Hamm a Kleemann se svými mateřskými závody v Německu a rovněž místní výrobní provozy v Brazílii, Číně a Indii. Vlastní více než 55 poboček a má více než 100 obchodníků po celém světě.

Společnost Caterpillar se zabývá výrobou silničních strojů, poháněcích systémů a doplňků. Je předním výrobcem těchto zařízení. Tržby společnosti byly v roce 2012 4,65 bilionů USD.

Společnost Bomag se specializuje na těžební průmysl. Vyrábí zařízení pro zpevňování asfaltu a zemin. Zaměstnává 2 200 zaměstnanců po celém světě. Má 11 zahraničních poboček a 500 obchodníků ve 120-ti zemích světa.

4.1.5 Finanční řízení skupiny

Jak vyplynulo z předcházejícího textu, je skupina Poclain mezinárodní společností působící na několika trzích. Jelikož spadají, všechny pobočky pod mateřskou společnost je nutné koordinovat účetnictví a finanční management jednotlivých poboček. Účetnictví jednotlivých poboček musí být vedeno na mezinárodní úrovni a fungují na následujících principech:

- Každá pobočka provádí roční, čtvrtletní a měsíční uzávěrku na základě dat získaných z ostatních poboček. Každý účetní tým používá společný software a tím je Oracle People Soft,
- Každý měsíc, čtvrtletí a rok musí být provedeno odsouhlasení jednotlivých účtů mezi pobočkami,
- Pravidelně je prováděn interní audit mezinárodní externí firmou,

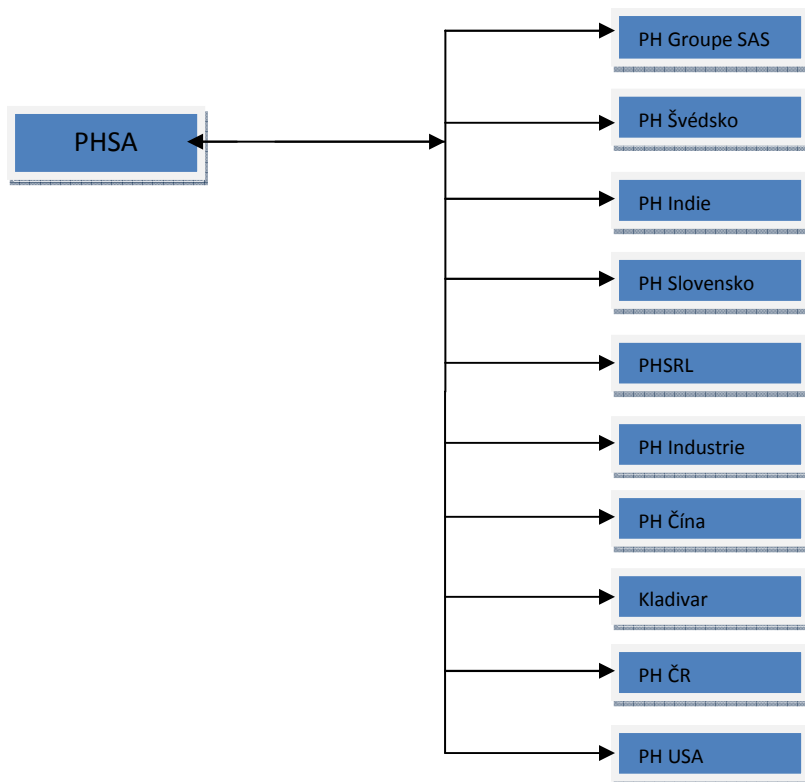
Stejně jako účetnictví, musí mít i finanční management stanoveny podmínky fungování na mezinárodní úrovni. Mezi hlavní činnosti finančního managementu patří:

- Definování finanční politiky skupiny,
- Poclain Hydraulics SA (mateřská společnost) zpravuje jednotlivé půjčky skupiny, získává finanční prostředky, které následně přerozděluje jednotlivých pobočkám, v případě potřeby Poclain Hydraulics SA financuje ztrátové pobočky,
- Řízení nebo asistence bankovních vztahů na světové úrovni,
- Správa všech účtů jednotlivých poboček.

Každá pobočka jednotlivě má na starosti denní operace spojené s platebním stykem – příchozí a odchozí platby, krátkodobé půjčky, hospodaření s finančními prostředky poskytnuté mateřskou společností. Poclain Hydraulics SA vystupuje jako takzvaná banka pro skupinu zodpovědná za řízení treasury managementu za celou skupinu Poclain.

Z obrázku níže je patrný finanční tok společnosti. Poclain Hydraulics SA slouží jako vedoucí cash managementu skupiny. Zprostředkovává veškerý platební styk jednotlivých poboček. Z Poclain Hydraulics SA jsou poskytovány veškeré půjčky skupiny

Obr. 6: Finanční tok společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Společnost Poclain Hydraulics Brno, s.r.o.

Společnost Poclain Hydraulics, s.r.o se zabývá výrobou hydraulických motorů, konkrétně výrobou mechanických prvků a zařízení. Společnost Poclain Hydraulics Brno se zaměřuje na zachování a rozvíjení důvěry svých zákazníků, akcionářů, partnerů a zaměstnanců. Je všeobecně známo, že firma, která chce mít vůdčí postavení na trhu, musí dodržovat jisté pravidla. Společnost Poclain Hydraulics Brno tyto pravidla zná a snaží se je prosazovat. Mezi základní pravidla, kterými se řídí, patří:

- Splňovat zákony a interní pravidla, jednat čestně
- Ohlašovat přesně a čestně
- Vytvářet čestnou konkurenci
- Respektovat všechny zaměstnance a životní prostředí
- Udržovat rovnováhu mezi důvěrou, zplnomocněním a povinnostmi
- Chovat se k zaměstnancům s úctou
- Podporovat ochranu zdraví a bezpečnost na pracovišti
- Zachovávat vysoké standardy pro kvalitu výrobků a bezpečnost
- Chránit informace

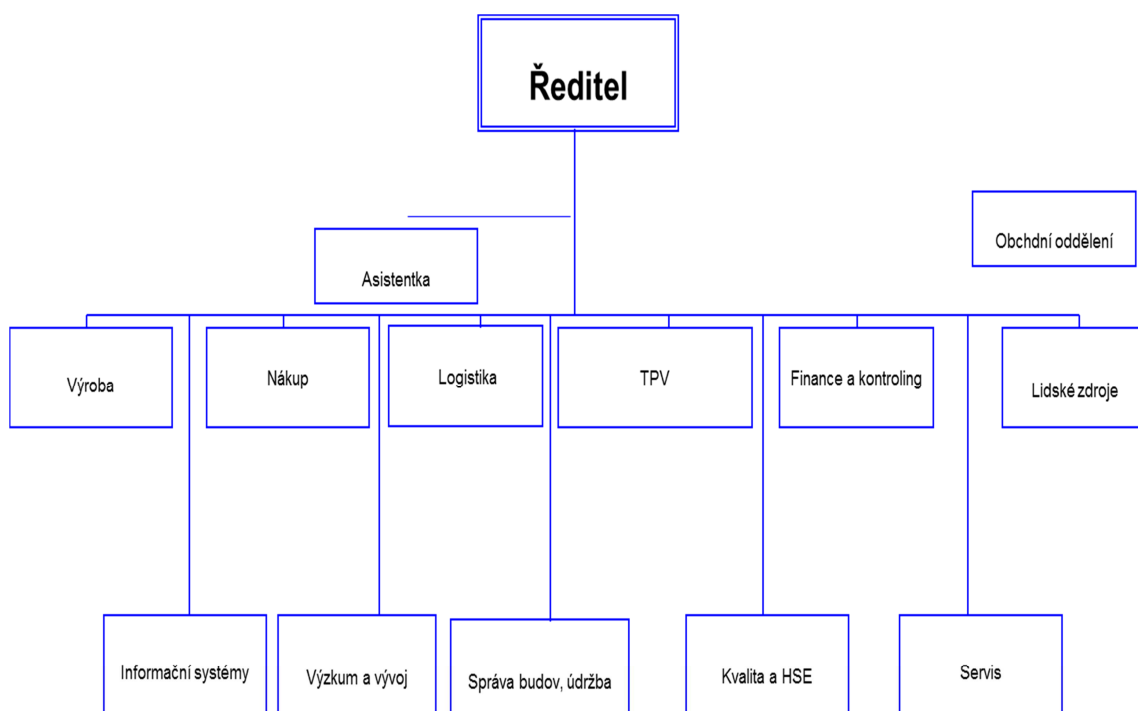
Cíl společnosti:

Cílem společnosti je neustálý růst, stálé zlepšování, vyšší flexibilita, spokojení a stabilní zaměstnanci.

Organizační struktura:

Společnost je řízena ředitelem a je rozdělena na 12 oddělení. Ředitel společnosti je přímo zodpovědný francouzskému managementu. Každé oddělení má svého manažera, který je zodpovědný za správný chod. Konečné slovo ale mají jednotliví vedoucí sídlící ve Francii. V Brně se rozhoduje jen o záležitostech, které se týkají přímo pobočky, skupinové rozhodování je v kompetenci mateřské společnosti.

Obr. 7: Organizační struktura společnosti Poclain Hydraulics Brno



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti. Ředitel obchodního oddělení není přímo podřízen řediteli. Jeho přímým nadřízeným je člen vrcholového managementu ve Francii. Obchodní oddělení je samostatnou divizí společnosti Poclain Hydraulics Brno. Starají se jen o obchodní záležitosti společnosti. Počet zaměstnanců ve firmě je stabilní, v roce 2010 zde pracovalo zhruba 280 osob, 2011 290 osob a v roce 2013 312 osob.

4.3 Výrobní činnost společnosti

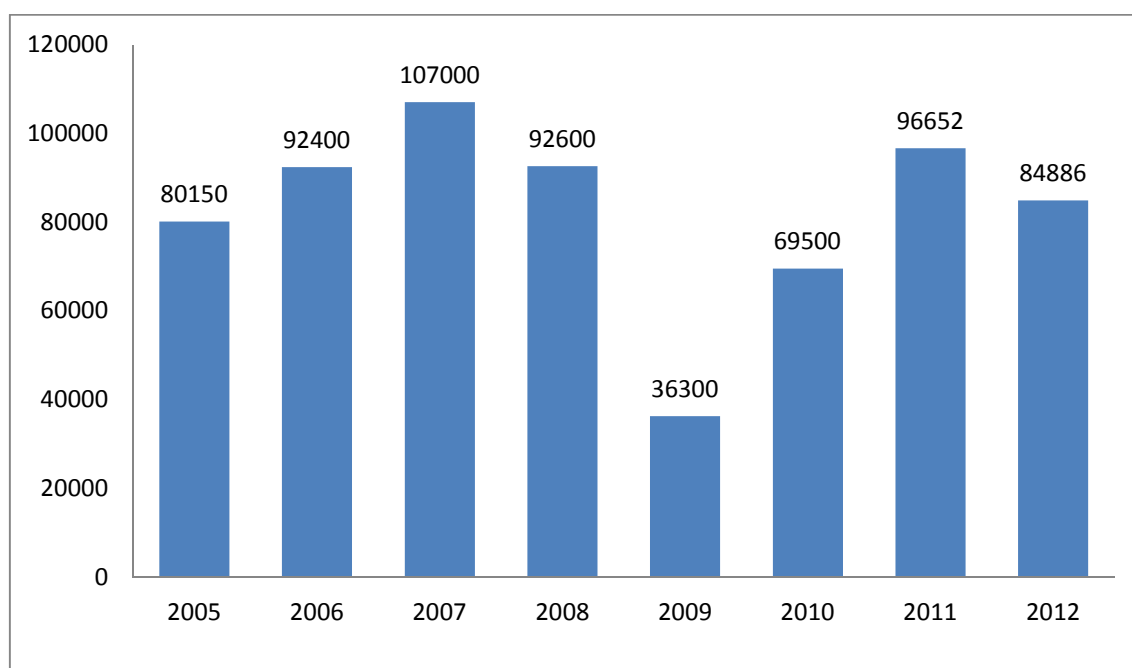
V předcházející části bylo uvedeno představení společnosti Poclain Hydraulics Brno s.r.o.. V další části bude uvedena výrobní činnost této společnosti.

Společnost Poclain Hydraulics Brno, s.r.o. se i přes nepříznivé období v letech 2009-2010, vrátila na předcházející úroveň. V roce 2012 poklesla aktivita společnosti, snížil se počet vyráběných motorů. V roce 2011 společnost vyrobila 96 652 motorů. V roce 2012 jich bylo jen 84 886, což znamená snížení vyráběného počtu motorů o 12% oproti roku 2011 a snížení o celých 15% oproti plánovanému rozpočtu. V roce 2013 bylo vyrobeno 110 000 motorů.

Zároveň v roce 2013 došlo k významné události v Poclain Hydraulics a tou bylo vyrobení miliontého motoru za celou dobu působení této společnosti. Miliontý motor byl propuštěn do oběhu z výrobní linky zhruba v půli listopadu 2013. Naopak se zvýšil počet vyráběných náhradních dílů.

Pobočka v Brně v roce 2012 vypomáhala indické pobočce s výrobou náhradních dílů. Zároveň také přišla pomoc pro brněnskou pobočku z poboček ve Francii a USA ve formě přenosu výroby části náhradních dílů z Francie do České republiky. Mateřská společnost přenesla po dočasnou dobu část své výroby na pobočku v České republice. Tímto krokem zabránila nutnosti propouštění. Poclain se snažil vykompenzovat pokles poptávky na tuzemském trhu.

Graf 1: Vývoj vyráběných motorů v Poclain Hydraulics



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu je uveden počet vyráběných motorů od roku 2005 do roku 2012.

Jak je z grafu patrné, od roku 2005, společnost drží stabilní výrobu ve všech letech s výjimkou roku 2009, kdy společnost vyrobila jen 36 300 motorů. Tak nízký počet byl způsoben celosvětovou krizí. V roce 2010 se počet zvýšil na 69 500 motorů. Až v roce 2011 společnost překonala krizi a opět se dostala na počet vyráběných motorů přes 90 000 ročně.

4.3.1 Investování společnosti

Společnost investuje jak do budov, tak do vybavení společnosti. Významným projektem pro zlepšení kvality výrobků a zefektivnění výrobních procesů je zavedení programu Lean six sigma, pomocí kterého jsou zefektivňovány jednotlivé výrobní postupy pomocí nástroje VSM a karet Kanban. Tento projekt je v současnosti v počátku, proto ještě nejsou známy konkrétní výsledky zavedení těchto metod. Předpokládá se ale, že dojde k odstranění hluchých míst výroby a zkrácení průběžných dob. Dalším významným projektem je projekt SPHERE – na cestě k dokonalosti. Tento projekt zajišťuje rozvoj inovací ve společnosti. V neposlední řadě Poclain přechází na nový informační systém v rámci celé skupiny. Konkrétně se jedná o projekt ERP zaměřený na všechny nevýrobní procesy a projekt PLM zaměřující se převážně na výrobu. Společnost získala investiční dotace v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. První je projekt Millesime, který se zaměřuje na zavedení pomaluběžného radiálního motoru. Celková dotace v roce 2012 činila 7 728 000 Kč. Druhý je projekt He-Wa vedoucí k úspoře energie. Celková dotace na tento projekt činila 2 034 000 Kč. Třetím projektem je projekt MZ zaměřený také na pomaluběžné radiální motory avšak jiného typu, než motory v prvním projektu. Celková očekávaná výše dotace je 14 680 000 Kč. Plánované ukončení projektu je na konci roku 2014.

V roce 2012 uskutečnila společnost Poclain Hydraulics několik investic. Snad nejvýznamnější investicí bylo rozšíření budovy Poclain o školící středisko s novou recepcí, novými šatnami pro montážní dělníky a v neposlední řadě rozšíření parkoviště, které je nutné z důvodu rostoucího počtu zaměstnanců. Celý tento projekt byl nazván TRAC a byl dotován z fondu Evropské unie. Hodnota dotace byla 5 229 000 Kč. Tento projekt byl dokončen v červnu 2013, kdy proběhla jeho kolaudace. Díky této investici získal Poclain Brno možnost školit své pracovníky a zlepšovat tím úroveň a kvalitu jednotlivých pracovníků. Další významnou investicí společnosti byly investice do vybavení. Významným činem bylo rozšíření cementační a nitridační pece, které jsou nutné k výrobě motorů. Celková hodnota těchto investic dosahuje výše 5,3 milionu Eur.

V roce 2014 je naplánována další velká investice. Bude uskutečněna výstavba skladu. Společnost Poclain nemá interní sklad. Veškerý nakoupený materiál, náhradní díly a podobně jsou skladovány v externím skladu. Náklady na toto skladování jsou značné. Poclain platí každý měsíc přibližně milion korun za skladování a dále platí dopravu dílů přímo do závodu. Vedení společnosti se rozhodlo zřídit budovu skladu přímo v sídle společnosti. Tím budou výrazně sníženy náklady na skladování, zejména za přepravu materiálu. Dále se plánuje rozšíření výroby

přístavbou nové haly. Budou zde nově vyráběny motory M5, které dosud byly vyráběny v americké pobočce. Pobočka v USA jako jediná tyto motory vyráběla. Z důvodu zajištění plynulosti provozu v případě havárie nebo nečekané události v USA, budou nově motory vyráběny i v Brně. Ve stávající hale ovšem není dostatek prostoru, proto musí být postavena nová hala. Začátek výstavby se plánuje na březen 2014 a konec by měl být v průběhu roku 2015.

V následující části je uvedena strategická analýza společnosti. Strategická analýza je provedena analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza je provedena PEST analýzou, dále pomocí McKinseyho 7S faktorové analýzy a Swot analýzy.

4.4 Strategická analýza

4.4.1 PEST analýza

Politické faktory

- Legislativa – výrazným vlivem, který působí na společnost, je novela občanského zákoníku, dle ustanovení musí přeformulovat znění veškerých smluv, které podle občanského zákoníku pozbyly platnost. Další velkou změnou byla změna v určování pozemku pod stavbou a způsobu jeho zařazení do majetku společnosti. Jelikož společnost vlastní několik budov a pozemků, dotkla se jí i tato novela.
- Daňová politika – tato oblast má významný dopad pro společnost. Přišla změna DPH na současných 21% pro základní sazbu a 15% pro sníženou sazbu. V příštím roce se opět plánuje změna DPH, která jistě bude mít na společnost vliv. Další důležitou oblastí, která se společnosti výrazně dotkla je stanovení DPH takzvaným reverscharge způsobem. Vzhledem ke složitosti této problematiky byla společnost nucena vynaložit náklady na školení pracovníků zabývajících se oblastí DPH.
- Vstup na zahraniční trhy – možnost společnosti na zahraniční trhy je velice důležitá. V současnosti se společnost snaží proniknout na Německý trh, kde by měla být zřízena nová pobočka společnosti, která by úzce spolupracovala s pobočkou v České republice.

Ekonomické faktory

- Cena vstupů – jedná se o ceny vstupů nakupovaných od dodavatelů. Jestliže se budou zvyšovat ceny vstupů, bude to pro podnik znamenat nutnost zdražení svých výrobků.
- Inflace – má také vliv na podnik. Průměrná roční míra inflace byla dle ČSÚ v roce 2013 1,4%. Indexy cen výrobců zaznamenali u průmyslových podniků meziroční pokles o 0,8%.

Sociální faktory

- Vzdělanost zaměstnanců – odbornost zaměstnanců, ochota spolupracovat a umění jednat s lidmi jsou faktory, které mohou vést ke spokojenosti zákazníků. Spokojení zákazníci činí opakované nákupy a tím zvyšují tržby podniku.
- Nezaměstnanost – nezaměstnaných osob bylo dle ČSÚ ke konci roku 2013 596 833 osob, to znamená asi o 31 500 víc než o měsíc dřív. Rostoucí nezaměstnanost znamená pro podnik možnost získat zaměstnance snáze a rychleji.
- Hrubá mzda – dle ČSÚ vykazuje hrubá mzda v Jihomoravském kraji růstovou tendenci. Tato informace je podstatná pro vedení společnosti, která dle průměrné mzdy na trhu, stanovuje mzdy svých zaměstnanců.

Technologické

- Inovace – pro zlepšení konkurenční pozice zahájila společnost projekt pro zlepšení kvality výrobků a zefektivnění výrobních procesů programem Lean six sigma. Dále zahájila projekt SPHERE zajišťující rozvoj inovací. Zahájila také výstavbu nové výrobní haly a skladu.
- Nový informační systém – společnost přechází na nový informační systém. Konkrétně se jedná o projekt ERP zaměřený na všechny nevýrobní procesy a projekt PLM zaměřující se převážně na výrobu. Tento krok je učiněn pro zefektivnění jednotlivých procesů.

4.4.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Analýza vnitřního prostředí společnosti je provedena pomocí McKinseyho 7S faktorové analýzy. V závěru strategické analýzy je uvedena SWOT analýza společnosti.

McKinseyho 7S faktorová analýza

McKinseyho model poukazuje na 7 oblastí, které musí brát vedení společnosti v potaz, chtějí-li uspět na trhu. Všechny oblasti jsou vzájemně provázány a nelze ani jednu z nich opomenout.

Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou hlavním aktivem společnosti. Poclain Hydraulics podporuje práci v motivujícím, bezpečném a podnětném prostředí. Snaží se být prvotřídním zaměstnavatelem. Společnost Poclain se zavazuje k zásadám rovné příležitosti vůči kvalifikovaným osobám bez ohledu na jejich rasu, náboženství, víru, národní původ, věk, pohlaví nebo handicap. Tyto zásady se týkají všech fází zaměstnaneckého poměru, včetně nábora, propagace, výběru školení, řízení systému odměňování a benefitů. Každý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby, má nárok na příspěvek na životní či penzijní pojištění, příspěvek na dopravu a další. Další zásadou je dodržovat pracovní postupy tak, aby byla zajištěna bezpečnost zdraví a práce na pracovišti. Všichni zaměstnanci a výkonní pracovníci odpovídají za ochranu zdraví a prevenci nehod na pracovišti. Předpokladem je, že všichni subdodavatelé skupiny budou splňovat zásady ochrany zdraví a bezpečnosti společnosti a veškerou legislativu platnou v zemích, ve kterých provádějí svou činnost.

Styl řízení

Ve firmě Poclain Hydraulics převládá autoritativní styl řízení. Ve všech rozhodnutích týkajících se skupiny má konečné slovo majitel firmy sídlící ve Francii. Do rozhodovací pravomoci manažerů v České pobočce spadají záležitosti týkající se jen běžného chodu společnosti. O investicích přesahujících pět tisíc Euro, rozhodují vedoucí pracovníci ve Francii.

Strategie

Z pozice globálního hráče, kterým podnik bezesporu je, je nutností naplňovat strategii světového specialisty. Poclain buduje efektivní síť v blízkosti zákazníků, vyvíjí systémy a nástroje, které umožní efektivně pracovat a v neposlední řadě využívá mezinárodní komunikační zásady. Strategií firmy je vybudovat silnou pozici na trhu pomocí investic do

výzkumu a vývoje a obsazení širšího trhu, převážně v automobilovém průmyslu. Zde vidí Poclain svoji budoucnost, trh s automobily je rychle se rozvíjející.

Systémy

Společnost v současné době vyvíjí nový informační systém napříč celou skupinou. V současnosti byl zaveden systém CRM zaměřený na zákazníky společnosti. Dále systém PLM zaměřený převážně na výrobu. V červnu 2014 je naplánováno zavedení systému ERP, který se zaměřuje na všechny nevýrobní procesy. Od tohoto kroku si společnost slibuje zefektivnění jednotlivých procesů.

Sdílené hodnoty

Firma je založena na bázi rodinné společnosti. Vedoucí pracovníci jsou členové rodiny Battaile, která společnost založila. Pravidelně každý rok top management navštěvuje jednotlivé pobočky. Při této příležitosti je pro zaměstnance připraveno setkání, kde se řadový zaměstnanec mohou setkat s nejvyšším vedením. Dále je také každý rok uspořádán ples pro zaměstnance společnosti a rodinné příslušníky. Společnost přispívá do nadace Klokánek a je hlavním sponzorem amatérského fotbalového týmu. Firma by se mohla zaměřit na životní jubilea svých zaměstnanců.

Schopnosti

Jelikož je skupina Poclain nadnárodní společností je nutné neustále zlepšovat schopnosti a kvalifikaci jednotlivých pracovníků od dělnických profesí až po vrcholový management společnosti. Společnost Poclain investuje velké finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců. Poclain v roce 2014 získal dotaci na vzdělávání zaměstnanců ESF-EDUCA. Díky tomuto programu byly ve společnosti zavedeny bezplatné kurzy francouzštiny a angličtiny pro zaměstnance.

Struktura

Organizační struktura společnosti byla zmíněna v představení společnosti. Všeobecně je každá pobočka rozdělena na několik úseků, kde každý úsek je řízen manažerem, který je přímo zodpovědný za chod jeho oddělení.

Byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Z výsledků analýz vyplývá, na co by se společnost měla zaměřit ve vztahu k vnějšímu prostředí a na co se zaměřit uvnitř společnosti.

V další části je zhodnocena finanční situace podniku. Jsou zkoumány poměrové ukazatele a to konkrétně aktivita, likvidita, rentabilita a zadluženost. Výsledky jsou porovnány s největšími konkurenty v České republice.

4.5 Finanční situace podniku

V této části práce je stručně charakterizována finanční situace společnosti. Finanční analýza je provedena na základě dat z let 2009 – 2013.

Konečný obrat společnosti za rok 2012 zahrnující veškeré činnosti od tuzemského a zahraničního prodeje až po finální produkty a zboží, činil 1 737,4 milionu korun. Rozpočet ale předpokládal hodnotu o 10,1% vyšší. Výsledek hospodaření před zdaněním byl 132 195 milionu korun. Výsledek hospodaření oproti roku 2011 poklesl. Jedním z důvodů poklesu je zavedení nového systému pro převodní ceny. Tento systém byl zaveden v celé skupině Poclairn a koriguje ceny, za které jsou motory prodávány mezi jednotlivými pobočkami tak, aby stanovená cena odpovídala prodejní ceně poskytnuté evropským podnikům ve stejném odvětví. Pobočka v Brně je převážně výrobní podnik prodávající své výrobky především ostatním pobočkám. Obchodní činnost společnosti je oproti výrobní zanedbatelná. Proto je nutné mít politiku převodních cen plně pod kontrolou a provádět ji v souladu se zákonnými předpisy. Díky tomu byly zvýšeny ceny za produkty poskytované v rámci skupiny. V roce 2011 byl zisk 145 902 milionu korun, v roce 2012 byl zisk díky zavedení převodních cen již jen 106 729 milionu korun.

Analýza společnosti je provedena pomocí ukazatelů aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou uvedeny v příloze číslo 1 a 2.

4.6.1 Likvidita

V následující části je zhodnocena běžná, pohotovostní a okamžitá likvidita společnosti. Pro lepší vypovídací schopnost je uvedeno srovnání s konkurenty Jihostroj a Bosch rexroth.

Tab. 6: Ukazatel likvidity

Ukazatel	Vzorec	Rok				
		2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	finanační majetek/ krátkodobé závazky	0,01	0,002	0,06	0,03	0,0291
Pohotová likvidita	ob. aktiva - zásoby/ krátkodobé závazky	0,74	0,95	0,85	0,98	0,835
Běžná likvidita	oběžná aktiva/ krátkodobé závazky	2,19	2,16	1,98	1,64	1,4368

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7: Ukazatele likvidity společnosti Bosch Rextroth, s.r.o.

Ukazatel likvidity	Vzorec	Rok		
		2010	2011	2012
Okamžitá	finanční majetek/ krátkodobé závazky	0,0014	0,003	0,0017
Pohotová	ob. aktiva - zásoby/ krátkodobé závazky	0,69	0,56	0,72
Běžná	oběžná aktiva/ krátkodobé závazky	1,14	0,87	1,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8: Ukazatele likvidity společnosti Jihostroj, a.s.

Ukazatel likvidity	Vzorec	Rok		
		2010	2011	2012
Okamžitá	finanční majetek/ krátkodobé závazky	0,006	0,03	0,01
Pohotová	ob. aktiva - zásoby/ krátkodobé závazky	2,01	1,97	2,09
Běžná	oběžná aktiva/ krátkodobé závazky	5,53	4,12	6,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota okamžité likvidity u Společnosti Poclain se pohybuje v rozmezí 0,002 – 0,06. Tato hodnota není optimální. Naprosto kritický je rok 2010. To se firma dostala do velice špatné finanční situace a její okamžitá likvidita byla extrémně nízká. Rok 2011 již byl příznivější. I přesto ale z těchto výsledků, můžeme odvodit, že společnost má více krátkodobých závazků než krátkodobého finančního majetku. Rozhodující vliv na tyto hodnoty bude mít používání cash pooling. Díky cash pooling nemá společnost peníze na běžném účtu. Cash pooling ovlivňuje

likviditu celé skupiny. Firma Bosch i Jihostroj vykazují ještě horší výsledky okamžité likvidity, než firma Poclain. I když je společnost Jihostroj menší než Poclain, vykazuje i přes to extrémně nízké hodnoty.

Pohotová likvidita z celkového výsledku vylučuje zásoby. Ve sledované firmě se hodnota pohybuje v rozmezí 0,74 - 0,98. Výsledek pod 1 je bankami hodnocen negativně. Tento výsledek ovšem může být nižší z důvodu vysokých nákladů na investice v posledních dvou letech. Rok 2011 byl podstatně horší než rok 2012. Vyšší hodnotu vykazoval rok 2010. Cash pooling má vliv na nízkou hodnotu likvidity. Proto je hodnota likvidity v roce 2010 vyšší než v roce 2011 a 2012 kdy již byl zaveden cash pooling.

Běžná likvidita by dle některých autorů měla být v rozmezí 1,8 – 2,5⁴⁰. Pro průmyslové podniky se uvádí hodnota 1,5 coby akceptovatelná. Zkoumaný podnik má běžnou likviditu jako jedinou v optimálním rozmezí. V letech 2009-2010 byla hodnota v rozmezí akceptovatelném bankami, zároveň ale vyšší než průměr pro průmyslové podniky. V roce 2012 se hodnota běžné likvidity patrně snížila. Běžná likvidita vypovídá, že podnik by byl schopen ve všech letech dostát svým závazkům, kdyby všechny oběžná aktiva přeměnil na peníze. Společnost Bosch rexroth vykazuje extrémně nízké hodnoty, společnost Jihostroj naopak extrémně vysoké.

4.6.2 Rentabilita

Snahou podniku je zvyšování rentability. Položka tržby ve výpočtu zahrnuje tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tab. 9: Ukazatelé rentability

Ukazatel	Vzorec	Rok				
		2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	EBIT/tržby	0,00822	0,09099	0,104808	0,076252	0,04375
Rentabilita celkových aktiv	EBIT/celková aktiva	0,02	0,24	0,27	0,20	0,08728
Rentabilita vlastního kapitálu	EAT/vlastní kapitál	0,04	0,47	0,57	0,41	0,24911

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁰ Zdroj <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

Tab. 10: Ukazatele rentability firmy Bosch Rexroth, s.r.o.

Ukazatel rentability	Vzorec			
		2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	EBIT/tržby	0,045	0,05	0,06
Rentabilita celkový aktiv	EBIT/celková aktiva	0,042	0,041	0,05
Rentabilita vlastního kapitálu	EAT/vlastní kapitál	0,14	0,13	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11: Ukazatele rentability firmy Jihostroj, a.s.

Ukazatel rentability	Vzorec			
		2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	EBIT/tržby	0,06	0,04	0,06
Rentabilita celkový aktiv	EBIT/celková aktiva	0,02	0,01	0,03
Rentabilita vlastního kapitálu	EAT/vlastní kapitál	0,04	0,02	0,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka tržby vykazuje růstový trend. Tento trend je důsledek rozšířením působnosti skupiny Poclain na Čínském trhu. Zde se nově začali prodávat motory MS08 vyráběné v pobočce v České republice. Nejhorší situace byla v roce 2009. Zde kvůli velmi nízkému výsledku hospodaření, byla velice nízká celková rentabilita podniku. Výsledek hospodaření po zdanění byl několikanásobně nižší než roky 2010 - 2013. V dalších letech se již situace zlepšovala. Z hlediska rentability byl nejlepší rok 2011. To firma zaznamenala rekord v počtu vyráběných motorů. Rentabilita firmy Bosch rexroth byla v roce 2010 lepší než rentabilita Poclainu. V roce 2011 se ale situace změnila a společnost Poclain dosáhla nejlepších výsledků mezi zkoumanými podniky.

4.6.3 Aktivita

Aktivita měří efektivnost činnosti podniku a využívání jednotlivých zdrojů podle rychlosti obratu jednotlivých položek. Rozborem aktivity bude objasněno, jak firma hospodaří s aktivy.

Tab. 12: Ukazatelé aktivity

Ukazatel	Vzorec	Rok				
		2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	tržby/celková aktiva	2,11	2,68	2,57	2,63	1,9948
Průměrná doba inkasa	pohledávky z obch. styku*360/tržby	37,64	33,23	39,65	25,64	31,38
Doba obratu závazků	závazky z obch. styku *360/tržby	36,80	28,59	30,58	21,22	41,62
Obrat zásob	tržby/zásoby	4,35	0,17	0,19	0,12	6,9075

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13: Ukazatele aktivity firmy Bosch Rexroth, s.r.o.

Ukazatel aktivity	Vzorec			
		2010	2011	2012
Průměrná doba inkasa	pohledávky *360/tržby	119	189	166
Doba obratu závazků	závazky z obch. styku *360/tržby	49,38	45,57	32,20
Obrat aktiv	tržby/celková aktiva	0,92	0,74	0,89

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14: Ukazatele aktivity firmy Jihostroj, a.s.

Ukazatel aktivity	Vzorec			
		2010	2011	2012
Průměrná doba inkasa	pohledávky *360/tržby	160	159	106
Doba obratu závazků	závazky z obch. styku *360/tržby	56,39	57,78	35,53
Obrat aktiv	tržby/celková aktiva	0,44	0,42	0,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv se ve společnosti Poclain pohybuje od 1,99 do 2,63. To znamená, že firma efektivně využívá majetek.

Doba obratu závazků má klesající tendenci. Tato pozice vede rozhodně k lepšímu nazírání věřitelů, jelikož je evidentní, že se firma snaží výrazně zlepšovat svou platební morálku. Doba

obratu závazků je ve firmě Bosch v současnosti zhruba 30 dnů, ve společnosti Jihostroj je to zhruba 30 dnů. Oproti firmě Poclain, která má v současnosti 21 dnů, je to horší výsledek.

Doba obratu pohledávek, až na rok 2011, má klesající tendenci. Sledovaný podnik vykazuje lepší dobu obratu pohledávek, než je typická pro Českou republiku. Krátká doba obratu pohledávek je způsobena tím, že pohledávky společnosti jsou převážně pohledávky mezi jednotlivými pobočkami. Tyto pohledávky jsou vyrovnávány v rámci nettingu.

Doba obratu pohledávek jak ve firmě Bosch, tak ve firmě Jihostroj, je extrémně vysoká. V obou případech je to přes 100 dní. Tento výsledek je výrazně horší než výsledek skupiny Poclain.

Ukazatel obrátkovosti zásob má klesající tendenci. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí od zhruba 55 dnů po 57 dnů. I tato hodnota je v normě. Vzhledem k tomu, že se doba obratu zásob zkracuje, znamená to pro firmu příznivý vývoj. Materiál je oceňován ve standardních cenách. Standardní cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání do výrobního areálu. Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou oceňovány vlastními náklady. Zboží je oceňováno ve standardních cenách.

4.6.4 Zadluženost

Tab. 15: Ukazatel zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	Rok				
		2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	CZ/celková aktiva	0,57	0,47	0,53	0,51	0,5169
Zadlužení vlastního kapitálu	CZ/VK	0,90	1,37	1,12	1,04	1,4753
Úrokové krytí	EBIT/placené úroky	1,78	107,16	158,70	467,12	93,680
Koeficient samofinancování	VK/celková aktiva	0,43	0,53	0,47	0,49	0,3504

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16: Ukazatele zadluženosti firmy Bosch Rexroth, s.r.o.

Ukazatel zadluženosti	Vzorec			
		2010	2011	2012
Celková zadluženost	CZ/celková aktiva	0,69	0,68	0,57
Zadlužení vlastního kapitálu	CZ/VK	2,45	2,23	1,34
Úrokové krytí	EBIT/placené úroky	3,86	7,39	8,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17: Ukazatele zadluženosti společnosti Jihostroj, a.s.

Ukazatel zadluženosti	Vzorec			
		2010	2011	2012
Celková zadluženost	CZ/celková aktiva	0,31	0,35	0,30
Zadlužení vlastního kapitálu	CZ/VK	0,45	0,54	0,44
Úrokové krytí	EBIT/placené úroky	5,48	13,27	7,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle ukazatele zadluženosti je zřejmé, z jak velké části je firma financována cizími zdroji. Cizí zdroje společnosti tvoří převážně půjčky od mateřské společnosti a bankovní úvěry. Celková zadluženost firmy se v průměru pohybuje okolo 0,5. Jen v roce 2009 byla tato hodnota vyšší. Z důvodu špatné ekonomické situace byla firma z větší části financována cizími zdroji. Naopak rok 2010 byl velice příznivý, hodnota byla nejlepší za zkoumané roky. Celková zadluženost firmy je vyvážená vzhledem k odvětví, ve kterém působí. Celková zadluženost má stejnou vypovídací schopnost jako koeficient samofinancování, které by v součtu měly být rovny jedné. Celková zadluženost společnosti Jihostroj je nižší než zadluženost společnosti Poclain. To znamená, že společnost Jihostroj financuje aktivity převážně z vlastních zdrojů. Firma Bosch má naopak zadluženost vyšší. I přes to ale hodnoty nejsou kritické.

Ukazatel úrokového krytí uvádí, kolikrát zisk firmy převyší placené úroky. Pro tuto oblast byl nejkritičtější rok 2009. Tento rok poskytovala mateřská společnost značné prostředky na provoz podniku v Brně. V dalších letech se situace zlepšovala a v roce 2012 již společnost vyprodukovala zisk, který mnohonásobně převyšuje placené úroky. Velmi výrazným zlepšením v oblasti placených úroků bylo používání cash poolingů od roku 2011. Detailní rozbor toho, jak cash pooling ovlivňuje výši placených úroků je uveden dále. Při porovnání výsledků ukazatele

úrokového krytí tří zkoumaných firem bylo zjištěno, že hodnota ukazatele je jak ve firmě Bosch, tak ve firmě Jihostroj výrazně nižší než ve firmě Poclain.

Z porovnání ukazatelů plyne, že ani jeden z největších konkurentů společnosti nedosahuje tak dobrých výsledků jako firma Poclain.

4.6.5 Swot analýza

V následující části budou zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Mezi slabé stránky společnosti patří zejména komplikovaný počítačový software a skladování veškerého materiálu a náhradních dílů v externím skladu Lagermax. Na zjednodušení komplikovaného počítačového softwaru se v současnosti usilovně pracuje. Od června 2014 by společnost měla přejít na lepší a efektivnější software. Další slabou stránkou společnosti je změna v managementu společnosti. Vedoucí pozice jsou obměňovány v pravidelném časovém intervalu. Společnost si od této změny slibuje zlepšení výkonu jednotlivých oddělení. V současnosti je také slabou stránkou společnosti častá změna zaměstnanců na některých pozicích. Z toho důvodu je nutné zaškolení nových pracovníků. Než jsou noví zaměstnanci zaškoleni, není jejich práce tak efektivní, jako v případě stálých zaměstnanců. Nevýhodou také může být obtížné spolupracování tak velké skupiny jako je Poclain. Dceřiné společnosti nemají vlastní rozhodovací pravomoc. Veškeré strategické rozhodnutí jsou plně v kompetenci mateřské společnosti. Z toho důvodu je rozhodovací proces zdoluhavý. V současnosti má také společnost problémy spojené s přechodem k novým dodavatelům. Počáteční náklady na výběr nových dodavatelů jsou značné.

Mezi silné stránky společnosti patří výrazné zlepšení finanční situace po krizi v roce 2009. V tomto roce dosáhla společnosti špatných výsledků. Z krize se ale dostala a v současnosti už je finanční pozice společnosti dobrá. Výhodou je jistě i fakt, že společnost má kapacitu k rychlé a pružné reakci na změnu. V současnosti společnost investuje do výstavby skladu a haly z důvodu rozšíření výroby.

Silnou stránkou společnosti je také její přístup k zaměstnancům. Společnost je rodinnou firmou. Dbá o své zaměstnance. Poskytuje nejrůznější benefity, jako jsou příspěvek na penzijní či životní pojištění nebo příspěvek na dopravu. Každoročně také pořádá společenské akce pro zaměstnance.

Společnost má velice výhodné umístění ve středu Evropy. Díky strategickému umístění jsou náklady na dopravu menší, než v případě dalších poboček. Firma Poclain Hydraulics, s.r.o. je součástí celosvětové organizace, která má velice významné postavení na světovém trhu.

Příležitost společnost spatřuje ve výstavbě nového školicího centra, pomocí kterého bude zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Dále také zahájila výstavbu skladu, díky kterému si sníží náklady na logistiku a na poplatky za externí skladování a výstavbu nové haly, díky které rozšíří výrobu. Zavedla také projekty na zlepšování kvality svých produktů a také nové systémy ERP a PLN, díky kterým bude společnost zlepšovat vnitropodnikové procesy

Hrozbou pro společnost může být neustálá změna zákonných požadavků, častá změna předpisů a odlišný daňový pohled v různých zemích. Jelikož je společnost Poclain mezinárodní společností, je nutné přizpůsobit účetnictví jednotlivých zemí, mezinárodním požadavkům. Také politický vývoj může ohrožovat pozici společnosti. Nepříznivé politické okolí má významný vliv na spolupráci se zahraničními zákazníky a dodavateli. Také kurz koruny vůči Euru a jeho časté změny můžou mít pro společnost negativní dopad.

V neposlední řadě společnosti hrozí nelegální napodobování výrobků skupiny Poclain.

Přehledný výčet silných a slabých stránek společnosti, stejně jako příležitostí a hrozeb, je uveden v následující tabulce.

Tab. 18: Swot analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení finanční pozice po krizi v roce 2009 - Kapacita k rychlé a pružné reakci - Moderní technologie - Vzdělání a schopní techničtí pracovníci - Rychle se učící zaměstnanci - Velice výhodné umístění ve středu Evropy - Poclain je rodinnou společností - Motivace zaměstnanců pomocí nejruznějších příspěvků - Pobočka v Brně je součástí celosvětové organizace - Dobré zákaznické vztahy - Udržování vysoké kvality a péče o životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Přechod k novým dodavatelům, u kterých může být postupně zjištěna nespolehlivost - Změna v managementu společnosti - Časté změny zaměstnanců na některých pozicích - U materiálu dlouhý dodavatelský řetězec - Obtížné spolupracování velké skupiny - Nutnost podřízení mateřské společnosti - Komplikovaný počítačový software People soft
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Výstavba školicího centra pro zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců - Výstavba skladu - Projekty na zlepšování kvality výrobků – Lean Six Sigma - Zefektivňování cash managementu - Výstavba nové haly a rozšíření výroby - Zavádění systému ERP a PLN 	<ul style="list-style-type: none"> - Neustálá změna zákonných požadavků - Politický vývoj a situace v jednotlivých zemích - Měnící se kurz koruny vůči Euru - Vysoké náklady na expresní dopravu - Nelegální napodobování výrobků skupiny Poclain

Zdroj: Vlastní zpracování

Byla provedena finanční analýza společnosti. Následující část je zaměřena na finanční situaci před zavedením cash pooling a po zavedení cash pooling.

5 Úroky a bankovní poplatky společnosti

Následující část je zaměřena na finanční situaci společnosti před a po zavedení cash pooling. Níže jsou uvedeny úroky, které společnost platila za poskytnuté úvěry. Cash pooling byl ve společnosti zaveden na konci roku 2011. Z tabulky je patrné, že výše úroků před zavedením cash pooling byla výrazně vyšší než po zavedení cash pooling. Detailní přehled výše úroků je uveden níže.

Tab. 19: Přehled placených úroků společnosti

Rok	Měsíc	KB	ČSOB	Česká spořitelna	Celkem
2010	1	144 108		167 247	311 355
	2	122 007		171 415	293 422
	3	100 877	126 769	144 879	372 525
	4	107 751		145 869	253 620
	5	85 186		74 150	159 336
	6	75 261	391 695	197	467 153
	7	82 646		216	82 863
	8	74 988		5 660	80 648
	9	48 717	261 566	2 263	312 547
	10	21 930		4	21 934
	11	36 821		11	36 832
	12	42 524	127 914	14	170 452
Celkem 2010		942 816	907 944	711 927	2 562 686
2011	1	49 830		23	49 853
	2	19 055		23	19 078
	3	5 767	120 894	27	126 688
	4	10 099		3 103	13 202
	5	8 694	8	10 591	19 292
	6	7 057	94 662	23 903	125 621
	7	9 362	21 382	19 106	49 850
	8	8 071	10 464	17 177	35 711
	9	6 642	22 462	27 018	56 122
	10	11 766	45 525	23 922	81 213
	11	8 143	6 402	23 848	38 393
	12	1 669	16 283	9 628	27 580
Celkem 2011		146 153	338 082	158 368	642 604
2012	1	3 317	28 989	4 795	37 102
	2	14 091	36 991	5 741	56 823
	3	5 928	10 308	4 260	20 497
	4	1 253	6 536	4 507	12 297
	5	10	45 645	3 087	48 743
	6	14 586	59 520	911	75 016
	7	3 181	20 114		23 295
	8	7 750	14 107		21 858
	9	1 198	21 148		22 346
	10	8 102	32 323		40 425
	11	12 179	17 880		30 059
	12	650	3 238		3 888
Celkem 2012		72 246	296 800	23 302	392 348
2013	1	672	7 473		8 145
	2	170	3 149		3 319
Celkem 2013		842	10 622		11 464
Celkem		2 324 114	3 106 895	1 787 194	7 218 203

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že výše úroků placených před cash poolingem v roce 2010 byla 2 562 686 Kč. Úroky byly tak vysoké zejména pro špatnou finanční situaci společnosti v roce 2009, kdy byli nuceni financovat část svých aktivit dluhem. V roce 2011 to bylo 642 604 Kč. Hodnota je výrazně nižší ale i přes to jsou placené úroky značné. V roce po zavedení cash poolingu se hodnota snížila až na 392 348 Kč. Je patrné, že výše úroků je téměř poloviční.

V následující tabulce je přehled bankovních poplatků společnosti Poclair. Zde je také velký rozdíl mezi hodnotou bankovních poplatků před zavedením cash poolingu a po zavedení.

Tab. 20: Přehled bankovních poplatků společnosti

Rok	Měsíc	KB	ČSOB	Česká spořitelna	Celkem
2010	1	12 991	37 900	3 032	53 923
	2	10 185	24 483	1 500	36 168
	3	12 491	29 603	2 103	44 197
	4	10 941	31 131	1 500	43 571
	5	10 548	21 942	1 514	34 004
	6	9 515	21 801	1 500	32 816
	7	9 661	30 217	1 500	41 378
	8	8 923	14 042	1 500	24 466
	9	9 064	34 445	1 500	45 010
	10	34 728	23 626	1 794	60 148
	11	13 491	26 345	1 500	41 336
	12	14 062	27 815	1 500	43 377
Celkem 2010		156 600	323 351	20 443	500 394
2011	1	17 574	34 531	1 500	53 605
	2	11 346	35 918		47 264
	3	13 342	34 404	1 500	49 246
	4	21 419	31 309	3 317	56 046
	5	19 914	30 956	4 443	55 314
	6	16 807	37 427	3 583	57 816
	7	21 277	25 733	4 535	51 545
	8	16 075	28 356	3 607	48 039
	9	45 084	34 166	3 009	82 260
	10	22 191	26 904	3 632	52 727
	11	17 612	30 055	3 018	50 686
	12	16 573	32 571	3 294	52 437
Celkem 2011		239 215	382 330	35 439	656 984

Rok	Měsíc	KB	CLBP	HSBC	Celkem
2012	1	13 215	21 410	1 815	36 440
	2	10 015	13 450	1 802	25 267
	3	10 200	25 100	2 100	37 400
	4	9 890	21 003	1 102	31 995
	5	9 342	19 345	1 500	30 187
	6	9 656	15 432	3 000	28 088
	7	6 732	14 490		21 222
	8	9 604	15 474		25 078
	9	9 743	17 878		27 621
	10	6 639	10 695		17 334
	11	6 653	-130 898		-124 245
	12	9 075	13 947		23 022
Celkem 2012		110 764	57 326	11 319	179 409
2013	1	10 835	13 717		24 552
	2	7 078	14 844		21 922
	3	6 131	1 829		7 960
Celkem 2013		24 044	30 390		54 434
Total		1 061 248	1 586 793	134 402	2 782 443

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že bankovní poplatky společnosti byly v roce 2010 výrazně vyšší, než v roce 2012 kdy již byl zaveden cash pooling. V roce 2010 byla hodnota bankovních poplatků 500 394 Kč. V roce 2011 to bylo 656 984 Kč. Po zavedení cash pooling se hodnota bankovních poplatků výrazně snížila 179 409 Kč. Z toho vyplývá výhodnost zavedení cash pooling.

6 Zhodnocení struktury cash poolingů

Před zavedením cash poolingů v roce 2011 disponovala každá pobočka finančními prostředky a byla zodpovědná za řízení hotovosti samostatně. Pro mateřskou společnost bylo těžké zjišťovat informace o peněžních prostředcích jednotlivých poboček. Dále také musela každá společnost provádět převody mezi účty jednotlivých poboček manuálně. Z toho důvodu musela platit poplatky za jednotlivé převody.

Hospodaření každé pobočky bylo individuální. Z toho důvodu měly některé pobočky kreditní a některé debetní zůstatky. Kreditní zůstatky vázali finanční prostředky, ke krytí debetních zůstatků se museli využívat drahé externí zdroje financování. Mateřská společnost se rozhodla tuto nepříznivou situaci řešit. Při řízení cash flow začali využívat cash pooling. Vzhledem k tomu, že mateřská společnost sídlí ve Francii, rozhodli se využívat cash pooling u Komerční banky, která působí ve všech oblastech, kde bylo nutno cash pooling zavést. Cash pooling byl postupně zaveden v pobočce ve Francii, Švédsku, České Republice, a Itálii. Analýza vhodnosti zavedení cash poolingů do zbývajících poboček je cílem práce. Dříve byl problém zavádět cash pooling u společností tvořících koncern, které nedisponovali stejnými bankami. Jednotlivé operace mezi jinými bankami museli být prováděny ručně, čímž se cash pooling stával kontraproduktivním. V současnosti se banky snaží vyrovnávat účty i v případech, kdy se nejedná o účtu vedené v jejich společnosti.

Cíle, které společnost od zavedení cash poolingů očekávala, jsou následující:

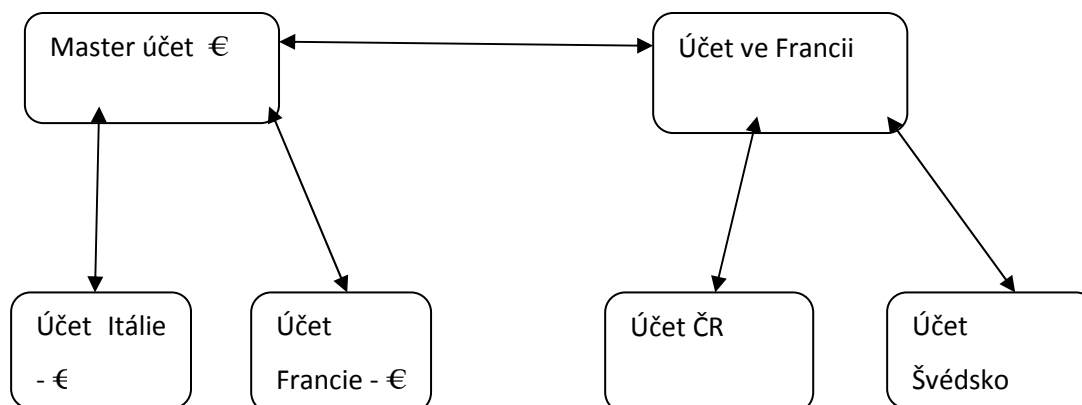
- Získání přehledu o veškerých peněžních operacích jednotlivých poboček,
- Získání lepších úrokových podmínek,
- Snížení potřeby drahého externího financování

Aby mohl být cash pooling zaveden, musí společnost využívat jednotný účetní software. Jak již bylo řečeno, skupina Poclain využívá PeopleSoft. Dále každá skupina musí disponovat účtem v jednotné měně. Skupina Poclain se rozhodla pro Euro, které je primární měnou cash poolingů. Z toho důvodu museli pobočky, kde není Euro zákonným platidlem, vytvořit speciální účet znějící na tuto měnu. Master účet byl zřízen ve Francii a je plně pod vedením francouzského managementu. Ve Francii museli být zřízeny účty znějící na měnu jednotlivých poboček.

Po konzultaci s bankou byla zvolena jako nejvhodnější forma cash poolingů dvouvrstvá struktura, která se skládá z reálného ZBA poolingů a fiktivní úrokové optimalizace. Mateřská společnost ve Francii zřídila master účet, který slouží jako hlavní účet pro všechny ostatní

pobočky. Pobočka v České republice a ve Švédsku si zřídila účet ve Francii, na který převádí své hotovostní zůstatky. To se děje formou fiktivního cash poolingů. U ostatních poboček byl zvolen reálný cash pooling. Jelikož se do cash poolingů zapojují různé státy, jedná se o reálný cash pooling přeshraniční. Jak vypadá struktura cash poolingů je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obr. 8: Struktura cash poolingů



Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Situace bez využívání cash poolingů

V následujícím příkladu bude sledována úroková pozice skupiny v průběhu dvou týdnů. Skupina společně stanovuje měsíční pevný kurz pro zahraniční měnu. Kurz jednotlivých měn pro toto období byl následující:

EUR/CZK – 27,500 CZK/EUR

EUR/USD – 1,35 USD/EUR

EUR/SEK – 8,85 SEK/EUR

EUR/GBP – 0,82 GBP/EUR

Před vlastním výpočtem je nutné uvést úrokové sazby stanovené bankou v případě debetního zůstatku a v případě kreditního zůstatku. Konkrétní úrokové sazby jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 21: Úrokové sazby stanovené bankou pro konkrétní dny v %

	Francie		Česká republika		Švédsko		Itálie	
	Kredit	Debit	Kredit	Debit	Kredit	Debit	Kredit	Debit
6.1.2014	1,15	4,4	1,02	4,82	1,02	4,97	1,13	4,58
7.1.2014	1,12	4,32	1,05	4,79	1,02	4,95	1,12	4,51
8.1.2014	1,14	4,28	1,1	4,58	1,01	4,97	1,15	4,46
9.1.2014	1,11	4,29	1,09	4,45	1,03	4,92	1,16	4,44
10.1.2014	1,1	4,18	1,07	4,79	1,03	4,85	1,09	4,39
13.1.2014	1,1	4,36	1,09	4,85	1,02	4,83	1,11	4,41
14.1.2014	1,13	4,52	1,11	4,76	1,07	4,89	1,1	4,58
15.1.2014	1,14	4,27	1,15	4,56	1,05	4,97	1,09	4,5
16.1.2014	1,16	4,36	1,04	4,66	1,05	4,91	1,14	4,52
17.1.2014	1,12	4,39	1,03	4,43	1,01	4,84	1,12	4,55

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny zůstatky jednotlivých účtů. Při výpočtu bylo vycházeno z pevně stanovených kurzů. Účet v České republice je v CZK, účet ve Švédsku je v SEK, účet v Itálii v EUR a účet ve Francii také v EUR.

Tab. 22: zůstatky jednotlivých účtů v konkrétní dny.

	Francie EUR	ČR CZK	Švédsko SEK	Itálie EUR	Celkem EUR
6.1.2014	396 140	-1 140 755	107 793	-12 180	354 658
7.1.2014	620 102	168 300	151 848	6 875	650 255
8.1.2014	303 812	-813 615	178 301	-48 396	245 977
9.1.2014	100 050	-1 616 780	120 528	-35 987	18 890
10.1.2014	302 140	483 505	86 969	-18 920	310 629
13.1.2014	58 416	406 588	55 640	4 580	84 068
14.1.2014	102 563	-819 088	135 131	-39 812	48 235
15.1.2014	148 215	269 913	101 111	-47 893	121 562
16.1.2014	163 800	-858 413	104 563	-8 520	135 880
17.1.2014	94 520	-1 613 975	88 925	-12 515	33 363

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky mají všechny účty jednotlivých poboček vysoce volatilní zůstatky. Je zřejmé, že účet v České republice je účet s kreditně-debetními zůstatky. To, že má účet převážně

debetní zůstatek, je způsobeno tím, že společnost je převážně výrobní společností. Účet v Itálii je také účtem s kreditně-debetním zůstatkem. Účty ve Francii a Švédsku mají kreditní zůstatky. Pohyby na jednotlivých účtech jsou značné. S každodenními platbami dodavatelům a přijatými platbami od zákazníků je stav velice odlišný každý den. Nejlépe je na tom mateřská společnost ve Francii. Zůstatky na tomto účtu jsou poměrně vyšší než zůstatky všech ostatních účtů.

Pokrytí debetních zůstatků externím financováním je velice drahé, Přesný výčet nákladů na cash pooling je uveden v tabulce č. 27. Úrokové sazby v případě deficitních zůstatků se pohybují v rozmezí od 4,18 do 4,52. Tyto hodnoty jsou pro podnik nevýhodné. Nedostatky tohoto způsobu financování lze odstranit pomocí cash poolingu. Jaký vliv bude mít cash pooling na úrokovou pozici jednotlivých společností je uvedeno níže.

V následující tabulce je znázorněna denní úroková pozice jednotlivých účtů vůči bankám.

Tab. 23: Úroková pozice jednotlivých účtů vůči bance

	Francie EUR	ČR CZK	Švédsko SEK	Itálie EUR	Celkem EUR
6.1.2014	12,65	-152,63	3,01	-1,55	5,89
7.1.2014	19,29	4,95	4,33	0,21	20,17
8.1.2014	9,62	-103,4	5,04	-5,99	0,44
9.1.2014	3,08	-199,93	3,45	-4,43	-8,23
10.1.2014	9,23	14,3	2,48	-2,31	7,72
13.1.2014	1,78	12,1	1,59	0,14	2,54
14.1.2014	3,22	-108,35	3,98	-5,06	-5,33
15.1.2014	4,69	31,9	2,92	-5,99	0,19
16.1.2014	5,28	-111,1	3,01	-1,07	0,51
17.1.2014	2,94	-198,56	2,48	-1,58	-5,58
Celkové úroky v EUR					18,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že celkové úroky, které skupina obdrží od banky po dvou týdnech, jsou 18,32 Eur. I když je tento výsledek kladný, vypovídá o nevýhodnosti úročení jednotlivých účtů. Kladná úroková pozice je způsobena především dobrým výsledkem ze dne 7.1.2014, kdy stav účtu mateřské společnosti dosahoval hodnot něco málo přes 620 tis. Eur. V další dny byl úrok velice malý a ve třech dnech byl dokonce záporný. Tato situace není pro skupinu žádoucí.

6.2 Situace po zavedení cash pooling

Skupina zavedla cash pooling podle situace znázorněné na obrázku č. 8. Každodenně tedy dochází k převodu zůstatků účtů pobočky v Itálii a Francii na hlavní master účet vedený ve Francii. Na těchto účtech je prováděn reálný cash pooling. Úrok je vypočítáván na každém účtu samostatně a následně je připsán na Master účet ve Francii. Česká a Švédská pobočka zároveň převádí hotovost, se kterou disponuje na svůj účet zřízený ve Francii. Následně dochází k fiktivní úrokové optimalizaci. Hotovost z CZK je při úrokové optimalizaci fiktivně převedená na primární měnu poolu EUR stejně jako švédské koruny, které jsou také převáděny fiktivně na primární měnu poolu EUR.

V následující tabulce jsou zobrazeny stavy účtů vstupujících do úrokové optimalizace.

Tab. 24: Stavy účtů vstupujících do úrokové optimalizace

	Francie EUR	Fiktivní přepočet CZK – EUR	Fiktivní přepočet Švédsko – SEK	Itálie EUR	Celkem EUR
6.1.2014	396 140	-41 482	12 180	-12 180	354 658
7.1.2014	620 102	6 120	17 158	6 875	650 255
8.1.2014	303 812	-29 586	20 147	-48 396	245 977
9.1.2014	100 050	-58 792	13 619	-35 987	18 890
10.1.2014	302 140	17 582	9 827	-18 920	310 629
13.1.2014	58 416	14 785	6 287	4 580	84 068
14.1.2014	102 563	-29 785	15 269	-39 812	48 235
15.1.2014	148 215	9 815	11 425	-47 893	121 562
16.1.2014	163 800	-31 215	11 815	-8 520	135 880
17.1.2014	94 520	-58 690	10 048	-12 515	33 363

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou zobrazeny stavy jednotlivých účtů vstupujících do cash poolingové struktury. Účet ve Francii a Italský účet mají zřízen reálný cash pooling, kde jsou vypočítány samostatně úroky pro každý jednotlivý účet a následně jsou převedeny na hlavní master účet.

Tab. 25: Zvýhodněné úrokové sazby stanovené bankou

	Původní tržní sazba		Zvýhodněná tržní sazba	
	Kredit	Debit	Kredit	Debit
6.1.2014	1,15	4,4	1,85	3,9
7.1.2014	1,12	4,32	1,79	4
8.1.2014	1,14	4,28	1,77	4,01
9.1.2014	1,11	4,29	1,82	3,87
10.1.2014	1,1	4,18	1,8	3,95
13.1.2014	1,1	4,36	1,75	3,99
14.1.2014	1,13	4,52	1,77	3,92
15.1.2014	1,14	4,27	1,78	3,95
16.1.2014	1,16	4,36	1,84	4,02
17.1.2014	1,12	4,39	1,76	4,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 25 je zřejmé, že úrokové sazby stanovené bankou v případě využití cash poolingů jsou pro společnost výrazně výhodnější. Úrokové sazby jsou stanovovány individuálně každé společnosti. V případě Poclairn Hydraulics byly bankou stanovené úrokové sazby ve výši znázorněné v tabulce. Tyto sazby jsou nižší než standardní tržní sazby. Hlavním důvodem nižších hodnot je dlouhodobá a efektivní spolupráce společnosti s bankou. Jak na kreditní, tak na debetní straně dochází k zvýhodnění úrokové sazby. Společnost Poclairn si nepřála uvádět smluvně stanovené úrokové sazby, proto pro výpočet byly použity smyšlené sazby. Na výsledek to ale ovšem nemá vliv. Metodika výpočtu byla i se smyšlenými úrokovými sazbami zachována.

Tab. 26: Výsledná úroková pozice

	Účet Francie EUR	Účet Itálie EUR	Úrok z Francie	Úrok z Itálie	Zůstatek účtu ve fiktivním cash poolingů	Úrok z fiktivního cash poolingů	Součet úroků
6.1.2014	396 140	-12 180	20,36	-1,32	366 838	18,85	37,89
7.1.2014	620 102	6 875	30,83	0,34	643 380	31,99	63,16
8.1.2014	303 812	-48 396	14,94	-5,39	294 373	14,47	24,02
9.1.2014	100 050	-35 987	5,06	-3,87	54 877	2,77	3,96
10.1.2014	302 140	-18 920	15,11	-2,08	329 549	16,48	29,51
13.1.2014	58 416	4 580	2,84	0,22	79 488	3,86	6,92
14.1.2014	102 563	-39 812	5,04	-4,34	88 047	4,33	5,04
15.1.2014	148 215	-47 893	7,33	-5,25	169 455	8,38	10,45
16.1.2014	163 800	-8 520	8,37	-0,95	144 400	7,38	14,8
17.1.2014	94 520	-12 515	4,62	-1,39	45 878	2,24	5,47
Celkové úroky v EUR							201,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 26 je patrná úroková pozice skupiny v případě využití cash poolingové struktury. Jsou zde uvedeny stavy účtu Francouzské a Italské pobočky, na které se vztahuje, jak již bylo řečeno, reálný cash pooling. Z těchto účtů je vypočítán úrok. Účet ve Francii je účet s převážně kladným zůstatkem. Na druhou stranu Italský účet má převážně debetní zůstatky. V případě, že by tyto účty nebyly zapojeny do cash pooling, musela by Italská pobočka využívat externí zdroje financování, které by pro firmu byly značně nákladné. Díky cash pooling jsou zůstatky účtu převedeny na master účet, tudíž ani Italská pobočka nemusí využívat externí zdroje.

Do fiktivního cash pooling jsou zapojeny Česká a Švédská pobočka. Z tabulky 24 vyplývá, že i Česká pobočka má převážně debetní zůstatky. Jedním z důvodů převážně debetních zůstatků je fakt, že pobočka je výrobní společností, jejíž obchodní činnost je zanedbatelná. Švédská pobočka je obchodní společností a její zůstatek účtu je většinou kreditní. Díky fiktivnímu cash pooling obě dvě pobočky převedou své zůstatky na master účet ve Francii. Zároveň převedou české koruny a švédské koruny na primární měnu poolu EUR. Celková úroková pozice firmy tedy bude kladná.

Z výsledků je zřejmé, že úroková pozice skupiny se díky využívání cash pooling výrazně zlepšila. Bez využívání cash pooling byla sice úroková pozice skupiny kladná, výše úroků byla ale jen 18,32 EUR. Díky cash pooling se tato pozice výrazně zlepšila. Výsledná hodnota je 201,22 EUR.

6.3 Náklady společnosti spojené s cash poolingem

Díky porovnání situace společnosti před zavedením cash pooling a po zavedení cash pooling je zřejmé, že díky využívání tohoto produktulepší skupina své úrokové postavení. S využíváním cash pooling jsou ale spojeny i značné náklady. Při analýze vhodnosti či nevhodnosti využívání tohoto produktu je nutné zohlednit i tyto náklady.

Mezi nejvýznamnější náklady spojené s cash poolingem patří náklady na smlouvy mezi členy poolu. S bankou je smluvně ošetřeno, že v případě reálného cash pooling nejsou hrazeny jednotlivé transakce v případě převodu z účtu na účet, ale je stanovena smluvní částka placená v pravidelných intervalech, bez ohledu na množství uskutečněných operací. V případě skupiny Poclain jsou tyto náklady 200 Euro měsíčně. Konkrétní náklady skupiny Poclain jsou uvedeny v následující tabulce.

6.4 Návrh na zavedení cash pooling u ostatních poboček

Z analýzy úrokových nákladů s vedením cash pooling u a bez něj je jednoznačné, že je pro firmu výhodnější cash pooling zřídit. V současnosti ve skupině Poclain není cash pooling zřízen se všemi pobočkami. Analýzou této problematiky lze dospět k závěru, zda je vhodné cash pooling zavést i u ostatních poboček. Při úvaze možnosti zavedení cash pooling u do ostatních poboček je možné uvažovat pobočku v USA a Slovinsku.

Pobočka v USA je stejně jako pobočka v České republice, převážně výrobní společností, její obchodní činnost je v porovnání s výrobní činností zanedbatelná. Pobočka ve Slovinsku má daleko výraznější obchodní činnost.

Při analýze možnosti zavedení cash pooling u v pobočce v USA bylo zjištěno, že z důvodu legislativních opatření, není možné v USA použít fiktivní cash pooling. Tyto informace jsou získané přímo od finančního manažera Americké pobočky. V tomto případě, by tedy musel být použit reálný cash pooling. Společnost by zřídila účet ve Francii, kam by fyzicky převáděla zůstatky účtů. Ve Slovinsku není legislativně omezeno použití fiktivního cash pooling u, zde je tedy možno tuto formu použít. Stav jednotlivých účtů výše zmíněných poboček jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 28: Stav účtů v USA a Slovinsku

	Účet USA v EUR	Účet Slovinsko v EUR
6.1.2014	-62 180	17 850
7.1.2014	-17 850	43 126
8.1.2014	-29 325	23 976
9.1.2014	2 158	53 289
10.1.2014	-47 869	16 974
13.1.2014	-63 200	7 423
14.1.2014	-18 520	9 185
15.1.2014	-9 820	34 658
16.1.2014	-36 360	39 748
17.1.2014	5 815	19 785

Zdroj: Vlastní zpracování

Účet v USA je účtem s převážně debetními zůstatky, účet ve Slovinsku je účet s převážně kladnými zůstatky.

Úrokové sazby pro jednotlivé účty jsou následující:

Tab. 29: Úrokové sazby a úroková pozice společnosti

	Úrokové sazby				Úroková pozice	
	USA		Slovinsko		USA	Slovinsko
	Kredit	Debit	Kredit	Debit		
6.1.2014	1,12	4,32	1,06	4,93	-7,46	0,53
7.1.2014	1,18	4,52	1,01	4,97	-2,24	1,21
8.1.2014	1,09	4,29	1,03	4,92	-3,49	0,69
9.1.2014	1,09	4,18	1,04	4,15	0,07	1,54
10.1.2014	1,09	4,14	1,08	4,77	-5,5	0,51
13.1.2014	1,13	4,16	1,02	4,8	-7,3	0,21
14.1.2014	1,14	4,01	1,05	4,76	-2,06	0,27
15.1.2014	1,2	4,02	1	4,91	-1,1	0,96
16.1.2014	1,12	4,05	1,01	4,8	-4,09	1,12
17.1.2014	1,05	4,01	1,06	4,78	0,24	0,58
Celkem v EUR					-32,93	7,62

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výpočtu úrokové pozice společností byly zjištěny následující hodnoty:

Celková úroková pozice společnosti v USA je záporná. Je to proto, že společnost v USA má převážně debetní zůstatky. Naopak úroková pozice společnosti ve Slovinsku je kladná. Politikou skupiny Poclain ovšem je přerozdělovat finanční prostředky v rámci skupiny optimálním způsobem. Pokud by pobočka v USA nebyla zahrnuta do cash pooling, vznikaly by zde značné náklady spojené s potřebou externího financování. Jak se změní situace v případě zavedení cash pooling do těchto společností, je znázorněno níže. Pro pobočku v USA bude využit reálný cash pooling, pro pobočku ve Slovinsku bude využit fiktivní cash pooling.

Tab. 30: Úroková pozice skupiny

	Úrok z Francie	Úrok z Itálie	Úrok z USA	Zůstatek účtu ve fiktivním cash pooling	Úrok z fiktivního cash pooling	Součet úroků
6.1.2014	20,36	-1,32	-7,46	384 688	19,77	31,35
7.1.2014	30,83	0,34	-2,24	686 506	34,13	63,06
8.1.2014	14,94	-5,39	-3,49	318 349	15,65	21,71
9.1.2014	5,06	-3,87	0,07	108 166	5,47	6,73
10.1.2014	15,11	-2,08	-5,5	346 523	17,32	24,85
13.1.2014	2,84	0,22	-7,3	86 911	4,22	-0,02
14.1.2014	5,04	-4,34	-2,06	97 232	4,78	3,43
15.1.2014	7,33	-5,25	-1,1	204 113	10,09	11,06
16.1.2014	8,37	-0,95	-4,09	184 148	9,41	12,74
17.1.2014	4,62	-1,39	0,24	65 663	3,21	6,68
Celkové úroky v EUR						181,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku je zřejmé, že v případě, že by byly zapojeny do cash poolingů i společnosti v USA a Slovinsku snížila se úroková pozice celé skupiny. Je to způsobeno především debetními zůstatky společnosti v Americe. Zároveň ale je jen v jediný den zůstatek skupiny v celkovém součtu debetní. Všechny další dny je výsledek kreditní. Z tohoto důvodu není potřeba využívat externí zdroje financování ani u jedné pobočky. Převážně pro Českou republiku a Ameriku je tato pozice výhodná.

6.4.1 Důsledky cash poolingů

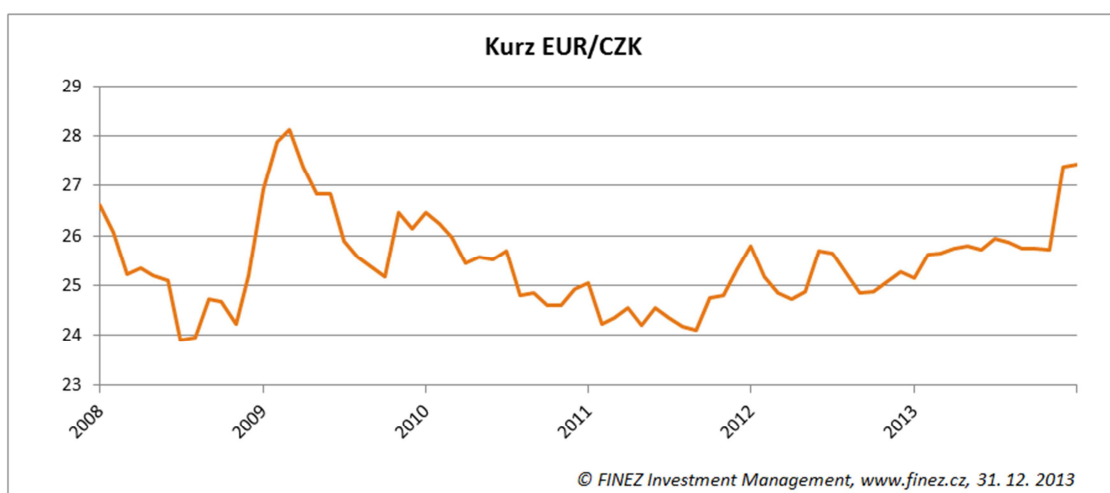
6.4.1.1 Hedging

Proti nepříznivým dopadům výkyvů měnového kurzu se lze zajistit pomocí hedgingu. Pokud dojde k rapidní změně kurzu, která přetrvává delší čas, je potřebné přizpůsobit firemní strategii celé firmy. Finanční hedging pomůže firmě eliminovat krátkodobé fluktuace měnových kurzů, obvykle v horizontu měsíců. Klíčem k efektivnímu zajišťovacímu programu je správné odhadnutí objemu transakcí v cizí měně. Cílem zajišťování kurzového rizika je v první řadě ochrana plánovaného zisku a cashflow společnosti. Společnost Poclairn Hydraulics Brno má s mateřskou společností sjednanou smlouvu o hedgingu. V souvislosti s touto smlouvou plynou společnosti náklady ve výši 828 tis. Kč ročně. Pomocí cash poolingů společnost využívá takzvaný umělý hedging.

Principem je, že společnost reálně převádí své hotovostní zůstatky na hlavní master účet. Tím společnost drží Euro, ale není ovlivněna změnou kurzu. Má k dispozici cizí měnu, která není ovlivněna měnovou fluktuací.

Na obrázku níže je uveden vývoj kurzu Eura vůči České koruně za období od roku 2008 do roku 2013. Je patrné, že od roku 2011 došlo výraznému oslabení koruny. Tímto krokem se centrální banka snaží držet úrokové sazby na co nejnižší úrovni a zároveň rozdmýchat inflaci. Tento krok je výhodný zejména pro exportéry. Společnost Poclairn Hydraulics s.r.o. je ale převážně výrobní společností, tím pádem u ní převládá import. Vývoj kurzu byl tedy pro společnost nevýhodný. Využíváním cash poolingů a tedy umělého hedgingu zabránila ztrátám, ke kterým by došlo oslabením koruny. I když společnost obchoduje v cizí měně, využitím reálného cash poolingů má k dispozici cizí měnu bez vlivu změny kurzu.

Graf 2: Vývoj kurzu EUR/CZK



Zdroj: Česká národní banka, FINEZ Investment Management

Z grafu č. 3 je patrný vývoj kurzu EUR vůči CZK za období 2008-2013. Je zřejmé, že kurz neustále kolísá. V roce 2009 došlo k výrazné deprecii české koruny a kurz dosahoval výše přes 28 CZK/EUR. Následovalo období, kdy se kurz pohyboval v rozmezí 24-25 CZK/EUR. V současné době se kurz opět výrazně vychýlil a pohybuje se na úrovni 27 CZK/EUR. Z těchto pohybů je zřejmé, že umělý hedging je pro pobočku v České republice výhodný.

Na následujícím grafu je srovnán kurz dolaru vůči euru. V případě zavedení cash pooling v pobočce v USA bude i zde otázka hedgingu podstatná. Z grafu je zřejmé, že i kurz USD/EUR podléhá značným výkyvům. I když v současnosti je kurz stabilní, nelze s určitostí předpokládat, jak se bude kurz vyvíjet v budoucnu, proto i pro pobočku v USA je zajištění měny pomocí umělého hedgingu výhodné.

Graf 3: Vývoj kurzu USD/EUR



Zdroj: Erste Corporate Banking, Bloomberg

6.4.1.2 Nízká kapitalizace

Nízké kapitalizaci stejně jako cenám obvyklým, je nutno v případě cash poolingů věnovat pozornost. Omezení daňové uznatelnosti se zkoumá v souvislosti s osobami spojenými definovanými v zákoně o dani z příjmu. Nízkou kapitalizací je stanoven limit daňové znatelnosti finančních nákladů.

Dle Poláka lze shrnout pravidla nízké kapitalizace následovně:

- Daňově neuznatelné jsou finanční náklady z úvěrů a půjček od spojených osob přesahující v daném zdaňovacím období čtyřnásobek výše základního kapitálu,

- Daňově neuznatelné jsou finanční náklady, které plynou z úvěrů a půjček, u nichž je úrok nebo výnos zcela závislý nebo převážně závislý na zisku dlužníka.

Pokud společnost využívá reálný cash pooling, musí problematice nízké kapitalizace věnovat pozornost, zejména v případě společností zapojených do cash poolingů a mající zejména debetní zůstatky jako v případě pobočky v České republice a v USA. Společnost by měla zajistit denní monitoring, kde budou sledovány denní pohyby a bude porovnávána výše přijatých úvěrů či půjček od spojených osob a tyto půjčky budou následně porovnány s limitem stanoveným v zákoně o dani z příjmu. V případě fiktivního cash poolingů nedochází k převodům zůstatků, tím pádem by fiktivní cash pooling neměl mít v ČR žádný vliv na pravidla nízké kapitalizace.⁴¹

⁴¹ Srov. Polák P., 2008, str. 100,101

7 Závěr

Cílem práce bylo posoudit výhodnost používaných metod cash managementu, zhodnocení výhod a nevýhod cash poolingu a eventuální vhodnost zapojení ostatních poboček zkoumané společnosti do cash poolingové struktury koncernu. Tyto cíle byly postupně naplněny.

V první části práce byly uvedeny jednotlivé metody používané při řízení cash managementu společnosti. Byla zhodnocena výhodnost používaných metod se zaměřením převážně na cash pooling. Dále byla provedena analýza výhod a nevýhod cash poolingu. Mezi hlavní výhody cash poolingu patří možnost čerpání peněz přebytkových společností a následné krytí deficitních zůstatků na bankovních účtech dalších společností. Cash pooling je výhodný zejména u společností mající zůstatek běžných účtů v řádu milionů korun. Cash pooling umožňuje snížit objem potřebného provozního kapitálu, tedy zvýšit cash flow společnosti.

Byla zhodnocena finanční situace podniku. Při hodnocení finanční situace společnosti byly použity poměrové ukazatele a to konkrétně likvidita, aktivita, zadluženosti a rentabilita. Společnost byla porovnávána se dvěma největšími konkurenty v České republice. Z analýzy je zřejmé, že společnost mezi konkurenty dosahovala nejlepších výsledků. Z hlediska finančních ukazatelů společnosti doporučuji sledovat uvedené ukazatele v kratším časovém horizontu. To pomůže při vyhodnocování celkové situace podniku.

Dalším krokem bylo zhodnocení efektu cash poolingu. Byly provedeny srovnání výpočtů úrokové úspory v případě použití cash poolingu a před použitím tohoto produktu. Do cash poolingové struktury společnosti jsou v současné době zapojeny pobočky v České republice, Francii, Švédsku a Itálii. V České republice a Švédsku byl zvolen fiktivní cash pooling, ve Francii a Itálii byl zvolen reálný cash pooling. Česká republika má převážně debetní zůstatky, pobočka ve Francii převážně kreditní zůstatky, Italská a Švédská pobočka mají volatilní zůstatky. Celková úroková pozice byla zhodnocena v průběhu dvou týdnů. Výsledný úrok v případě nevyužívání cash poolingu byl 18,32 Euro. Po zavedení cash poolingu se celková úroková pozice firmy za dva týdny zvýšila na 201,22 Euro.

Z analýzy úrokové pozice firmy je zřejmé, že je pro firmu výhodné cash pooling zřídit. V současnosti není cash pooling zřízen se všemi pobočkami. Pobočky, u kterých je možné zřízení cash pooling uvažovat, jsou pobočky v USA a Slovinsku. USA je převážně výrobní společností s deficitními zůstatky, Slovinsko má převážně kreditní zůstatky. Výsledná úroková pozice skupiny v případě zapojení těchto dvou poboček by za dva týdny činila 181,59 Euro. Z výsledku je zřejmé, že v případě zapojení těchto dvou poboček bude snížena celková úroková pozice. Zároveň ale i přes debetní zůstatky pobočky v USA je celková pozice kladná. To znamená, že společnost nemusí využívat externí zdroje financování. Doporučuji společnosti zavedení cash pooling i u těchto poboček.

Pokud bude společnost zavádět cash pooling i do dalších poboček musí se zaměřit na problematiku nízké kapitalizace. V případě využívání reálného cash pooling musí být této problematice věnována pozornost, zejména v případě společností zapojených do cash pooling a mající zejména debetní zůstatky jako v případě pobočky v České republice a USA. Společnost by měla zajistit denní monitoring pro sledování pohybů na jednotlivých účtech. Následně by měla porovnat výši přijatých úvěrů a půjček od spojených osob a tyto půjčky porovnat s limitem stanoveným v zákoně. V případě fiktivního cash pooling, zřízeného v pobočce v České republice nedochází k převodům zůstatků, tím pádem nemá tento cash pooling na pravidla nízké kapitalizace žádný vliv. Pokud by ale společnost zvažovala změnu cash pooling z fiktivního na reálný cash pooling, musí tyto pravidla brát v potaz.

Seznam použitých zdrojů

1. HUČKA M., KISLINGEROVÁ E., MALÝ M., *Vývojové tendence velkých podniků*, C.H. Beck 2011, ISBN 978-80-7400-198-7
2. JANSEN J., *International Cash Pooling, Cross-border Cash Management Systems and Intra-group Financing*, Munich, European law publisher GmbH, 2011, ISBN 978-3-86653-192-5
3. KISLINGEROVÁ E. A KOL., *Manažerské finance*, 2. Vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-903-0, 745 s.
4. MAREK P. A KOL., *Studijní průvodce financemi podniku 2*. Vydání, Praha: Ekopress, 2009, ISBN 978-80-86929-49-1, str. 634
5. NÝVLTOVÁ R., MARINIČ P., *Finanční řízení podniku*, Grada publishing a.s. 2010, ISBN 978-80-247-3158-2
6. OSTATNICKÝ M., *Finanční řízení a controlling v praxi*, 09/2011, Wolters Kluwer, ISSN 18-04-2996
7. PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A., *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, Praha: Linde Praha, 2012, ISBN 978-80-7201-872-7, str. 333
8. POLACH J., DRÁBEK J., MERKOVÁ M., POLÁCH J., jr., *Reálné a finanční investice*, 1. Vydání, Praha C.H. Bechk 2012, ISBN 978-7400-436-0
9. POLÁK P., KLUSÁČEK I., *Centralization of Treasury Management*, Publishing Company „Business Perspectives“, 2010
10. REŽŇÁKOVÁ, M. A KOL., *Řízení platební schopnosti podniku*, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3441-5
11. VALACH J. A KOL., *Finanční řízení podniku*, Ekopress, 1999, ISBN 80-861919-21-1

Internetové zdroje

1. Cash management dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/cash-management-2842.html>
2. Zajištění kurzového rizika, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-kurzoveho-rizika-7686.html>,

3. Finanční analýza, dostupné z <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
4. Burian Partner, dostupné z: <http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23>
5. Cash pooling chytrý systém s více účty, dostupné z:
<http://www.finance.cz/zpravy/finance/215008-cash-pooling-chytry-system-s-vice-ucty/>
6. Finanční analýza podniku v praxi, dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>

Další zdroje:

Interní zdroje společnosti

Seznam použitých zkratk

CP	Cash pooling
EBIT	Provozní hospodářský výsledek
EAT	Čistý provozní hospodářský výsledek
CZ	cizí zdroje
VK	Vlastní kapitál

Seznam tabulek

Tab. 1: Stavby běžných účtů mateřské společnosti a dceřiných společností před zavedením cash poolingů	36
Tab. 2: Stavby běžných účtů mateřské společnosti a dceřiných společností po zavedení cash poolingů	36
Tab. 3: Poplatky cash pooling	38
Tab. 4: Poplatky za cash pooling v Unicredit bank.....	40
Tab. 5: Přehled nákladů na cash pooling	43
Tab. 6: Ukazatel likvidity.....	61
Tab. 7: Ukazatele likvidity společnosti Bosch Rexroth, s.r.o.	61
Tab. 8: Ukazatele likvidity společnosti Jihostroj, a.s.....	61
Tab. 9: Ukazatelé rentability	62
Tab. 10: Ukazatele rentability firmy Bosch Rexroth, s.r.o.	63
Tab. 11: Ukazatele rentability firmy Jihostroj, a.s.	63
Tab. 12: Ukazatelé aktivity	64
Tab. 13: Ukazatele aktivity firmy Bosch Rexroth, s.r.o.....	64
Tab. 14: Ukazatele aktivity firmy Jihostroj, a.s.	64
Tab. 15: Ukazatel zadluženosti	65
Tab. 16: Ukazatele zadluženosti firmy Bosch Rexroth, s.r.o.....	66
Tab. 17: Ukazatele zadluženosti společnosti Jihostroj, a.s.	66
Tab. 18: Swot analýza společnosti	69
Tab. 19: Přehled placených úroků společnosti.....	71
Tab. 20: Přehled bankovních poplatků společnosti.....	72
Tab. 21: Úrokové sazby stanovené bankou pro konkrétní dny v %	76
Tab. 22: zůstatky jednotlivých účtů v konkrétní dny.	76
Tab. 23: Úroková pozice jednotlivých účtů vůči bance	77
Tab. 24: Stavby účtů vstupujících do úrokové optimalizace	78
Tab. 25: Zvýhodněné úrokové sazby stanovené bankou.....	79
Tab. 26: Výsledná úroková pozice.....	79
Tab. 27: Náklady spojené s cash poolingem.....	81
Tab. 28: Stavby účtů v USA a Slovinsku.....	82
Tab. 29: Úrokové sazby a úroková pozice společnosti	83
Tab. 30: Úroková pozice skupiny	84

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj vyráběných motorů v Poclain Hydraulics.....	54
Graf 2: Vývoj kurzu EUR/CZK	85
Graf 3: Vývoj kurzu USD/EUR	86

Seznam obrázků

Obr. 1: Reálný cash pooling přeshraniční víceúrovňový	22
Obr. 2: Fiktivní cash pooling	24
Obr. 3: Pohyby na jednotlivých účtech před zavedením nettingu.....	32
Obr. 4: Pohyby na jednotlivých účtech po zavedení nettingu	34
Obr. 5: Organizační struktura koncernu	45
Obr. 6: Finanční tok společnosti	51
Obr. 7: Organizační struktura společnosti Poclain Hydraulics Brno	53
Obr. 8: Struktura cash poolingů	75

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha 2013

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2013

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích k 31.12.2013

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2009

Příloha 5: Rozvaha 2009

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2011

Příloha 9: Rozvaha 2011

Příloha 10: Výkaz zisku a ztráty 2012

Příloha 11: Rozvaha 2012

Příloha 1: Rozvaha 2013

AKTIVA		Běžné účetní období			Min.úč.
		Brutto	Korekce	Netto	období
B		1	2	3	4
Netto					Netto
	AKTIVA CELKEM	923 792	-122 612	801 179	660 180
	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
	Dlouhodobý majetek	286 652	-107 258	179 394	123 546
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 139	-8 532	607	379
B I 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	9 139	-8 532	607	379
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	277 513	-98 726	178 787	123 167
B II 1	Pozemky	0	0	0	0
2	Stavby	34 300	-633	33 667	143
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	352 956	-215 788	137 168	83 482
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	113	-44	68	2 528
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 429	0	6 429	28 469
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 454	0	1 454	8 545
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-117 740	117 740	0	0
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B III 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0

**ROZVAHA
(BALANCE)
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)
IČ
46 97 29 78**

**POCLAIN
HYDRAULICS,
s.r.o.**
Sídlo, bydliště nebo
místo podnikání
účetní jednotky
Kšírova 186
Brno
619 00

2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	Oběžná aktiva	636 965	-15 354	621 611	535 838
C I	Zásoby	266 785	-13 921	252 865	215 973
C I1	Materiál	190 098	-11 294	178 804	141 915
2	Nedokončená výroba a polotovary	16 418	-598	15 820	17 966
3	Výrobky	18 796	-59	18 737	17 196
4	Zvířata	0	0	0	0
5	Zboží	41 474	-1 970	39 504	38 896
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C II	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	806
C II2	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6	Jiné pohledávky	0	0	0	0
7	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	806
C III	Krátkodobé pohledávky	357 283	-1 434	355 849	309 621
C III3	Pohledávky z obchodních vztahů	160 680	-1 434	159 245	123 754
2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	126 817	0	126 817	158 397
3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	37 842	0	37 842	16 199
7	Ostatní poskytnuté zálohy	1 880	0	1 880	1 817
8	Dohadné účty aktivní	30 046	0	30 046	9 438
9	Jiné pohledávky	18	0	18	16
C IV	Krátkodobý finanční majetek	12 897	0	12 897	9 438
C IV1	Peníze	263	0	263	315

2	Účty v bankách	12 634	0	12 634	9 123
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D I	Časové rozlišení	174	0	174	796
D I1	Náklady příštích období	174	0	174	796
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0	0

-

PASIVA		Běžné úč.	Min.úč.
		období	Období
B		5	6
PASIVA CELKEM		801 179	660 180
Vlastní kapitál		323 665	323 033
A I	Základní kapitál	125 500	125 500
1	Základní kapitál	125 500	125 500
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0
A II	Kapitálové fondy	0	0
A II1	Emisní ážio	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	12 550	12 550
A III2	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	12 550	12 550
3	Statutární a ostatní fondy	0	
A IV	Výsledek hospodářství minulých let	104 983	78 254
A IV1	Nerozdělený zisk minulých let	104 983	78 254
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0
A V	Výsledek hospodářství běžného účetního období	80 631	106 729
Cizí zdroje		477 515	337 147
B I	Rezervy	11 465	9 552
BI 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0
4	Ostatní rezervy	11 465	9 552

B II	Dlouhodobé závazky	214	0
B			
II1	Závazky z obchodních vztahů	0	0
2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0
3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
6	Vydané dluhopisy	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
8	Dohadné účty pasivní	0	0
9	Jiné závazky	0	0
10	Odložený daňový závazek	214	0
B			
III	Krátkodobé závazky	443 336	327 587
B			
III1	Závazky z obchodních vztahů	213 075	102 414
2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	95 907	4 850
3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	7 330	7 812
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 182	3 505
7	Stát - daňové závazky a dotace	5 145	2 903
8	Kratkodobé přijaté zálohy	4 131	2 287
9	Vydané dluhopisy	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113 023	203 396
11	Jiné závazky	542	420
B			
IV	Bankovní úvěry a výpomoci	22 500	8
B			
IV1	Bankovní úvěry dlouhodobé	15 000	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	7 500	8
3	Krátkodobé finanční výpomoci		0
C I	Časové rozlišení	0	0
C			
I1	Výdaje příštích období	0	0
2	Výnosy příštích období	0	0

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč) IČ 46 97 29 78		POCLAIN HYDRAULICS, s.r.o. Kšírova 186 Brno 619 00	
TEXT		Skutečnost v účetním období	
b		sledovaném	Minulém
		1	2
Tržby za prodej zboží		379 689	357 630
Náklady vynaložené na prodané zboží		342 196	287 084
Obchodní marže		37 492	70 546
Výkony (ř. 05+06+07)		1 457 266	1 363 905
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		1 463 133	1 379 739
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby		-5 866	-15 834
Aktivace		0	0
Výkonová spotřeba		1 232 037	1 149 875
Spotřeba materiálu a energie		856 052	725 017
Služby		375 985	424 858
Přidaná hodnota		262 722	284 576
Osobní náklady		166 532	160 877
Mzdové náklady		118 003	115 255
Odměny členům orgánů společnosti a družstva		0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		41 092	39 035
Sociální náklady		7 437	6 587
Daně a poplatky		245	368
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		22 574	19 719
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		4 245	11 992
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		4 245	11 992
Tržby z prodeje materiálu		0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		3 670	435
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		3 670	435
Prodaný materiál		0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		-1 123	-10 336
Ostatní provozní výnosy		30 726	18 274
Ostatní provozní náklady		20 170	7 737
Převod provozních výnosů		0	0
Převod provozních nákladů		0	0

Provozní výsledek hospodaření	85 625	136 042
Tržby z prodeje cenných papírů	0	0
Prodané cenné papíry a vklady	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0
Výnosové úroky	2	1
Nákladové úroky	1 079	283
Ostatní finanční výnosy	39 919	16 242
Ostatní finanční náklady	24 465	19 807
Převod finančních výnosů	0	0
Převod finančních nákladů	0	0
Finanční výsledek hospodaření	14 377	-3 847
Daň z příjmů za běžnou činnost	19 372	25 466
-splatná	18 353	23 712
-odložená	1 020	1 754
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	80 629	106 729
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
-splatná	0	0
-odložená	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	80 629	106 729
Výsledek hospodaření před zdaněním	100 002	132 195

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích k 31.12.2013

Přehled o peněžních tocích k 31.12.2013	
	9 438
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	100 002
Úpravy o nepeněžní operace	22 835
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	22 574
Změna stavu opravných položek, rezerv	1 913
Zisk z prodeje stálých aktiv	-576
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-1 077
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	122 837
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	34 056
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-44 800
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	115 749
Změna stavu zásob	-36 892
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	156 893
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1 079
Přijaté úroky	2
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-19 372
Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	136 444
Peněžní toky z investiční činnosti	
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-55 848
Příjmy z prodeje stálých aktiv	576
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-55 272
Peněžní toky z finančních činností	
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	22 706
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
Úhrada ztráty společníky	0
Přímé platby na vrub fondů	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	22 706
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	103 878
Stav peněžních prostř. A peněž. Ekvivalentů na začátku období	113 316

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty 2009**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2009**

	sledovaném	Minulém
	1	2
Tržby za prodej zboží	124 950	133 247
Náklady vynaložené na prodané zboží	84 946	103 628
Obchodní marže	40 004	29 619
Výkony	636 531	1 202 038
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	663 574	1 204 816
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	-27 043	-2 778
Výkonová spotřeba	558 874	1 083 329
Přidaná hodnota	117 661	148 328
Osobní náklady	98 655	123 527
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	406	51 101
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	389	45 998
Provozní výsledek hospodaření	8 422	21 047
Výnosové úroky	3	169
Nákladové úroky	3 653	5 139
Ostatní finanční výnosy	32 777	40 377
Ostatní finanční náklady	34 713	56 279
Finanční výsledek hospodaření	-5 587	-20 872
Daň z příjmů za běžnou činnost	350	1 464
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 486	-1 289
Výsledek hospodaření za účetní období	2 486	-1 289
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 835	175

Příloha 5: Rozvaha 2009

Rozvaha 2009

AKTIVA CELKEM	374 109
Dlouhodobý majetek	98 300
Dlouhodobý nehmotný majetek	650
Dlouhodobý hmotný majetek	97 650
Oběžná aktiva	272 996
Zásoby	181 221
Krátkodobé pohledávky	90 388
Krátkodobý finanční majetek	1 387
Časové rozlišení	3 020
PASIVA CELKEM	374 317
Vlastní kapitál	156 520
Základní kapitál	125 500
Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	4 487
Výsledek hospodářství minulých let	24 047
Výsledek hospodářství běžného účetního období	2 486
Cizí zdroje	214 504
Rezervy	2 671
Dlouhodobé závazky	42 998
Bankovní úvěry a výpomoci	44 022

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty 2010**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2010**

Tržby za prodej zboží	243 563
Náklady vynaložené na prodané zboží	219 921
Obchodní marže	23 642
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 046 073
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	10 866
Výkonová spotřeba	821 790
Spotřeba materiálu a energie	585 240
Služby	236 550
Přidaná hodnota	258 791
Osobní náklady	128 039
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 897
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	62
Provozní výsledek hospodaření	116 029
Nákladové úroky	1 085
Ostatní finanční náklady	14 259
Finanční výsledek hospodaření	239
Daň z příjmů za běžnou činnost	22 386
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	93 882
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0
Výsledek hospodaření za účetní období	93 882
Výsledek hospodaření před zdaněním	116 268

Příloha 7: Rozvaha 2010**Rozvaha 2010**

AKTIVA CELKEM	481 992
Dlouhodobý majetek	99 718
Dlouhodobý nehmotný majetek	439
Dlouhodobý hmotný majetek	86 572
Oběžná aktiva	391 239
Zásoby	219 041
Dlouhodobé pohledávky	295
Krátkodobé pohledávky	171 539
Krátkodobý finanční majetek	364
Časové rozlišení	3 742
PASIVA CELKEM	481 992
Vlastní kapitál	250 402
Základní kapitál	125 500
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 612
Výsledek hospodaření minulých let	26 408
Výsledek hospodaření běžného účetního období	93 882
Cizí zdroje	224 267
Rezervy	31 359
Krátkodobé závazky	181 534
Bankovní úvěry a výpomoci	11 375

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty 2011**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2011**

Tržby za prodej zboží	342 796
Náklady vynaložené na prodané zboží	300 804
Obchodní marže	41 992
Výkony	1 384 577
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 377 486
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	7 091
Výkonová spotřeba	1 074 223
Přidaná hodnota	352 346
Osobní náklady	147 440
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	64
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0
Provozní výsledek hospodaření	181 973
Výnosové úroky	12
Nákladové úroky	1 129
Finanční výsledek hospodaření	-815
Daň z příjmů za běžnou činnost	33 269
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	147 889
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0
Mimořádný výsledek hospodaření	-1 987
Výsledek hospodaření za účetní období	145 902
Výsledek hospodaření před zdaněním	179 171

Příloha 9: Rozvaha 2011**Rozvaha 2011**

AKTIVA CELKEM	669 731
Dlouhodobý majetek	93 416
Dlouhodobý nehmotný majetek	486
Dlouhodobý hmotný majetek	92 931
Dlouhodobý finanční majetek	0
Oběžná aktiva	570 328
Zásoby	327 714
Dlouhodobé pohledávky	2 560
Krátkodobé pohledávky	223 376
Krátkodobý finanční majetek	16 678
Časové rozlišení	2 236
PASIVA CELKEM	669 731
Vlastní kapitál	320 056
Základní kapitál	125 500
Kapitálové fondy	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	9 306
Výsledek hospodaření běžného účetního období	149 654
Cizí zdroje	349 675
Rezervy	63 623
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	286 052
Bankovní úvěry a výpomoci	1
Časové rozlišení	0

Příloha 10: Výkaz zisku a ztráty 2012**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012**

Tržby za prodej zboží	357 630
Náklady vynaložené na prodané zboží	287 084
Obchodní marže	70 546
Výkony	1 363 905
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 379 739
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	-15 834
Aktivace	0
Výkonová spotřeba	1 149 875
Spotřeba materiálu a energie	725 017
Služby	424 858
Přidaná hodnota	284 576
Osobní náklady	160 877
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 992
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	435
Provozní výsledek hospodaření	136 042
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
Výnosové úroky	1
Nákladové úroky	283
Finanční výsledek hospodaření	-3 847
Daň z příjmů za běžnou činnost	25 466
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	106 729
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0
Výsledek hospodaření za účetní období	106 729
Výsledek hospodaření před zdaněním	132 195

Příloha 11: Rozvaha 2012**Rozvaha 2012**

AKTIVA CELKEM	683 752
Dlouhodobý majetek	123 547
Dlouhodobý nehmotný majetek	379
Dlouhodobý hmotný majetek (123 168
Dlouhodobý finanční majetek	0
Oběžná aktiva	559 409
Zásoby	215 973
Dlouhodobé pohledávky	806
Krátkodobé pohledávky	333 192
Krátkodobý finanční majetek	9 438
Časové rozlišení	796
PASIVA CELKEM	683 752
Vlastní kapitál	323 033
Základní kapitál	125 500
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	12 550
Výsledek hospodářství minulých let	78 254
Výsledek hospodářství běžného účetního období	106 729
Cizí zdroje	360 718
Rezervy	33 122
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	327 588
Bankovní úvěry a výpomoci	8