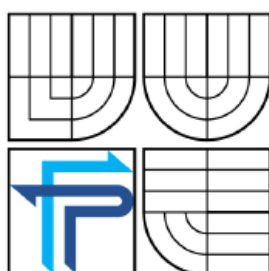


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ HOTOVOSTI V MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

CASH MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA KREJBICOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Diplomová práce hodnotí způsob řízení peněžních prostředků ve vybrané společnosti se zaměřením na metody cash pooling a nettingu. Na základě rozboru současného stavu je předkládán návrh na implementaci nettingu ve vybrané společnosti s ohledem na dopad řízení peněžních prostředků.

Abstract

The master's thesis assesses the way of cash management in an international company focused on cash pooling and netting. On the basis of an analysis of current situation and with respect to impact of cash management there is offered proposal for netting implementation in the selected company.

Klíčová slova

Platební styk, SWIFT, IBAN, cash pooling, netting, BMG, Meganet, nettingová kalkulace

Key words

Payment system, SWIFT, IBAN, cash pooling, netting, BMG, Meganet, netting calculation

Bibliografická citace diplomové práce

KREJBICHOVÁ, J. *Řízení hotovosti v mezinárodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2008

.....
podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Markovi Zineckerovi, Ph.D., své rodině a příteli, kolegům za ochotu a pomoc při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
2.1 MEZINÁRODNÍ ELEKTRONICKÝ PLATEBNÍ STYK.....	11
2.1.1. SWIFT/BIC	12
2.1.2. IBAN – International Bank Account Number	13
2.1.3. Routing kód.....	15
2.2 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉ LIKVIDITY	17
2.2.1. Cash pooling.....	17
2.2.2. Netting	21
3 ANALÝZA MODELŮ ŘÍZENÍ PENĚŽNÍ HOTOVOSTI A JEJICH KOMPARACE V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	29
3.1 FIREMNÍ MULTILATERÁLNÍ NETTINGOVÝ PROGRAM	29
3.1.1. Bank Mendes Gans N. V.	30
3.1.2. Účastníci nettingu.....	32
3.1.3. Zúčtování v procesu nettingu.....	33
3.1.4. Nettingové operace	37
3.1.5. Jednotlivé kroky procesu nettingu	38
3.1.6. Zhodnocení užívaného systému ve sledované společnosti.....	43
3.2 ROZBOR SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI VYBRANÉ PRO PŘEDLOŽENÍ NÁVRHU NA ZAVEDENÍ NETTINGU	45
3.2.1. Charakteristika sledované společnosti	45
3.2.2. Analýza současného procesu řízení firemních financí	45
3.2.3. Zhodnocení současného stavu ve společnosti.....	52
4 NÁVRH ZAVEDENÍ NETTINGU V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI A JEHO DOPAD NA POHYB FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	54
4.1 NÁVRH PROCESU PŘI PŘÍPRAVĚ NETTINGOVÝCH PLATEB	55
4.1.1. Simulace zavedení nettingu	58
4.1.2. Dopad zavedení nettingu na cash pooling, administrativu a bankovní poplatky	66
5 ZÁVĚR	71
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
7 SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

V současné době firmy využívají stále nové přístupy k řízení firemních financí, krátkodobé likvidity a k převodům peněžních prostředků. Společnosti holdingového typu těží maximum z kapitálového propojení, kdy si například cíleným řízením finančních převodů vzájemně půjčují peněžní prostředky a minimálně se tak v této oblasti snaží využívat třetích stran. K finančním převodům se ve větších společnostech používá výhradně bezhotovostních platebních převodů případně firemních platebních karet pro zaměstnance. V současné době není již výjimkou, že společnosti nemají hotovost a veškeré transakce jsou prováděny elektronicky.

Na trhu bankovních služeb je v nabídce několik možností a jejich modifikací vedoucích k efektivnějšímu využívání peněžních zdrojů společnosti. Mezi takovéto nabídky je možné zařadit například netting nebo cash pooling případně kombinaci obojího. Stále větším trendem se stává skutečnost, že vzájemně propojené společnosti využívají možnosti koordinace vzájemných platebních transakcí, což umožňuje právě netting. Bankovní domy nabízejí několik typů nettingu, každý je pak vhodný pro určité typy transakcí a jiné skupiny podniků.

Netting umožňuje jak redukci nákladů, tak zdokonalení pracovních procesů a administrativních postupů pro platební transakce mezi společnostmi. Zpravidla se jedná o kapitálově propojené celky, zejména nadnárodního charakteru, ale banky nabízí i netting pro tzv. třetí strany. Využívá se jak při klasickém obchodním styku, tak také např. v bankovním sektoru nebo na kapitálových trzích.

Pro velké nadnárodní společnosti je vhodné využívat multilaterální netting, který umožňuje řízení úhrad mezi zúčastněnými společnostmi prostřednictvím pevně stanovených platebních termínů, zpravidla měsíčních. Výhoda nettingu spočívá nejen v možnosti koordinace vzájemných úhrad mezi zúčastněnými společnostmi, ale také v redukci transakcí a s tím související úsporou nejen finančních prostředků z pohledu výkyvů kurzů cizích měn, ale také redukce administrativních nákladů.

Netting funguje na principu vzájemných zápočtů závazků a pohledávek. Veškeré tyto transakce není možné v případě rozsáhlých holdingů řešit bez využití některých softwarových podpor. Banky nabízející netting mají pro své klienty interaktivní

zúčtovací systémy, kde má každá ze společností zapojená do nettingu přístup jak k přehledu již zúčtovaných transakcí, tak také k zadávání nových plateb. Princip je založen na termínovaném postupu zúčtování. V prvním kroku musí společnost vždy k předem stanovenému datu zúčtování zadat platební transakce do systému, ve kterém pak dochází k hromadnému zápočtu jednotlivých plateb a závazků. Následně je stanoveno, která ze zúčastněných společností obdrží finanční prostředky a která je bude muset hradit. V případě přípravy platebního příkazu se pak většinou jedná o úhradu do zahraničí a příkaz tedy musí obsahovat všechny náležitosti potřebné pro jeho realizaci v rámci zahraničního platebního styku.

Z pohledu holdingu patří mezi negativa nettingového zúčtování například skutečnost, že ne všechny společnosti jsou do něj v praxi zahrnuty. Potom by mělo být cílem každé z těchto společností zavést tento systém, aby došlo ke sjednocení řízení těchto mezipodnikových finančních transakcí.

1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je návrh optimálního způsobu řízení peněžních prostředků se zaměřením na implementaci nettingu ve vybrané společnosti s ohledem na úsporu nákladů a konkretizaci jednolitých kroků, které je nutné pro jeho zavedení realizovat. Bude vyčíslen dopad na úroky placené za cash pooling, pokud společnost bude realizovat *intercompany transakce* prostřednictvím nettingu a také bude specifikována úspora administrativních nákladů, která je s využitím této metody spojena.

V tomto případě vycházím z následných hypotéz:

1. Pokud bude v dané společnosti zaveden netting, dojde k úspoře nákladů spojených bankovními poplatky a administrativními náklady.
2. Zavede-li se netting, dojde ve sledované společnosti k poklesu nákladových úroků placených za částky půjčené přes cash pooling a také k poklesu jistiny.
3. Zavede-li se v uvažované společnosti netting, sníží se počet platebních transakcí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 MEZINÁRODNÍ ELEKTRONICKÝ PLATEBNÍ STYK

V současné době je stále větší důraz kladen na automatizaci, zrychlení a zjednodušování procesů vedoucích ke snižování nákladů jak personálních, tak administrativních. S rostoucí globalizací je nutné neustále zavádět taková opatření, která urychlují komunikaci a usnadňují realizaci procesů. Společnosti se slučují, uzavírají se obchody vyžadující efektivní a rychlé reakce všech zúčastněných stran. Velmi výraznou úlohu hraje využívání moderních technologií v podnicích, mezi které patří také využívání elektronických platebních instrumentů, moderní nástroje řízení likvidity finančních prostředků či zavádění nových procesů spočívajících v on-line přístupu ke kontrole finančních toků.

Elektronické bankovníctví patří mezi jedny z nerychleji se rozvíjejících oblastí bankovních služeb poslední doby. Přímé bankovníctví usnadňuje platební styk a správu bankovních účtů jak soukromým osobám, tak především firmám. V době, kdy jsou kladeny stále větší požadavky na rychlost transakcí, snad již neexistuje společnost, která by nevyužívala služeb přímého bankovníctví. Z těchto důvodů, se na tomto trhu objevují stále nové a lepší produkty, dokonalejší zabezpečení transakcí, které jsou prováděny spotřebitelem a také větší komfort při zadávání plateb a manipulací s bankovním účtem.

Pro realizaci bezhotovostních platebních převodů je nutné dodržovat standardy vyvinuté mezinárodními institucemi, které dohlíží na tyto transakce. Bez pevně stanovených pravidel by nebylo možné efektivně řídit zmiňované mezinárodní operace.

Na provoz a rozvoj mezinárodní komunikační sítě členských bank pro přenos bankovních finančních transakcí a informací dohlíží společnost S. W. I. F. T., která byla založena již v roce 1973 se sídlem v Bruselu. Každá ze zúčastněných bank má svoji swiftovou adresu, což znamená, že jí je přidělena jedinečná alfanumerická kombinace. Swiftová síť nemá charakter clearingů, zúčtování položek probíhá běžným způsobem. (15)

Členem mezinárodní organizace S. W. I. F. T. se může stát kterákoliv banka či finanční instituce na základně kladně vyřízené žádosti o členství (žádost musí mít potvrzení

centrální banky nebo bankovní asociace příslušného státu), po zaplacení členského poplatku, napojení na síť a také po úspěšném zakončení zkušebního provozu. Předpokladem každého uživatele je odpovídající hardwarové zařízení a softwarové vybavení. Každý uživatel swiftové sítě musí za poskytované služby platit a výnos je určen na úhradu nákladů spojených s provozem a rozvojem swiftové sítě. (18)

2.1.1 SWIFT/BIC

Pro jednoznačnou identifikaci banky se používá BIC – „Bank Identifier Code“, v České republice se častěji používá označení SWIFT. Skládá se z 8 nebo 11 alfanumerických znaků, které jednoznačně identifikují banku – 8 znaků pro centrálu banky a 11 znaků pro pobočku. (20)

Swiftová adresa se skládá z následujících údajů:

- kódu banky, který pomocí čtyř abecedních znaků identifikuje banku,
- kódu země identifikujícího zemi nebo geografické území kde se nachází sídlo banky nebo jiného konkrétního uživatele,
- dvoumístného alfanumerického kódu místa, pomocí něhož je možné identifikovat region nebo město, v němž je sídlo uživatele,
- kódu pobočky, který je volitelnou součástí swiftové adresy, který obsahuje tři alfanumerické znaky.

Všechny swiftové adresy jsou publikovány v tzv. „swiftovém adresáři“ buď v tištěné, nebo elektronické podobě. (18)

Přenos dat prostřednictvím mezinárodní telekomunikační sítě SWIFT není limitován jejím použitím pouze pro mezinárodní účely. Účastnickými bankami je používán i v národním měřítku a dokonce také pro přenos dat interně mezi tuzemskými bankami. Přínosy ze zavedení výše zmiňovaného systému a širokého zapojení bankovních i ostatních finančních subjektů v mezinárodním měřítku jsou velmi pozitivní a souvisejí zejména s vytvořením jednotně používaných standardů pro kompletní škálu bankovních operací, které lze označit např. následovně:

- efektivnější využití vložených finančních prostředků,
- snížení rizika při přenosu zpráv,

- díky automatizaci dochází ke zvýšení produktivity zpracování finančních informací,
- snižují se náklady na přenos,
- přímý přístup k finančním institucím na celém světě. (18)

2.1.2 IBAN – International Bank Account Number

IBAN¹ je mezinárodní standard, který byl vytvořen v součinnosti s European Committee for Banking Standards k jednoznačné identifikaci jak účtu klienta, tak i země a bankovní instituce. Od 1. ledna 2007 se veškeré zahraniční platby v rámci EU a Evropského hospodářského prostoru² realizují výhradně ve formátu IBAN jako jediným identifikačním prvkem pro číslo účtu příjemce a s formátem SWIFT/BIC jako jediným identifikačním prvkem pro banku příjemce. Banky, které obdrží zahraniční platby v EUR měně v rámci EU a EHP s jinou identifikací, mají potom právo platby zrušit a vrátit zpět odesílající bance nebo budou tyto platby zpracovávat v rámci dodatečně placené služby. (27)

Pro bezproblémové provedení výše uvedených zahraničních plateb tedy bankovní instituce doporučují zadat následující informace:

1. Název příjemce,
2. Adresu příjemce,
3. IBAN příjemce,
4. BIC banky příjemce (SWIFT).

IBAN je formát čísla účtu definovaný mezinárodní normou ISO 13616³. IBAN umožňuje automatické provádění mezinárodních platebních transakcí. Každá země má přidělený číselný formát IBAN, je tedy možné snadno identifikovat, do které země mají být finanční prostředky poslány nebo ze které země se finanční prostředky přijímají. Dále je možné díky IBANu definovat banku příjemce a odesílatele. Shrneme-li předchozí informace, je IBAN jednoznačným identifikátorem mezinárodního elektronického platebního styku. Prostřednictvím tohoto identifikátoru je možné

¹ IBAN je zkratkou pro International Bank Account Number.

² Dále bude používána pouze zkratka EHP.

³ Nově aktualizovaná norma je nyní v souladu se standardem EBS204, který v roce 1996 vydala European Committee for Banking Standards (ECBS).

jednoznačně určit účet zákazníka v příslušné finanční instituci a vyhnout se tak možným chybám při identifikaci zákazníka v mezinárodním platebním styku. Dalším důvodem pro jeho využití je pak především zlevnění mezinárodního platebního styku, jeho zrychlení, zautomatizování a zjednodušení. V dnešní době je obvyklé, že banky příjemců v zemích, ve kterých se IBAN používá, účtují extra poplatky za platby bez uvedení IBANu. (29)

Formát IBANu

Správné zadání IBANu do platebního příkazu je nevyhnutelnou podmínkou pro realizaci zahraničního platebního styku. Banka je v tomto případě schopna zaslat IBAN bance příjemce, a tak zabránit dodatečným poplatkům. Pokud je IBAN zadáný v rozporu se stanovenými pravidly, mohou být účtovány další poplatky. Konkrétní podobu IBANu vytváří banka, která příslušný účet vede. Obecně má IBAN maximálně 34 alfanumerických znaků, které jsou komponovány následujícím způsobem:

kód země: 2 písmena jako kód země dle ISO 3166, ve které má banka pobočku/sídlo;

kontrolní znaky: 2 znaky, které umožňují programovou kontrolu čísla – ochrana proti chybně zadanému číslu účtu;

číslo účtu (BBAN⁴): max. 30 znaků – kód banky a číslo účtu klienta. (20)

Elektronický formát IBAN je zadáván bez mezer. Tím se liší od své písemné podoby, která je udávána s mezerami. Maximální počet znaků může být až 34 v závislosti na zemi původu banky a příjemce. Jak je uvedeno ve schématu 2 - 1, řetězec obsahuje kód země, kontrolní číslice nebo písmena, číselné nebo slovní určení banky a pobočky a číslo účtu. Písemný formát je totožný s elektronickým, ale pro větší přehlednost je rozdělen na skupiny o čtyřech znacích, které jsou oddělené mezerou. Poslední skupina znaků může mít proměnlivou délku. Písemná forma může obsahovat klíčové slovo „IBAN“ před číslem. (29)

V současné době nelze použít číslo účtu ve formátu IBANu pro tuzemský korunový platební styk. Pro převody v CZK se proto na území České republiky dále používá číslo účtu klienta a kód banky.

⁴ BBAN je zkratkou pro „Basic Bank Account Number“ – číslo bankovního účtu.

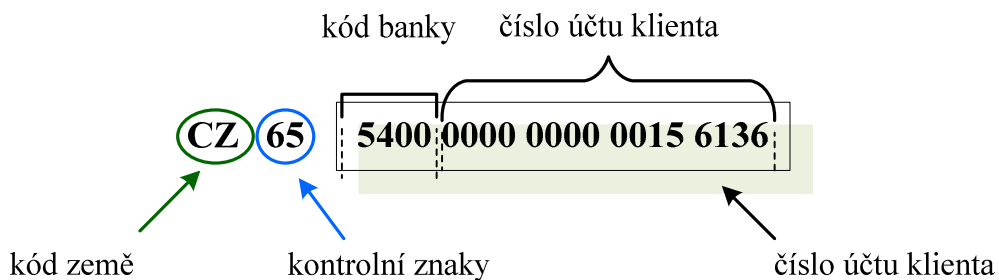


Schéma 2 - 1: Konstrukce mezinárodního bankovního čísla – IBANu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 20]

Dnem vstupu České republiky do Evropské unie se součástí českého právního řádu stalo mimo jiné „Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 2560/2001 ze dne 19. prosince 2001 o přeshraničních platbách v EUR“. Na základě tohoto nařízení jsou všechny banky povinny uvádět číslo účtu ve formátu IBAN (a dále také BIC/SWIFT kód banky, který je součástí mezinárodního bankovního spojení) na výpisu z účtu. Banka je také povinna sdělit klientovi tyto údaje na požádání. (27)

Ne všechny organizace jsou zapojeny do systému využívajícího IBAN a swiftové adresy. Například americké banky nebo některé asijské země nejsou začleněny do tohoto systému a pro identifikaci používají jiného nástroje – tzv. ABA routing kód.

2.1.3 Routing kód

Účelem využívání routing kódu je především identifikovat banku, která je zodpovědná buď za platbu, nebo je oprávněna platbu přijmout. Banka příjemce nebo plátce je povinna používat toto označení pro zvýšení efektivnosti platebního procesu, operací souvisejících s platebními transakcemi a služeb poskytovaných svým klientům. (1)

Routing kód se používá při platebním styku zejména ve Spojených státech amerických a také pokud například klient se sídlem v některém ze států Evropské unie převádí své finanční prostředky na účty amerických bank. Routing kód je odvozen od číselného označení bankovních převodů, které bylo původně vyvinuto Asociací amerických bank⁵. ABA routing kód se používá nejen při bezhotovostních převodech, ale také při platbách šekem, které jsou v Americe velmi rozšířené.

⁵ Asociace amerických bank - American Bankers Association – dále bude používána zkratka ABA.

Druhotným účelem ABA routing čísla je, že slouží pro identifikaci platebních transakcí z pohledu bankovního systému jako celku. Jeho přidělování by proto mělo být založeno také na specifikaci místa či území dle nařízení federálního bankovního systému USA.

Stejně jako SWIFT nebo IBAN i ABA routing kód má předepsaná pravidla pro konstrukci. Principiálně se jedná o devítimístné číselné označení složené ze tří částí. První čtyři symboly jsou přiděleny pro identifikaci od federálního bankovního systému, čtyři následující symboly identifikují ABA instituci a poslední symbol slouží jako kontrolní číslice. (1)

2.2 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉ LIKVIDITY

K řízení likvidity je možné přistupovat z několika pohledů. Na základě výpočtů finanční analýzy a poměrových ukazatelů likvidity můžeme činit návrhy a opatření, která by vedla ke zlepšení situace v této oblasti. Nesporným faktem zůstává, že metody finanční analýzy mohou přesně určit oblast, která je nejvíce problematická a na základě modelových situací pak také pomoci definovat, které řešení se jeví jako nejvíce přijatelné. Ve skupině vzájemně propojených podniků je možné přistupovat k řízení likvidity také z jiného pohledu, který těží právě z toho, že tyto podniky mohou využíváním vhodných nástrojů globálně dosahovat velmi zajímavých efektů.

Pokud má podnik na svém běžném účtu vysokou finanční hotovost, která je v tomto případě v podstatě neúročená, přichází o výnos z investování a snižuje se tím celkovou výnosnost jeho kapitálu. Vysoké částky, které jsou třeba i jen několik dní úročené, mohou přinášet podniku nezanedbatelný výnos. Mohlo by proto být pro podnik výhodné používat krátkodobé vklady. Dle mého názoru je pro podnik výhodnější, dochází-li k převodům vyšších finančních obnosů pravidelně, vyžít rozšířené možnosti řízení krátkodobé likvidity. U velkých nadnárodních společností je vhodné využívat nástroje cash poolingů případně nettingu nebo nejlépe jejich kombinaci. (17)

2.2.1 Cash pooling

Princip cash poolingů vychází ze situace, kdy mohou mít některé subjekty ve stejnou dobu přebytek hotovosti a jiné její nedostatek. Pokud se budou finanční prostředky sdružovat na jeden účet a společně budou investovány, resp. půjčovány subjektům s nedostatkem financí, bude docházet k výrazným úsporám v rámci celku, oproti například skutečnosti, že by se potřebné finanční prostředky získávaly od různých finančních institucí v rámci úvěrů a půjček. (17)

Sdružování finančních prostředků jednotlivých dceřiných společností na jeden účet a jejich následné investování, resp. půjčování umožňuje, již výše zmíněný, cash pooling. Jedná se o nástroj, kterým je možné efektivně řídit peněžní toky skupiny spřízněných společností. Prostřednictvím tohoto nástroje dojde ke snížení úrokových nákladů, zvýšení úrokových výnosů a k celkovému zlepšení využívání interních a externích zdrojů. (17)

Cash pooling se jeví jako snadná metoda umožňující zvyšování zákaznické hodnoty bankovních služeb, ale jeho technická realizace není pro banku tak jednoduchá a s tím také souvisí skutečnost, že ho nabízí pouze několik bank, převážně těch největších a nejvýznamnějších na trhu. Cílem cash pooling je vzájemně seskupovat debetní a kreditní zůstatky účtů. (10)

Princip fungování cash pooling je možné popsat v následujících bodech.

- existuje jeden hlavní účet, často označovaný jako tzv. „master“ nebo „top“ účet,
- každá ze společností, která je zapojena do systému cash pooling, má svůj účet, jehož zůstatek je pravidelně automaticky vyrovnáván přes „master“ účet, dojde-li tedy k jakémukoliv pohybu na účtu společnosti, ať už k platbě nebo k příjmu určitého obnosu, zůstatek jejího účtu je vždy nulový; zaplatíme-li tedy například z korunového účtu 100 tis. Kč našemu zákazníkovi, bude nám na tento účet automaticky, v rámci vyrovnání, zaslána z „master“ účtu částka 100 tis. Kč (dojde tedy zapůjčení těchto finančních prostředků a z této částky také bude společnost platit úrok)⁶,
- pravidelně je sledován pohyb finančních prostředků na tomto účtu a dochází, zpravidla měsíčně, k vyúčtování úroků, ty jsou pak buď připsány ve prospěch účtu společnosti z „master“ účtu nebo dojde k inkasování hodnoty úroků. (10)

Notional cash pooling

Notional neboli fiktivní cash pooling je založen na principu fiktivního vyrovnávání účtů na denní bázi. Fiktivní cash pooling je založen na existenci tzv. fiktivních „master“ účtů. Fiktivní „master“ účet slouží pouze pro fiktivní vyrovnání účtu klienta. Schéma 2 - 2 ukazuje, jak účty A, B a C jsou fiktivně vyrovnávány přes účet N, který je vytvořen pouze pro zafixování fiktivních zůstatků. Ze zůstatků jsou pak počítány běžné úroky, které se po uplynutí sjednaného období převedou na úrokový účet, v tomto případě účet X. Druhou možností je, že jsou úroky připsovány na jeden z existujících účtů – buď A, B nebo C. Potom již není zapotřebí existence úrokového účtu X. (10)

Notional cash pooling zahrnuje fiktivní vyrovnání debetních zůstatků kreditními zůstatky s cílem snížit úroky placené na debetních zůstatcích a zvýšit úroky získané na

⁶ Tento postup je platný v případě tzv. „reálného cash pooling“.

kreditních zůstatcích. Kreditní a debetní úroky jsou kalkulovány zpravidla jednou měsíčně a to na základě čistého zůstatku na účtech zahrnutých do tohoto procesu. Každý z účastníků zahrnutých do systému obdrží detailní výpis úroků. (30)

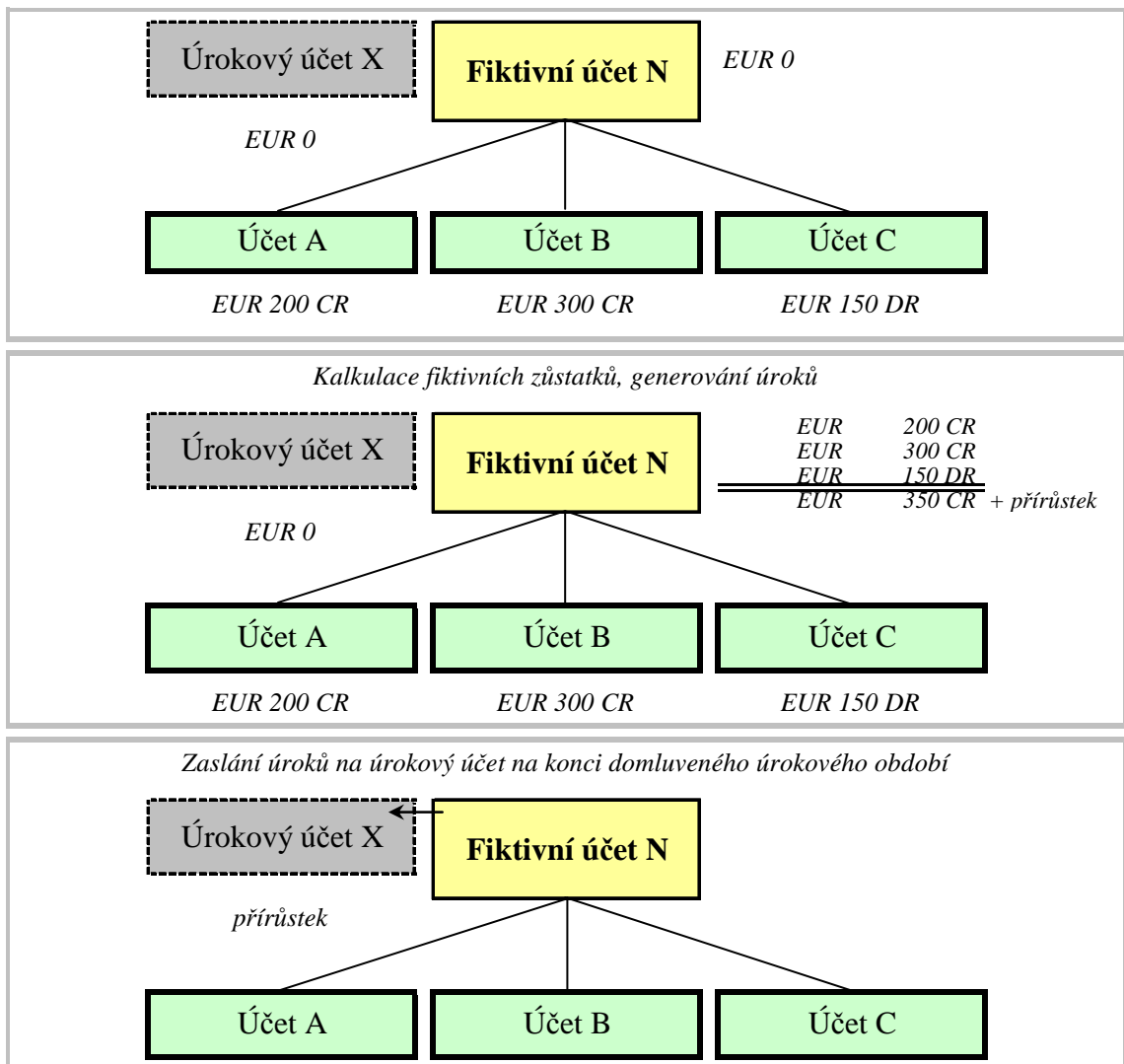


Schéma 2 - 2: Příklad fiktivního cash pooling [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 10]

Cash concentration

Cash concentration neboli reálný cash pooling pracuje na obdobném principu jako je tomu v případě notional cash pooling. Rozdíl spočívá v tom, že zůstatky jsou fyzicky převáděny mezi účty ve skupině propojených účtů fungujících v systému cash pooling. Tato metoda patří mezi nejvíce využívané. Kreditní zůstatky jsou převáděny na tzv. „master“ účet a z této koncentrace jsou potom pokrývány debetní zůstatky na jiných účtech. (10, 12)

Na schématu 2 - 3 je znázorněn proces reálného cash pooling a je zde také možné vidět rozdíl mezi tímto typem a fiktivním cash poolingem, který byl charakterizován v předchozím odstavci.

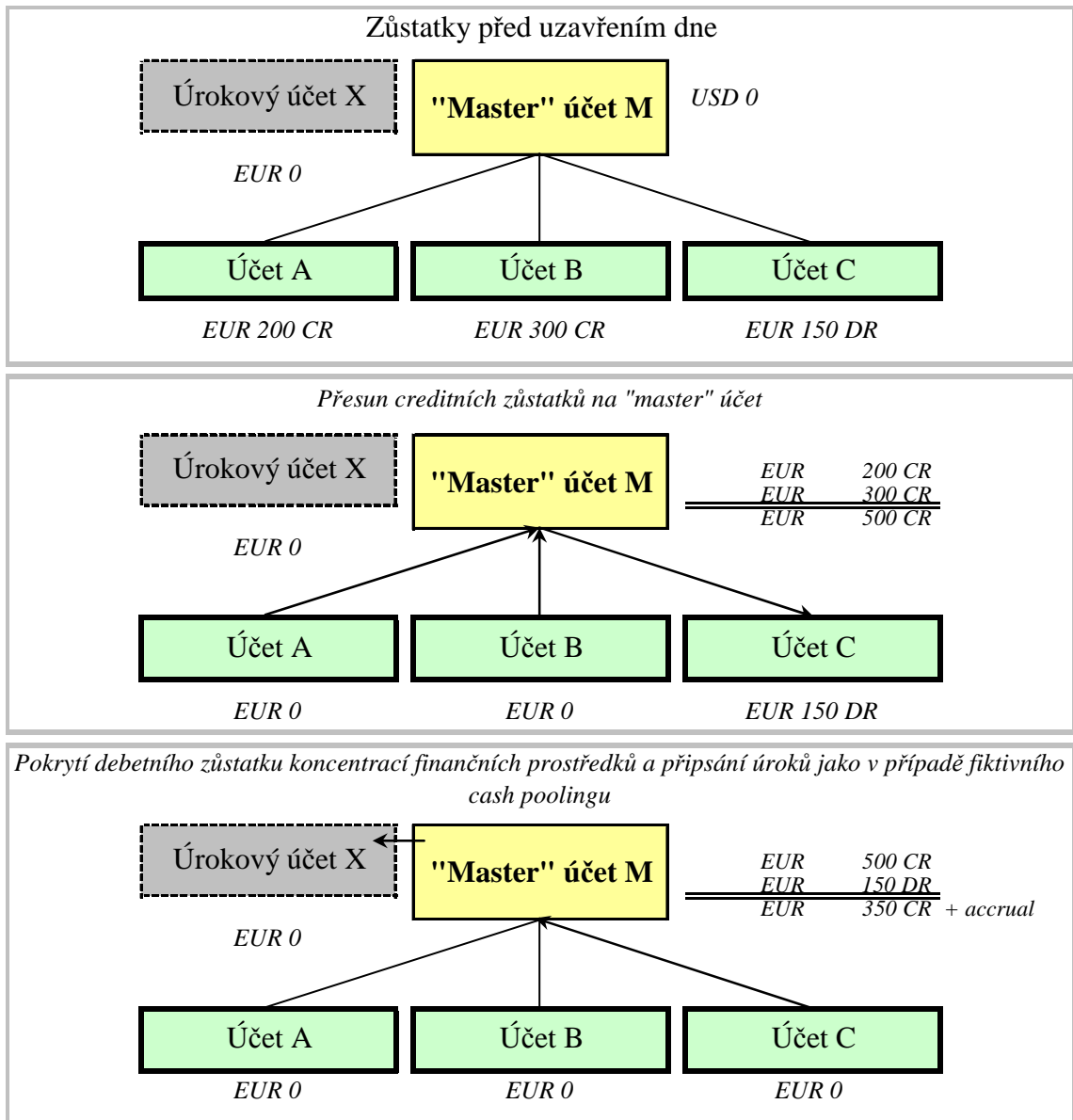


Schéma 2 - 3: Příklad reálného cash pooling [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 10]

Opět vycházíme z existence tzv. „master“ účtu, tedy účtu nadřízeného skupině účtů, které buď mohou patřit jedné společnosti, nebo lépe celé skupině kapitálově provázaných společností. Každá ze společností spravující účet A, B nebo C potom obhospodařuje tyto účty. Je nutné vždy hlídat výšku limitů těchto účtů tak, aby nedošlo k přečerpání společného zůstatku na „master“ účtu M. Vhodným nástrojem tak mohou

být například týdenní platební návrhy, zasílané vždy na schválení určené osobě, která má kompletní přehled o pohybech na hlavním účtu. Předpokládejme tedy, že na účtech A, B a C ve schématu 2 - 3 byly platební transakce prováděny tak, že na účtu A je před provedením cash poolingového vyrovnání kladný zůstatek ve výši 200 EUR, na účtu B byly realizovány příjmy v takové výši, že o 300 EUR převýšily výdaje a z účtu C bylo vyčerpáno 150 EUR. Uvedené zůstatky se vždy po uzavření platebního dne vyrovnají následovně:

- kreditní zůstatky účtů A a B se převedou na hlavní účet – zde bude potom zůstatek ve výši 500 EUR a na účtech A a B bude nulový zůstatek,
- z hlavního účtu M se převede 150 EUR na účet C, na kterém bude po této operaci také nulový zůstatek,
- na hlavním účtu je pak po předchozích transakcích zůstatek 350 EUR,
- následně dojde k připsání úroků – buď na zvláštní úrokový účet X anebo přímo na hlavní účet; pravidelně jsou pak tyto úroky buď připsovány na podúčty (v případě převažujících kreditních zůstatků) nebo je požadováno zaplacení úroků (v případě převažujících debetních zůstatků). (10)

2.2.2 Netting

Netting představuje službu umožňující jak redukci nákladů, tak zdokonalení pracovních procesů a ostatních administrativních postupů pro platby v rámci jednotlivých společností. Ať se jedná o kapitálově propojené společnosti, zejména nadnárodního charakteru nebo tzv. třetí strany. Využívá se jak při klasickém obchodním styku, tak také např. v bankovním sektoru nebo na kapitálových trzích.

Rozlišujeme několik typů nettingu:

- *payment netting*, někdy také *settlement netting* tzv. platební netting,
- *novation netting*,
- *close-out netting*, lze přeložit jako tzv. konečné vyrovnání zisků a ztrát,
- *bilateral netting*,
- *multilateral netting*. (11, 34)

Payment netting

Tento typ nettingu je založen na principu spočívajícím ve skutečnosti, že ve stanoveném platebním termínu sumarizuje každá ze zúčastněných stran částky za měny, které mají být touto metodou zaplacený. Pouze rozdíl celkových hodnot bude doručen druhé straně jako jedna platba. Tyto úkony provádí zpravidla bankovní instituce. Každý účastník platebního nettingu zadá platební instrukce, na jejichž základě dojde vykázání vzájemných závazků a pohledávek. Příklad platebního nettingu je znázorněn ve schématu 2 - 4. (11)

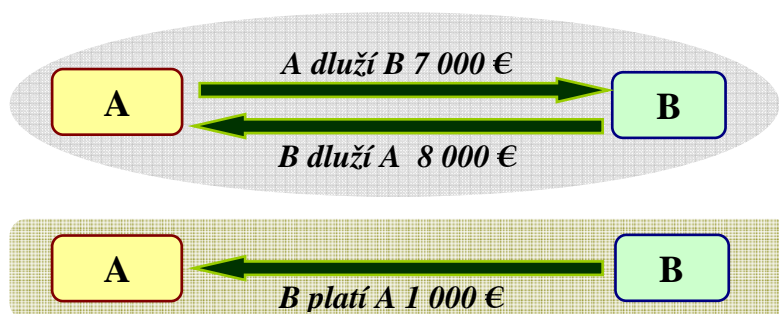


Schéma 2 - 4: Schéma procesu platebního nettingu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 11]

Platební netting redukuje rizika související s vypořádáním zúčastněných stran. Tato rizika jsou dlouhodobým problémem při obchodování v cizích měnách na zahraničních trzích. Díky tomu, že k transakcím dochází s různým časovým posunem, mění se také směnné kurzy, které potom v případě vypořádání mohou způsobovat kurzové ztráty. Jak již bylo řečeno, prostřednictvím platebního nettingu je možné se těmto výkyvům vyhnout. Protistrany se mohou dohodnout na vzájemném započtení svých pohledávek a závazků a místo toho, aby se vyměnilo několik vzájemných úhrad v různých termínech, se tyto **úhrady sumarizují a provede se pouze jedna platba.** (34)

Za zvláštní variantu payment nettingu je možné považovat bilaterální netting. Jedná se pouze o dvě zúčastněné strany, mezi kterými dochází k vzájemnému zápočtu závazků a pohledávek. Jeho princip je možné znázornit pomocí schématu 2 - 5. Zde je možné vidět tři společnosti, které pro vzájemné úhrady využívají právě bilaterální netting. Jsou zde tedy znázorněny tři bilaterální nettingové operace. Úhrady vždy **mezi dvěma**

společnostmi jsou započteny a dochází k platbě jedné částky. Bilaterální netting je typickým příkladem pro OTC⁷ trhy. (34)

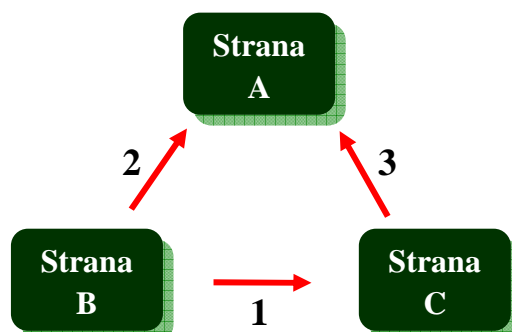


Schéma 2 - 5: Bilaterální netting [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 34]

Novation netting

Pro novation netting je typické, že pro každý den, kdy má dojít ke směně a pro každou měnu se jednotlivé strany domluví, že všechny existující kontrakty zruší a současně budou nahrazeny novým kontraktem, který sumarizuje všechny platební závazky z předchozích kontraktů. Novation netting proběhne již v okamžiku, kdy je nový kontrakt nahrazující předchozí domluven a ne až v okamžiku kdy dojde k vyrovnání. V den vyrovnání zde nicméně není rozdíl mezi částkou, která je kalkulována prostřednictvím novation nettingu a částkou, která by byla kalkulována výše uvedeným platebním nettingem. Výhodou novation nettingu je například skutečnost, že by při bankrotu společnosti dlužníka zvýhodňoval v případě vypořádání postavení oprávněné osoby z pohledu likvidátora. (11, 23)

Novation netting je možné zavést v případě, kdy dojde k tomu, že se objeví **transakce zahrnující stejné páry měn**. Příklad novation nettingu je možné uvést na jednoduchém příkladě. Předpokládejme existenci následujících typů obchodů:

obchod 1: nákup JPY/prodej USD,

obchod 2: nákup USD/prodej EUR,

obchod 3: nákup EUR/prodej JPY.

⁷ Hovoříme-li o OTC trzích, myslí se tím mimoburzovně uzavírané obchody. Jedná se o zkratku z *angl.* „*over the counter marketes*“, nebo-li „trhy přes přepážku“.

Zde se nejedná o novation netting, protože v žádném z obchodů nejsou dvojice měn, které je možné započíst.

Oproti tomu v následujícím případě je již novation netting možné provést, protože zde již existují měny, které se dají, dle výše uvedeného, vypořádat. Předpokládejme tedy následující typy obchodů:

obchod 1: prodej 145 USD/nákup 100 GBP,

obchod 2: nákup 147 USD/prodej 100 GBP.

Zde je vidět dvojice měn, které je možné vypořádat – jedná se jak o USD, tak o GBP. Po provedení novation nettingu pak zbývají 2 USD.

Další možnost jak využít novation netting je znázorněna v tabulce 2 - 1. V jednotlivých obchodech jsou buď nakupovány, nebo prodávány jiné měny. Jedná se o následující typy transakcí:

obchod 1: nákup 10 USD/prodej 1050 JPY,

obchod 2: prodej 10 USD/nákup 7 GBP,

obchod 3: nákup 8 EUR/prodej 5 GBP,

obchod 4: prodej 11 USD/nákup 1050 JPY.

Po závěrečném vyrovnání a zápočtu dojde k prodeji 11 USD a k nákupu 8 EUR a 2 GBP. Opět je zde vidět pokles počtu transakcí a také snížení množství převáděných částek. Například místo toho, aby se jednou platilo 1050 JPY a podruhé se stejná částka nakupovala, se žádná z transakcí, v případě uplatnění principů novation nettingu, fyzicky neuskuteční. (11)

Obchod	USD	EUR	JPY	GBP
1	10		-1 050	
2	-10			7
3		8		-5
4	-11		1 050	
Po nettingu	-11	8	0	2

Tabulka 2 - 1: Příklad možnosti využití novation nettingu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 11]

Close-out netting

Tzv. „close-out“ netting redukuje rizika ještě před vypořádáním zúčastněných stran. Jedná se o situaci, kdy zúčastněné protistrany mají mezi sebou několik závazků po splatnosti a chystají se k jejich vypořádání. Může se jednat například o několik úrokových swapů nebo forwardových kontraktů v cizích měnách. (11)

Jedná se o nástroj, který umožňuje optimalizovat parametry úvěrových rizik. Banky a obchodníci s cennými papíry, kteří aplikují tento institut na své produkty, získají maximální konkurenční výhodu. Close-out netting umožňuje limitovat kapitálové požadavky k úvěrovému riziku. V konečném důsledku je dosaženo výhodnějších podmínek a nižších nákladů u produktů investičního bankovníctví pro samotné klienty.

Close-out netting je proces zahrnující následující skutečnosti:

- otevřené transakce mezi dvěma účastníky jsou termínované,
- každá z uzavřených transakcí je oceněna,
- všechny uzavřené transakce jsou dohromady s každou nezaplacenou částkou redukovány do jediné čisté platby, kterou dluží jedna zúčastněná strana druhé.

Close-out netting je opět možné vysvětlit na jednoduchém příkladě. Uvažujme o bance A a bance B. Obě dvě banky spolu navzájem obchodují a realizují mezi sebou velké množství platebních transakcí. Předpokládejme, že ve stanoveném okamžiku mají vzájemné transakce, které čekají na vypořádání v následující výši:

- banka A € 1,45 mil a
- banka B € 1,475 mil.

Banky tedy tyto **uzavřené obchody** vypořádají tak, že je **vzájemně započtou do jedné transakce ve výši rozdílu** tj. € 25 mil. Tuto částku zaplatí banka B své protistraně.

Výhody close-out nettingu jsou následující:

- jsou redukována kreditní rizika mezi protistranami,
- redukuje systémová rizika,
- požadavky na kapitál bank a ostatních institucí jsou redukovány na minimum,
- redukuje náklady a zefektivňuje finanční styky mezi institucemi. (10)

Close-out netting je možné demonstrovat také v tabulce 2 - 2.

Popis	Částka mil. €
Dlužná částka po splatnosti	50
Spotový kontrakt	2
Forwardový kontrakt 1	10
Forwardový kontrakt 2	-15
Opce	-20
Výsledná dlužná částka	27

Tabulka 2 - 2: Příklad využití close-out nettingu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 10]

Multilaterální netting

Multilaterální netting (dále jen netting) je, oproti bilaterálnímu nettingu, zaveden mezi více než dvěma účastníky a pro jeho funkčnost je, vzhledem k množství účastníků a platebních transakcí, nutné využívat nettingového koordinátora a nettingového centra. Jedná se o modifikaci platebního nettingu. (34)

V samotném principu se pak hovoří o započtení vzájemných pohledávek a závazků, v praxi převážně kapitálově propojených společností, kdy je celý proces řízen jedním, tzv. *nettingovým centrem*. Nettingová centra jsou nejčastěji představována renomovanými bankovními institucemi. Každá společnost si určuje, kdo bude zodpovědný za komunikaci s touto bankou a za nastavování jednotlivých procesů a jejich správu. Jedná se o činnost tzv. nettingového koordinátora.

Mezinárodní společnosti velmi často provádí platby mezi svými dceřinými společnostmi v různých zemích. Je nutné si uvědomit, že na celkovou nákladnost těchto plateb má významný vliv pohyb kurzů mezi jednotlivými národními měnami. Také z tohoto důvodu se velmi rozšířilo používání uvedeného nástroje pro úhradu vzájemných závazků a pohledávek.

Netting přináší pro zúčastněné subjekty následující výhody:

- redukcí výkyvů kurzů a s tím spojených případných kurzových ztrát (především z důvodu používání stejných kurzů pro příchozí a odchozí platby ve stejné měně),
- snížení nákladů na směnu měn,
- snížení nákladů na správu pohledávek,

- celkový pokles objemu a počtu plateb,
- zjednodušení pracovních a administrativních procesů,
- vyšší spolehlivost při plánování krátkodobé likvidity,
- umožňuje managementu přehlednější kontrolu systému vnitropodnikových plateb. (10)

Netting je možné využívat nejen při placení v rámci jedné společnosti, ale také mezi externími dodavateli.

Výhodou používání nettingu je zejména redukce platebních transakcí mezi nettingovými partnery, čímž dochází ke značnému zjednodušení platebního procesu, jeho lepší přehlednosti a, jak již bylo uvedeno výše, k redukci nákladů a rizik spojených zejména s výkyvy kurzů, neboť v rámci tohoto procesu je pro všechny partnery stanoven společný kurz pro každou měnu. Schéma 2 - 6 ukazuje, jak by mohl probíhat platební styk mezi společnostmi bez využití nettingu. Je zde vidět velké množství platebních transakcí mezi jednotlivými společnostmi. Každá z nich platí v libovolných termínech a počtu plateb. (13)

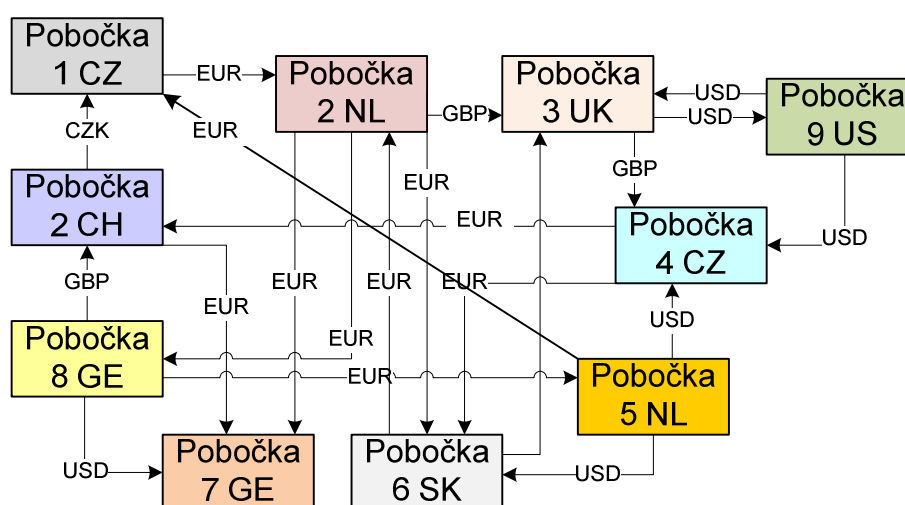


Schéma 2 - 6: Platební transakce mezi společnostmi bez využití nettingu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 13]

Společnosti si navzájem převádějí finanční prostředky a každá tato transakce, s výjimkou českých korun, budeme-li na tento proces nahlížet z pohledu české společnosti, je zatížena kurzovými rozdíly. Je pravdou, že jednou může docházet k zisku a podruhé ke ztrátě, což by se ve výsledku mohlo do jisté míry vyrovnat, budeme-li na vše pohlížet jako na jednu společnost, což je de facto možné. Ale na druhé

straně, s každou platbou jsou spojeny transakční náklady, které se s jejich frekvencí neustále zvyšují a které se potom již globálně nedají ničím ponížít.

Využijeme-li za stejné situace, jako je na předešlém schématu, netting, dojde k významné redukci transakcí a tím také k redukci nákladů s tím spojených. Pro jednotlivé měny bude použit jednotný, nettingovým centrem stanovený, kurz, na základě kterého dojde k úhradě vzájemných závazků a pohledávek. Schéma 2 - 7 tedy neznázorňuje stejný počet společností a vychází i z toho, že dochází k platbě stejného rozsahu jak u předešlého schématu, jen je zde využito nettingu. (13)

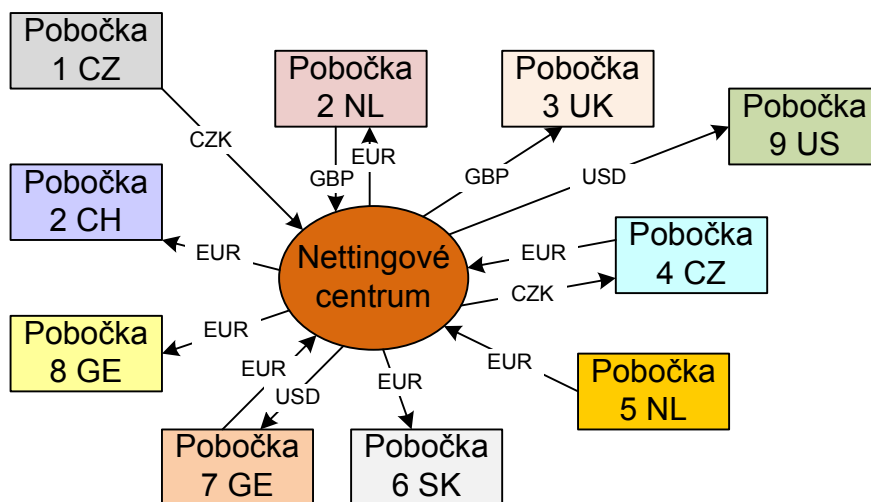


Schéma 2 - 7: Platební transakce mezi společnostmi s využitím nettingu [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 13]

3 ANALÝZA MODELŮ ŘÍZENÍ PENĚŽNÍ HOTOVOSTI A JEJICH KOMPARACE V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍCH SPOLEČNOSTÍ

3.1 FIREMNÍ MULTILATERÁLNÍ NETTINGOVÝ PROGRAM

Vzorová společnost používá mnohostranný – multilaterální netting zejména pro transakce mezi jednotlivými kapitálově propojenými společnostmi v různých státech světa a také pro různé měny. Systém je samozřejmě možné případně používat pro platby třetím subjektů, pouze však prostřednictvím koordinátora nettingu. Tato společnost platby třetím subjektům prostřednictvím nettingu nevyužívá.

Nyní bude znovu specifikováno, co je vnímáno pod pojmem netting s tím, že tato definice bude upravena o pohled společnosti. Jedná se tedy o všechny *intercompany transakce*, tj. transakce v rámci nadnárodní společnosti, ať už se jedná o příjmy nebo platby finančních prostředků, které jsou prováděny prostřednictvím centralizovaného systému umožňujícího platit nebo přijímat pouze jednu částku během daného měsíce. Důvodem používání nettingu je především snaha o maximální redukci objemu plateb. Čistá platba nebo příjem je pak uhrazena k pevně stanovenému datu. (4)

Za hlavní výhodu nettingu je možné považovat především snížení počtu transakcí a také výši převáděných obnosů a nákladů, jak transakčních, kurzových, tak také administrativních a to vždy pro danou periodu kompenzace závazků a pohledávek. Čistý výsledek tohoto kompenzačního procesu – buď příjem, nebo čistá platba – bude vypořádán v pevně stanovené dny. Díky tomuto principu, je limitovaný počet transakcí a proto mohou být redukovány celkové transakční náklady holdingu. Globální náklady související s výkyvy kurzů cizích měn jsou redukovány centralizovaným kurzovým převodem v nettingovém centru a administrativní náklady jsou redukovány prostřednictvím outsourcingu, kdy jsou meziodnikové platby administrativně spravovány nettingovým centrem, tedy mimo samotnou společnost.

3.1.1 Bank Mendes Gans N. V.

Bank Mendes Gans N. V.⁸ je nettingovým centrem pro všechny dále popisované nettingové operace. Její funkce spočívá v tom, že zprostředkovává všechny platební transakce mezi společnostmi této nadnárodní firmy, které jsou do nettingu zapojeny. Jinými slovy řečeno, je tedy centrem pro všechny *intercompany transakce*. (31)

BMG zajišťuje pro společnosti holdingu následující služby:

- zpracovává data od jednotlivých účastníků,
- provádí kalkulace,
- komunikuje výsledky s účastníky,
- provádí úhrady,
- poskytuje asistenční služby. (4)

BMG je členem ING Group a byla založena v Amsterdamu již v roce 1883. BMG je celosvětově známá jako banka zabývající se zejména poskytováním služeb v oblasti likvidity finančních prostředků a poskytováním integrovaných zákaznických služeb především pro nadnárodní společnosti. Klientům nabízí kontrolu nad likviditou finančních prostředků různých měn a zemí světa. Vyvinula nezávislý koncept, který umožňuje klientům svěřit provádění operací týkajících se správy likvidity finančních prostředků právě BMG, zatímco klient zároveň zprostředkovává obchody přes jiné banky. BMG tak poskytuje klientovi určitou část správy finančních prostředků a řízení jejich likvidity v rámci outsourcingu. (32)

Pro provádění nettingových operací vyvinula BMG systém Meganet/Megabank, který je dostupný všem uživatelům vždy on-line. Přes tento systém vždy probíhají veškeré platební operace patřící do nettingu.

Systém Megabank

Prostřednictvím této internetové aplikace může uživatel zadávat platební transakce, které mají být v dané nettingové platbě vypořádány. Každý z účastníků má přístup do této aplikace, jak z pohledu zadávání transakcí do systému, tak také modifikovaná práva určená pro schvalování zadaných plateb. Systém umožňuje diverzifikaci odpovědnosti a

⁸ Dále bude používána pouze zkratka BMG.

zkvalitnění kontrolního procesu tak, aby nebylo možné, že by pouze jedna osoba zadávala transakce a rovněž je i schvalovala. (31)

Pokud uživatel spustí systém Megabank dostane se do základního uživatelského okna odkud má přístup na následující funkce:

- je možné získat přehled o jednotlivých nettingových cyklech, které již proběhly a také data o plánovaných vypořádáních,
- je možné využít různé metody zadávání dat (ať už zadávání jednotlivých platebních transakcí ručně, tak také hromadné zadávání přes import dat z „csv.“ souborů),
- jsou k dispozici detaily o jednotlivých transakcích,
- má k dispozici statistická data o jednotlivých transakcích,
- je možné získat přehled o všech transakcích, které jsou zadány do nettingového cyklu a také podrobné informace o jejich statusu.

Na schématu 3 - 1 je možné vidět výchozí uživatelskou obrazovku systému Meganet spolu s ukázkou nejdůležitějších funkcí pro zadání transakce a také je zde zobrazeno podokno pro zadání jakékoliv platby do systému. (31)

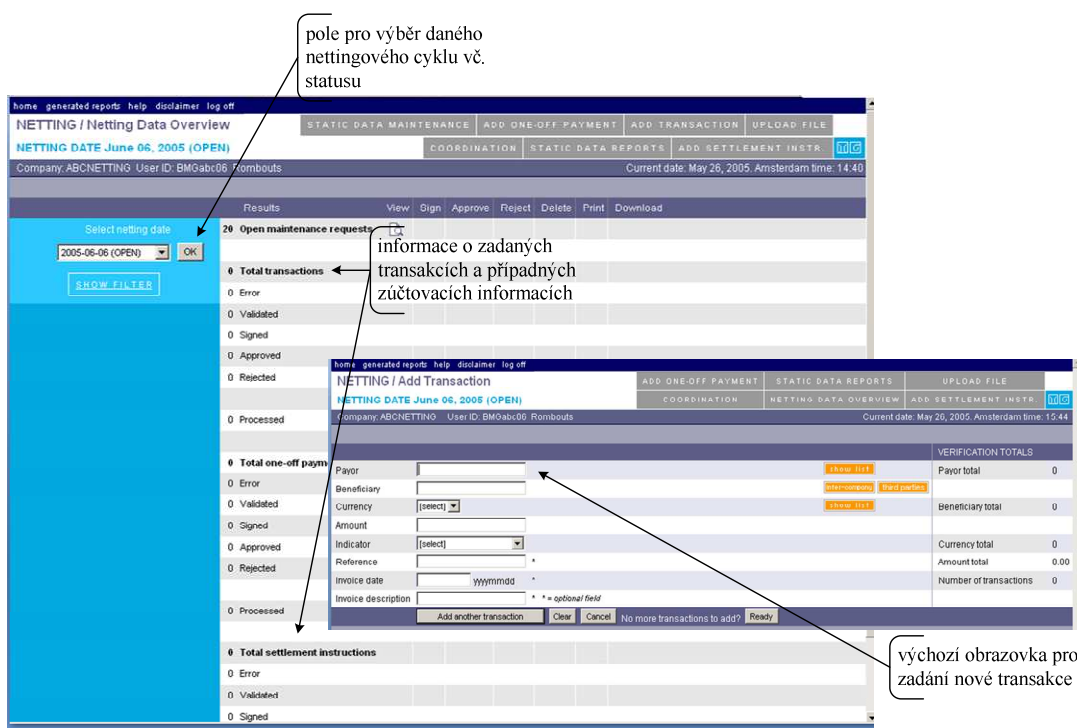


Schéma 3 - 1: Základní uživatelská obrazovka Megabanky a podokno zadání platby

[Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 31]

Důležité je mít na paměti, že budou zúčtovány pouze správně zadané a schválené platby a platební transakce a to vždy do pevně stanoveného termínu. Žádné jiné nebudou provedeny. (31)

3.1.2 Účastníci nettingu

Každému z účastníků nettingového systému je přidělen jedinečný číselný identifikátor a zkrácený název. Tato označení jsou potom používána při zadávání každé z transakcí a je tak jednoznačně určeno, kdo a komu platí.

V době, kdy byl netting zaváděn, obdržela BMG statistická data od všech účastníků. Je proto důležité, aby byla co nejdříve informována, pokud se u některého z účastníků tyto informace změní. Mezi tyto základní údaje patří například:

- název společnosti,
- telefonní číslo,
- adresa či
- bankovní spojení.

Informace jsou pak BMG sdělována vyplněním příslušného formuláře s údaji o účastníkovi tzv. „*Participant Data Sheet*“ (uveden v příloze č. 1). Tento formulář je také nutné vyplnit v případě, pokud chce být do systému nettingu přidán nový účastník. (6)

Nettingový koordinátor zkontroluje všechny poskytnuté informace, které musí zahrnovat také dva podpisy oprávněných osob, a zašle tyto informace poštou do BMG. Z časového hlediska by to mělo být vždy co nejdříve po ukončení jednoho nettingového cyklu tak, aby byl nový zájemce přidán do systému co nejdříve před uzavřením následujícího nettingového procesu.

Po schválení formuláře a požadavku na změnu nebo přidání nového účastníka změní BMG data nebo zahrne společnost do nettingového systému s jedinečným číselným označením a zkráceným názvem. Nový účastník bude také přidán do seznamu účastníků nettingu, který je on-line přístupný všem společnostem patřícím do holdingu. (4)

Povinnosti účastníků nettingu

Účastníci nettingu mají povinnosti, které musí být dodržovány tak, aby bylo možné zabezpečit funkčnost celého procesu. Tyto povinnosti vyplývají ze smluvního kontraktu uzavřeného mezi společnostmi a BMG. Mezi tyto povinnosti patří zejména:

- komunikace s ostatními účastníky ohledně úhrad závazků a pohledávek, které mají být zaplacený v následující nettingové platbě; tato komunikace slouží především pro kontrolní účely; přes systém Meganet jsou informace o zadaných transakcích k dispozici on-line,
- zasílání oznámení o platbách, které mají být provedeny, do BMG v pevně stanoveném termínu a to přes systém Meganet,
- zajistit, aby úhrada do BMG byla bez výjimek provedena ve stanoveném termínu a na přesnou částku, která byla oznámena; účastník je zodpovědný za smluvní ošetření těchto platebních instrukcí se svojí bankou,
- v případě jakýchkoliv změn (bankovní spojení, kontakty apod.) neprodleně informovat BMG,
- sledovat platební transakce BMG zasílané jednotlivým účastníkům a řídit se jimi,
- účastník je povinen neprodleně informovat nettingového koordinátora a BMG, pokud z nějakých důvodů nebude možné provést platbu ve stanoveném termínu, i když je platební kalendář primárně sestaven tak, aby žádný státní svátek v kterékoli zemi účastníků nepřípadl na platební den.

Pokud ale dochází ke sporům mezi některými z účastníků ohledně závazků, které jsou placeny, nebo které mají být placeny, jsou tato nedorozumění vždy řešena mezi samotnými zúčastněnými společnostmi. Transakce vykazované v Meganetu pro zpracování v rámci nettingových operací nemůžou být BMG zrušeny. Každé vážné spory mezi společnostmi by měly být adresovány nettingovému koordinátorovi. (4)

3.1.3 Zúčtování v procesu nettingu

Dalším bodem, který je nutné v procesu nettingu specifikovat, jsou převody měn. BMG používá pro převody transakcí měnu USD. Všechny závazky jednotlivých účastníků jsou tedy převedeny na USD tržním kurzem platným tři pracovní dny před zúčtovacím dnem. Vzájemné pohledávky a závazky jsou po převodu na USD započteny a výsledná

platba nebo příjem je přepočtena zpět do lokální měny účastníka – v případě České republiky CZK, případně do předem definované měny, ve které chce účastník finanční prostředky obdržet. Ve schématu 3 - 2 je uvedena tato operace na jednoduchém příkladě, jehož zdrojem jsou data jedné z nettingových plateb sledované společnosti. (4)

Vstupy pro realizovanou platbu nettingem jsou uvedeny v první části schématu 3 - 2. Zde je možné vidět platby, které byly zadané účastníkem do Megabanky a které mají být připsány ve prospěch ostatních účastníků nettingu, a zároveň příjmy, které má účastník obdržet. Ve výše uvedeném případě by mělo dojít k platbě USD, EUR a CZK a k příjmu EUR a CZK.

Než přistoupím k vysvětlení dalšího postupu, musím podotknout, že v tomto konkrétním případě bylo do Megabanky také zadáno, že pro měnu EUR má být v konečném zúčtování částka buď stržena, nebo poukázána na EUR účet. Pro USD a CZK potom žádná zúčtovací instrukce zadána nebyla, předpokládá se tedy, že vše bude zúčtováno v měně státu zmiňované společnosti – v tomto případě v CZK.

Výsledky zadání do Megabanky

Platby:		Příjmy:	
USD	29 271.00	EUR	2 798.00
CZK	4 908.00	CZK	23 729.00
CZK	416 359.70	CZK	21 224 356.87
EUR	686.44	CZK	1 996 529.05
CZK	101 480.25		
USD	52 675.93		
CZK	51 351.36		

Přepočítací kurzy	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK
CZK	17.161663	1
EUR	1.475237	25.317522
GBP	1.952129	33.50178
USD	1	17.161663

Přepoččet do USD

Platby:			Příjmy:		
USD	29 271.00	USD	4 127.71	EUR	
USD	285.99	CZK	1 382.67	CZK	
USD	24 261.03	CZK	1 236 730.78	CZK	
USD	1 012.66	EUR	116 336.57	CZK	
USD	5 913.19	CZK			
USD	52 675.93	USD			
USD	2 992.21	CZK			

Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek

USD a CZK na CZK účet		EUR na EUR účet	
Platby:	115 399.36 USD	Platby:	1 012.66 USD
Příjmy:	1 354 450.03 USD	Příjmy:	4 127.71 USD
Rozdíl:	1 239 050.67 USD	Rozdíl:	3 115.05 USD
Příjem CZK	21 264 170.01 CZK	Příjem EUR	2 111.56 EUR

Schéma 3 - 2: Propoččet nettingového zúčtování – zadání zúčtovací instrukce pro EUR

[Zdroj: vlastní zpracování]

Známe tedy částky, které mají být nettingem zaplacený a přijaty. Nyní dojde k vzájemnému zúčtování těchto plateb **tržním kurzem platným tři pracovní dny před nettingovým dnem** – tyto kurzy jsou také uvedeny v první části schématu 3 - 2. Kurzové přepočty, stále ještě v členění na platby a příjmy, jsou uvedeny ve druhé části schématu 3 - 2. Každá z měn byla přepočítána na USD dle zúčtovacího principu nettingu. Zároveň jsou zde označeny platby a příjmy, které budou vzájemně započteny s ohledem na výše popsanou a zadanou platební instrukci.

Ve třetí části schématu 3 - 2 je potom provedeno konečné zúčtování. Příjmy a platby, které byly původně zadány v CZK a USD, se vzájemně započtou a výsledná částka pak bude přepočítána, opět výše uvedeným tržním kurzem, na CZK a poukázána na

korunový účet společnosti. Protože byla zadána platební instrukce pro EUR, která určila, že EUR mají být vyúčtovány v EUR a poukázány na EUR účet, započítaly se původně zadané platby a příjmy v EUR zvlášť a získaná částka v USD pak byla přepočtena na EUR, které byly poukázány na eurový účet společnosti.

Z původně zadaných jedenácti platebních transakcí, aniž bychom rozlišovali na příjmy nebo výdaje, bylo prostřednictvím nettingového procesu toto množství zredukováno pouze na dvě platby. Pokud by pro měnu EUR nebyla zadána uvedená zúčtovací instrukce, došlo by k převodu pouze jedné částky. Tento případ je znázorněn na schématu 3 - 3, přičemž se vychází ze stejného zadání příjmů, plateb a kurzových přepočtů jako v případě schématu 3 - 2.

Přepočet do USD			
Platby:			
USD	29 271.00	USD	
USD	285.99	CZK	
USD	24 261.03	CZK	
USD	1 012.66	EUR	
USD	5 913.19	CZK	
USD	52 675.93	USD	
USD	2 992.21	CZK	
Příjmy:			
USD	4 127.71	EUR	
USD	1 382.67	CZK	
USD	1 236 730.78	CZK	
USD	116 336.57	CZK	
Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek			
USD a CZK na CZK účet			
Platby:	116 412.02	USD	
Příjmy:	1 358 577.74	USD	
Rozdíl:	1 242 165.72	USD	
Příjem CZK		21 317 629.48	CZK

Schéma 3 - 3: Propočet nettingového zúčtování – bez zadání zúčtovací instrukce [Zdroj: vlastní zpracování]

Ve schématu 3 - 3 je vidět netting, ve kterém není zadána žádná platební instrukce pro některou z měn. Všechny platby a příjmy jsou tedy přepočítány na USD (opět tržním kurzem platným tři pracovní dny před zúčtováním). Výsledné částky jsou sečteny a následně je vyčíslen rozdíl mezi platbami a příjmy. Získaná hodnota je pak opět přepočítána do lokální měny společnosti, jejíž netting je sledován, tzn. do CZK a získaná hodnota je dle nastavení poukázána na CZK účet. V tomto případě dochází pouze **k jednomu převodu finančních prostředků místo původních jedenácti převodů** (viz. schéma 3 - 3).

3.1.4 Nettingové operace

Nettingové operace jsou prováděny jednou měsíčně. Podrobný nettingový kalendář je sestavován nettingovým koordinátorem v součinnosti s nettingovým centrem a je aktualizován jednou ročně a to vždy na rok dopředu. Nettingový koordinátor má možnost oznámit dodatečné nettingové operace po dohodě s nettingovým centrem. Data těchto dodatečných nettingových cyklů musí být účastníkům oznámeny vždy předem. (4)

Důležitou skutečností pro funkčnost celého procesu nettingu je také stanovení nettingového koordinátora. Jeho úlohu v tomto případě plní interní koordinátor – tzn. jedna ze společností holdingu. Koordinátor monitoruje nettingové operace a má práva k autorizaci nových účastníků nettingového systému. (4)

Princip nettingu ve sledované společnosti spočívá v tom, že každý účastník v určitém dni v měsíci, který je stanoven podle předem daného platebního kalendáře, zaplatí nebo obdrží jednu čistou platbu v lokální měně, zatímco BMG provede zápočet pohledávek a závazků, které mohou být denominovány v různých měnách (viz. schéma 3 - 4). Pokud má účastník nettingu možnost platit v cizí měně, nebo z nějakého důvodu potřebuje získat cizí měnu od netting centra, musí předem specifikovat požadavek při zadávání nettingových operacích. Celý postup nettingového procesu bude uveden v tomto problému samostatně věnované kapitole. (4)

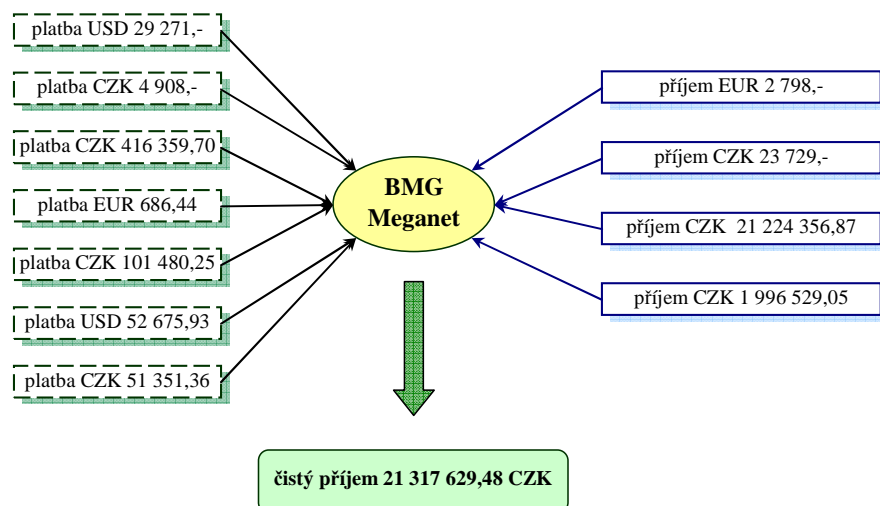


Schéma 3 - 4: Netting – maximální redukce počtu zadaných transakcí [Zdroj: vlastní zpracování]

Pro zadávání a koordinaci nettingu využívá společnost systém Meganet – produkt BMG. Tato internetová aplikace se používá pro vkládání transakcí do systému BMG a umožňuje také přístup k výsledkům procesu nettingu. Megabanka je produkt BMG, založený na on-line bázi sloužící pro zadávání nettingových operací a pro přístup k nettingovým výsledkům. Všechny *intercompany transakce* by měly být provedeny prostřednictvím nettingového systému, kromě omezení platebních transakcí vyplývajících ze zákona a nařízení regulačních orgánů nebo pokud nettingový koordinátor nenařídí jinak. (31)

Transakce, které mají být zadávány prostřednictvím nettingového systému jsou:

- (mezinárodní) *intercompany* obchodní transakce,
- (mezinárodní) *intercompany* finanční transakce (mezipodnikové půjčky, úroky, dividendy, atd.)
- (mezinárodní) *intercompany* management poplatky a služby. (4)

3.1.5 Jednotlivé kroky procesu nettingu

Pokud je ve společnosti zaveden netting, je nutné velmi striktně dodržovat časový harmonogram v celém procesu nettingu. Nejsou-li platební transakce zadány do systému Meganet v termínu, jsou ohroženy platby pro společnost, která neuvedla informace o placených závazcích do uplynutí stanovené lhůty. Důležitý je i fakt, že BMG musí obdržet avizované platební prostředky opět ve stanoveném termínu. Pokud se tak nestane a dojde ke zpoždění, dochází ke kalkulaci velmi vysokých poplatků, které jsou pak připsány k tíži té společnosti, která nestihla připsat finanční prostředky na účet BMG do předem stanoveného okamžiku.

Netting je prováděn jednou měsíčně. Termíny jsou uvedeny v nettingovém kalendáři, který je vždy znám na rok dopředu. Jednotliví účastníci musí vždy přizpůsobit zadávání informací do Meganetu stanovenému platebnímu kalendáři tzn., pokud například na některý z níže uvedených dnů připadne státní svátek apod., musí se celý proces o tento den nebo dny posunout. Příklad platebního kalendáře sledované společnosti je uveden ve schématu 3 - 5. (4)

Calendar Code	Final	Value Date	Status
200801	2008-01-22	2008-01-24	Open
200802	2008-02-19	2008-02-21	Open
200803	2008-03-25	2008-03-27	Open
200804	2008-04-22	2008-04-24	Open
200805	2008-05-20	2008-05-22	Open
200806	2008-06-24	2008-06-26	Open
200807	2008-07-22	2008-07-24	Open
200808	2008-08-19	2008-08-21	Open
200809	2008-09-23	2008-09-25	Open
200810	2008-10-21	2008-10-23	Open
200811	2008-11-18	2008-11-20	Open
200812	2008-12-16	2008-12-18	Open

Schéma 3 - 5: Příklad platebního kalendáře nettingu na rok 2008 [Zdroj: lit. 31]

Jednotlivé kroky procesu nettingu jsou znázorněny ve schématu 3 - 6, kde je kromě časové osy uveden také jejich stručný popis. Obecně lze vycházet z toho, že uvedený proces začíná již pět až sedm dnů před dnem úhrady. Zhruba v tomto časovém horizontu je totiž nutné odsouhlasit závazky, které mají být zaplacený v uvažovaném termínu nettingu. S ostatními účastníky je tedy potřeba zkontrolovat otevřené závazky a pohledávky a zjištěné rozdíly a nesoulady co nejdříve objasnit tak, aby následná platba již probíhala bez problémů. V tuto dobu by se také měla připravovat oznámení o platbě. (4)

Čtyři dny před zúčtovacím dnem a to do 15 hod CET⁹ by mělo být zřejmé kdo, komu, co a v jaké výši bude hradit. Jinými slovy, účastníci nettingu jsou povinni oznámit BMG všechny závazky, které chtějí v den zúčtování uvažovaného nettingového cyklu hradit. V praxi to znamená, že do této doby musí zadány všechny výše uvedené informace do internetové aplikace Meganet a musí být podepsány a schváleny oprávněnou osobou. Závazky uvedou účastníci v celkových částkách v rámci jednotlivých měn. Po této lhůtě BMG zadané informace uzamkne a nebude již možné zadávat změny. Následně vyhotoví předběžnou kalkulaci, která je přes internetovou aplikaci přístupná všem účastníkům nettingu. (4)

⁹ CET znamená Central European Time – středoevropský čas.

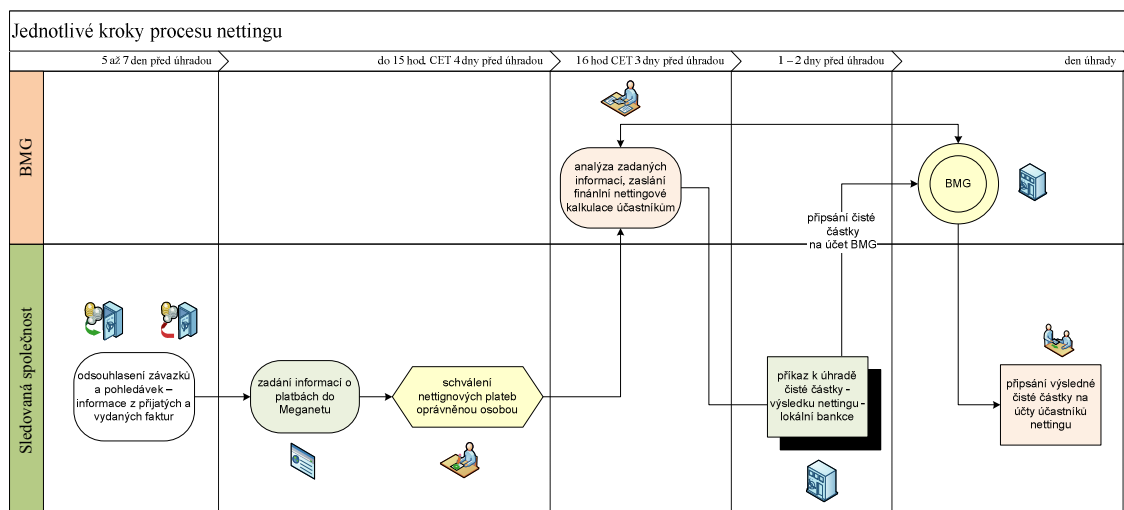


Schéma 3 - 6: Jednotlivé kroky procesu nettingu [Zdroj: vlastní zpracování]

Tři dny před dnem úhrady – do 16 hodin CET – zašle BMG jednotlivým účastníkům finální nettingovou kalkulaci a to buď faxem, e-mailem nebo může účastník získat kalkulaci z internetové aplikace Meganet. Finální kalkulace vždy obsahuje částky v jednotlivých měnách, ekvivalent v USD a také částky v domácí měně, v tomto případě v CZK. Přehled příjmů a plateb pro danou společnost je vždy uváděn odděleně. V další části je pak možné vidět kurzy, které byly pro zúčtování použity. V první části finální kalkulace je pak uveden čistý příjem nebo platba – tedy částka, kterou buď účastník od BMG obdrží, nebo kterou jí musí uhradit. Rovněž je zde uvedena lhůta, do kdy musí BMG platbu obdržet (viz. schéma 3 - 7). (4)

Jeden až dva dny před zúčtovacím dnem musí každý z účastníků nettingu dát své bance informace k provedení platby BMG. Děje se tak formou elektronického bankovníctví. Dochází k převodu finančních prostředků do zahraničí, příkaz musí obsahovat všechny údaje předepsané pro zahraniční platební styk (viz. kapitola 2.1.2). Mezi tyto základní informace se řadí:

- název společnosti, které má být hrazeno – v tomto případě přímo banka BMG,
- částka převodu,
- SWIFT,
- IBAN,
- kód transakce,
- informace o úhradě poplatků.

Pokud by některá z požadovaných informací chyběla, byla by ohrožena včasná úhrada BMG a společnosti by tak byly připisovány úroky z prodlení. Uvedený příkaz k úhradě je také většinou zasílána tzv. „urgentní platbou“. To znamená, že platební transakce musí být zadána v den platby do 10 hodin (např. v případě banky ABN Amro) a banka platbu ještě tentýž den zúčtuje a obnos zašle protistraně. BMG musí vždy obdržet čistou částku, tzn. částku v takové výši jaká, byla uvedena ve finální kalkulaci.

Ve stejném časovém horizontu tzn. jeden, až dva dny před dnem úhrady dá BMG příkaz svým korespondentským bankám ve všech zemích převést čistou částku pohledávek účastníků do lokálních bank, a to opět v souladu s finálním nettingovou kalkulací. Každý z účastníků, kterému má být v daném nettingovém cyklu zaplaceno, obdrží opět čistou částku dle finální nettingové kalkulace. (31)

V den úhrady by pak měly být vypořádány všechny platební transakce. Jednotlivým účastníkům by měly být platby připsány na jejich účty, stejně tak by měly být platby od účastníků připsány na účet BMG, vždy dle typu platební transakce. (4)

Na schématu 3 - 7 je uveden příklad finální nettingové kalkulace vč. komentářů k jednotlivým položkám.

FINAL NETTING

XXXXXXXXXX

Your net outcome in the netting amounts to **CZK 21,317,629.40**
 In your favor

Which amount will be settled value February 21, 2008
 BY PAYMENT TO YOUR ACCOUNT OF
 CZK 21,264,169.93 AT

ve prospěch společnosti bude uhrazeno v CZK

ABN AMRO BANK N.V.
 PRAGUE
 CZECH REPUBLIC
 ACCOUNT C XXXXXXXXXXXX
 WITH REF. NETTING 0422369198605046

účet CZK v jehož prospěch bude placeno

čistý příjem společnosti

BY PAYMENT TO YOUR ACCOUNT OF
 EUR 2,111,56 AT

ve prospěch společnosti bude uhrazeno v EUR

ABN AMRO BANK N.V.
 PRAGUE
 CZECH REPUBLIC
 ACCOUNT XXXXXXXXXXXX
 WITH REF. NETTING 0422369199905047

účet EUR v jehož prospěch bude placeno

platby, které realizovala společnost v dané nettingové platbě

Bookkeeping information

Payables To	Invoice Curr	CZK
XXXXXXXXXX	USD 29,271.00 O	502,339.07
XXXXXXXXXX	CZK 4,908.00 O	4,908.00
XXXXXXXXXX	CZK 416,359.70 O	416,359.70
XXXXXXXXXX	EUR 686.44 O	17,378.96
XXXXXXXXXX	CZK 101,480.25 O	101,480.25
XXXXXXXXXX	USD 52,675.93 O	904,006.61
XXXXXXXXXX	CZK 51,351.36 O	51,351.36
Total		1,997,823.95

příjmy, která má společnost v dané nettingové platbě inkasovat

Receivables From:	Invoice Curr	CZK
XXXXXXXXXX	EUR 2,798.00 G	70,838.43
XXXXXXXXXX	CZK 23,729.00 G	23,729.00
XXXXXXXXXX	CZK 21,224,356.87 O	21,224,356.87
XXXXXXXXXX	CZK 1,996,529.05 O	1,996,529.05
Total		23,315,453.35

kurzy, které byly použity pro přepočít

Balance In your favor	Rates Used In USD	Local Rates In CZK
CZK	17.161663	1.000000
EUR	1.475237	25.317522
GBP	1.952129	33.501780
USD	1.000000	17.161663

Schéma 3 - 7: Nettingová kalkulace [Zdroj: vlastní zpracování na základě lit. 31]

Velká pozornost by měla být v případě nettingového procesu věnována platbě. Jak jsem již uvedla, platba do BMG musí vždy přesně odpovídat částce uvedené ve finální nettingové kalkulaci bez sražení poplatků či jiných nákladů. Částka musí být připsána na účet BMG v přesně stanoveném termínu – tzn. v den úhrady. Pokud BMG neobdrží platbu v určené lhůtě, informuje účastníka, který musí kontaktovat svou banku a vyúčtuje úroky, které budou automaticky strženy z následující nettingové platby. Úroková sazba je podstatně vyšší než obvyklé tržní úrokové sazby.

S tímto také souvisí kroky, které musí být dojednány účastníkem v lokální bance ještě před započtením nettingu. Jedná se zejména o následující:

- musí být zadán příkaz tak, aby BMG obdržela platbu k předem stanovenému dni úhrady (týká se plateb jak v domácí měně, v tomto případě v CZK, tak také případných plateb v cizí měně),
- lokální banka musí zaslat tzv. „Direct Payment Advice“ – přímé oznámení o platbě – do BMG, a to prostřednictvím SWIFT MT 100. (4)

3.1.6 Zhodnocení užívaného systému ve sledované společnosti

Každý z procesů a užívaných systémů je charakteristický některými svými přínosy a negativy. Z tohoto pohledu je možné charakteristiky procesu nettingu užívaného ve sledované společnosti shrnout následujícím způsobem, ve kterém jsou rozlišeny nejvýznamnější nedostatky a silné stránky.

Silné stránky procesu nettingu ve sledované společnosti:

- plošně zavedený ve většině holdingových společnostech, což umožňuje jednotné řízení a sledování mezipodnikových plateb,
- termínovanost procesu kdy systém předem stanovených termínů umožňuje připravit plán plateb a event. příjmů,
- dochází k úspoře administrativních kroků a nákladů s nimi spojených,
- po zavedení nettingu významně klesne počet transakcí mezi společnostmi vč. objemů převáděných částek,
- využití systému Meganet umožňuje sledovat (i historicky) vývoj mezipodnikových plateb,
- nastavení procesu zahrnující minimálně dva kontrolní kroky zamezuje případným chybám,
- rozdělení pravomocí pro přípravu, zadávání transakcí a jejich následné schvalování je v souladu s mezinárodně uznávaným přístupem.

Slabé stránky procesu nettingu ve sledované společnosti:

- existence některých společností holdingu, které nejsou do systému nettingu zapojeny – není tedy možné hradit komplexně mezipodnikové platby tímto způsobem,
- prodloužení tzv. obchodního úvěru – podnik, který hradí své závazky protistraně, tak v některých případech získává delší lhůtu splatnosti, což může být pro hradící stranu výhodné, pro protistranu již nikoliv.

3.2 ROZBOR SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI VYBRANÉ PRO PŘEDLOŽENÍ NÁVRHU NA ZAVEDENÍ NETTINGU

Tato kapitola bude věnována rozboru současného stavu platebních transakcí a používaných metod bankovních služeb ve společnosti, v jejímž případě bude předložen návrh na zavedení nettingu. Na vybraných šesti měsících bude zanalyzováno, jak probíhá platební styk, jaké nástroje jsou využívány a jaké objemy plateb a transakcí jsou realizovány.

Pro simulaci efektu využití nettingu bude použita platební historie v rozmezí šesti měsíců, tedy od srpna roku 2007 do ledna roku 2008. Nejprve bude zhodnocena stávající situace a poté nasimulovány efekty dopadu plateb prostřednictvím nettingu.

3.2.1 Charakteristika sledované společnosti

Společnost, ve které je předkládán návrh na zavedení nettingu, byla založena v roce 2005. Její počátky jsou spojeny s širší akvizicí. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jejímž hlavním předmětem činnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. Tato pobočka se zabývá výrobou senzorů pro automobilový průmysl. Jedná se především o elektromechanickou montáž, kalibraci a testování teplotních, tlakových a magnetických senzorů pro automobilový průmysl. V současné době společnost zaměstnává kolem 70 zaměstnanců. (22)

Mezi její nejvýznamnější zákazníky se řadí např. společnosti: Freudenberg SAS, Audi, BMW AG, Showa Aluminium Czech s. r. o., Denso Manufacturing Czech.

3.2.2 Analýza současného procesu řízení firemních financí

Sledovaná společnost má otevřeny dva běžné účty – CZK a EUR účet – u banky ABN Amro. Pro platební styk využívá především korunový účet, ze kterého jsou také realizovány intercompany transakce. Je to převážně z toho důvodu, že by muselo docházet k neustálým převodům z korunového účtu na eurový účet. Na eurovém účtu nejsou realizovány příjmy v dostatečném objemu. V současné situaci není eurový účet příliš využíván.

Platební transakce ve sledované společnosti jsou nastaveny podle platebního kalendáře, který je možné vidět ve schématu 3 - 8. Příložený platební kalendář je platný pro rok

2008. V zásadě se vychází z principu, že se platí převážně dvakrát během fiskálního měsíce. Do tohoto pravidla se nepočítají výplaty mezd popřípadě mimořádné platby, na které je nutné mít schválení oprávněné osoby. Pro rok 2008 jsou jak korunové platby tak také převody cizích měn, sloučeny na jeden den – čtvrtek. V roce 2007 byly tyto platby rozděleny do dvou platebních termínů. Ke sloučení na jeden den došlo především z toho důvodu, že ač se v případě korunových plateb do České republiky jedná o tuzemský platební styk, který se zadává do elektronického bankovní oddělení od zahraničního platebního styku, dochází k platbě z jednoho bankovního účtu. Ve schématu 3 - 8 jsou tyto platby znázorněny žlutě. Z přiloženého kalendáře je možné vidět, že společnost využívá fiskálních měsíců a pravidelných měsíčních závěrek. V závěrkovém týdnu by neměly být již realizovány žádné platby a plánované platební termíny jsou této skutečnosti přizpůsobeny – viz modře označené řádky. Zeleně jsou pak vždy označeny závěrkové dny. Světle modře jsou znázorněny případné plánované úhrady DPH finančnímu úřadu a šedivě výplaty mezd. Vzhledem k tomu, že společnost v současné době nevyužívá netting, nejsou v tomto případě nettingové platby do kalendáře zahrnuty.

FISCAL WEEK CALENDAR																																	
2008																																	
MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK	MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK																
JAN 4 wks			1	2	3	4	5	1	JUL 4 wks	29	30	1	2	3 ^{CZK}	4	5	27																
	6	7	8	9	10 ^{CZK}	11	12	2		6	7	8	9	10	11	12	28																
	13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	3		13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	29																
	20	21	22	23	24 ^{VAT}	25	26	4		20	21	22	23	24 ^{VAT}	25	26	30																
FEB 4 wks	27	28	29	30	31 ^{CZK}	1	2	5	AUG 4 wks	27	28	29	30	31 ^{CZK}	1	2	31																
	3	4	5	6	7	8	9	6		4	5	6	7	8	9	32																	
	10	11	12	13	14 ^{CZK}	15 ^W	16	7		10	11	12	13	14 ^{CZK}	15 ^W	16	33																
	17	18	19	20	21 ^{VAT}	22	23	8		17	18	19	20	21 ^{VAT}	22	23	34																
MAR 5 wks	24	25	26	27	28	29	1	9	SEP 5 wks	24	25	26	27	28	29	30	35																
	2	3	4	5	6 ^{CZK}	7	8	10		5	31	1	2	3	4 ^{CZK}	5	6	36															
	9	10	11	12	13	14 ^W	15	11		7	8	9	10	11	12	13	37																
	16	17	18	19	20 ^{CZK}	21	22	12		14	15 ^W	16	17	18 ^{CZK}	19	20	38																
APR 4 wks	23	24	25 ^{VAT}	26	27	28	29	13	OCT 4 wks	21	22	23	24 ^{VAT}	25	26	27	39																
	30	31	1	2	3 ^{CZK}	4	5	14		28	29	30	1	2 ^{CZK}	3	4	40																
	6	7	8	9	10	11	12	15		5	6	7	8	9	10	11	41																
	13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	16		12	13	14	15 ^W	16 ^{CZK}	17	18	42																
MAY 4 wks	20	21	22	23	24 ^{VAT}	25	26	17	NOV 4 wks	19	20	21	22	23 ^{VAT}	24	25	43																
	27	28	29	30 ^{CZK}	1	2	3	18		26	27	28	29	30 ^{CZK}	31	1	44																
	4	5	6	7	8	9	10	19		4	2	3	4	5	6	7	8	45															
	11	12	13	14	15 ^{CZK}	16	17	20		9	10	11	12	13 ^{CZK}	14 ^W	15	46																
JUN 5 wks	18	19	20	21	22 ^{VAT}	23	24	21	DEC 5 wks	16	17	18	19	20	21	22	47																
	25	26	27	28	29	30	31	22		23	24	25 ^{VAT}	26	27	28	29	48																
	1	2	3	4	5 ^{CZK}	6	7	23		5	30	1	2	3	4 ^{CZK}	5	6	49															
	8	9	10	11	12	13 ^W	14	24		7	8	9	10	11	12	13	50																
MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK	MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK																
																		15	16	17	18	19 ^{CZK}	20	21	25	14	15 ^W	16	17	18 ^{CZK}	19	20	51
																		22	23	24 ^{VAT}	25	26	27	28	26	21	22 ^{VAT}	23	24	25	26	27	52
																										28	29	30	31				

W	Wages
CZK	CZK payment
F	Freight currency payment
	Closing week
	Closing day
VAT	VAT payment

Schéma 3 - 8: Platební kalendář na rok 2008 [Zdroj: vlastní zpracování]

Jak jsem se již zmínila výše, společnost aktivně využívá elektronický platební styk. Pro zadávání těchto plateb využívá program MultiCash, přes který také odesílá platební příkazy do banky nebo stahuje výpisy, kurzovní lístky a ostatní dostupné informace. Veškeré platební transakce jsou tedy realizovány přes elektronické bankovníctví. Společnost provádí převážně následující typy platebních transakcí:

- výplaty mzdových prostředků,
- srážky z mezd (zahrnují exekuce, platby penzijního připojištění aj.),
- úhrady třetím stranám v rámci tuzemského platebního styku,
- úhrady třetím stranám v rámci zahraničního platebního styku,
- mezipodnikové tuzemské a zahraniční platební transakce,
- odvody správci daně,
- úhrady závazků vůči zaměstnancům aj.

V analyzovaném období, tedy od srpna 2007 do ledna 2008, společnost realizovala platby v celkové hodnotě 43 091 tis. Kč. Přehled je uveden v tabulce 3 - 1. Z toho celkem 597 tis. Kč zaplatila na závazcích, tj. na závazcích vůči zaměstnancům vyplývajících ze služebních cest a plateb American Express souvisejících s využíváním firemních platebních karet. Největší položku z hlediska plateb představují platební transakce za nakupované služby a režijní materiál. Na úhradu přijatých faktur připadá částka přibližně ve výši 28 120 tis. Kč. Třetím stranám je celkově hrazeno asi 22 591 tis. Kč a ostatním společnostem ve skupině potom 5 529 tis. Kč.

Popis	Částka
Závazky	597 892.18
Faktury přijaté	28 120 244.85
z toho interco	5 528 539.97
z toho třetí strany	22 591 704.88
Faktury vydané	40 517 656.94
z toho interco	40 463 962.62
z toho třetí strany	53 694.32
Cash pool	
příjem	45 388 062.52
výdej	38 674 526.45
Poplatky	
CZK účet	24 669.82
z toho měsíční	23 627.32
EUR účet	7 938.24
z toho měsíční	7 126.04
Výběr hotovosti do pokladny	82 489.50
Vklad hotovosti na běžný účet, přebytek z poklady	2 029.26
Úhrada zálohy	211 808.00
Platby související se mzdami	14 128 506.00
Platby celkem	43 091 059.09

Tabulka 3 - 1: Přehled plateb realizovaných v rámci sledované společnosti [Zdroj: vlastní zpracování]

Sledovaná společnost inkasuje zejména následující typy platebních transakcí:

- *intercompany* úhrady související s pravidelnými přefakturacemi,
- úhrady od třetích stran týkající se např. vydaných faktur, proplácení dobropisů aj.

V případě vydaných faktur společnost za sledované období inkasovala částku necelých 40 518 tis. Kč. Z tohoto celkového počtu byly od podniků ve skupině realizovány příjmy ve výši 40 464 tis. Kč.

DATUM	TRANSAKCE		ZERO BALANCING SWEEP	
	realizované platební transakce/příjmy		čerpání/splácení cash poolingů	
	MD (příjmy)	DAL (platby)	MD	DAL
1.8.2007	0.00	10 365.98	10 365.98	0.00
9.8.2007	0.00	1 119 896.78	1 119 896.78	0.00
13.8.2007	0.00	2 238 234.00	2 238 234.00	0.00
14.8.2007	9 515 226.13	0.00	0.00	9 515 226.13
15.8.2007	4 514.00	0.00	0.00	4 514.00
17.8.2007	0.00	1 789 927.99	1 789 927.99	0.00
22.8.2007	0.00	421 948.05	421 948.05	0.00
24.8.2007	0.00	1 173 746.00	1 173 746.00	0.00
31.8.2007	0.00	1 366 691.98	1 366 691.98	0.00
3.9.2007	0.00	480 522.04	480 522.04	0.00
11.9.2007	0.00	2 236 612.00	2 236 612.00	0.00
13.9.2007	7 660 812.19	0.00	0.00	7 660 812.19
20.9.2007	0.00	1 408 783.68	1 408 783.68	0.00
21.9.2007	0.00	318 386.78	318 386.78	0.00
25.9.2007	0.00	943 369.82	943 369.82	0.00
1.10.2007	0.00	3 945.52	3 945.52	0.00
2.10.2007	0.00	15 000.00	15 000.00	0.00
5.10.2007	0.00	900 735.91	900 735.91	0.00
8.10.2007	0.00	2 434 519.05	2 434 519.05	0.00
9.10.2007	0.00	2 410 690.00	2 410 690.00	0.00
12.10.2007	2 189.00	0.00	0.00	2 189.00
17.10.2007	7 517 789.17	0.00	0.00	7 517 789.17
19.10.2007	0.00	1 157 765.15	1 157 765.15	0.00
22.10.2007	0.00	113 261.61	113 261.61	0.00
24.10.2007	0.00	362 226.00	362 226.00	0.00
25.10.2007	0.00	493 266.74	493 266.74	0.00
29.10.2007	3 264.00	0.00	0.00	3 264.00
1.11.2007	0.00	3 934.98	3 934.98	0.00
2.11.2007	0.00	2 350 418.02	2 350 418.02	0.00
5.11.2007	2 137.84	0.00	0.00	2 137.84
6.11.2007	0.00	20 000.00	20 000.00	0.00
12.11.2007	0.00	2 230 636.00	2 230 636.00	0.00
16.11.2007	5 765 094.83	0.00	0.00	5 765 094.83
19.11.2007	13 859.00	0.00	0.00	13 859.00
26.11.2007	0.00	793 474.00	793 474.00	0.00
3.12.2007	0.00	23 920.10	23 920.10	0.00
5.12.2007	0.00	1 921 479.60	1 921 479.60	0.00
6.12.2007	0.00	24 998.97	24 998.97	0.00
11.12.2007	0.00	2 462 215.00	2 462 215.00	0.00
18.12.2007	8 189 640.29	0.00	0.00	8 189 640.29
19.12.2007	0.00	2 948 788.03	2 948 788.03	0.00
20.12.2007	0.00	1 245 065.89	1 245 065.89	0.00
27.12.2007	0.00	870 143.28	870 143.28	0.00
2.1.2008	0.00	3 927.64	3 927.64	0.00
8.1.2008	0.00	892.50	892.50	0.00
9.1.2008	0.00	20 000.00	20 000.00	0.00
10.1.2008	0.00	4 501 178.66	4 501 178.66	0.00
11.1.2008	0.00	2 665 931.53	2 665 931.53	0.00
18.1.2008	0.00	677 972.57	677 972.57	0.00
22.1.2008	0.00	31 710.67	31 710.67	0.00
23.1.2008	0.00	10 800.00	10 800.00	0.00
25.1.2008	0.00	1 180 680.00	1 180 680.00	0.00
Celkem	38 674 526.45	45 388 062.52	45 388 062.52	38 674 526.45
Celkově přijatá částka za období				84 062 588.97
Celkově vyplacená částka za období				84 062 588.97
Net ZBA Amount				6 713 536.07

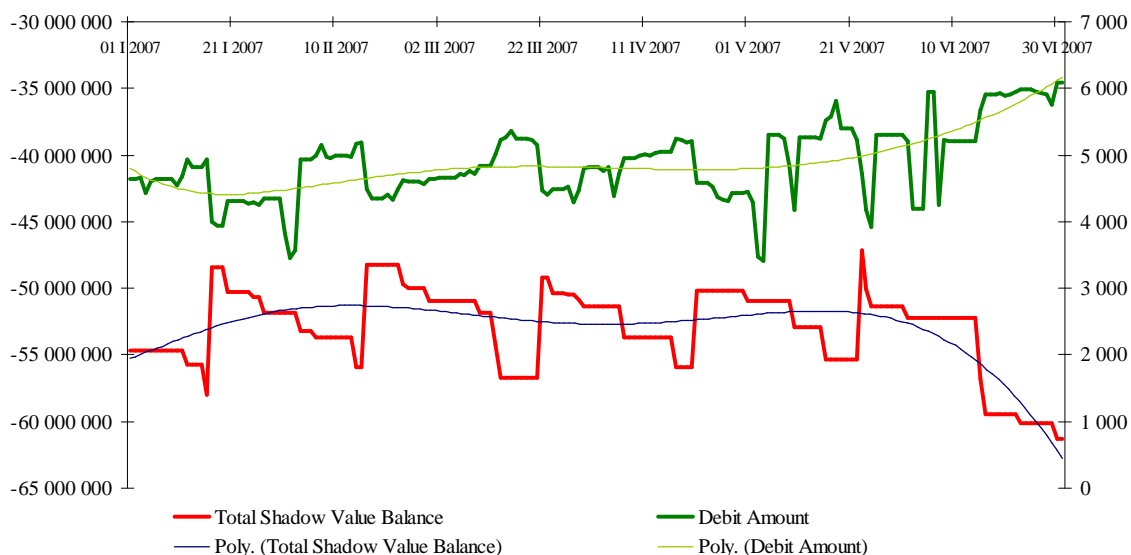
Tabulka 3 - 2: Přehled pohybů na účtu cash poolingů z pohledu společnosti za období

[Zdroj: vlastní zpracování]

Jak je patrné z tabulky 3 - 1, společnost využívá cash pooling, konkrétně tedy reálný cash pooling. V rámci každého zúčtovacího dne dochází k vyrovnání zůstatku na účtu tak, aby byl vždy nulový. Pokud je tedy realizována platba a odčerpávají se tak finanční prostředky z běžného účtu, je zároveň na účet poukázána částka z cash poolingového

účtu, která tuto platbu vyrovná. Naopak, pokud je na účet připsána úhrada, odešle se tato částka automaticky na cash poolingový účet a zůstatek účtu je opět nulový. Tyto dopady na běžný účet je možné vidět v tabulce 3 - 2. Transakce za sledovaných šest měsíců jsou zde měsíčně popsány z hlediska čerpání, nebo splácení cash poolingového úvěru. V případě sledované společnosti se jedná o úvěr. Výsledek jednotlivých čerpání a plateb na cash poolingový úvěr za sledované období je uveden v dolní části tabulky 3 - 2. Společnost si z cash poolingového účtu za toto období půjčila částku necelých 6 714 tis. Kč.

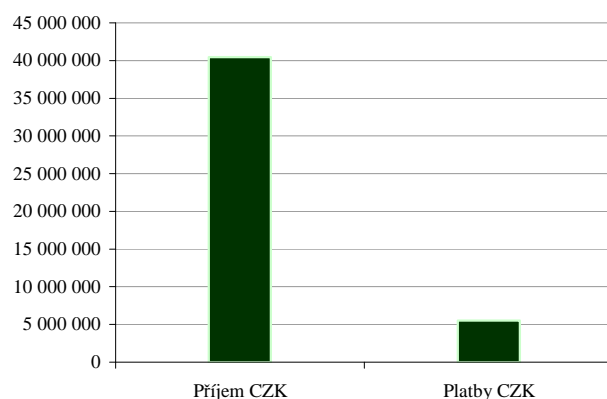
V případě tohoto principu cash poolingů je také pravidelně sledována jistina, která je z cash poolingového účtu čerpána a pravidelně, s ohledem na čerpání či splácení, jsou počítány úroky. Každý měsíc společnost obdrží podrobný výpis s kompletním přehledem pohybů z pohledu cash poolingů, rozpis jistiny a kalkulovanou výši úroků, které mají být zaplacené za čerpané částky. Úroky jsou placeny v závislosti na jejich fakturaci správcem cash poolingového účtu. Vývoj jistiny společnosti za sledované období a také vývoj výše úroků jsou znázorněny v grafu 3 - 1. Červená barva značí vývoj jistiny, jejíž hodnoty jsou znázorněné na hlavní ose a tmavě zelená barva potom vývoj kalkulovaných úroků, jejichž hodnoty jsou uvedeny na vedlejší ose. Úroky z cash poolingů jsou kalkulovány na denní bázi a jsou samozřejmě odvislé od výše půjčené hodnoty. V uvedeném schématu jsou také znázorněny vývojové trendy pro obě sledované veličiny. V případě výše jistiny (znázorněno modře) je možné vidět vzrůstající trend – dluh společnosti se tedy prohlubuje. Analogicky od této skutečnosti je potom možné odvodit vývoj výše úroků. Trendová osa má opět vzrůstající tendenci a je znázorněna světle zelenou barvou.



Graf 3 - 1: Vývoj jistiny a úroků za sledované období [Zdroj: vlastní zpracování]

Celková výše jistiny během sledovaného období stoupla z 54,4 mil. Kč v srpnu až na 61,3 mil. Kč na konci období. Během této doby byl také zaznamenán pokles pod hranici 49 mil Kč. a to polovině října roku 2007 a také přibližně v půlce srpna téhož roku. Výkyvy v její výši jsou způsobené zejména frekvencí úhrad pravidelné měsíční přefakturace – pokud společnost nestihne inkasovat finanční prostředky vždy během daného fiskálního měsíce, má to výrazný dopad na výši jistiny, neboť se jedná o částku pravidelně se pohybující v rozmezí 8 – 10 mil Kč. V závislosti na výši jistiny společnost ve sledovaném období musela na úrocích zaplatit částku 887,7 tis. Kč.

Objem vnitropodnikových plateb za sledované období je znázorněn v grafu 3 - 2. Z uvedeného vyplývá, že v případě zavedení nettingu, by de facto k žádným *intercompany* platbám ze strany sledované společnosti nedocházelo, neboť příjmy výrazně převyšují výdaje. Společnost by tedy při pravidelných měsíčních úhradách, pokud by byl zachován stávající poměr, pouze inkasovala finanční prostředky.



Graf 3 - 2: Přehled objemů intercompany platebních transakcí [Zdroj: vlastní zpracování]

Pohyby finančních prostředků na korunových účtech jsou v případě České republiky řízeny centrálně. Na každý týden předem se zasílají návrhy plánovaných operací na korunovém účtu správci cash poolingového účtu. Ten v tomto případě získává přehled o finančních pohybech a může tak event. přebytek finančních prostředků investovat. Tento fakt je přínosný pro společnost jako celek, která pak tímto způsobem zhodnocuje finanční prostředky například jejich ukládáním na různé typy termínovaných vkladů.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu ve společnosti

Sledovaná společnost systému nettingu nevyužívá a to přesto, že realizuje *intercompany* platební transakce. Tento systém dosud nebyl ve společnosti zaveden, na rozdíl od systému cash pooling. Cash pooling je zaveden na korunovém účtu společnosti a dochází zde k výkyvům, které při současném systému řízení financí není možné alespoň určitým způsobem, beze změny výše platebních transakcí, lépe korigovat.

Silné stránky současného procesu ve sledované společnosti:

- společnost má větší flexibilitu v termínech úhrady mezipodnikových závazků, což snižuje hodnotu závazků po splatnosti, jejichž výše je pravidelně sledována,
- využívání cash pooling – společnost tak nemusí získávat finanční prostředky z jiných zdrojů, které by byly dražší,
- předem stanovený platební kalendář přispívá k lepšímu řízení toku finančních prostředků a informovanosti o provádění úhradách.

Slabé stránky současného procesu ve sledované společnosti:

- pevně stanovené platební termíny, které mohou vedle přínosů mít také negativní dopady – zejména se jedná o nutnost schvalování případných mimořádných plateb, čímž dochází ke zvýšení administrativních úkonů,
- ve společnosti není využíván netting, v důsledku toho v praxi dochází ke zpoždění některých úhrad a s tím spojených důsledků vlivem výkyvů kurzů, jedná-li se o transakce se zahraničí,
- větší počet mezipodnikových finančních transakcí, které by systém nettingu redukoval.

4 NÁVRH ZAVEDENÍ NETTINGU V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI A JEHO DOPAD NA POHYB FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Pokud chce být společnost přidána do nettingového systému, musí mít potřebná schválení od managementu společnosti. Rovněž musí vyplnit tzv. „Participant data sheet“, kde uvede všechny požadované údaje. Jedná se zejména o:

- celý název společnosti,
- zkrácený název společnosti,
- adresu včetně státu a místní měny,
- bankovní spojení – je nutné uvést všechna čísla účtů, které budou v rámci nettingu využívána, vč. názvu a adresy banky a vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní platební styk, tak také IBAN a SWIFT vč. označení měny, pro kterou je účet užíván,
- jména všech uživatelů, pro které je nutné zadat přístupová práva, datum jejich narození, název a adresu společnosti, ve které pracují, a pozici, kterou zastávají, vč. spojení na jednotlivé uživatele – tzn. telefon, fax a e-mail. (4, 6)

Příklad uvedeného formuláře je v příloze č. 1.

Požadavek na zavedení nettingu musí obsahovat dva potvrzující podpisy oprávněných osob. Takto vyplněný formulář je nutné zaslat nettingovému koordinátorovi, který zkontroluje správnost a úplnost zadaných informací a formulář zašle přímo do BMG s žádostí o přidání nového účastníka a jednotlivých uživatelů, kteří mají mít právo modifikovat, zadávat a schvalovat platební transakce. (4)

Po schválení přidá BMG nového účastníka do systému. Znamená to tedy, že je mu přidělen jedinečný číselný kód se zkráceným názvem společnosti a účastník je přidán do seznamu účastníků nettingu, který je pak k dispozici všem ostatním uživatelům. Každá z oprávněných osob obdrží přístupová práva do systému Meganet tak, aby mohl být netting aktivně využíván. (4)

4.1 NÁVRH PROCESU PŘI PŘÍPRAVĚ NETTINGOVÝCH PLATEB

Tato kapitola bude věnována návrhu procesu při přípravě nettingu. Vzhledem k tomu, že je vždy nutné mít data připravená v pevně stanoveném termínu, je potřeba všemu přizpůsobit jednotlivé kroky. Při přípravě návrhu bude vycházeno ze schématu 3 - 6, kde jsou znázorněny všechny potřebné úkony a také jednotlivé kroky.

Nejpozději do pátého dne před zúčtováním je nutné mít zaúčtované veškeré závazky, které mají být do konkrétního nettingového cyklu zahrnuty. V případě ostatních společností holdingu, které využívají například ERP¹⁰ systém Oracle, je běžné, že materiály pro platby nettingem jsou připravovány externí organizací na základě outsourcingu. V případě uvažované společnosti není možné této skutečnosti využít. Vzhledem k objemu plánovaných intercompany plateb by to nebylo efektivní a zároveň společnost využívá český systém Money S3 z čehož vyplývají značná softwarová omezení. Proto by přípravou veškerých materiálů měla být, podle mého názoru, pověřena osoba, která zároveň v této společnosti připravuje platby.

Pět dnů před zúčtováním by tedy měl být připraven kompletní návrh plateb, které by měly být v daném nettingovém cyklu realizovány. Návrh by měl obsahovat alespoň následující údaje:

- interní číslo dokladu,
- variabilní symbol,
- název společnosti, které má být hrazeno,
- datum fakturace,
- částka, která má být hrazena,
- měna,
- BMG označení společnosti, které má být placeno.

Návrh tabulky pro schválení platebních transakcí je uveden v příloze č. 2.

Po výše uvedené přípravě by měl být řádně zkontrolovaný návrh nettingu zaslán na schválení finančnímu kontrolorovi. Schválení postačí pomocí e-mailu, který bude

¹⁰ ERP je zkratka pro Enterprise Resource Planning.

uchováván spolu s návrhem. Až poté by bylo možné zadávat platební transakce do Megabanky.

Systém zadávání do Megabanky by měl být opět analogický tak, jak je uvedeno na schématu 3 - 6. Maximálně 4 dny před zúčtovacím dnem by měly být zadány všechny transakce a platby by měly být systémově schváleny oprávněnou osobu – tzn. opět finančním kontrolorem. V praxi to tedy znamená provedení následujících kroků:

- osoba zodpovědná za zadávání plateb připraví všechny transakce do Megabanky (vč. případné platební instrukce, která ale zřejmě v tomto případě nebude příliš využívána) nejpozději 4 dny před dnem zúčtování,
- po zadání všech transakcí je bezprodleně e-mailem zaslána žádost o schválení finančnímu kontrolorovi,
- finanční kontrolor schválí zadané transakce v Megabance, opět nejpozději 4 dny před zúčtovacím dnem,
- osoba zodpovědná za platby zkontroluje, zda je vše připravené pro vyrovnání a případně zajistí potřebné platební detaily, jak pro realizované platby, tak také pro přijaté částky.

Dalším krokem je zajištění finální nettingové kalkulace. Z tohoto dokumentu je potom možné zjistit, jaké částky by měla společnost platit, případně také to, zda vůbec bude nutné v dané nettingové platbě zadávat některý z platebních příkazů. Pokud bude potřeba zaplatit určitou částkou, měl by být příkaz zaslán do banky opět nejpozději 1 až 2 dny před zúčtovacím dnem tak, aby BMG dostala finanční prostředky ve stanoveném termínu. Navrhovala bych zasílat tento platební příkaz prostřednictvím urgentní platby. O případné nettingové platby bude vhodné upravit platební kalendář. Příklad toho, jak by pak nettingový kalendář v případě zavedení nettingu například na rok 2008 vypadal, je uveden ve schématu 4 - 1, kde je oranžovou barvou znázorněn den odeslání případného platebního příkazu do BMG.

FISCAL WEEK CALENDAR																																	
2008																																	
MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK	MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK																
JAN 4 wks	6	7	8	9	10 ^{CZK}	11	12	2	JUL 4 wks	29	30	1	2	3 ^{CZK}	4	5	27																
	13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	3		6	7	8	9	10	11	12	28																
	20	21	22	23 ^N	24 ^{VAT}	25	26	4		13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	29																
										20	21	22	23 ^N	24 ^{VAT}	25	26	30																
FEB 4 wks	27	28	29	30	31 ^{CZK}	1	2	5	AUG 4 wks	27	28	29	30	31 ^{CZK}	1	2	31																
	4	5	6	7	8	9	6	3		4	5	6	7	8	9	32																	
	10	11	12	13	14 ^{CZK}	15 ^W	16	7		10	11	12	13	14 ^{CZK}	15 ^W	16	33																
	17	18	19	20 ^N	21 ^{VAT}	22	23	8		17	18	19	20 ^N	21 ^{VAT}	22	23	34																
MAR 5 wks	24	25	26	27	28	29	1	9	SEP 5 wks	24	25	26	27	28	29	30	35																
	2	3	4	5	6 ^{CZK}	7	8	10		5	31	1	2	3	4 ^{CZK}	5	6	36															
	9	10	11	12	13	14 ^W	15	11		7	8	9	10	11	12	13	37																
	16	17	18	19	20 ^{CZK}	21	22	12		14	15 ^W	16	17	18 ^{CZK}	19	20	38																
APR 4 wks	23	24	25 ^{VAT}	26 ^N	27	28	29	13	OCT 4 wks	21	22	23	24 ^{VAT}	25	26	27	39																
	30	31	1	2	3 ^{CZK}	4	5	14		28	29	30	1	2 ^{CZK}	3	4	40																
	6	7	8	9	10	11	12	15		5	6	7	8	9	10	11	41																
	13	14	15 ^W	16	17 ^{CZK}	18	19	16		12	13	14	15 ^W	16 ^{CZK}	17	18	42																
MAY 4 wks	20	21	22	23 ^N	24 ^{VAT}	25	26	17	NOV 4 wks	19	20	21	22 ^N	23 ^{VAT}	24	25	43																
	27	28	29	30 ^{CZK}	1	2	3	18		26	27	28	29	30 ^{CZK}	31	1	44																
	4	5	6	7	8	9	10	19		2	3	4	5	6	7	8	45																
	11	12	13	14	15 ^{CZK}	16	17	20		9	10	11	12	13 ^{CZK}	14 ^W	15	46																
JUN 5 wks	18	19	20	21 ^N	22 ^{VAT}	23	24	21	DEC 5 wks	16	17	18	19 ^N	20	21	22	47																
	25	26	27	28	29	30	31	22		23	24	25 ^{VAT}	26	27	28	29	48																
	1	2	3	4	5 ^{CZK}	6	7	23		30	1	2	3	4 ^{CZK}	5	6	49																
	8	9	10	11	12	13 ^W	14	24		7	8	9	10	11	12	13	50																
MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK	MO	SU	M	T	W	TH	F	SA	WK																
																		15	16	17	18	19 ^{CZK}	20	21	25	14	15 ^W	16	17 ^N	18 ^{CZK}	19	20	51
																		22	23	24 ^{VAT}	25 ^N	26	27	28	26	21	22 ^{VAT}	23	24	25	26	27	52
																										28	29	30	31				

W	Wages
CZK	CZK payment
F	Foreight currency payment
	Closing week
	Closing day
VAT	VAT payment
N	Netting

Schéma 4 - 1: Platební kalendář na rok 2008 vč. plánu plateb nettingu [Zdroj: vlastní zpracování]

Pokud jsou finanční prostředky vypořádány a připsány nebo odepsány z příslušných účtů, je nezbytné veškeré tyto transakce správně zaúčtovat a spárovat s příslušnými placenými fakturami. Toto vypořádání je patrné ze schématu 4 - 2.

Výslednou korunovou částku je nutné opět rozdělit na příslušné faktury. V případě placených nebo inkasovaných úhrad za faktury v CZK není s alokací problém. Pro stanovení odpovídajících částek pro faktury v cizích měnách je nutné opět pro přepočítání použít zúčtovací kurzy BMG. Jednu inkasovanou platbu pak tedy zaúčtujeme a spárujeme s fakturami tak, jako bychom platili nebo inkasovali za každou fakturu zvlášť.

Informace z nettingové kalkulace					
Platby:			Příjmy:		
USD		21 503.73	CZK		12 075 756.12
CZK		5 685.82			
CZK		269 665.84			
CZK		197 659.00			
USD		17 574.16			
EUR		6 750.00			
EUR		10 637.28			
Příjem celkem			10 429 744.37		
Informace z nettingové kalkulace					
10 429 744.37					
	V originální měně	Příjmy	Platby	V originální měně	
CZK	12 075 756.12	12 075 756.12	393 343.00	21 503.73	USD
			5 685.82	5 685.82	CZK
			269 665.84	269 665.84	CZK
			197 659.00	197 659.00	CZK
			321 463.91	17 574.16	USD
			177 877.78	6 750.00	EUR
			280 316.40	10 637.28	EUR
		12 075 756.12	1 646 011.75		
			10 429 744.37		
					0.00

Schéma 4 - 2: Příprava výsledků nettingu na zaúčtování [Zdroj: vlastní zpracování]

4.1.1 Simulace zavedení nettingu

Jak jsem již uvedla, provedu na vybraném horizontu šesti měsíců simulaci využití nettingu a také vyčíslím dopady na pohyb finančních prostředků a administrativní náklady společnosti.

Na začátku bylo nejprve nutné určit a oddělit platby, které se řadí mezi *intercompany* transakce a které budou zúčtovány nettingem. Podle fiskálního kalendáře a dne úhrady tak, jak vše proběhlo běžným platebním stykem, jsem musela rozdělit platby do jednotlivých měsíčních nettingových vyrovnání. Provedla jsem výpočty, které jsou vždy znázorněny schématem a popsány. Následně bylo nutné upravit pohyby na vyúčtování z cash poolingového účtu. Vyloučila jsem tedy všechny *intercompany* transakce z klasických platebních transakcí. Pro každý měsíc jsem potom z provedeného výpočtu nettingové kalkulace získala částku, o kterou musel být upraven výpis z čerpání cash poolingů. Veškeré tyto kroky budou podrobněji popsány níže včetně závěrečného shrnutí.

Výpočet měsíčních nettingových kalkulací

Pro každou z nettingových kalkulací byly stanoveny stejné podmínky tak, jako by tomu bylo v případě skutečného využití nettingu. Kurzy pro přepočet měn byly čerpány z aplikace Meganet a jedná se vždy o kurzy rozhodné pro konkrétní měsíc nettingového vypořádání dle používaného nettingového kalendáře na rok 2007 a 2008.

Pro žádnou z měn nebyla zadána zvláštní platební instrukce. Nedojde tedy k tomu, že by například eurové platby nebo příjmy byly realizovány přes eurový účet společnosti. Všechny transakce budou vždy vypořádány přes korunový účet.

Nettingová kalkulace srpen 2007

Do nettingu za srpen 2007 byly zahrnuty čtyři mezipodnikové platby v celkové výši 58,9 tis. USD a jeden příjem v celkové výši 464,7 tis. USD. V obou případech se jedná o pravidelné měsíční fakturace. V případě transakce ve výši 1000 EUR, která do skupiny pravidelných měsíčních přefakturací nepatří, se jednalo o mimořádnou úhradu. Všechny tyto údaje jsou uvedeny v první části výpočtového schématu 4 - 3. Částky jsou zadány vždy v originální měně a poté následně přepočteny kurzy platnými tři pracovní dny před nettingovým vypořádáním dle pravidel stanovených BMG. Jejich přepočet na USD tak, aby mohlo dojít k jejich vzájemnému vypořádání, je uveden ve třetí části schématu 4 - 3.

Získané částky jsou poté vzájemně započteny a je určena výsledná hodnota nettingu. V tomto případě se jedná o platbu, kterou dostane uvažovaná společnost na účet. Z celkového počtu čtyř plateb a jednoho příjmu, tedy pěti platebních transakcí, je množství zredukováno na jednu platbu, resp. příjem. Výslednou částku 8,3 mil. Kč společnost obdrží na účet po nettingovém vypořádání.

Výsledky zadání do Megabanky

23.8.2007

Platby:	
USD	19 677.00
CZK	197 659.00
CZK	577 955.12
EUR	1 000.00

Příjmy:	
EUR	
CZK	9 515 226.13

Přepočítací kurzy	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK
CZK	20.472319	1
EUR	1.349276	27.622808
GBP	1.98355	40.60787
USD	1	20.472319

Přepoččet do USD

Platby:		
USD	19 677.00	USD
USD	9 654.94	CZK
USD	28 231.05	CZK
USD	1 349.28	EUR

Příjmy:		
USD	0.00	EUR
USD	464 784.97	CZK
USD	0.00	CZK
USD	0.00	CZK

Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek

USD a CZK na CZK účet

Platby:	58 912.27 USD
Příjmy:	464 784.97 USD
Rozdíl:	405 872.70 USD

Příjem CZK 8 309 155.38 CZK

Schéma 4 - 3: Nettingová kalkulace za srpen roku 2007 [Zdroj: vlastní zpracování]

Nettingová kalkulace září 2007

V měsíci září byly realizovány následující platební transakce:

- platba CZK 197 659,00 z 31. 8. 2007,
- platba USD 13 679,36 z 03. 9. 2007,
- platba EUR 1 785,00 z 03. 9. 2007,
- příjem CZK 7 660 812,19 z 03. 9. 2007.

Veškeré tyto transakce jsou zadány do schématu 4 - 4. Částky jsou, stejně jako tomu bylo v předchozím případě, přepočteny směnnými kurzy platnými tři pracovní dny před nettingovým vypořádáním v měsíci září. Údaje jsou čerpány ze systému Meganet.

Výsledky zadání do Megabanky

27.9.2007

Platby:	
USD	13 679.36
CZK	197 659.00
CZK	
EUR	1 785.00

Příjmy:	
EUR	
CZK	7 660 812.19

Přepočítací kurz	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK
CZK	19.529737	1
EUR	1.409886	27.534702
GBP	2.011286	39.27989
USD	1	19.529737

Přepoččet do USD

Platby:		
USD	13 679.36	USD
USD	10 120.92	CZK
USD	0.00	CZK
USD	2 516.65	EUR

Příjmy:		
USD	0.00	EUR
USD	392 263.97	CZK
USD	0.00	CZK
USD	0.00	CZK

Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek

USD a CZK na CZK účet

Platby:	26 316.93 USD
Příjmy:	392 263.97 USD
Rozdíl:	365 947.04 USD

Příjem CZK 7 146 849.44 CZK

Schéma 4 - 4: Nettingová kalkulace za září roku 2007 [Zdroj: vlastní zpracování]

Zadané hodnoty byly tedy přepočteny na společnou zúčtovací měnu USD a vzájemně vypořádány. Z počátečních čtyř platebních transakcí je tedy opět výsledkem jedna jediná transakce. Jak je ze schématu 4 - 4 patrné, jedná se opět o příjem. Ani v tomto případě společnost nemusí zadávat žádný platební příkaz a pouze inkasuje finanční prostředky. Celková částka 7,1 mil. Kč bude opět připsána na korunový účet sledované společnosti.

Nettingová kalkulace říjen 2007

V měsíci říjnu byly realizovány následující platební transakce:

- platba CZK 197 659,00 z 05. 10. 2007,
- platba USD 7 266,00 z 08. 10. 2007,
- příjem CZK 7 517 789,17 z 17. 10. 2007.

Pokud by byly všechny výše uvedené finanční převody realizovány prostřednictvím nettingu, došlo by opět k jejich přepočtu kurzem pro daný nettingový běh. Kurzy jsou

uvedeny ve schématu 4 - 5. Jedná se o kurzy platné tři pracovní dny před dnem vypořádání. Hodnoty přepočtené na dolary byly započteny a výsledná hodnota ve výši 7,1 mil. Kč byla opět zaslána na korunový účet uvažované společnosti.

Výsledky zadání do Megabanky																	
25.10.2007																	
Platby:		Příjmy:															
USD	7 266.80	EUR															
CZK	197 659.00	CZK	7 517 789.17														
CZK																	
EUR																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Přepočítací kurzy</th> <th>Kurzy pro USD</th> <th>Kurzy pro CZK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CZK</td> <td>19.110659</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>EUR</td> <td>1.422199</td> <td>27.17916</td> </tr> <tr> <td>GBP</td> <td>2.039743</td> <td>38.98083</td> </tr> <tr> <td>USD</td> <td>1</td> <td>19.110659</td> </tr> </tbody> </table>			Přepočítací kurzy	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK	CZK	19.110659	1	EUR	1.422199	27.17916	GBP	2.039743	38.98083	USD	1	19.110659
Přepočítací kurzy	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK															
CZK	19.110659	1															
EUR	1.422199	27.17916															
GBP	2.039743	38.98083															
USD	1	19.110659															
Přepoččet do USD																	
Platby:		Příjmy:															
USD	7 266.80	USD	0.00	EUR													
USD	10 342.87	CZK	393 382.00	CZK													
USD	0.00	CZK	0.00	CZK													
USD	0.00	EUR	0.00	CZK													
Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek																	
USD a CZK na CZK účet																	
Platby:	17 609.67	USD															
Příjmy:	393 382.00	USD															
Rozdíl:	375 772.33	USD															
Příjem CZK 7 181 256.83 CZK																	

Schéma 4 - 5: Nettingová kalkulace za říjen roku 2007 [Zdroj: vlastní zpracování]

Nettingová kalkulace listopad 2007

V listopadu byly realizovány platební transakce v celkové výši kolem 9,1 mil. Kč. Z toho se jednalo o následující platby:

- platba CZK 197 659,00 z 02. 11. 2007,
- platba USD 16 738,17 z 16. 11. 2007,
- platba EUR 11 049,11 z 25. 10. 2007,
- platba EUR 6 750,00 z 25. 10. 2007,
- platba CZK 23 800,00 z 02. 11. 2007,
- platba CZK 102 259,08 z 02. 11. 2007,
- platba CZK 400 244,69 z 16. 11. 2007.

Opět byl realizován příjem týkající se měsíční přefakturace tentokrát ve výši cca 7,5 mil. Kč. Výpočet nettingové kalkulace za tento měsíc je uveden ve schématu 4 - 6. Jednotlivé platby a příjmy jsou přepočteny na společnou měnu a následně započteny. Výsledná hodnota ve výši 5,9 mil. Kč je opět poukázána na korunový účet společnosti.

Výsledky zadání do Megabanky																	
20.11.2007																	
Platby:		Příjmy:															
USD	16 738.17	EUR															
CZK	23 800.00	CZK	7 580 494.84														
CZK	197 659.00																
CZK	102 259.08																
CZK	400 244.69																
EUR	6 750.00																
EUR	11 049.11																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Přepočítací kurz</th> <th>Kurzy pro USD</th> <th>Kurzy pro CZK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CZK</td> <td>18.248856</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>EUR</td> <td>1.458479</td> <td>26.615574</td> </tr> <tr> <td>GBP</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>USD</td> <td>1</td> <td>18.248856</td> </tr> </tbody> </table>			Přepočítací kurz	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK	CZK	18.248856	1	EUR	1.458479	26.615574	GBP			USD	1	18.248856
Přepočítací kurz	Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK															
CZK	18.248856	1															
EUR	1.458479	26.615574															
GBP																	
USD	1	18.248856															
Přepočet do USD																	
Platby:		Příjmy:															
USD	16 738.17	USD	0.00	EUR													
USD	1 304.19	CZK	415 395.62	CZK													
USD	10 831.31	CZK	0.00	CZK													
USD	16 114.89	EUR	0.00	CZK													
USD	5 603.59	CZK															
USD	21 932.59	CZK															
USD	16 114.89	EUR															
Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek																	
USD a CZK na CZK účet																	
Platby:	88 639.64	USD															
Příjmy:	415 395.62	USD															
Rozdíl:	326 755.98	USD															
Příjem CZK	5 962 922.82	CZK															

Schéma 4 - 6: Nettingová kalkulace za listopad roku 2007 [Zdroj: vlastní zpracování]

Nettingová kalkulace prosinec 2007

V prosinci byly v uvažované společnosti zaplacený následující závazky:

- platba CZK 197 659,00 z 05. 12. 2007,
- platba CZK 46 019,82 z 05. 12. 2007,
- platba CZK 9 497,70 z 05. 12. 2007,
- platba EUR 499,00 z 06. 12. 2007.

Společnost v tomto období opět inkasovala finanční prostředky týkající se měsíční přefakturace a to ve výši 8,1 mil. Kč.

Výsledky zadání do Megabanky			
20.12.2007			
Platby:		Příjmy:	
USD		EUR	
CZK	46 019.82	CZK	8 189 640.29
CZK	197 659.00		
CZK	9 497.70		
CZK			
EUR	499.00		
EUR			
Přepočítací kurzy		Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK
CZK		18.29185	1
EUR		1.440656	26.352262
GBP		2.015417	36.865704
USD		1	18.29185

Přepčet do USD			
Platby:		Příjmy:	
USD	0.00	USD	0.00
USD	2 515.86	CZK	447 720.72
USD	10 805.85	CZK	
USD	0.00	EUR	
USD	519.23	CZK	
USD	0.00	CZK	
USD	0.00	EUR	

Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek	
USD a CZK na CZK účet	
Platby:	13 840.95 USD
Příjmy:	447 720.72 USD
Rozdíl:	433 879.78 USD
Příjem CZK	7 936 463.77 CZK

Schéma 4 - 7: Nettingová kalkulace za prosinec roku 2007 [Zdroj: vlastní zpracování]

Všechny uvedené transakce jsem opět zahrnula do výpočtu nettingové kalkulace. Její výsledky jsou zobrazeny ve schématu 4 - 7. Z celkových šesti platebních transakcí bylo vše zredukováno na jednu transakci. V konečném důsledku se opět jedná o peněžní příjem. Celková výsledná částka 7,9 mil. Kč by měla být převedena na účet uvažované společnosti.

Nettingová kalkulace leden 2008

V lednu roku 2008 společnost realizovala následující platby:

- platba EUR 10 637,28 z 11. 01. 2008,
- platba USD 17 574,16 z 11. 01. 2008.

Výsledky zadání do Megabanky			
24.1.2007			
Platby:		Příjmy:	
USD	21 503.73	EUR	
CZK	5 685.82	CZK	12 075 756.12
CZK	269 665.84		
CZK	197 659.00		
USD	17 574.16		
EUR	6 750.00		
EUR	10 637.28		
Přepočítací kurzy		Kurzy pro USD	Kurzy pro CZK
CZK		18.29185	1
EUR		1.440656	26.352262
GBP		2.015417	36.865704
USD		1	18.29185

Přepoččet do USD			
Platby:		Příjmy:	
USD	21 503.73	USD	0.00
USD	310.84	EUR	660 171.39
USD	14 742.40	CZK	0.00
USD	15 324.66	CZK	0.00
USD	10 805.85	EUR	
USD	17 574.16	CZK	
USD	9 724.43	USD	
		EUR	

Provedení nettingu a vyčíslení konečných částek	
USD a CZK na CZK účet	
Platby:	89 986.07 USD
Příjmy:	660 171.39 USD
Rozdíl:	570 185.32 USD
Příjem CZK	10 429 744.37 CZK

Schéma 4 - 8: Nettingová kalkulace za leden 2008 [Zdroj: vlastní zpracování]

Do lednové kalkulace by také měly být zahrnuty platby, které byly realizovány ještě v prosinci, ale již po uzavření nettingového vypořádání. Konkrétně se jedná o následující platební transakce:

- platba CZK 197 659,00 z 19. 12. 2007,
- platba CZK 5 685,82 z 19. 12. 2007,
- platba CZK 269 665,84 z 19. 12. 2007,

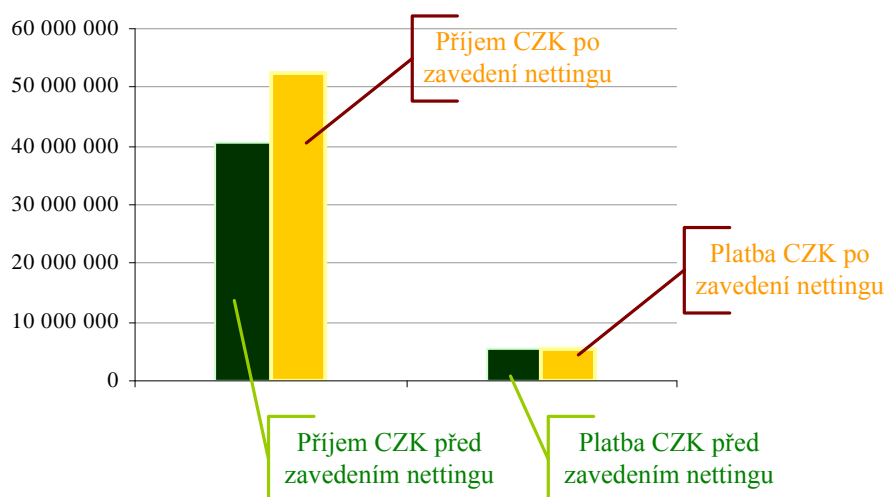
- platba USD 21 503,73 z 20. 12. 2007,
- platba EUR 6 750,00 z 20. 12. 2007.

Všechny tyto transakce jsem tedy zařadila do návrhu nettingového vypořádání v lednu 2008. Rovněž je zde zahrnuta platba za měsíční přefakturaci, která nebyla ve skutečnosti realizována v lednu, ale až v únoru. Z důvodu pozdního zaúčtování na straně plátce byla platba připravena až začátkem závěrkového týdne. Kdyby již byl ve sledované společnosti zaveden netting, byla by tato platba ještě realizována jeho prostřednictvím. Návrh nettingové kalkulace za toto období je uveden ve schématu 4 - 8.

4.1.2 Dopad zavedení nettingu na cash pooling, administrativu a bankovní poplatky

V této kapitole se budu věnovat vyčíslení dopadu zavedení nettingu na cash pooling a administrativu související s platebním stykem ve společnosti. Nejprve opět uvedu přehled mezipodnikových transakcí ve sledovaném období, neboť v jejich objemech by došlo ke změně a to právě díky zavedení nettingu. Společnost by mohla, oproti minulému stavu, inkasovat jednu přefakturační platbu ve výši 12 mil. Kč dříve. Jak jsem již uvedla, důvodem je pozdní zaúčtování protistranou, kdy již faktura nemohla být uhrazena – z důvodu závěrkového týdne – klasickým platebním převodem, ale do nettingu by ještě zahrnuta byla, neboť zde je možné ještě přidat platební instrukci těsně před schválením, tedy čtyři dny před úhradou.

V případě využívání nettingu by tedy společnost za sledované období inkasovala částku převyšující 52,5 mil. Kč a zaplatila by stejnou hodnotu, jako tomu bylo bez nettingových plateb, tj. kolem 5,5 mil. Kč. Tato skutečnost je dobře patrná z grafu 4 - 1, kde je tmavě zelenou barvou znázorněna výše mezipodnikových plateb a příjmů bez využití nettingu a žlutě pak hodnota plateb a příjmů s využitím nettingu. Obě porovnání jsou za stejné období. Rozdíl způsobuje výše uvedených 12 mil. Kč, které by společnost při využití nettingu stihla inkasovat.



Graf 4 - 1: Porovnání intercompany příjmů a plateb před a po zavedení nettingu [Zdroj: vlastní zpracování]

Pro další porovnání dopadů využití cash poolingů na pohyb firemních finančních prostředků je možné použít přehled pohybů na účtu cash poolingů. Porovnáme-li za stejné období tyto pohyby před a po využití nettingu, je opět možné sledovat jisté změny. Přehled transakcí na cash poolingovém účtu po zavedení nettingu je možné vidět v tabulce 4 - 1.

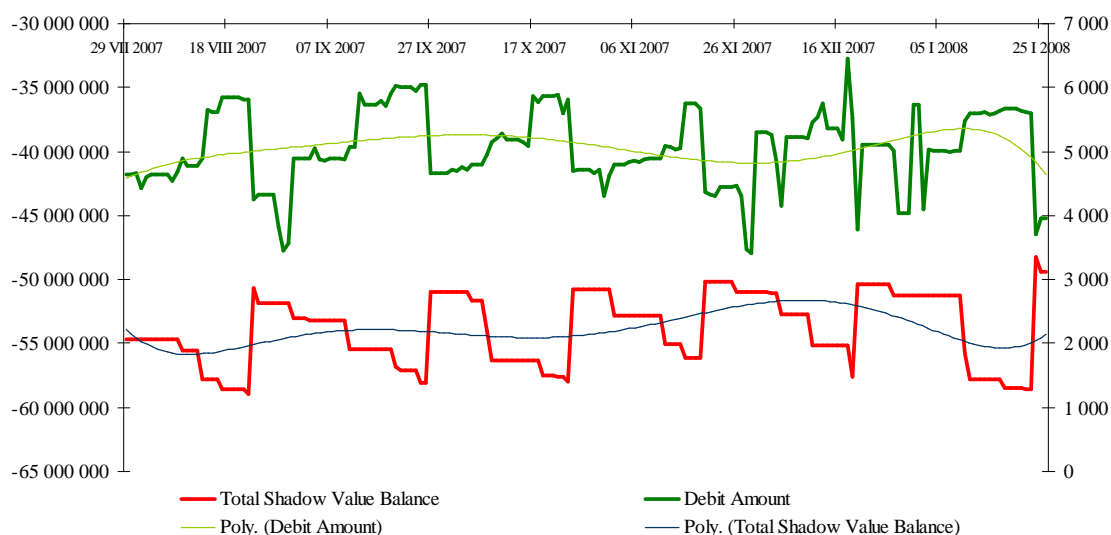
V případě, že společnost ve sledovaném období nevyužívala nettingového vypořádání došlo k celkovému čerpání z cash poolingového účtu ve výši 45,38 mil. Kč a zároveň bylo za sledované období splaceno necelých 38,67 mil. Kč. Celkem si tedy společnost půjčila 6,71 mil. Kč. Pokud by ve stejném období využívala netting, došlo by naopak ke splacení části úvěru. Tato skutečnost je patrná z tabulky 4 - 1. Tabulka byla konstruována stejným způsobem, jako tomu bylo před zavedením nettingu. Z tohoto pohledu si společnost za sledované období odčerpala z cash poolingového účtu částku ve výši přibližně 41,01 mil. Kč a postupně splatila necelých 46,23 mil. Kč. Výsledný rozdíl se tedy v tomto případě pohybuje kolem 5,21 mil Kč. O tuto částku by sledovaná společnost v případě zavedení nettingu ponížila dluh a tím i jistinu půjčenou z cash poolingového účtu.

DATUM	TRANSAKCE		ZERO BALANCING SWEEP	
	realizované platební transakce/příjmy		čerpání/splácení cash poolingů	
	MD (příjmy)	DAL (platby)	MD	DAL
1.8.2007	0.00	10 365.98	10 365.98	0.00
9.8.2007	0.00	893 660.78	893 660.78	0.00
13.8.2007	0.00	2 238 234.00	2 238 234.00	0.00
15.8.2007	4 514.00	0.00	0.00	4 514.00
17.8.2007	0.00	803 557.06	803 557.06	0.00
22.8.2007	0.00	421 948.05	421 948.05	0.00
23.8.2007	8 309 155.38	0.00	0.00	8 309 155.38
24.8.2007	0.00	1 173 746.00	1 173 746.00	0.00
31.8.2007	0.00	1 169 032.98	1 169 032.98	0.00
3.9.2007	0.00	148 791.76	148 791.76	0.00
11.9.2007	0.00	2 236 612.00	2 236 612.00	0.00
20.9.2007	0.00	1 408 783.68	1 408 783.68	0.00
21.9.2007	0.00	318 386.78	318 386.78	0.00
25.9.2007	0.00	943 369.82	943 369.82	0.00
27.9.2007	7 146 849.44	0.00	0.00	7 146 849.44
1.10.2007	0.00	3 945.52	3 945.52	0.00
2.10.2007	0.00	15 000.00	15 000.00	0.00
5.10.2007	0.00	703 076.91	703 076.91	0.00
8.10.2007	0.00	2 290 105.93	2 290 105.93	0.00
9.10.2007	0.00	2 410 690.00	2 410 690.00	0.00
12.10.2007	2 189.00	0.00	0.00	2 189.00
19.10.2007	0.00	1 157 765.15	1 157 765.15	0.00
22.10.2007	0.00	113 261.61	113 261.61	0.00
24.10.2007	0.00	362 226.00	362 226.00	0.00
25.10.2007	7 181 256.83	0.00	0.00	7 181 256.83
29.10.2007	3 264.00	0.00	0.00	3 264.00
1.11.2007	0.00	3 934.98	3 934.98	0.00
2.11.2007	0.00	2 026 699.94	2 026 699.94	0.00
5.11.2007	2 137.84	0.00	0.00	2 137.84
6.11.2007	0.00	20 000.00	20 000.00	0.00
12.11.2007	0.00	2 230 636.00	2 230 636.00	0.00
16.11.2007	0.00	1 104 360.98	1 104 360.98	0.00
19.11.2007	13 859.00	0.00	0.00	13 859.00
20.11.2007	5 962 922.82	0.00	0.00	5 962 922.82
26.11.2007	0.00	793 474.00	793 474.00	0.00
3.12.2007	0.00	23 920.10	23 920.10	0.00
5.12.2007	0.00	1 668 303.08	1 668 303.08	0.00
6.12.2007	0.00	11 668.68	11 668.68	0.00
11.12.2007	0.00	2 462 215.00	2 462 215.00	0.00
19.12.2007	0.00	2 475 777.37	2 475 777.37	0.00
20.12.2007	7 272 521.45	0.00	0.00	7 272 521.45
27.12.2007	0.00	870 143.28	870 143.28	0.00
2.1.2008	0.00	3 927.64	3 927.64	0.00
8.1.2008	0.00	892.50	892.50	0.00
9.1.2008	0.00	20 000.00	20 000.00	0.00
10.1.2008	0.00	4 501 178.66	4 501 178.66	0.00
11.1.2008	0.00	2 070 124.78	2 070 124.78	0.00
18.1.2008	0.00	677 972.57	677 972.57	0.00
22.1.2008	0.00	31 710.67	31 710.67	0.00
23.1.2008	0.00	10 800.00	10 800.00	0.00
24.1.2008	10 327 305.75	0.00	0.00	10 327 305.75
25.1.2008	0.00	1 180 680.00	1 180 680.00	0.00
Celkem	46 225 975.52	41 010 980.24	41 010 980.24	46 225 975.52
Celkově přijatá částka za období				87 236 955.76
Celkově vyplacená částka za období				87 236 955.76
Net ZBA Amount				-5 214 995.28

Tabulka 4 - I: Přehled pohybů na účtu cash poolingů z pohledu společnosti za období po zavedení nettingu [Zdroj: vlastní zpracování]

Vývoj jistiny společnosti by po využití nettingu zaznamenal vyrovnanější tendenci. Vývoj její výše je patrný z grafu 4 - 2, kde je znázorněn červeně a rovněž je zde spojnice trendu, na které je rovněž patrný vyrovnanější průběh. Využití nettingu

zmírňuje výkyvy v čerpání financí a umožňuje lépe plánovat finanční transakce. Při využití nettingu by se výše jistiny pravděpodobně pohybovala z počátečních necelých 54,62 mil. Kč na konečných 49,40 mil. Kč. Je pravdou, že při této metodě nedošlo k poklesu jistiny pod 49 mil. Kč tak, jak tomu bylo bez využití nettingu.



Graf 4 - 2: Vývoj jistiny a úroků za sledované období po zavedení nettingu [Zdroj: vlastní zpracování]

Při využití nettingu by společnost za sledované období zaplatila více také na úrocích, a to přibližně o 32 tis. Kč. Je to především z důvodu přesunutí vyšších příjmů na konec měsíce, kdy v počátcích zavedení nettingu musí dojít k vyššímu půjčení finančních prostředků na běžné platby, které jsou realizovány na začátku a na konci fiskálního měsíce ještě před prvním nettingovým příjmem. Dle tendence, kterou získaná data vykazují, ale dochází k vyrovnání částek placených za úroky. Jejich rozdíly se snižují a předpokládám tedy, že v dlouhodobějším horizontu, při již zavedené pravidelnosti, k jejich výrazným výkyvům docházet nebude.

Vlivem redukce platebních transakcí dochází ke snižování administrativních úkonů spojených s přípravou platebních příkazů, kontrolou plateb, jejich elektronického podpisu a odeslání do banky. Po zavedení nettingu sice přibudou některé kroky navíc, týkající se především přípravy návrhu plateb a jejich zadávání do systému Meganet, ale vzhledem k výše uvedeným výpočtům a rovněž pokud nedojde ve společnosti k výrazným výkyvům v systému pravidelných přefakturací, nebude společnost muset

žádný platební příkaz v termínu nettingového vyrovnání připravovat a odesílat do banky.

Z pohledu bankovních poplatků k velkým změnám v případě této společnosti nedojde. Je nastavena velmi výhodná smlouva s poskytovatelem bankovních služeb, kdy není výše poplatků úměrně závislá na počtu transakcí a případně jejich objemu. Banka účtuje společnosti především následující poplatky:

- měsíční poplatek za správu běžného účtu v CZK ve výši 2 755 Kč,
- měsíční poplatek za účet a swiftovou adresu ve výši 630 Kč. (5)

Vedle těchto poplatků dochází v některých případech ke skutečnosti, že si korespondentská banka zažádá o poplatek za zúčtování, což je tedy mimo smluvní dohodu mezi sledovanou společností a její bankou. V případě nettingového vypořádání, ale k této skutečnosti docházet nebude.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo předložit návrh optimálního způsobu řízení peněžních prostředků se zaměřením na implementaci nettingu ve vybrané společnosti. Součástí návrhu je konkretizace jednotlivých kroků, které je nutné pro jeho zavedení realizovat a rovněž je popsán proces tak, jak by mělo nettingové zúčtování ve sledované společnosti fungovat. Byl vyčíslen dopad zavedení nettingu na úroky placené za cash pooling a celkovou jistinu, byla specifikována možná úspora administrativních nákladů a výhody, které zavedení nettingu společnosti přinese.

Na vybraných šesti měsících bylo simulováno nettingové zúčtování tak, jak by probíhaly platební transakce, pokud by společnost měla netting skutečně zavedený. Nejprve jsem musela specifikovat, jaké objemy intercompany transakcí společnost za sledované období realizovala. Podle nettingového platebního kalendáře a s přihlédnutím k účetním fiskálním měsícům společnosti bylo provedeno rozčlenění plateb do jednotlivých nettingových cyklů a následně byl proveden propočet. O veškeré tyto transakce byly upraveny pohyby na cash poolingovém účtu společnosti, vyčíslen dopad na jistinu a přepočítány placené úroky. Následně byl stanoven celkový dopad na tento účet.

Výše uvedeným postupem jsem získala následující výsledky. Využitím nettingu by se snížil počet platebních transakcí společnosti, neboť po jeho zavedení by ve většině případů docházelo pouze k příjmům platebních prostředků. Společnost by také dříve inkasovala některé finanční prostředky od partnerských společností, což by mělo výrazný vliv na dopad řízení její krátkodobé likvidity. V konečném důsledku by došlo ke snížení výkyvů z pohledu čerpání nebo splácení z cash poolingového účtu. Rovněž by došlo k lepší kontrole veškerých *intercompany* platebních transakcí, neboť právě tyto transakce mohou být velmi citlivé a mají výrazný dopad na mezipodnikové vztahy.

Podíváme-li se na tyto výsledky z pohledu čísel, tak během sledovaných šesti měsíců by společnost nemusela zadávat žádný *intercompany* platební příkaz a inkasovala by pouze finanční prostředky v celkové výši 46 966 392,61 Kč. Z dlouhodobějšího vývoje ukazují výsledky na příznivý dopad na řízení výše jistiny úvěru získaného přes cash pooling. Jen za sledované období by společnost díky nettingu byla schopna snížit jistinu

o 5,2 mil. Kč, bez využívání nettingu si ve stejném období půjčila částku přibližně 6,7 mil. Kč. Dle získaných výsledků by sice zaplatila o 32 tis. Kč více na úrocích, ale je to zejména z důvodu posunu příjmu financí v prvním měsíci zavedení simulace nettingu.

V cílech práce byly vysloveny také některé hypotézy. Bylo předpokládáno, že pokud bude v dané společnosti zaveden netting, dojde k úspoře nákladů spojených s bankovními poplatky a administrativními náklady. Tato hypotéza se potvrdila pouze částečně. Z pohledu bankovních poplatků by k předpokládané úspoře nemělo dojít. Na základě informací o poplatcích, které jsou s bankou společnosti smluvně ošetřeny, vyplývá, že nedochází ke kalkulaci úroků úměrně s objemy nebo počtem platebních transakcí. Jsou stanoveny měsíční částky úroků, které zůstanou i po zavedení nettingu. Z pohledu administrativy a s tím spojených nákladů dojde k úspoře v počtu připravovaných platebních příkazů a veškerých s tím souvisejících podkladů. Ze sledovaného horizontu šesti měsíců vyplývá, že by společnost, pokud nedojde k nečekané změně ve fakturacích, v rámci nettingu žádný platební příkaz nepřipravovala. Poklesne tedy administrativa při přípravě platebních příkazů třetím stranám.

Další hypotéza se týkala pohybů na účtu cash pooling. Bylo předpokládáno, že pokud se zavede netting, dojde ve sledované společnosti k poklesu nákladových úroků placených za částky půjčené přes cash pooling a také k poklesu jistiny. Tato hypotéza se potvrdila také částečně. Použité výpočtové metody skutečně prokázaly, že by společnost v případě využívání nettingu během sledovaného období dosáhla poklesu jistiny. Je to především z toho důvodu, že nabízí jiným společnostem holdingu možnost platit tímto způsobem. V praxi dochází k situacím, kdy dlužník, kterým je v tomto případě jiná společnost holdingu, směřuje úhradu svého závazku do nettingového cyklu. Až při zadávání příkazu do systému při přípravě nettingu a po veškerých svých plánovaných platebních transakcích zjistí, že společnost tento systém nevyužívá. Odsune tedy úhradu až na další fiskální měsíc. V případě cizích měn a za stávající situace, kdy docházelo k výrazným propadům kurzů, především u amerických dolarů, je uvedená skutečnost pro inkasující společnost velmi nevýhodná. Vlivem pohybu kurzu tak společnost obdrží ještě menší obnos, než by získala v případě nettingu. Než obdrží finanční prostředky, tak si rovněž musí půjčit více peněz z cash poolingového účtu a tato skutečnost má opět

vliv na hodnotu jistiny a dopad na krátkodobou likviditu společnosti. Předpoklad týkající se snížení nákladových úroků se během sledovaného období neprojevil. Důvodem je fakt, že společnost musela v prvním měsíci simulovaného zavedení nettingu zaplatit více, neboť finanční prostředky získala až na konci daného období a ne v jeho první polovině, tak jak tomu bylo ve skutečnosti. V průběhu delšího časového horizontu pak ale dochází k rovnoměrnějšímu čerpání jistiny a rovněž výše placených úroků je stabilnější, případně je zde inklinováno k poklesu.

Ve třetí hypotéze se předpokládalo, že zavede-li se v dané společnosti netting, sníží se počet platebních transakcí. Tato hypotéza se potvrdila. Společnost by v případě zavedení nettingu zadávala ve sledovaném období o 27 platebních příkazů méně.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že zavedení nettingu by bylo pro společnost výhodné. Začlenila by se tak do široké sítě společností, které v rámci sledovaného holdingu netting využívají, získala by podrobnější přehled o realizovaných intercompany transakcích a mohla by využívat veškeré výhody plynoucí z nettingu a jím prováděného způsobu vypořádání.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] AMERICAN BANKERS ASSOCIATION. *Routing number administrative board. Routing number policy*. [online] dostupné z <<http://www.aba.com/NR/rdonlyres/80466D2C-4225-11D4-AAE6-00508B95258D/42901/Policy.pdf>> [cit. 2008-02-15]
- [2] ČSOB. *Požadavky a nastavení systému wIse* [online] dostupné z <http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Korporace-Institute/wIse/wIse_System_Requirements_CZ.pdf> [cit. 2008-03-25]
- [3] Interní materiál společnosti. *Cash and Liquidity Management*.
- [4] Interní materiál společnosti. *Global Multilateral Netting Operating Manual for Company*.
- [5] Interní materiál společnosti. *Fees of accounts*.
- [6] Interní materiál společnosti. *Participant Data Sheet*.
- [7] KOLEKTIV AUTORŮ. *Bankovníctví*. Bankovní institut, 2004. 292 s. ISBN 80-7265-035-1.
- [8] KALLBERG, J. G. *Corporate liquidity: management and measurement*. Boston: Irwin, 1993. 603 s. ISBN 0256118442.
- [9] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Praha: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [10] MESSNER, W. *The Practice of Cash Pooling* [online] dostupné z <http://pc50461.uni-regensburg.de/NR/rdonlyres/F1B682F0-3007-4E80-8734-4B537272EA48/0/Cash_Pooling.pdf> [cit. 2007-10-28]
- [11] MILLER, D. *What is netting? How Does Netting Work?*. [online] dostupné z <<http://www.ny.frb.org/fmlg/Millerspresentationonnetting.PPT>> [2008-01-05]
- [12] NORDEA. *Cash pool services* [online] dostupné z <http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20uk/Productsservices/Cashmanagement/Cash_Pool_Services_Zero_Balancing.pdf> [cit. 2008-03-02]
- [13] NORDEA. *Netting*. [online] dostupné z <<http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/TuotteetPalvelut/Cash%20Management/Netting.pdf>> [cit. 2008-03-02]
- [14] PROCHÁZKA, P. *Mezinárodní bankovníctví*. Praha: Bankovní institut, 1996. 347 s. ISBN 80-902243-0-X.
- [15] PÁNEK, D. *Bankovní služby*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 70 s. ISBN 80-210-2691-X.
- [16] REVENDA, Z. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: Management Press, 2000. 634 s. ISBN 80-7261-031-7.
- [17] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.

- [18] SCHLOSSBERGER, O. a kol. *Platební styk*. Praha: Bankovní institut, 2005. 368 s. ISBN 80-7265-072-6.
- [19] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- [20] VOLKSBANK. *IBAN a BIC Přeshraniční převody*. [online] dostupné z <http://www.volksbank.cz/vb/public/87/ec/10/8e/15466_37695_VB08_010_IBAN_a_BIC_info_02B_web.pdf> [cit. 2008-01-05]
- [21] VOSOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí – aktivní využívání firemních zdrojů*. Praha: Ekopress, 2006. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.
- [22] Výroční zpráva společnosti za rok 2006.
- [23] <http://books.google.cz/books?id=dxNP4CoJN4ECprintsec=frontcover#PPP7_M1> [cit. 2008-03-02]
- [24] <<http://en.wikipedia.org/wiki/Netting>> [cit. 2007-10-28]
- [25] <http://en.wikipedia.org/wiki/Routing_transit_number#column-one> [cit. 2008-03-02]
- [26] <<http://riskinstitute.ch/134740.htm>> [cit. 2008-02-24]
- [27] <http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2003/cl_03_030417b.html> [cit. 2008-02-02]
- [28] <<http://www.complex.com/OCP.html>> [cit. 2008-02-24]
- [29] <http://www.corporates.abnamro.com/corporates/docs/country/czechrepublic/products_cashmanagement_cz.jsp> [cit. 2008-03-15]
- [30] <http://www.fortisbusiness.com/fbweb/int_en/businessadvisor/cat_treasury.html> [cit. 2007-10-28]
- [31] <<https://www.megabank.nl/login.do?uid=20080518174517762>> [cit. 2008-04-02]
- [32] <<http://www.mendesgans.nl/frhome.htm>> [cit. 2008-03-20]
- [33] <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasaky_7189.html?year=2003> [cit. 2007-10-28]
- [34] <<http://www.riskglossary.com/link/netting.htm>> [cit. 2008-01-05]

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Participant Data Sheet

Příloha č. 2: Tabulka pro návrh nettingu



Request set up netting internal participant / Megabank password access / Megabank netting authorizations

NAME:
 JOB TITLE:
 DATE:

COMPANY:
(Full legal name)
 ADDRESS:
 ADDRESS:

Signature

- Participant data sheet + Password Access and/or Netting Authorizations
(Please fill all fields within the purple and yellow brackets)
- Password Access + Netting Authorizations
(Please enter all fields within the yellow bracket except user ID)
- Password Access
(Please enter all fields under the section User Details within the yellow brackets except user ID)
- Authorizations (ADD)
(Please enter in the yellow bracket: User ID, Last+ First name, all Authorization details)
- Authorizations (DELETE)
(Please enter in the yellow bracket: User ID, Last+ First name, all Authorization details)

PLEASE MAKE SURE TO CHECK ONE OF THE BOXES ON THE RIGHT SIDE AND FOLLOW THE BOX INSTRUCTIONS.

Participant code:	<input type="text"/>	Bank name:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Participant name:	<input type="text"/>	Address:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Short name:	<input type="text"/>	City:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Address line 1:	<input type="text"/>	Country:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Address line 2:	<input type="text"/>	SWIFT:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
City:	<input type="text"/>	Bank code:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Country:	<input type="text"/>	Account No.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Internal code:	<input type="text"/>	Currency:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Local Currency:	<input type="text"/>				
Settle via other participant:	<input type="text"/>				

	User 1	User 2	User 3	User 4	User 5
Authorization Details:	<input type="text"/>				
Participant code:	<input type="text"/>				
Participant code:	<input type="text"/>				
Participant code:	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
View	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entry	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Approve	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Netting Inter Company Payments	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Regular Third Party Payments	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
One-off Payments	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Netting Static Data Maintenance	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
User Details:	<input type="text"/>				
First name:	<input type="text"/>				
Last name:	<input type="text"/>				
Date of birth: (mm/dd/yyyy)	<input type="text"/>				
Phone:	<input type="text"/>				
Fax:	<input type="text"/>				
E-mail:	<input type="text"/>				
Job title:	<input type="text"/>				
Company name:	<input type="text"/>				
Address line 1 (no P.O. Box):	<input type="text"/>				
Address line 2 (no P.O. Box):	<input type="text"/>				
Address line 3 (no P.O. Box):	<input type="text"/>				
Country:	<input type="text"/>				
User ID	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Číslo dokladu	Variabilní symbol	Název	Datum	Částka k úhradě	Měna	BMG kód	Komentář
Celkem za společnost							
Celkem za společnost							
Celkem za společnost							
Celkem							

Měna	
USD	XXX
CZK	XXX
EUR	XXX
Celkem	XXX