

Projekt implementace cash poolingu do mezinárodní společnosti XY, s.r.o.

Bc. Miroslava Bučková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava Bučková**
Osobní číslo: **M12793**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace cash poolingu do mezinárodní společnosti XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice cash poolingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY, s.r.o.
- Popište současný stav řízení cash flow ve společnosti XY, s.r.o.
- Vypracujte projekt implementace cash poolingu v dané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

COOPER, Robert. Corporate treasury and cash management. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 415 s. ISBN 14-039-1623-3.
DVOŘÁK, Petr. Bankovníctví pro bankéře a klienty. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Linde, 2005, 681 s. ISBN 80-720-1515-X.
DRURY, Colin. Management. 5th ed. London: Thomson, 2000, 1194 s. ISBN 18-615-2536-2.
KISLINGEROVÁ, Eva et al. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
POLOUČEK, Stanislav. Bankovníctví. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, 716 s. ISBN 80-717-9462-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Habisonová**
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28.4.2014

Bučková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na implementaci cash pooling do společnosti XY, s.r.o. Základním předpokladem pro zpracování projektu je teoretické pojednání o problematice cash pooling, jeho legislativní, daňové a účetní dopady. Praktická část práce se věnuje představení společnosti XY, s.r.o. a analýze současného stavu řízení cash flow. Na základě teoretických poznatků, externí a interní analýzy podniku je vypracován projekt samotné implementace cash pooling a návrh vhodné cash poolingové struktury. V závěru práce jsou vyhodnoceny přínosy projektu a je vypracována časová, riziková a nákladová analýza.

Klíčová slova: cash pooling, reálný pooling, fiktivní pooling, cash flow, úroková sazba.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to propose suitable alternative of cash pooling for the company XY, s.r.o. The basic precondition for the project implementation is to understand the theoretical treatise on the topic of cash pooling, its legislative, tax and the accounting consequences. The practical part of the thesis deals with the description of the company XY, s.r.o. and the analysis of the current state of the cash flow management. Based on such theoretical knowledge, the external and the internal analysis of the company's development, the proposal of the Cash pooling project implementation and the cash pooling structure is created. In conclusion, the thesis evaluates the benefits of the project, also by which the time, risk and the cost factors are analysed.

Keywords: Cash Pooling, Zero Balance Pooling, Notional Pooling, Cash Flow, Interest Rate.

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Pavle Habisonové za cenné rady a vedení mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODSTATA CASH POOLINGU	12
1.1 ŘÍZENÍ LIKVIDITY	12
1.2 PŘÍČINY VZNIKU CASH POOLINGU.....	13
2 DĚLENÍ CASH POOLINGU.....	14
2.1 REÁLNÝ CASH POOLING.....	15
2.1.1 Zero balance pooling jednosměrný	16
2.1.2 Reálný cash pooling dvousměrný	17
2.1.3 Reálný cash pooling přeshraniční (Cross border)	17
2.1.4 Víceúrovňový cash pooling.....	18
2.2 FIKTIVNÍ CASH POOLING (NOTIONAL CASH POOLING)	19
2.2.1 Fiktivní cash pooling: kompenzace úroků	20
2.2.2 Fiktivní cash pooling s refundem.....	21
2.3 MEZINÁRODNÍ CASH POOLING	23
2.4 NETTING.....	23
2.5 ÚROČENÍ	23
2.5.1 Referenční úrokové sazby	24
2.6 ÚROKOVÁ OPTIMALIZACE	25
2.7 POTŘEBA ÚVĚROVÁNÍ V RÁMCI CASH POOLINGU.....	27
3 LEGISLATIVNÍ ASPEKTY CASH POOLINGU.....	28
3.1 NÍZKÁ KAPITALIZACE.....	29
3.2 POUŽITÍ CEN OBVYKLÝCH	29
3.2.1 Transfer pricing (převodní ceny)	30
3.2.2 Princip tržního odstupu (Arm´s length principle)	31
3.3 PŘEROZDĚLENÍ KONSOLIDOVANÉHO ÚROKU	31
3.4 ZDANĚNÍ ÚROKŮ	32
3.5 DAŇ Z PŘIDANÉ HODNOTY.....	33
3.6 ÚČETNÍ ASPEKTY.....	33
3.7 SMLUVNÍ DOKUMENTACE.....	33
3.8 CASH BUDGETS	34
3.9 CASH FORECASTS	35
4 VÝHODY CASH POOLINGU	36
5 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ HOTOVOSTI	37
5.1 BAUMOLŮV MODEL	37
5.2 MILLER-ORRŮV MODEL	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	42
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.....	43

7.1	O SPOLEČNOSTI	43
8	NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE CASH POOLINGU	45
8.1	STANOVENÍ CÍLŮ	45
8.2	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE.....	46
8.2.1	Analýza interního prostředí.....	46
8.2.1.1	Struktura podnikového platebního styku	48
8.2.1.2	Cash flow na bankovních účtech společnosti XY, s. r.o. v roce 2013.....	48
8.2.1.3	Současné techniky využívané v cash managementu.....	49
8.2.2	Analýza externího prostředí	50
8.2.3	Analýza nákladů na bankovní účty, poplatky	51
8.3	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ	52
8.4	PROVEDENÍ VÝBĚRU HLAVNÍ BANKY A NÁVRH CASH POOLINGOVÉ STRUKTURY	53
8.4.1	Návrh cash poolingové struktury	55
8.4.2	Nastavení úročení.....	57
	Nastavení obvyklých cen a Transfer Pricing.....	60
8.5	DOKUMENTACE A SMLOUVY	60
8.6	ZAVEDENÍ DO PROVOZU	63
8.6.1	Úspory plynoucí z cash poolingu.....	64
8.7	ČASOVÁ ANALÝZA	69
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	71
8.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	73
8.10	PŘÍNOSY PROJEKTU	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Význam cash poolingů v poslední době vzrostl zejména v souvislosti s rostoucím tlakem na efektivní nakládání s kapitálem a na optimální řízení hotovosti. Cash pooling je jedním z prostředků řízení krátkodobých aktiv a pasiv, který umožňuje snížení úrokových nákladů na úrovni skupiny podniků, které společně tvoří ekonomicky a vlastnicky spjatou skupinu. Jeho podstatou je koncentrace peněžních prostředků a kompenzace aktivních a pasivních zůstatků bankovních účtů.

Cash pooling může být prováděn ve dvou základních variantách: reálný cash pooling nebo fiktivní cash pooling. Při **reálném** cash poolingů dochází ke skutečným převodům z vedlejších účtů na Master účet. U **fiktivního** cash poolingů banka pouze fiktivně úročí veškeré zůstatky na více účtech skupiny.

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě teoretických poznatků navrhnout projekt implementace cash poolingů do společnosti XY, s.r.o. a vybrat nejvhodnější cash poolingovou strukturu.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá jednotlivými druhy cash poolingů, legislativními, daňovými a účetními dopady. Dále zdůrazňuje výhody cash poolingů a představuje teoretické přístupy k řízení hotovosti.

V praktické části je představena společnost XY, s.r.o. Je zhodnocena stávající situace řízení cash flow a je vypracována interní a externí analýza podniku. Na základě těchto analýz je vypracován návrh na implementaci cash poolingů do společnosti XY, s.r.o. Návrh projektu je rozdělen do jednotlivých kroků a to od stanovení cílů až po samotnou implementaci. V závěru praktické části je uvedena časová analýza, která pomocí síťové analýzy určuje nejkratší možnou dobu trvání projektu. Dále je vypracována nákladová a riziková analýza, pomocí kterých jsou stanoveny kalkulované náklady na projekt a vyhodnoceny rizika projektu.

Věřím, že moje diplomová práce přinese společnosti XY, s.r.o. ucelenou představu o problematice zavádění cash poolingů a úsporách, které by implementací tohoto projektu dosáhla.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA CASH POOLINGU

Cash pooling je jeden z nejdůležitějších produktů **cash managementu**, jehož cílem je centralizovat přebytky hotovosti na jednom bankovním účtu, v kombinaci s možností využívání kontokorentu tak, aby docházelo k centrálnímu **řízení likvidity**. Cash pooling je používán zejména ve velkých podnicích a korporacích, které mají členitou vertikální a horizontální strukturu a disponují více účty v rámci jedné banky. Důležitým rysem je, že se jedná o ekonomicky spojené osoby. (Kislingerová et al., 2007, s. 520-521)

„Podstatou cash pooling je koncentrace peněžních prostředků a kompenzace aktivních a pasivních zůstatků bankovních účtů. Může ho využívat jedna společnost disponující více bankovními účty i skupina společností.“ (Deloitte Česká republika, © 2013)

Režňáková (2010, s. 140) definuje **cash pooling** jako automatizovaný systém cash managementu. Považuje ho za komplexní systém, který umožňuje zefektivnit procesy řízení hotovosti a přináší dodatečný efekt z centralizovaného řízení peněžních prostředků.

Podle Poloučka (2006, s. 651) je cash pooling *bankovní produkt*, který je dostupný společností, jež společně tvoří ekonomicky a vlastnický spjatou skupinu.

Základním cílem každé cash poolingové struktury je co nejvýhodnější použití kladných zůstatků účtů ze všech společností ve skupině za účelem snížit náklady na úvěr a zvýšit likviditu. Pomocí tohoto nástroje může být dosaženo lepších úrokových sazeb.

1.1 Řízení likvidity

Řízení likvidity se někdy nazývá řízení hotovosti nebo řízení cash flow. Vždy se ale jedná o provádění činností, které vedou k udržení trvalé likvidity společnosti, to je schopnosti vždy hradit své závazky a další potřeby. Trvalou likviditu je možno zajistit vysokými zůstatky hotovosti na bankovních účtech. Vysoké zůstatky sice zabezpečují vysokou likviditu, ale zároveň snižují rentabilitu. **Optimální řízení likvidity** tedy spočívá v trvalé **schopnosti hradit splatné závazky, ale za nízkých nákladů** – skutečných i obětovaných příležitostí. Ty vznikají tak, že uložené finanční prostředky by mohly být investovány do projektů s vysokou rentabilitou, např. rozšíření výroby, uvedení nového výrobku apod. (Kislingerová et al., 2007, s. 501)

Cooper ve své publikaci uvádí (2004, s. 321), že řízení likvidity zahrnuje řízení dennodenních přebytků a nedostatků hotovosti.

Efektivní řízení likvidity vyžaduje výkonný informační systém, pomocí kterého bude možno odpovědět na následující otázky (Cooper, 2004, s. 321):

- Kolik hotovosti společnost má a bude mít?
- Kdy bude hotovost dostupná pro společnost?
- Jaké jsou úrokové náklady?
- Jaký je předpoklad vývoje úrokových sazeb?

Optimálního řízení likvidity peněžních prostředků může být dosaženo právě pomocí cash poolingů.

1.2 Příčiny vzniku cash poolingů

Cash pooling a cash management jsou produkty druhé poloviny 90. let minulého století (Krajíček, Knossová a Linnertová, 2008, s. 273) a byl umožněn:

- prudkým rozvojem informačních technologií. Rychlé a bezproblémové spojení umožňuje bankám nabízet nové produkty.
- rozšiřováním clearingového systému pro zpracování mezibankovních plateb, které je výrazně levnější a rychlejší než korespondenční platby.
- významným činitelem byl i podnět Evropské komise, která zrušila od roku 2004 ve většině členských států EU daň z přeshraničních plateb úroků. Tím zatraaktivnila možnost reálného Cash Poolingu. Současně se od ledna 2006 v zemích euro zóny snížily poplatky za mezibankovní přeshraniční převody do 50 000 EUR, které nesmí být vyšší než poplatky za vnitrostátní platební styk.

Cash pooling představuje optimální řešení v oblasti řízení krátkodobých finančních zdrojů. Tento nástroj umožňuje dosáhnout **snížení úrokových nákladů a zvýšení úrokových výnosů**. Přispívá ke zlepšení využití interních a externích zdrojů společností, které pracují v rámci skupiny subjektů s centrálním finančním řízením. (Krajíček, 2008, s. 332)

Rostoucí konkurence dala vzniknout novým bankovním produktům a službám. Inovovat produkty znamená přilákání nových klientů, zvyšování zisku, tržní hodnoty a tržního podílu. (Krajíček, Knossová a Linnertová, 2008, s. 272)

2 DĚLENÍ CASH POOLINGU

U cash pooling, stejně jako u cash managementu, se může jednat o podnikový (jakousi vnitropodnikovou banku), nebo o bankovní cash pooling (jako produkt poskytovaný bankami podnikům (Magsumová, 2011).

Cash pooling lze členit podle více *kritérií a možností banky* (Krajíček, Knossová a Linnerťová, 2008, s. 274), která jej poskytuje jako:

- **mono kritériální cash pooling** (je poskytnut pouze na jeden produkt z celkové palety nabízených možností cash pooling),
- **multi kritériální cash pooling** (jsou uskutečněny vzájemné kombinace jednotlivých možností cash pooling).

Z hlediska *technického provedení* (Režňáková, 2010, s. 141) existují dvě základní varianty cash pooling:

- **reálný pooling** (také nazývaný jako koncentrace hotovosti),
- **fiktivní pooling** (notional pooling).

Kislingerová et al. (2007, s. 521) dále člení cash pooling:

podle toho, zda jsou účastnické účty v rámci jednoho státu, nebo ve více zemích:

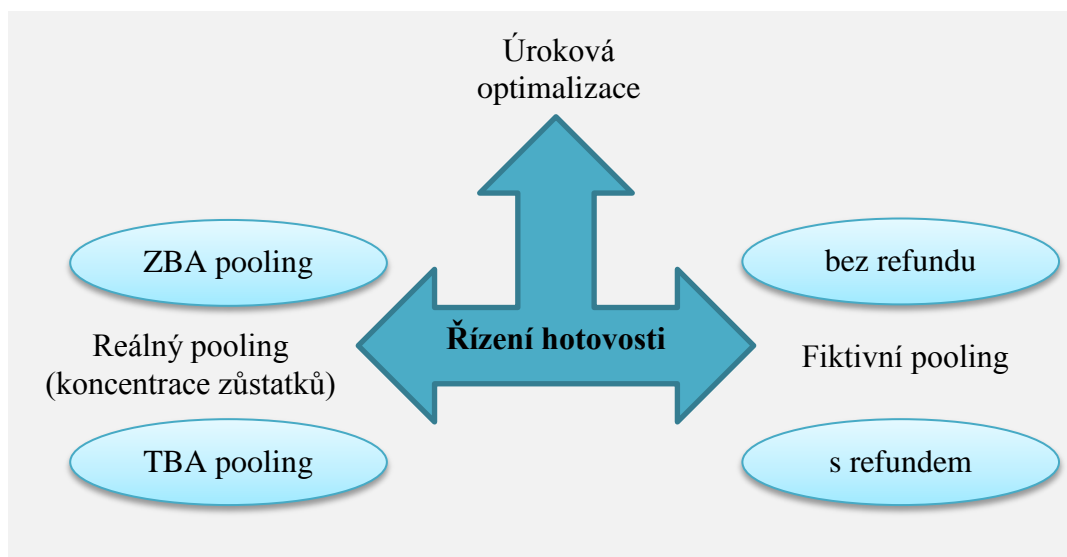
- **tuzemský** (lokální),
- **zahraniční** (cross border),

podle hlediska, zda se prostředky „poolují“ v jedné, nebo ve více měnách, rozlišujeme:

- **jednoměnový** cash pooling,
- **víceměnový** cash pooling.

*„Existuje celá řada modifikací cash pooling, které se zpravidla vyvinuly v souvislosti s legislativními, regulačními, účetními a daňovými omezeními. Cash pooling je značně ovlivňován legislativním prostředím, a proto je před jeho zavedením v konkrétní zemi třeba zvážit celou řadu faktorů. Příkladem může být **víceúrovňový cash pooling**, který je výsledkem reakce na rozdílná legislativní prostředí.“* (Režňáková, 2010, s. 141-146)

Zvláštní postavení mezi reálným a fiktivním cash poolingem zaujímá **úroková optimalizace**, což je možné vidět na obrázku (Obr. 1), který zobrazuje základní běžně používané modifikace cash pooling.



Obr. 1. Přehled základních modifikací cash poolingových struktur
(Režňáková, 2010, s. 142, upraveno autorem)

2.1 Reálný cash pooling

Podstatou reálného cash poolingu (*zero balance nebo target balance*) je převod finančních prostředků z vedlejších účtů na **hlavní (master) účet** tak, aby bylo ke konci každého pracovního dne dosaženo nulových zůstatků na vedlejších účtech.

Kislingerová et al. (2007, s. 523-524) tuto fyzickou koncentraci zůstatků na jednom vybraném Master účtu nazývá **nulové balancování**. Na konci dne každý vedlejší účet v cash poolové struktuře vykazuje nulový zůstatek. Master účet pak konsolidovaný zůstatek celé skupiny. Z tohoto konsolidovaného zůstatku se vypočítá odpovídající úročení Master účtu a poté příslušná úroková kompenzace pro jednotlivé účastnické účty dle stavu před vynulováním.

Zůstatek na hlavním účtu lze poté využít pro financování potřeb skupiny, což výrazně omezí potřebu cizích zdrojů a umožní dosáhnout značných úspor. Zápornou bilanci vykazovanou na účtu člena skupiny lze pomocí cash poolingu vyrovnat kladnými zůstatky jiných společností. (Polouček, 2006, s. 651)

*„Vzhledem k fyzickým převodům zůstatků bývá reálný cash pooling také často označován jako **koncentrace hotovosti**.“* (Režňáková, 2010, s. 145)

Úrok ze zůstatků skupiny se vypočítá podle nastaveného typu úročení Master účtu a je na měsíční bázi připisován ve prospěch či k tíži Master účtu. (Krajíček, 2008, s. 337)

Režňáková (2010, s. 145) dále člení *reálný pooling* podle výše konečného zůstatku účetního dne. Jde o definovaný zůstatek, který bude ponechán na účtu po provedení závěrečných koncentračních převodů:

- **zero balance pooling** nebo také zero balancing (ZBA),
- **target balance pooling** nebo také target balancing (TBA).

V této fázi (Režňáková, 2010, s. 146) je možno reálný cash pooling provádět dvěma způsoby:

- se **zpětným převodem zůstatků** (reverzní pooling neboli dvousměrný), kdy se druhý den peněžní prostředky převedou zpět na účty účastníků poolu,
- **bez zpětného převodu zůstatků** (jednosměrný).

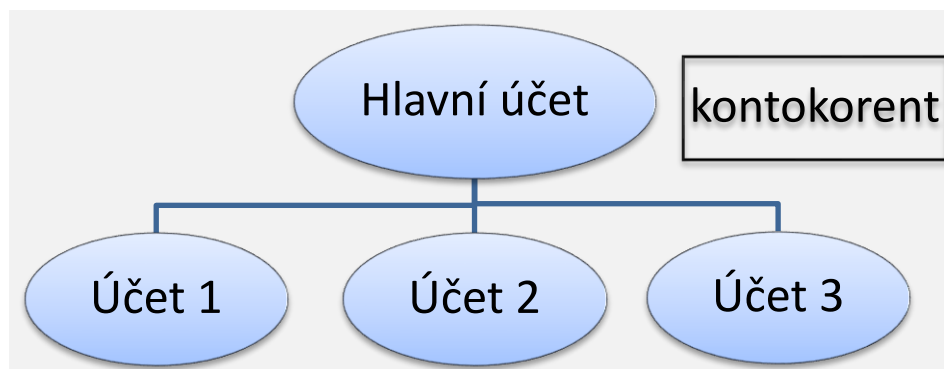
Kislingerová et al. (2007, s. 524) rozlišuje ještě další modifikaci reálného poolingu, a to **víceúrovňový cash pooling**.

2.1.1 Zero balance pooling jednosměrný

Tento typ poolingu bývá také nazýván **zero balancing (ZBA)**.

„Při zero balance cash poolingu jsou na konci každého dne vyrovnány veškeré zůstatky účtů účastníků poolu na nulu. Toto vyrovnání je dosaženo buď převodem peněžních prostředků z účtu účastníka na cílový master účet, tzv. sweep (tj. převod kreditního salda účtu účastníka na master účet), anebo převodem prostředků z master účtu na účet účastníka tzv. cover (krytí debetního salda účastníka převodem peněžních prostředků z master účtu). Tím dochází k vyrovnávání zůstatků s hlavním účtem, který zní na jméno vedoucího cash poolingu. Tento účet bývá také nazýván zúčtovacím účtem.“ (Režňáková, 2010, s. 145)

Jelikož jsou zůstatky jednotlivých běžných účtů vyrovnány každý den na nulu, úroky nejsou placeny nebo připisovány na tento účet. Hlavní účet odráží celkový zůstatek zúčastněných účtů (Obr. 2). Současně je to jediný účet v cash poolu, pro který je vypočítáván z dosaženého zisku úrok. (Kislingerová et al., 2007, s. 526)



Obr. 2. Zero balance pooling
(Kislingerová et al., 2007, s. 524)

2.1.2 Reálný cash pooling dvousměrný

Tento produkt bývá také nazýván pooling **zero balance s reversem**. Jedná se o cash pooling se zpětným převodem zůstatků na zúčastněné účty. Účetní a daňové důsledky cash pooling se zpětným převodem a bez zpětného převodu zůstatků by *neměly* být odlišné. **Dvousměrný** cash pooling je se srovnáním s jednosměrným vyznačuje větší přehledností pro vedoucího cash pooling. Každý den lze zjistit, jaká je kreditní či debetní pozice. Ekonomický efekt je v reálu stejný. Princip fungování tohoto typu cash pooling spočívá v tom, že kreditní i debetní zůstatky budou převedeny během tzv. *end-of-day* (konce dne) zpracování na hlavní účet. Všechny vedlejší účty tedy uzavírají den s nulovým zůstatkem. První operací druhý den ráno je, že stejná částka bude převedena zpět z hlavního účtu na účet vedlejší. Banka provádí převody, které jsou v podstatě jednodenními úvěry mezi spřízněnými členy skupiny. Dvousměrný reálný pooling přináší zjednodušení řízení vnitroskupinových úvěrů. (Kislingerová, 2007, s. 527; Režňáková, 2010, s. 145-146)

2.1.3 Reálný cash pooling přeshraniční (Cross border)

Reálný cross border cash pooling může mít podobu *target balance* nebo *zero balance*.

„Při přeshraničním **target balance** cash pooling jsou zůstatky na zúčastněných účtech automaticky dorovnávané na úroveň cílového zůstatku (který může nebo nemusí být nula). Takové převody v rámci cash pooling mohou být prováděny denně, týdně, měsíčně nebo čtvrtletně. Pro převody, které nejsou prováděny denně, může být stanovena minimální převáděná částka, aby bylo zamezeno neekonomickým převodům příliš malých částek.“ (Režňáková, 2010, s. 146)

Přeshraniční zero balance cash pooling je také znám jako *Sweeping and Topping*. V tomto systému jsou zůstatky zúčastněných účtů vyrovnávány na konci dne na nulu. Pokud je na zúčastněném účtu vyšší zůstatek než nula, je tento přebytek převeden na Master účet. Pro denní zero balancing budou každodenní převody mezi účty prováděny bez ohledu na množství převáděných prostředků. Může probíhat mezi účty v EUR nebo jiné měně (např. USD nebo GBP). Tyto účty mohou náležet stejné, nebo různým právním jednotkám. Účty mohou být vedeny v pobočkách dané banky v různých zemích, nebo v partnerské bance. (Kislingerová et al., 2007, s. 527)

Všechny přeshraniční zero balance převody musí být povinně hlášeny statistickým úřadům zúčastněných zemí, stejně jako u jakékoli jiné zahraniční platby. (Režňáková, 2010, s. 146)

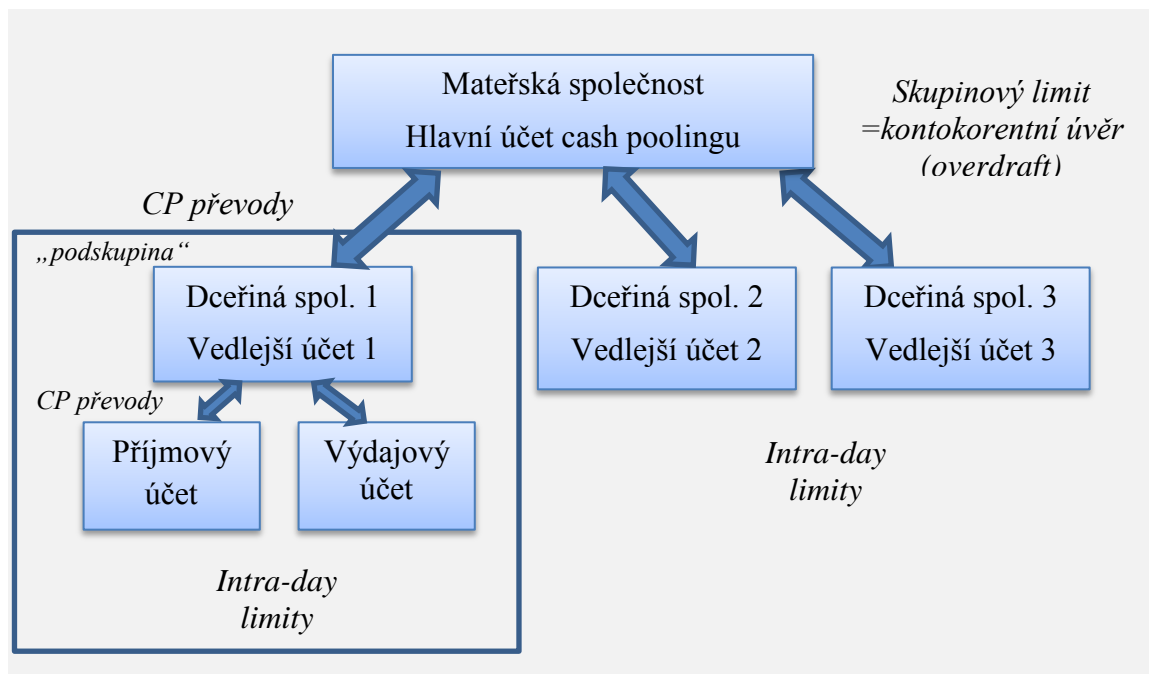
2.1.4 Víceúrovňový cash pooling

Kislingerová (2007, s. 524) ve své publikaci uvádí, že tento typ poolingů je vhodný především v situaci, kdy některá z dceřiných společností má buď další dceřiné společnosti, nebo více účtů, na kterých realizuje samostatně různé operace. U víceúrovňového cash poolingů tak v *prvním kroku* dojde k centralizaci prostředků na úroveň příslušné dceřiné společnosti. V *druhém kroku* dojde k centralizaci prostředků na hlavní účet cash poolingů (Obr. 3). Tento dvoustupňový postup centralizace prostředků zajistí, že vztah mezi Master účtem cash poolingů a příslušnou dceřinou společností je uskutečněn vždy jedním převodem. Z toho vyplývá, že vnitroskupinový úvěr se realizuje vždy v jedné částce.

„Víceúrovňové cash poolingové struktury jsou výsledkem reakce na rozdílná legislativní prostředí v jednotlivých regionech a rozdílné požadavky zejména mezinárodně činných společností. V závislosti na komplexitě řešení a složitosti organizačních struktur společnosti lze vytvářet buď jedno- či více úrovňové struktury, tzn. v kombinaci tuzemských a mezinárodních cash poolingových struktur. U jednoúrovňových struktur jsou jednotlivé účastnické účty přímo napojeny na zahraniční cílový master účet. U víceúrovňových struktur dochází nejprve ke koncentraci na úrovni země a až poté je prováděna koncentrace na úrovni regionu.“ (Režňáková, 2010, s. 146)

Víceúrovňové struktury poskytují výhodu v podobě minimalizace přeshraničních převodů, neboť největší část zůstatků je již koncentrována lokálně. (Režňáková, 2010, s. 146)

Master účtem může být kterýkoliv existující účet v rámci cash poolingové struktury, nebo účet speciálně a *samostatně otevřený* za účelem úročení a převodů mezi členy poolu. (Kislingerová, 2007, s. 524)



Obr. 3. Víceúrovňový cash pooling
(Kislingerová, 2007, s. 525, upraveno autorem)

2.2 Fiktivní cash pooling (Notional cash pooling)

„Společným rysem všech typů fiktivního cash poolingů je, že jednotlivé zůstatky zůstávají na účtech jednotlivých společností ve skupině a budou bankou převedeny pouze fiktivně na stínový účet, obdobu master účtu reálného cash poolingů. Neprovádí se přitom převod prostředků mezi účty jednotlivých podniků ve skupině, v důsledku toho se také nevytvářejí žádné interní zúčtovací položky.“ (Režňáková, 2010, s. 142)

Kislingerová (2007, s. 522) dále uvádí, že zůstatky na všech účastnických účtech se poolují zejména za účelem *úrokové kompenzace*. Pro výpočet „čistého“ úroku z poolu banka fiktivně vyrovná kreditní a debetní zůstatky proti sobě. To znamená, že se uskuteční jen počet bez fyzického převodu peněz.

„Základním předpokladem všech variant fiktivního poolingů je, že majitelé zúčastněných účtů jsou buď součástí jedné právnické osoby či osobami spojenými. Charakteristickým rysem fiktivního poolingů je, že jednotliví účastníci cash poolingů jsou zpravidla v přímém vztahu s bankou, a tudíž mají samostatné úročení debetních a kreditních zůstatků a zpravi-

dla také vlastní kontokorentní linky, které mohou být součástí celkové úvěrové facility skupiny.“ (Režňáková, 2010, s. 142)

Typy fiktivního poolingů:

- fiktivní cash pooling – kompenzace úroků,
- fiktivní cash pooling s refundem.

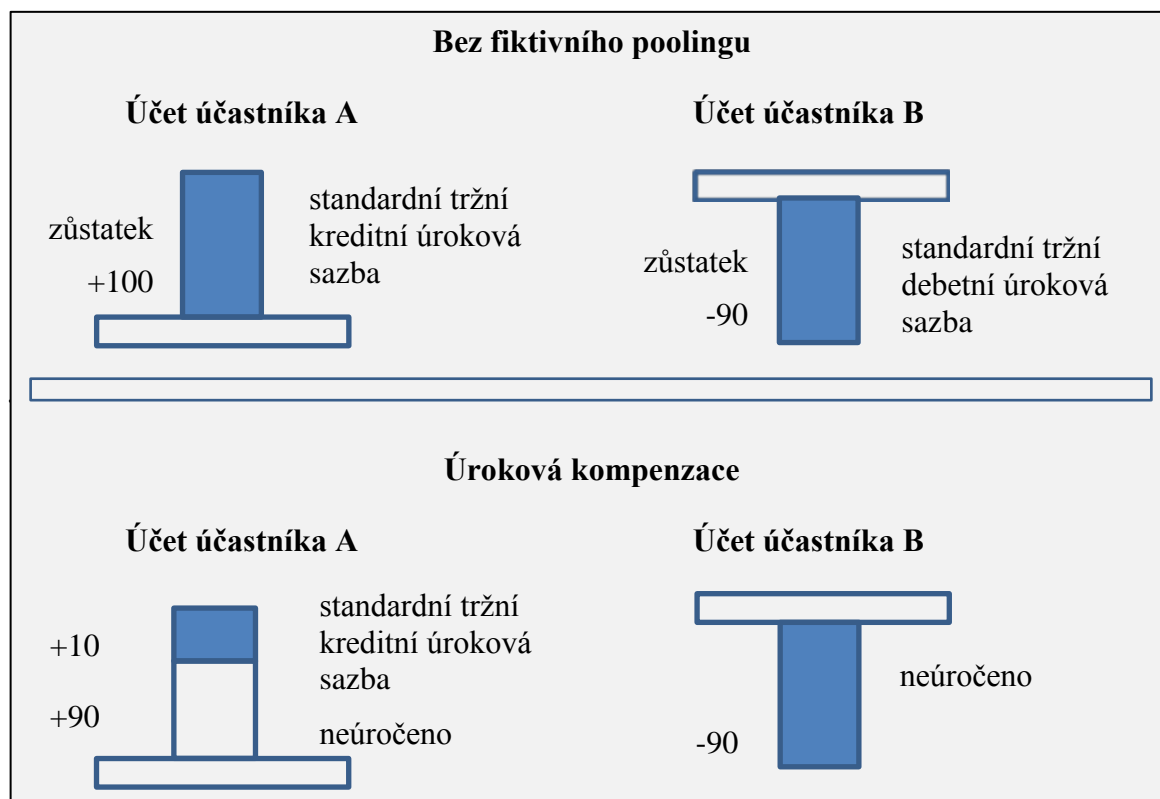
Dalšími modifikacemi fiktivního poolingů jsou podle Režňákové (2010, s. 143):

- fiktivní pooling (bez refundu, přeshraniční),
- víceměnový fiktivní cash pooling – jedna země.

2.2.1 Fiktivní cash pooling: kompenzace úroků

„Při fiktivním cash poolingů nedochází k fyzickému transferu peněžních prostředků mezi účty, ale pouze k fiktivnímu vypořádání, které je nezbytné pro výpočet úroků.“ (Polouček, 2006, s. 651)

Tento typ poolingů umožňuje plnou kompenzaci kreditních a debetních zůstatků, a tím i úrokovou kompenzaci. Tato úroková kompenzace je znázorněna na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Úroková kompenzace jako součást fiktivního poolingů

(Režňáková, 2010, s. 143)

*„Kompenzace úroků představuje úsporu v podobě zúžení úrokového rozpětí v důsledku kompenzace debetních a kreditních zůstatků. Vzhledem ke složitosti prostředí účetního (IFRS – International Financial Reporting Standards) a regulačního (zejména Basel II, který představuje komplex předpisů týkajících se kapitálových požadavků bank v závislosti na rizikovosti bankovních obchodů) lze tuto metodu cash pooling provádět jen za předpokladu **splnění určitých kritérií a podmínek.**“ (Režňáková, 2010, s. 142)*

Vzhledem k plné kompenzaci úroků by měla být při kalkulaci úroků na jednotlivých účtech zohledněna míra, kterou konkrétní zapojený účet přispívá ke krytí či čerpání kompenzačního zůstatku. Jedná se o tzv. **kompenzační ukazatel.** (Režňáková, 2010, s. 143)

Vyúčtování úroku proběhne pouze v jednom kroku, neboť výpisy z účtu jednotlivých zúčastněných účtů již obsahují úroky, které odráží výplatu refundu. (Režňáková, 2010, s. 143)

*„Jedinou možností, jak umožnit plnou úrokovou kompenzaci v kontextu s účetními a legislativními limitacemi fiktivního pooling, je **podmínka** jednoho právního subjektu a navíc vedení zapojených účtů u jednoho bankovního ústavu. Pokud je to technicky možné, spřízněného bankovního ústavu v jedné zemi. Reálnou kompenzací úroků tedy nelze provádět mezi dvěma různými nespojenými právními osobami. V praxi představují uvedená omezení – fiktivní cash pooling na účtech jedné bankovní instituce, v rámci jedné právní entity – nevýhodu, která brání většímu rozšíření tohoto postupu.“ (Režňáková, 2010, s. 143)*

Kompenzací úroků různých účtů lze docílit **stejného efektu** jako reálným cash poolingem. Výhoda fiktivního cash pooling je především v udržení samosprávy spřízněných společností. Tím, že nedochází k mezipodnikovým půjčkám, se značně zjednoduší evidence, kterou není potřeba sledovat pro daňové účely. (Kislingerová, 2007, s. 523)

2.2.2 Fiktivní cash pooling s refundem

Při fiktivním cash pooling je pravidelný výpočet úroku založen na kompenzaci kreditních a debetních zůstatků zúčastněných běžných účtů, které náleží ekonomicky spojeným osobám. Všechny účty jsou vedeny ve stejné měně a ve stejné zemi. Úrok je vypočítáván z fiktivního konsolidovaného zůstatku a ze zůstatků na zúčastněných účtech. (Režňáková, 2010, s. 144)

„Vyúčtování úroků probíhá ve dvou krocích. V prvním kroku jsou vyjádřeny a vypořádány úroky ze zůstatků na jednotlivých účtech a ve druhém kroku se přistoupí k výpočtu refundu

a jeho rozdělení. V rámci druhého kroku banka vypočítá debetní či kreditní úrok, který by měl být obdržen či placen za fiktivně sdružený/konsolidovaný účetní zůstatek. Čistý rozdíl mezi celkovou sumou úroků stanovených v prvním kroku a fiktivním úrokem vypočítaným v kroku druhém je bankou navrácen skupině podniků. Tento rozdíl se v běžné terminologii nazývá **refund** – bonus a má charakter dodatečného úroku. Refund vzniká, když má jeden účet kreditní a druhý debetní zůstatek, tedy v důsledku rozdílných úrokových sazeb.“ (Režňáková, 2010, s. 144)

$$\text{Refund} = (A - B) - (C - D), \quad (1)$$

kde:

- A* součet debetních úroků účtovaných na individuálních účtech,
- B* debetní úrok ze shromážděného (konsolidovaného) fiktivního zůstatku,
- C* suma kreditních úroků placená na individuálních účtech,
- D* kreditní úrok narůstající na fiktivně konsolidovaném (shromážděném) zůstatku.

Aby společnost správně alokovala refund, může od banky získat informace o pohybech na jednotlivých účtech. Účastník cash poolu pak o všech pohybech účtuje na svém účtu. Při přeshraničním cash poolingů vzniká otázka, jak jej dělit přes hranice při různých daňových úpravách v jednotlivých zemích. Proto se v takových případech používají **víceúrovňové struktury** nebo **úrokové optimalizace**. (Režňáková, 2010, s. 144)

„Situace na mezinárodním bankovním trhu spíše nahrává domněnce, že BASEL II má skutečně negativní vliv na cenu fiktivního cash poolingů, a tím také na jeho nabídku. Pro prostředí České republiky jsou v souvislosti se změnami v BASEL II relativní pouze rozlišování rizikovitosti poskytovaných úvěrů a zohlednění nečerpaných úvěrových linek při výpočtu regulačního kapitálu. U některých mezinárodních bankovních institucí není fiktivní cash pooling nabízen vůbec a u řady ostatních není buď nabízen aktivně, nebo je nabízen jen na žádost klienta v zájmu udržení dobrých vztahů. V tom případě je předmětem zvláštního souhlasu.“ (Režňáková, 2010, s. 144)

Omezení fiktivního poolingů podle Režňákové (2010, s. 144) jsou následující:

- vzhledem k právním a daňovým předpisům není fiktivní pooling nebo kombinace účtů skupiny společnosti se sídlem v dané zemi či se sídlem v zahraničí v některých zemích povolen,
- kalkulace výsledného čistého úroku z fiktivního cash poolingů se může díky regulačním omezením v jednotlivých zemích lišit.

2.3 Mezinárodní cash pooling

Globalizace s sebou přinesla vznik nadnárodních společností, které mají své pobočky často po celém světě. Cash pooling není pro všechny společnosti. Je vhodný pro mezinárodní koncerny s velkým množstvím bankovních účtů. (CMS, © 2013)

Mezinárodní cash pooling probíhá mezi spřízněnými osobami v různých zemích a měnách.

Cash pooling může být realizován i v jedné zemi, ale z důvodu implementace cash poolingů především do mezinárodních koncernů má velký význam cash pooling mezinárodní.

2.4 Netting

Tento systém umožňuje mezi spřízněnými subjekty vyrovnávat vzájemné závazky a pohledávky na **netto bázi**. Netting lze použít i pro vztahy s třetími osobami. (Kislingerová et al., 2007, s. 529)

Fungování nettingu je vhodné vysvětlit na činnostech společností ve skupině, které nejsou spravovány centrálně. Všechny platby dceřiných společností jsou pak realizovány na brutto bázi a musí být provedeny přes komerční bankovní systém. V případě plateb v cizích měnách budou za tyto platby v rámci skupiny účtovány vysoké poplatky. (Kislingerová, 2007, s. 529)

2.5 Úročení

Bez ohledu na způsob poolování (Kislingerová et al., 2007, s. 528) se používají tři druhy výpočtu úroků:

- úročení skupiny – vyjadřuje vztah celé skupiny k bance,
- fiktivní úročení – popisuje výsledek úročení daného účtu bez účasti na cash poolingů,
- vnitřní zúčtování – určení podílu daného účtu na výsledcích skupiny.

„Na základě výpočtu úročení je vytvořena tzv. **úroková stupnice**, která popisuje výsledky úročení v rámci jednoho úročicího období. Jeden záznam odpovídá období, ve kterém nedošlo ke změně hodnot, od nichž se odvíjí výpočet úroku (např. zůstatek nebo úroková sazba).“ (Kislingerová et al, 2007, s. 528)

Problémem je také úroková kompenzace, tj. přerozdělení úroků. Úroková kompenzace může být definována jako distribuce úrokových příjmů nebo úrokových nákladů, kterými je zatížen Master účet, přičemž jsou používány předem stanovené a dohodnuté úrokové sazby, které budou aplikovány na kreditní nebo debetní zůstatky jednotlivých podúčtů v rámci cash pooling. Kreditní, popř. debetní položky jsou za předepsaných podmínek přerozděleny směrem z Master účtu na účastnické účty v rámci jedné měny. Sazby používané pro účely úrokové kompenzace musejí být shodné se sazbami uplatňovanými na master účtu. (Kislingerová, 2007, s. 528)

Podnik se může rozhodnout pro stejnou úrokovou kompenzaci, jakou má nastavena celá skupina globálně. Může tedy nastavit odlišně model úrokové kompenzace od lokálních tržních standardů. Banka tuto službu obvykle provádí za poplatek. (Kislingerová et al., 2007, s. 528)

V rámci úrokové kompenzace dochází k aplikaci jak kreditních, tak debetních sazeb úročení. Pro potřeby účtování poskytuje banka klientovi transparentní výpisy s denními pohyby na účtech. U fiktivního cash pooling jsou systémem generovány tzv. fiktivní úrokové výpisy, které specifikují úrokový příjem Master účtu a podúčtů tak, jako by se pohyby na účtech reálně odehrály. (Kislingerová et al., 2007, s. 528-529)

Úroková kompenzace je doplňková služba nabízená bankami. Úrokové přerozdělení si společnost může provádět sama bez asistence banky. (Kislingerová et al., 2007, s. 529)

2.5.1 Referenční úrokové sazby

Společnost, která se rozhodne zavést cash pooling, by měla zvážit způsob výpočtu kreditních a debetních úroků. Považují proto za důležité zmínit **vybrané referenční úrokové sazby**.

Vazba na určitou *referenční úrokovou sazbu s pravidelným přizpůsobováním* znamená, že úroková sazba se mění v pravidelných intervalech. Takto koncipovaná pohyblivá úroková sazba bývá označována jako **variable rate**. Referenčními sazbami jsou obvykle tržní úro-

kové sazby typu PRIBOR, které jsou průměrnými mezibankovními úrokovými sazbami. (Dvořák, 2005, s. 411)

Pro debetní zůstatky v *českých korunách* je možno použít referenční sazbu **PRIBOR**, pro kreditní zůstatky je možno použít sazbu **PRIBID**. Tyto sazby stanovuje Česká národní banka.

Definice **referenčních sazeb PRIBID A PRIBOR** je podle **České národní banky** (©2003-2014, s. 3) následující:

PRIBID (Prague Interbank Bid Rate) je referenční hodnota úrokových sazeb na trhu mezibankovních depozit, kterou počítá (fixuje) kalkulační agent pro Czech Forex Club z kotací referenčních bank pro **nákup** depozit (bid).

PRIBOR (Prague Interbank Offered Rate) je referenční hodnota úrokových sazeb na trhu mezibankovních depozit, kterou počítá (fixuje) kalkulační agent pro Czech Forex Club z kotací referenčních bank pro **prodej** depozit (offer).

Pro úroky počítané v *eurech* je možné použít referenční úrokovou sazbu **EURIBOR** (European Interbank Offer Rate), která vyjadřuje cenu peněz při půjčování v EUR. Tuto sazbu stanovuje Evropská centrální banka. Protějšek k této sazbě tvoří **EURIBID** (Euro Interbank Bid Rate) vyjadřující cenu, za kterou banky poptávají půjčky v eurech. (Kislingerová, 2007, s. 544)

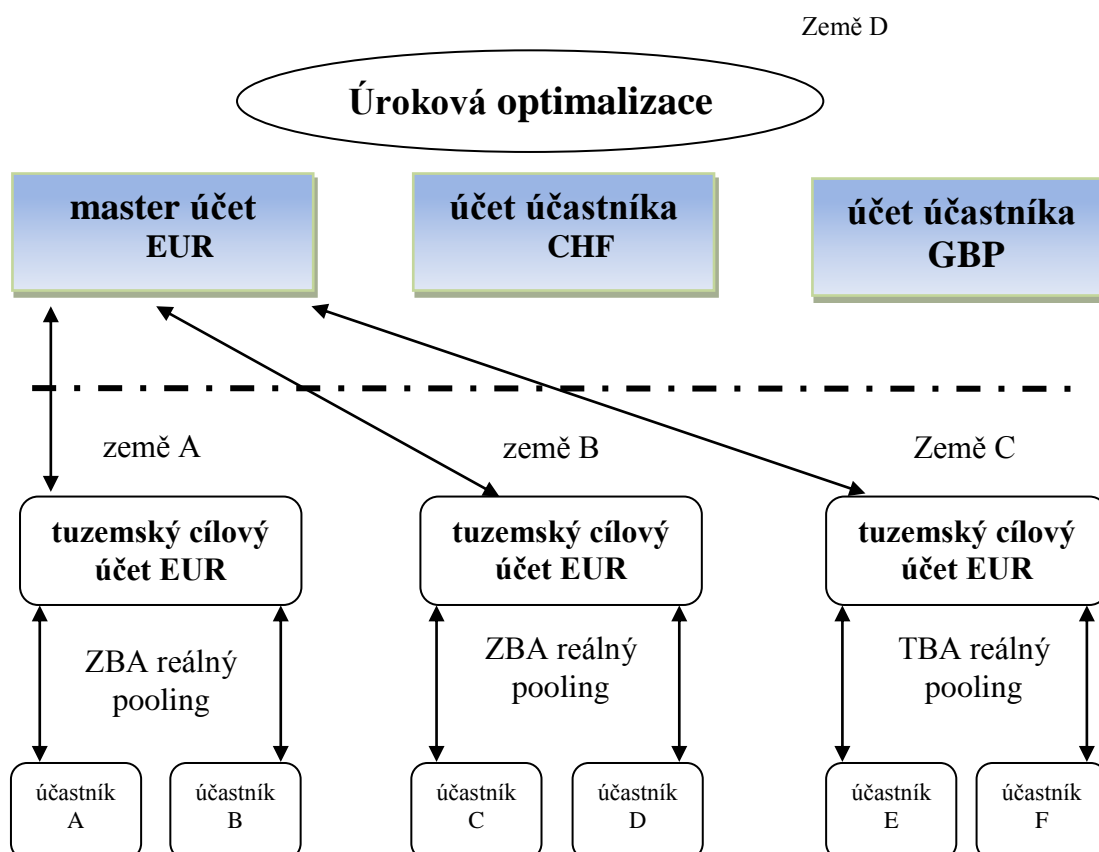
2.6 Úroková optimalizace

Zvláštní postavení mezi reálným a fiktivním cash poolingem zaujímá úroková optimalizace. Tato pozice je názorně zobrazena na obrázku (Obr. 1). Reálný i fiktivní pooling se potýká s celou řadou legislativních, regulačních, daňových a účetních omezení a překážek. Tyto překážky buď zcela znemožňují použití cash poolingu, nebo neumožňují úplnou kompenzaci zůstatků. V důsledku toho vzniká prostor pro úrokovou optimalizaci. (Režňáková, 2010, s. 146)

„Při úrokové optimalizaci dochází ke krácení, nikoli k úplné eliminaci úrokového rozpětí, což je rozdíl mezi debetní a kreditní úrokovou sazbou. Při úrokové optimalizaci je pouze aplikována zvýhodněná úroková sazba na tu část kreditních a debetních zůstatků, které by v případě reálného či fiktivního poolingu byly plně kompenzovány. Jedná se o zohlednění kompenzačního ukazatele, podílu denního zůstatku účastníka cash poolingu na kompenzovaném zůstatku. Zvýhodněným úročením dojde ke snížení úrokových nákladů za debetní

(kontokorentní) pozice a zvýšení úrokových výnosů z kreditních zůstatků. Kompenzace úroků má ve srovnání s úrokovou optimalizací daleko větší ekonomický přínos.“ (Režňáková, 2010, s. 146-147)

Úroková optimalizace se používá většinou v případě komplikovanějších struktur, kdy jsou do poolingů zapojeny účty v různých měnách ze zahraničí. V takové situaci se jedná o mezinárodní úrokovou optimalizaci, viz obrázek (Obr. 5).



Obr. 5. Mezinárodní úroková optimalizace – víceúrovňový cash pooling
(Režňáková, 2010, s. 148)

Pokud dochází k mezinárodní úrokové optimalizaci, je zvýhodněná úroková sazba aplikována na kompenzovaný zůstatek vzniklý předchozí konverzí všech zúčastněných účtů na cílovou měnu určenou společností.

Cash poolingové struktury by měly vykazovat velkou flexibilitu, protože jen tak je možné odrážet veškeré změny vnějších a interních podmínek majících vliv na cash poolingovou strukturu. V nejlepším případě by se v cash poolingů mělo jednat o systémy, které se samostatně přizpůsobí změnám, dojde-li k úpravě či změně výchozích podmínek. Skutečnost

je však jiná, a také proto je třeba provádět pravidelné revize (due dilligence) již implementovaných cash poolingových struktur. (Režňáková, 2010, s. 148)

Režňáková (2010, s. 148) na základě analýz a výpočtů v souvislosti s reálným, fiktivním poolingem a úrokovou optimalizací tvrdí, že za předpokladu kompenzace zůstatků lze reálným (ZBA) i fiktivním poolingem dosáhnout stejných kvantifikovatelných efektů.

2.7 Potřeba úvěrování v rámci cash poolingu

Pro maximalizaci přínosu cash poolingu by se mělo vycházet z předpokladu fungujícího plánování cash flow. Informace o peněžních tocích a jejich výši se projevují v potřebě úvěrových linek, konkrétně kontokorentních úvěrů s různými dobami splatnosti - intra denními, jednodenními apod. (Režňáková, 2010, s. 149)

Denní kontokorentní úvěrové linky (DOL – Day-night Overdraft Line) zaručují plynulé fungování intra denního platebního styku. Z hlediska času je lze podle Režňákové (2010, s. 149) členit následovně:

- *Overnight (O/N)* linka neboli jednodenní kontokorentní úvěr (*OOD – Overnight Overdraft Line*).
- *Cash management úvěr* v trvání zpravidla do pěti dnů (*CMOD – Cash Management Overdraft Line*).

„V závislosti na volbě cash poolingové struktury se mění výše i potřeba počtu a výše úvěrových linek. Například u reálného poolingu (ZBA), dochází ke každodennímu fyzickému převodu zůstatků na vedoucí Master účet, a proto je pro účastnické účty zapotřebí pouze DOL.“ (Režňáková, 2010, s. 149)

Pro Master účet je pak zapotřebí zajistit DOL. V případě, že je účet používán i pro intra denní operace majitele master účtu je potřeba zajistit i OOD. (Režňáková, 2010, s. 149)

3 LEGISLATIVNÍ ASPEKTY CASH POOLINGU

Cash poolingové struktury se potýkají s nedostatečnou oporou v legislativě. Nejen účetní předpisy, ale ani daňová legislativa nevěnují cash poolingů zvláštní pozornost a speciálně je neupravují. V souvislosti s používáním cash poolingů tak existuje mnoho daňových, účetních a jiných legislativních otázek, které mohou hrát zásadní roli při volbě vhodné struktury cash poolingů a také při volbě vhodné destinace umístění Master účtu. (Režňáková, 2010, s. 152)

S ohledem na princip fungování cash poolingů je v podstatě možné na cash pooling nahlížet jako na sdružování prostředků či poskytování úvěrů. To má podle Režňákové (2010, s. 152-153) vliv na posuzování všech hledisek cash poolingů, tedy na:

- nízkou kapitalizaci,
- ceny obvyklé (tzv. transfer pricing),
- smluvní dokumentaci,
- účetní aspekty,
- reporting centrální bance.

Dále je potřeba věnovat pozornost:

- zdanění úroků, tj. použití sazby srážkové daně, respektive sazby daně z příjmů právnických osob,
- přerozdělení úroků z konsolidovaného úroku,
- dani z přidané hodnoty,
- právně vymahatelným zárukám. (Režňáková, 2010, s. 153)

Jak již bylo zmíněno, v případě **reálného** cash poolingů dochází k fyzickým převodům zůstatků zúčastněných účtů na hlavní Master účet. Na konci účetního dne je každý debetní zůstatek zúčastněných účtů financován z centrálního Master účtu. Stejně tak jsou kreditní zůstatky zúčastněných účtů převedeny na cílový Master účet. Vzhledem k této skutečnosti dochází mezi vedoucím a účastníky cash poolingů ke vzniku **pohledávek a závazků**. Tento vztah lze tudíž klasifikovat jako **úvěrový**. (Režňáková, 2010, s. 143)

V případě **fiktivního** poolingů dochází pouze ke **sdružování prostředků**.

3.1 Nízká kapitalizace

Nízké kapitalizaci je třeba v případě reálného poolingu věnovat značnou pozornost. Dle zákona o dani z příjmů se omezení daňové uznatelnosti finančních nákladů (výdajů) týká pouze úvěrů mezi spojenými osobami. V této souvislosti Režňáková (2010, s. 153) uvádí potřebu prověřit tři podmínky:

- daňově neuznatelné budou finanční náklady, které plynou z úvěrů a půjček od spojených osob v daném zdaňovacím období, které přesahují **čtyřnásobek výše vlastního kapitálu**,
- beze změny budou daňově *neuznatelné finanční náklady*, které plynou z úvěrů a půjček, u nichž je úrok nebo výnos závislý zcela nebo převážně na zisku dlužníka – viz § 25 ods. 1 písm. zl) zákona o dani z příjmů,
- finanční náklady, které plynou z podřízených úvěrů a půjček, již nebudou zákonem automaticky vyloučeny z daňově neuznatelných nákladů.

Z toho vyplývá, že v případě *reálného poolingu* by měl být zajištěn denní monitoring, který sleduje stav přijatých úvěrů od spojených osob a porovnává jej s limitem stanoveným zákonem o dani z příjmů. (Režňáková, 2010, s. 143)

U *fiktivního cash poolingu* v ČR pravidlo nízké kapitalizace není relevantní, protože nedochází k fyzickým převodům hotovostních zůstatků.

3.2 Použití cen obvyklých

*„Klíčovou daňovou otázkou je způsob alokace úroků. Jsou-li účastníci cash poolingu ekonomicky či jinak spojené osoby, měla by výše sjednaného úroku z úvěru odpovídat výši úroků, která by za stejných nebo obdobných podmínek byla sjednána mezi osobami, které ekonomicky, personálně nebo jinak spojené nejsou. Mezi zúčastněnými účty a Master účtem by se měly používat obvyklé úroky. Tuto skutečnost by měla společnost zdokumentovat v tzv. **transfer pricing** dokumentaci. Obecně lze říci, že by alokace úroků (úrokové sazby měla být nastavena tak, aby účastník s kreditním zůstatkem dosáhl stejného nebo vyššího úroku, než by dosáhl, pokud by u banky měl otevřen běžný účet). Na druhou stranu účastník s debetním zůstatkem by měl mít stejné nebo nižší úrokové náklady, než by dosáhl, pokud by u banky měl otevřen kontokorentní účet.“* (Režňáková, 2010, s. 153-154).

3.2.1 Transfer pricing (převodní ceny)

Transakce v rámci nadnárodních společností, které působí v různých zemích, se významně podílí na podnikatelské činnosti v České republice. V poslední době se na zkoumání transakcí v rámci nadnárodních koncernů z hlediska tvorby převodních cen zaměřuje Česká daňová správa. Společnosti by proto neměly podceňovat daňová rizika spojená s chybějící či nedostatečnou dokumentací skupinových transakcí. (KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, © 2014)

Problematika transfer pricingu, tedy optimálního **nastavení převodních cen** v rámci vnitroskupinových obchodů spočívá v nastavení peněžních toků v rámci holdingu co nejvýhodněji, a přitom tak, aby byla v maximální možné míře eliminována související daňová rizika. Z velké části problematiku nastavení převodních cen řeší uzavření **ovládací smlouvy** mezi mateřskou a podřízenou společností. Mateřská společnost pak může nařídit nastavení převodních cen, a to i tehdy, jsou-li pro řízenou osobu nevýhodné. V takovém případě musí být splněna pouze jediná klíčová podmínka, že pokyny nevýhodné pro konkrétní řízenou společnost musí být v zájmu jiného člena koncernu. Pouze ovládací smlouva v podstatě plně legalizuje postup stanovování převodních cen „shora“, který je v praxi často uplatňován i ve skupinách, kde smluvní úprava zcela chybí. (Petr a Hájek, 2011, s. 1-3)

Směrnice OECD definuje pět základních metod pro stanovení transferových cen (Romančov, 2009):

- tradiční transakční metody
 - metoda srovnatelné nezávislé ceny,
 - metoda ceny při opětovném prodeji,
 - metoda nákladů a přírážky,
- transakční ziskové metody
 - metoda rozdělení zisku,
 - transakční metoda čistého rozpětí.

V případě tradičních transakčních metod dochází ke stanovení ceny pro specifikovanou transakci. V případě transakčních ziskových metod dochází ke stanovení míry zisku pro stanovenou transakci.

3.2.2 Princip tržního odstupu (Arm's length principle)

Základním stavebním kamenem pro transferové ceny je takzvaný princip tržního odstupu, který je v zahraniční literatuře označován jako *Arm's length principle*. Tento princip říká, že transakce mezi spřízněnými subjekty by měly být uskutečněny za stejných či srovnatelných podmínek jako transakce mezi subjekty nespřízněnými. Z toho vyplývá, že pro daňové účely je třeba prokázat, že srovnatelné cenové podmínky by byly subjekty ochotny uzavřít ve srovnatelných situacích se zcela nezávislým subjektem. Princip tržního odstupu je mezinárodně uznávaným konceptem, který je zakotven v tzv. Směrnici OECD. (Romančov, 2009)

3.3 Přerozdělení konsolidovaného úroku

Společnosti zapojené do **reálného** cash poolingů budou shromažďovat disponibilní peněžní prostředky na Master účtu vedoucího skupiny, který bude mít formu kontokorentního účtu. Úroky budou bankami připisovány jednou měsíčně na Master účet cash poolingů. Úroky z Master účtu jsou pak dle instrukcí vedoucího cash poolingů alokovány měsíčně nebo čtvrtletně na běžné účty jednotlivých účastníků. (Režňáková, 2010, s. 154)

Režňáková (2010, s. 154) ve své publikaci uvádí, že v praxi existují tyto možnosti rozdělení konsolidovaného úroku (tj. aplikování **obvyklého** úroku):

1. Pro rozdělení konsolidovaného úroku bude pro všechny zúčastněné účty aplikována stejná úroková míra jako pro Master účet.
2. Pro rozdělení konsolidovaného úroku bude pro všechny zúčastněné účty aplikována stejná úroková míra, avšak rozdílná od úrokové míry Master účtu – zpravidla s větší marží, aby bylo možné zohlednit provizi vedoucímu cash poolingů, vyplývající ze síly skupiny a nutnosti uhradit související administrativní náklady.
3. Každý zúčastněný účet bude mít pro účely rozdělení konsolidovaného úroku individuální úročení, jehož výše bude zohledňovat velikost společnosti a rating daného účastníka. Tento způsob úročení by měl být v každém případě nepatrně výhodnější, avšak dle způsobu stanovení podobný úročení, jaké by účastník dosáhl, kdyby do cash poolingů zapojen nebyl.

Z uvedených variant nejlépe principu věrného zachycení skutečnosti odpovídá třetí varianta.

„V případě fiktivního poolingů dochází pouze ke sdružování prostředků, na zúčastněných účtech jsou denní zůstatky úročeny na základě úrokových podmínek sjednaných s bankou. Banka jednou měsíčně připisuje (sráží) úroky na jednotlivé účty, a to ve dvou krocích. Nejprve jsou vypořádány úroky ze zůstatků na jednotlivých účtech, a pak se přistoupí k rozdělení refundu, tj. rozdílu mezi sumou úroků všech účtů zapojených do cash poolingové struktury a fiktivním konsolidovaným úrokem z jejich kumulovaných zůstatků. Refund představuje dodatečný úrok a jako takový by měl být automaticky rozdělen mezi účastníky cash poolu.“ (Režňáková, 2010, s. 154)

3.4 Zdanění úroků

Výnosové a nákladové úroky na Master účtu i zúčastněných účtech při **fiktivním poolingů** představují v České republice zdanitelný výnos či náklad pro majitele účtu. Placené, resp. přijaté úroky majitelů účtů (právnických osob, rezidentů ČR) vstupují do základu daně z příjmů právnických osob. (Režňáková, 2010, s. 154-155)

„V případě nerezidentních zúčastněných účtů, tj. v případě **platby úroku do zahraničí**, je banka vyplácející úrokový výnos povinna srazit a odvést srážkovou daň. Nerezidentní účastník, který je majitelem účtu, musí bance doložit daňový domicil, na jehož základě bude banka aplikovat srážkovou daň. Srážková daň může být snížena v závislosti na existenci smlouvy o zamezení dvojího zdanění mezi zemí nerezidenta a Českou republikou.“ (Režňáková, 2010, s. 155)

V případě **přijatých úroků ze zahraničí**, buďto na účet českého účastníka cash poolingů, či na účet českého majitele cash poolingů by tento přijatý úrok v zahraničí nejspíše podléhal srážkové dani v závislosti na příslušných smlouvách o zamezení dvojího zdanění. Český příjemce by přijatý úrok zahrnul v plné výši (brutto) do svého daňového základu pro výpočet daně z příjmů právnických osob v ČR. Zároveň může právnická osoba v souladu se zněním konkrétní smlouvy o zamezení dvojího zdanění uplatnit zápočet sražené daně zaplacené v zahraničí na jeho celkovou daňovou povinnost v České republice. (Režňáková, 2010, s. 155)

Při **přeshraničním reálném poolingů** by srážkové dani podléhal konsolidovaný úrok na účtu vedoucího cash poolingů při jeho rozdělení na účty zahraničních účastníků v závislosti na pozici věřitel-dlužník. (Režňáková, 2010, s. 155)

3.5 Daň z přidané hodnoty

Vzhledem k tomu, že poskytování úvěrů v rámci **reálného** cash poolingů zpravidla představuje pro jeho vedoucího a zúčastněné pouze vedlejší, příležitostnou činnost, neměla by se na případné výnosy daň z přidané hodnoty vztahovat. (Režňáková, 2010, s. 155)

U **fiktivního** cash poolingů je možný dopad DPH taktéž na platbu provize vedoucímu cash poolingů. (Režňáková, 2010, s. 155)

3.6 Účetní aspekty

Cash pooling není v legislativě České republiky speciálně upraven. Účetní jednotka si zvolí vlastní postup, který však nesmí být v rozporu s účetní legislativou. Pro zvolení účetního postupu je rozhodující právní posouzení. V případě **reálného cash poolingů** se vzhledem k fyzickému převodu zůstatků jedná o poskytování úvěrů. Dle převládajících právních názorů se v tomto případě účtuje o **pohledávkách a závazcích**. (Režňáková, 2010, s. 155)

U **fiktivního cash poolingů** nedochází k fyzickým převodům hotovostních zůstatků, a tudíž nevznikají žádné účetní implikace. (Režňáková, 2010, s. 155)

O úrocích obdrženyých či placených bance se účtuje na základě výpisů z účtu a o úrokovém výnosu/nákladu.

3.7 Smluvní dokumentace

Právní vymezení cash poolingů na základě smluvní dokumentace je klíčové pro posouzení jeho daňových a účetních aspektů. Je proto nutné, aby veškerá práva a povinnosti zúčastněných stran byly specifikovány a právně ošetřeny v uzavírané smluvní dokumentaci. Mohlo by se jednat o tzv. nepojmenovanou smlouvu. (Režňáková, 2010, s. 155)

Podle Režňákové (2010, s. 156) jsou součástí **smluvní dokumentace** zpravidla následující smlouvy:

- **Smlouva o cash poolingů** – uzavírána mezi bankou, majitelem hlavního účtu a majiteli zúčastněných účtů. Specifika smlouvy se liší v závislosti na poskytované službě a nastavení struktury.
- **Smlouva o mezipodnikových úvěrech** – předmětem smlouvy jsou sjednané úrokové podmínky (debetní kreditní úrok) v rámci skupiny. Smlouva je specifická pro reálný pooling.

- **Smlouva o poskytování úvěrů** (kontokorentní) – v závislosti na nastavení struktury může být uzavírána mezi bankou a majitelem hlavního účtu (reálný i fiktivní cash pooling) a navíc mezi bankou a zúčastněnými účty (fiktivní cash pooling).
- **Dohoda o křížových zárukách** (Cross Indemnity) – dohoda dává bance možnost vyrovnání v případě konkursu, kdy zúčastněné účty figurují jako zástava, a tudíž jsou vyňaty z konkursní podstaty.

Součástí smluvní dokumentace by dále mohla být smlouva upravující vztah mezi Maste-rem a ostatními členy poolu (např. nově **Příkazní smlouva**). Dříve by to byla Mandátní smlouva, která už ale nemá oporu v novém Občanském zákoníku.

Dále by součástí smluvní dokumentace měla být **TRANSFER PRICING DOKUMENTACE**.

Dokumentace k **převodním cenám** by měla obsahovat popis všech kroků a skutečností, které vedou k nastavení převodních cen uvnitř skupiny podniků. Jedná se především o tyto okruhy (Roháček, 2007):

- Identifikace podniků, mezi kterými probíhá transakce, jež je předmětem nastavení převodních cen. Zda jde o sdružené podniky, jaké jsou mezi nimi obchodní a majetkové vztahy a určení jejich rolí v rámci skupiny.
- Popis transakce, na kterou je politika převodních cen použita.
- Srovnávací analýza – je základem pro správné nastavení převodních cen. Na základě určení charakteru převáděného majetku či služeb mezi sdruženými podniky lze najít obdobný majetek či služby převáděné v obchodních vztazích mezi nezávislými podniky.

„Pokud mezi účastníky cash poolingů není uzavřena smlouva upravující vztah ovládaný - ovládající subjekt, je třeba vztahy vyplývající z cash poolingové struktury uvést ve zprávě o vztazích, která je součástí výroční zprávy.“ (Režňáková, 2010, s. 156)

3.8 Cash budgets

Cílem rozpočtů peněžních prostředků je zajistit, aby byla k dispozici hotovost, která je potřebná k plnění transakcí, které jsou naplánovány v různých dílčích rozpočtech. Rozpočty peněžních prostředků jsou subjektem nejistoty, a proto je nezbytné rozpočtovat větší než minimální požadovanou částku. Měsíční a týdenní rozpočty jsou nezbytné kvůli eliminaci rizik vzniklých chybami v plánování. Aktuální stavy by měly být porovnávány s rozpočto-

vanými hodnotami, aby byly identifikovány rozdíly. Cash budget může firmě pomoci vyhnout se nadměrným peněžním zůstatkům a včas zajistit krátkodobou investici. Naopak nedostatek hotovosti může být identifikován v předstihu a mohou být přijata opatření k včasnému zajištění bankovního úvěru. (Drury, 2000, s. 556-566)

3.9 Cash forecasts

Cooper (2004, s. 323) ve své publikaci uvádí, že cash forecast se obvykle provádí ve třech časových horizontech, a to krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém. Krátkodobý horizont pokrývá zhruba 30 dní a je obvykle používán výhradně treasury oddělením, které denně plánuje likviditu. Střednědobé forecasty jsou připravovány manažerem treasury oddělení obvykle na dobu 12 – 18 měsíců. Dlouhodobé forecasty pokrývají období 3 – 5 let a jsou tvořeny během strategického plánovacího procesu.

4 VÝHODY CASH POOLINGU

Nejvýznamnějším přínosem je snížení bankovních marží a tedy pokles úrokových nákladů z krátkodobých úvěrů. Cash pooling ovšem poskytuje i další finanční a nefinanční přínosy. Výše potenciálních přínosů závisí na finanční situaci a potřebách společnosti nebo skupiny společností a na nastavení parametřů cash poolingů. (Deloitte Česká republika, © 2013)

Výhody cash poolingů nejsou shodné pro všechny dostupné varianty či modifikace. Podle Režňákové (2010, s. 149) může cash pooling podnikům poskytnout následující výhody:

- zamezení souběhu debetních a kreditních zůstatků na operativních účtech,
- optimalizace úroků z krátkodobých hotovostních pozic,
- snížení hotovostních zůstatků,
- centralizované procesování transakcí,
- efektivní využití nečinných hotovostních zůstatků,
- snížení centrální rezervy hotovosti,
- snížení potřeby externího úvěrování.

Výhody cash poolingů podle Deloitte Česká republika (© 2013) jsou:

- Finanční úspora ze snížení placených bankovních marží v případě započítávání aktivních a pasivních zůstatků na jednotlivých bankovních účtech.
- Koncentrace likvidity na jednom účtu (v případě reálného/fyzického cash poolingů).
- Vyšší úročení z titulu vyššího celkového aktivního zůstatku cash poolingového účtu (vyšší pásmo úročení).
- Snížení bankovních poplatků placených za převody mezi bankovními účty. Tyto poplatky jsou významné zejména při zahraničních finančních převodech.
- Zrychlení převodů finančních prostředků mezi bankovními účty.

Pro získání co nejvíce pozitivních efektů plynoucích z cash poolingů je nutno zvážit faktory, které cash poolingovou strukturu ovlivňují. Těmito faktory jsou velikosti zůstatků na bankovních účtech, organizační struktura společnosti, reportovací proces, legislativní a daňové aspekty. Potenciálním pozitivním efektem plynoucím z implementace cash poolingových struktur jsou změny v účetních výkazech, které ovlivňují hodnoty poměrových finančních ukazatelů. (Cooper, 2004, s. 310)

5 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ HOTOVOSTI

Modely řízení hotovosti jsou postaveny na celé řadě předpokladů, které nemusí být v běžné praxi většinou splněny. Jejich přínosem je především způsob uvažování a základní principy, které by si každý finanční pracovník měl osvojit. (Kislingerová et al, 2004, s. 500)

Režňáková (2010, s. 138) uvádí, že modely řízení hotovosti vycházejí z podobnosti s řízením zásob, jelikož udržování přiměřeného stavu hotovosti či zásob vyžaduje řízení toků. Neefektivní využívání hotovosti a materiálů vede ke snížení podnikové výkonnosti. Neadekvátní stav hotovosti může vést k neplnění finančních závazků podniku ve stanovených termínech.

Nejznámějšími modely řízení hotovosti jsou *Baumolův model* a *Miller-Orrův model*.

5.1 Baumolův model

Autorem tohoto modelu řízení hotovosti je William Baumol, který pohlíží na hotovost jako na zásobu majetku, která je určena pro postupnou spotřebu – úhrada dodavatelům. Společnosti tak mají určitou hotovostní zásobu, ze které postupně čerpají. Jakmile ji celou vyčerpají až na pojistnou úroveň, prodají část likvidních cenných papírů, aby zásoby obnovily. Držení vysoké zásoby na běžném účtu je nevýhodné. (Kislingerová et al., 2004, s. 500)

Účelem modelu je nalezení optimální výše akvizice hotovosti, při níž jsou celkové náklady spojené se získáváním a držením hotovosti minimální. Jestliže bude podnik udržovat příliš malé zůstatky hotovosti, bude muset prodávat krátkodobé obchodovatelné cenné papíry častěji, než kdyby udržoval zůstatky hotovosti vyšší. Na druhou stranu však dochází s růstem zůstatku hotovosti k růstu nákladů ušlé příležitosti. (Režňáková, 2010, s. 139)

Baumolův model (Režňáková, 2010, s. 138) vychází z těchto předpokladů:

- Je známa celková potřeba plateb za zvolené období, která vychází z plánovaného rozsahu činnosti podniku.
- Celkovou potřebu hotovosti lze krýt z různých zdrojů. V modelu se přepokládá krytí prodejem krátkodobých státních cenných papírů. Prodeje lze provádět opakovaně, několikrát za období v určité výši.
- S akvizicí hotovosti v podobě prodeje cenných papírů jsou spojeny tzv. aktivizační náklady, neboli náklady obchodování.

- Držba hotovosti je zase spojena s náklady na udržování hotovosti. Tyto náklady představují náklady ušlé příležitosti a odvozují se z průměrné výše držené hotovosti, protože model předpokládá rovnoměrnou spotřebu hotovosti za úhrady či placení výdajů. Sazba těchto nákladů je pevná na jednotku držené hotovosti za období a celkové náklady rostou s růstem průměrné výše hotovosti. (Režnáková, 2010, s. 138-139).

Baumolův model je vyjádřen touto rovnicí (Kislingerová, et al., 2004, s. 501):

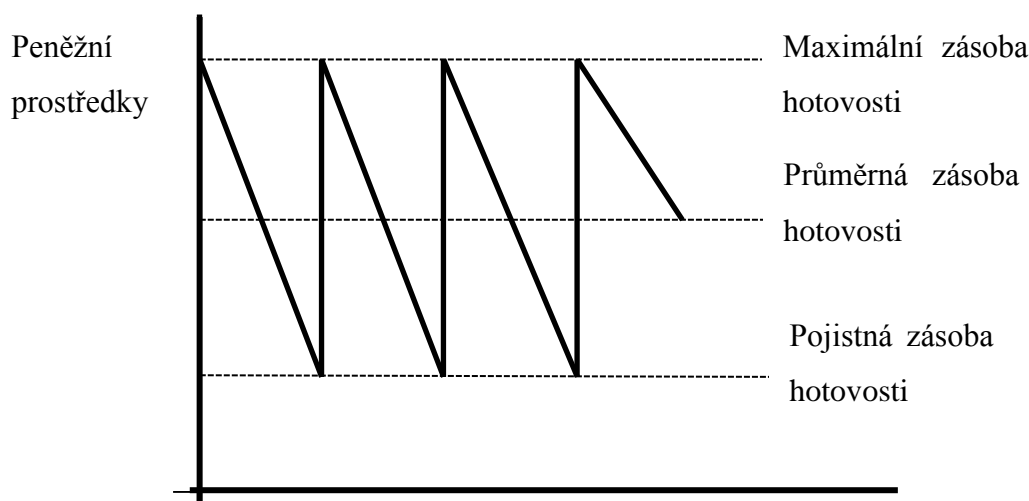
$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot C \cdot TC}{i}}, \quad (2)$$

kde: Q je objem hotovostní rezervy (*Quantity*)

C roční „spotřeba“ hotovosti (*Consumption*)

TC transakční náklady (*Transactional Costs*)

i úrokové sazby cenných papírů. Ve skutečnosti se jedná o výnos z cenných papírů, který může být jiný než nominální úroková míra.



Obr. 6. Baumolův model
(Kislingerová et al., 2004, s. 502)

Baumolův model významně přispěl k rozvoji cash managementu – má však podle Režnákové (2010, s. 139) výrazná omezení:

- V praxi nedochází k rovnoměrnému výdaji hotovosti, protože vznikají rozdíly ve dnech splatnosti a náklady nemohou být anticipovány s určitostí.

- Model nepředpokládá běžné příjmy během projektového období, z toho plyne, že předpokládá větší výdaje než příjmy. Ve skutečnosti většina podniků zaznamenává denně jak příjem, tak i výdaj.
- Model neuvažuje se žádnou bezpečnostní (pojistnou) rezervu. Podnik bude s největší pravděpodobností udržovat určitou míru bezpečnostní rezervy hotovosti pro případy neočekávaného nedostatku či nahodilé potřeby. Nicméně ve vyspělých ekonomikách mohou podniky v rozmezí několika hodin buď prodat adekvátní množství krátkodobých obchodovatelných cenných papírů, nebo si mohou půjčit, což minimalizuje potřebu bezpečnostní rezervy.

5.2 Miller-Orrův model

Tento model vyvinuli Merton Miller a Daniel Orr. Vychází z předpokladu, že denní peněžní zůstatek se nahodile mění a společnosti nemohou předvídat budoucí zůstatky hotovosti. Podstata modelu spočívá v určení tří úrovní zůstatků hotovosti – horní mez, dolní mez a optimální úroveň (bod návratu). (Kislingerová et al., 2004, s. 503)

Snahou je, aby se výše hotovosti udržovala v určitých hranicích mezi maximální a minimální hranicí, protože vysoké stavy hotovosti jsou nevýhodné (představují náklady ušlé příležitosti) a nízký stav hotovosti naopak ohrožuje podnik. Dalším důležitým faktorem modelu je tzv. cílový zůstatek, to je minimální hranice hotovosti, která je jako jediná určována managementem podniku v závislosti na toleranci rizika. To je management ochoten přijmout v souvislosti s nedostatkem peněžních prostředků k zajištění platební schopnosti. (Režňáková, 2010, s. 139)

Při zavádění Miller-Orrůva modelu je třeba provést následující (Režňáková, 2010, s. 139):

- Stanovit minimální hranice hotovosti
- Odhadnout směrodatnou odchylku denních hotovostních toků
- Stanovit alternativní úrokovou míru
- Odhadnout náklady obchodování (nákupu a prodeje) krátkodobých cenných papírů.

Kislingerová et al.(2004, s. 503) uvádí, že vzorec výpočtu rozpětí mezi jednotlivými mezerami autoři odvodili takto:

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

kde **R** je rozpětí mezi horní a dolní mezí (Range),

TC transakční náklady (Transactional Costs),

σ denní rozptyl zůstatků hotovosti (Variance),

i úroková sazba z cenných papírů (Interest Rate). Ve skutečnosti se jedná o výnos z cenných papírů, který může být jiný než nominální úroková sazba.

Pro použití tohoto modelu v praxi existuje několik argumentů. Předně není zcela pravda, že nelze předvídat vývoj zůstatků hotovosti. Navíc společnosti mají celou řadu peněžních transakcí ovlivňujících zůstatky, které jsou mimořádného charakteru, nebo společnosti fungují v odvětví silně závislém na sezónních cyklech. Tyto faktory omezují spolehlivost využití rozptylů zjištěných z historie. (Kislingerová et al., 2004, s. 503)

„Uplatnění modelů řízení hotovosti je možné v podmínkách funkčního kapitálového trhu, přičemž se vychází z předpokladu, že finanční rezervy, nebo-li přebytečná hotovost je držena ve formě vysoce likvidních krátkodobých cenných papírů. V uvedených modelech jsou často navrhovány státní pokladniční poukázky. Minimální investice do tohoto cenného papíru se pohybuje v milionech, čímž je možnost investování pro podniky velice diskutabilní.“
(Režňáková, 2010, s. 140)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V diplomové práci byly využity následující metody:

- Interní analýza, která spočívá ve zkoumání vnitřní situace podniku.
- Externí analýza, která spočívá v analýze vlivu podnikového okolí.
- Síťová analýza jako nástroj pro plánování projektu (časová analýza).
- Nákladová analýza jako nástroj pro vyhodnocení nákladů na projekt.
- Riziková analýza pro zhodnocení možných rizik projektu.

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

Na začátku praktické části diplomové práce bych chtěla zdůraznit, že z důvodu ochrany společnosti jsou změněny názvy společností a bank, se kterými společnost spolupracuje. Finanční ukazatele jsou upraveny **koeficientem**. Jsem přesvědčena o tom, že to neovlivní podstatu a vypovídací schopnost uvedených analýz.

7.1 O společnosti

Společnost XY, s.r.o. má **sídlo v České republice**. Zabývá se výrobou v oblasti automobilového průmyslu. Prodej v tuzemsku je zajišťován dceřinou společností (sítí velkoobchodů), které budu označovat jako AB, s.r.o. Maloobchodní prodej je realizován prostřednictvím dceřiné společnosti, kterou budu označovat CD, s.r.o.

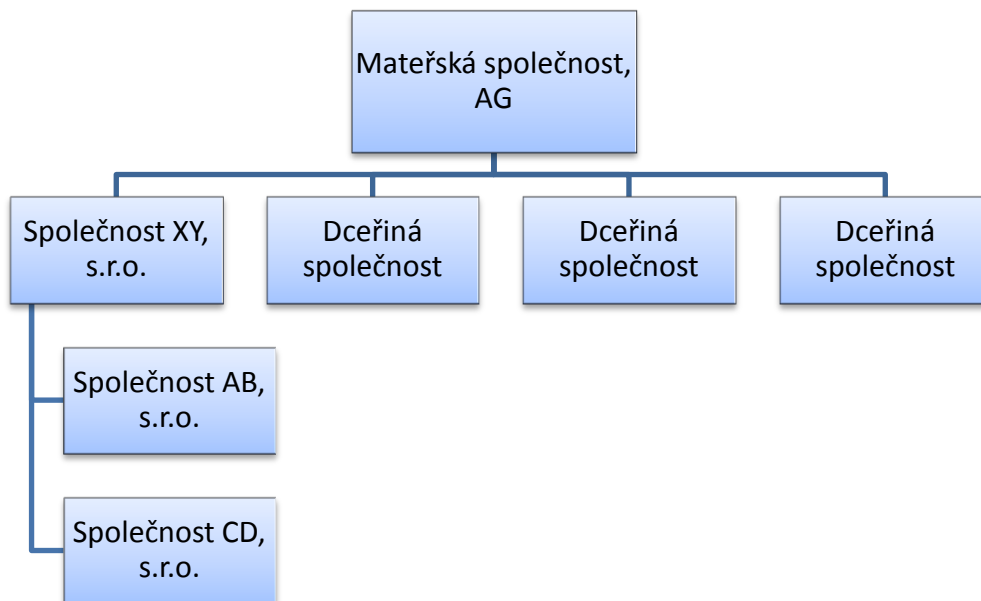
Vlastníci: zahraniční subjekty

Základní kapitál: 1 341 450 000 Kč

Společnost XY, s.r.o. je rozdělena do *tří sekcí*: výroba a technika, marketing a obchod, finance a controlling. Každá sekce se dále dělí do divizí. Společnost XY, s.r.o. je součástí celosvětového koncernu, který má hlavní sídlo v Německu. Tento koncern má v České republice výrobní závody v šesti lokalitách, v nichž zaměstnává asi 13 000 zaměstnanců. Každá lokalita se specializuje na jiný typ výrobků. Největším výrobním závodem v České republice je právě společnost XY, s.r.o.

XY, s.r.o. vyváží své výrobky do celého světa. Materiál pro výrobu je taktéž dovážen z různých kontinentů. Z toho vyplývá, že obchod probíhá v různých měnách. Nejčastěji používanou měnou je však EURO.

Na obrázku (Obr. 7) níže je znázorněna organizační struktura společností v České republice vůči mateřské společnosti.



*Obr. 7. Struktura skupiny v České republice
(vlastní zpracování)*

8 NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE CASH POOLINGU

Společnost, která se rozhodne zavést cash pooling do své struktury, musí nejdříve zvážit svou **stávající situaci a cíle**, které chce zavedením nové struktury dosáhnout. Považuji proto za nutné, provést **interní a externí analýzu** současného stavu řízení cash flow. Základem pro volbu vhodné cash poolingové struktury jsou výsledky analýz spolu s očekávanými cíli. Rozhodovací proces se pak liší dle velikosti a požadovaných cílů společnosti. Po výběru vhodné struktury následuje uzavření potřebných smluv a vyhotovení dokumentací. Posledním krokem je zavedení do provozu. Nedílnou součástí projektu je také časová, nákladová a riziková analýza.

Proces implementace jsem se rozhodla rozdělit do těchto kroků:

1. Stanovení cílů
2. Zhodnocení stávající situace:
 - analýza interního prostředí
 - analýza externího prostředí
 - analýza nákladů na bankovní účty, úroky
3. Zhodnocení výsledků analýz
4. Výběr banky a návrh vhodné cash poolingové struktury
5. Dokumentace a smlouvy
6. Zavedení do provozu

8.1 Stanovení cílů

Předmětem mé diplomové práce je návrh na implementaci cash poolingové struktury do společnosti XY, s.r.o. Jelikož má společnost dvě dceřiné společnosti, bude se má práce z části zabývat i jimi.

Vedení podniku od zavedení cash poolingů očekává **splnění těchto cílů**:

- centralizaci cash managementu vyžadovaného mateřskou společností,
- snížení počtu bankovních účtů /bank,
- soustředění se na banky, se kterými již společnost spolupracuje, a které zapadají do struktury bank koncernu,
- získání výhodnějších podmínek od bank,
- získání lepších úrokových podmínek,
- flexibilnější přístup k likvidním prostředkům ve skupině.

8.2 Zhodnocení stávající situace

Jak jsem již zmínila, společnost XY, s.r.o. je součástí celosvětového koncernu. Samotná společnost má dvě dceřiné společnosti. Jednotlivé společnosti si samy řídí hotovost. Z toho důvodu dochází k situacím, kde například jedna společnost má přebytek EUR, druhá nedostatek CZK a třetí má záporný zůstatek na bankovním účtu.

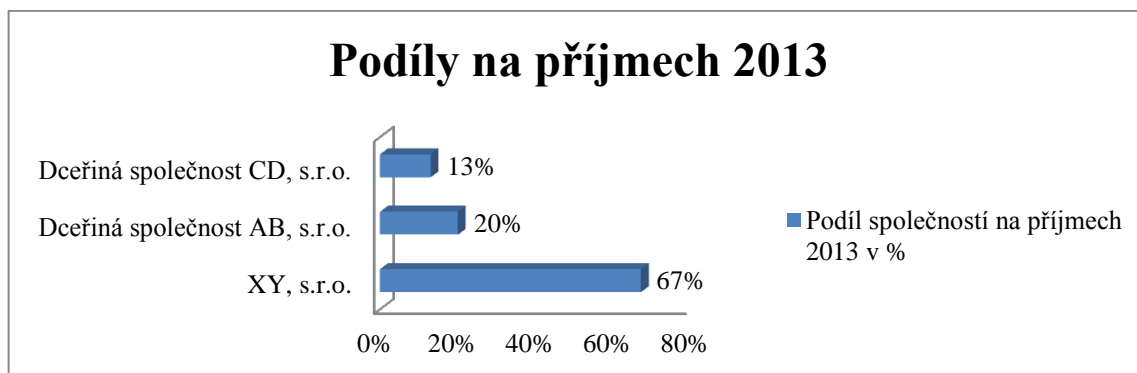
Centrála v Německu nemůže za stávající situace efektivně nakládat s finančními prostředky, a proto požaduje zavedení cash pooling.

Z důvodu předpokládaného napojení dceřiných společností do cash poolingové struktury je uvedena analýza interního a externího prostředí i pro tyto společnosti.

Interní a externí analýzu jsem strukturovala tak, aby na jejím základě mohl být vyhotoven dotazník (PŘÍLOHA I), který je v souladu s metodikou koncernu. Dotazník bude zaslán společnostem, u kterých se předpokládá, že budou začleněny do cash pooling. Informace plynoucí z těchto analýz poslouží i členům implementačního týmu k zodpovězení dotazů bank, kterým bude zaslán formulář RFP (žádost o nabídku).

8.2.1 Analýza interního prostředí

Jako **první bod** interní analýzy uvádím podíl společnosti XY, s.r.o. na příjmech vůči svým dceřiným společnostem. Z obrázku (Obr. 8) je zřejmé, že největší podíl na příjmech má mateřská společnost XY, s.r.o.



Obr. 8. Podíly na příjmech 2013

(vlastní zpracování)

Přehled dalších důležitých bodů interní analýzy jsem uspořádala do tabulky (Tab. 1). Z tabulky je zřejmá struktura společností, banky, se kterými společnosti již spolupracují a dále měny bankovních účtů.

Tab. 1. Analýza interního prostředí
(vlastní zpracování)

Struktura			
Společnost	XY, s.r.o.	AB, s.r.o.	CD, s.r.o.
Sídlo	ČR	ČR	ČR
Základní kapitál (rok 2013)	1 341 165 000 Kč	616 441 000 Kč	111 930 000 Kč
Právní vztahy	matka	dcera	dcera
ERP systém	SAP R/3	SAP R/3	SAP R/3
Používané bankovní účty			
Banky	Komerční banka, Commerzbank, ČSOB, Unicredit Bank, ING Bank	Komerční banka, ČSOB	Komerční banka, Commerzbank
Měny	CZK, EUR, USD	CZK, EUR, USD	CZK
Platební styk			
Frekvence plateb	denně platby v CZK, EUR, jednou týdně USD	denně platby v CZK, v případě potřeby platby v EUR a USD	denně platby v CZK
Počet a objemy transakcí	viz tabulka (Tab. 2.)	/	/
Realizace zahraničního platebního styku	ano	ano	ano
Kontokorent	ano	ano	ano
Nejčastěji využívané bankovní služby	příchozí, odchozí platby, termínované účty, exportní financování	příchozí, odchozí platby, termínované účty, exportní financování	příchozí, odchozí platby, termínované účty
El. bankovníctví	EDI, Multicash		
Nejčastěji využívané služby elektronického bankovníctví	odchozí platby	odchozí platby	odchozí platby
Kompatibilita ERP systému s elektronickým bankovníctvím	ano, automatický přenos bankovních výpisů	ano, automatický přenos bankovních výpisů	ano, automatický přenos bankovních výpisů
Požadavky na cash pooling			
Druh pooling, který je společnost ochotna přijmout	reálný ZBA pooling v CZK, EUR	reálný ZBA pooling v CZK, EUR	reálný ZBA pooling v CZK, EUR
Způsob výpočtu úroků	v souladu s metodikou a doporučením koncernu	v souladu s metodikou a doporučením koncernu	v souladu s metodikou a doporučením koncernu

Korunový platební styk probíhá denně, eurové a dolarové platby se provádí podle potřeby (např. při splatnosti faktur).

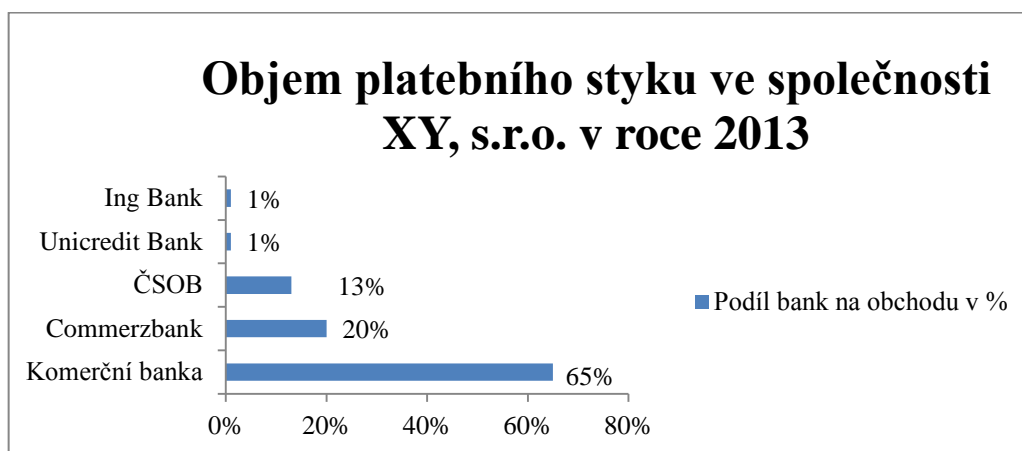
Společnosti využívají kontokorent pro krytí krátkodobých nedostatků finanční hotovosti. Všechny společnosti využívají elektronické bankovníctví, které je kompatibilní s účetním software SAP R/3. Tento software umožňuje automatický přenos bankovních výpisů.

Dále jsou uvedeny požadavky na cash pooling, které jsou v souladu s metodikou a doporučením koncernu.

Platební styk, cash flow na bankovních účtech a techniky využívané v cash managementu jsou podrobněji analyzovány dále.

8.2.1.1 Struktura podnikového platebního styku

Mateřská společnost XY, s.r.o. má spolu se svými dceřinými společnostmi celkem **25 účtů u pěti bank**, a to včetně účtů termínovaných vkladů a účtů vedených za účelem dotací a exportního financování. Tyto účty jsou vedeny v měnách **CZK, EUR a USD**. Na obrázku (Obr. 9) je zobrazen objem platebního styku jednotlivých bank ve společnosti XY, s.r.o., ze kterého je zřejmé, že nejvíce transakcí má společnost vůči Komerční bance. Uvádím vyčíslení pouze pro tuto společnost, protože podíl na příjmech vůči dceřiným společnostem je 67 %, což budu považovat za rozhodující.



Obr. 9. Objem platebního styku v XY, s.r.o. v roce 2013
(vlastní zpracování)

8.2.1.2 Cash flow na bankovních účtech společnosti XY, s. r.o. v roce 2013

Cash flow můžeme rozdělit na cash flow na bankovních účtech *v korunách* a na cash flow *v cizích měnách*.

U bankovních účtů **v korunách** převládají příchozí zahraniční elektronické platby. Důvodem je obdržení výsledné platby z nettingu v CZK.

U bankovních účtů **v cizích měnách** je poměr příchozích a odchozích elektronických plateb vyrovnaný. Nejvíce používanou zahraniční měnou je euro, poté následuje americký dolar. Podrobný přehled je zobrazen v tabulce (Tab. 2)

*Tab. 2. Cash flow na bankovních účtech společnosti XY v roce 2013
(vlastní zpracování)*

Cash flow na bankovních účtech v CZK						
Příchozí platby	Celkem		Tuzemské platby		Zahraníční platby	
	CZK	Počet transakcí	CZK	Počet transakcí	CZK	Počet transakcí
vkłady hotovosti	152 815 800	5 015	152 815 800	5 015		
elektronické platby	13 927 926 000	88 783	2 693 474 400	74 248	11 234 451 600	14 535
- z toho netting	10 808 938 200	14 400			10 808 938 200	14 400
Příchozí platby celkem	24 889 680 000	108 199	2 846 290 200	79 264	22 043 389 800	28 935
Cash flow na bankovních účtech v cizích měnách						
Příchozí platby	Celkem		Tuzemské platby		Zahraníční platby	
	CZK	Počet transakcí	CZK	Počet transakcí	CZK	Počet transakcí
výběry hotovosti	4 987 200	43	4 987 200	43		
platby spřízněným spol.	2 802 793 800	3 000			2 802 793 800	3 000
elektronické platby	6 015 763 800	48 323	4 112 804 400	46 583	1 902 959 400	1 740
Odchozí platby celkem	8 823 544 800	51 367	4 117 791 600	46 627	4 705 753 200	4 740
Cash flow na bankovních účtech v cizích měnách						
Příchozí platby	EUR		USD		Ostatní měny	
	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí
vkłady hotovosti	0					
elektronické platby	117 867 000	720	9 838 800	78		
Příchozí platby celkem	117 867 000	720	9 838 800	78		
Odchozí platby	EUR		USD		Ostatní měny	
	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí	Počet transakcí
výběry hotovosti	160 200	58	28 200	16	48 000	14
platby spřízněným spol.						
elektronické platby	124 768 200	4 328	11 299 800	90		
Odchozí platby celkem	124 928 400	4 386	11 328 000	106	48 000	14

8.2.1.3 Současné techniky využívané v cash managementu

Společnosti používají **Netting** pro zúčtování **mezipodnikových transakcí** jak v rámci České republiky, tak v rámci celého koncernu. Netting je účtován v ERP systému SAP, který používají všechny spřízněné společnosti. Tím je umožněno vyrovnávat vzájemné závazky a pohledávky.

Dále společnost XY, s.r.o. využívá mezipodnikového postupování pohledávek, a to zejména ve spojitosti s výplatou dividend vlastníkům.

8.2.2 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí je důležitá pro zhodnocení legislativních, účetních a daňových předpisů, které mají souvislost s používáním cash poolingů. I když není cash pooling v legislativě speciálně upraven, musí být posouzeny omezení, které z cash poolingů vyplývají. Zhodnocení těchto předpisů je uvedeno v tabulce (Tab. 3)

Tab. 3. Analýza externího prostředí

(vlastní zpracování)

Společnost	XY, s.r.o.	AB, s.r.o.	CD, s.r.o.
Právní úprava cash poolingů	v ČR není zákonem upraveno	v ČR není zákonem upraveno	v ČR není zákonem upraveno
Omezení vyplývající z cash poolingů			
Splnění pravidla nízké kapitalizace	splňuje pravidlo 4:1	splňuje pravidlo 4:1	splňuje pravidlo 4:1
Reporting centrální bance	finanční úvěry a účty v zahraničí	finanční úvěry a účty v zahraničí	finanční úvěry a účty v zahraničí
Daňové dopady			
Sazba daně z příjmů právnických osob	19%	19%	19%
Sazba srážkové daně z úroků	15%	15%	15%
Poplatek za úvěrový rámec podléhá zdanění	ano	ano	ano
Úrok podléhá zdanění	ne	ne	ne
Transferové ceny	Arm's length principle	Arm's length principle	Arm's length principle
Použití obvyklých úroků	v souladu s metodikou koncernu	v souladu s metodikou koncernu	v souladu s metodikou koncernu

Pravidlo nízké kapitalizace

Pravidlo nízké kapitalizace se uplatní v případě reálného cash poolingů, pokud poměr úroků a půjček od spojených osob a výše vlastního kapitálu překročí čtyřnásobek.

Z tabulky (Tab. 4) je zřejmé, že výše mezispodnikových půjček spolu s úroky z těchto půjček zdaleka nedosahují výši čtyřnásobku výše vlastního kapitálu. Tím je pravidlo nízké kapitalizace splněno.

Tab. 4. Nízká kapitalizace

(vlastní zpracování)

Výpočet nízké kapitalizace	XY, s.r.o.	AB, s.r.o.	CD, s.r.o.
Vlastní kapitál k 31.12.2013	8 181 967 800 Kč	885 418 200 Kč	3 884 891 400 Kč
Mezispodnikové půjčky k 31.12.2013	600 000 000 Kč	45 000 000 Kč	0 Kč
Úroky z mezispodnikových půjček	65 397 476 Kč	646 911 Kč	0 Kč
Celkem půjčky a úroky	665 397 476 Kč	45 646 911 Kč	0 Kč
Čtyřnásobek výše ZK	32 727 871 200 Kč	3 541 672 800 Kč	15 539 565 600 Kč

Doporučuji, aby společnost zajistila alespoň čtvrtletní monitoring, který bude sledovat stav přijatých úvěrů od spojených osob.

V případě porušení pravidla nízké kapitalizace by nebyly daňově uznatelné finanční náklady, které by přesáhly čtyřnásobek výše vlastního kapitálu.

8.2.3 Analýza nákladů na bankovní účty, poplatky

V následující tabulce (Tab. 5) uvádím seznam bankovních účtů a jejich zůstatky na konci roku 2013. Účty jsou vedeny v měnách CZK, EUR a USD u Komerční banky, Commerzbank, ČSOB, Unicredit Bank a ING Bank. Kromě běžných účtů jsou využívány i termínované účty, na které se převádějí přebytky hotovosti, které vznikají zejména z nettingu.

Tab. 5. Bankovní účty

(vlastní zpracování)

Seznam bankovních účtů v roce 2013 (údaje v Kč)			
Banka	Typ účtu	Měna účtu	Zůstek účtu na konci roku
Komerční banka	běžný účet	CZK	567 981,57
Komerční banka	termínovaný	CZK	231 000 000,00
Komerční banka	běžný účet	EUR	27 370 412,73
Komerční banka	termínovaný	EUR	3 629 340,00
Komerční banka	běžný účet	USD	11 128,49
Komerční banka	termínovaný	USD	6 575 940,00
Komerční banka	běžný účet	CZK	55 739,66
Komerční banka	běžný účet	EUR	13 088,39
Komerční banka	běžný účet	USD	9 292,99
Commerzbank	běžný účet	CZK	14 344 505,30
Commerzbank	termínovaný	CZK	60 000 000,00
Commerzbank	běžný účet	CZK	120 002,01
Commerzbank	běžný účet	EUR	1 634 758,34
Commerzbank	běžný účet	USD	21 001,80
ČSOB	běžný účet	CZK	261 346,11
ČSOB	termínovaný	CZK	103 800 000,00
ČSOB	běžný účet	EUR	5 775 115,18
ČSOB	termínovaný	EUR	24 250 590,00
ČSOB	běžný účet	USD	84 603,78
ČSOB	termínovaný	USD	3 131 400,00
Unicredit Bank	běžný účet	CZK	140 150,93
Unicredit Bank	běžný účet	EUR	167 728,30
Unicredit Bank	termínovaný	EUR	30 024 540,00
ING Bank	běžný účet	CZK	2 085 415,27
ING Bank	běžný účet	EUR	4 012 040,21

V tabulce níže (Tab. 6) jsou uvedeny náklady na bankovní výlohy. V roce 2013 byly tyto výlohy nejvyšší u společnosti XY, s.r.o. a činily 4 369 851 Kč. Z toho 329 637 Kč činily poplatky za Netting. Náklady na bankovní výlohy tvoří především poplatky za domácí a zahraniční platby.

Tab. 6. Náklady na bankovní výlohy
(Společnosti XY, AB, CD, 2013)

Náklady na bankovní výlohy za rok 2013 v Kč	XY, s.r.o.	AB, s.r.o.	CD, s.r.o.
Poplatky za běžné účty, domácí a zahraniční platby	4 040 214	40 330	25 607
Poplatky za netting	329 637	0	0
Bankovní poplatky celkem	4 369 851	40 330	25 607

V tabulce (Tab. 7) jsou uvedeny úrokové náklady a výnosy. Úrokové náklady v roce 2013 souvisí zejména s **mezipodnikovými úvěry** v rámci skupiny. Společnost XY vykázala úroky ve výši 6 959 217 Kč a společnost AB nákladové úroky ve výši 646 911 Kč. Společnost CD žádné nákladové úroky nevykazuje.

Tab. 7. Úrokové náklady a výnosy za rok 2013
(vlastní zpracování)

Úrokové náklady a výnosy za rok 2013 v Kč	XY, s.r.o.	AB, s.r.o.	CD, s.r.o.
Celkové úrokové náklady	6 959 217	646 911	0
- půjčky od 3. stran	421 741	0	0
- mezipodnikové úvěry v rámci skupiny	6 537 476	646 911	0
Celkové úrokové výnosy	33 955 266	7 715 621	5 893 916
- půjčky od 3. stran	15 725 722	197 737	42 014
- mezipodnikové úvěry v rámci skupiny	18 229 544	7 517 885	5 851 902

8.3 Zhodnocení výsledků analýz

Byla provedena **interní analýza**, na základě které je zřejmá struktura společností XY, AB a CD. Největší podíl na příjmech má společnost XY, která je zároveň největší společností v České republice. Platební styk je prováděn denně. Společnosti mají dohromady 25 bankovních účtů u 5 bank, které jsou vedeny v měnách CZK, EUR a USD. Nejvyužívanějšími bankami je **Komerční banka, Commerzbank a ČSOB**. Nejvíce využívanou zahraniční měnou je EURO.

Přebytky hotovosti, které vznikají především z vyúčtování nettingu, jsou poskytovány formou půjček do koncernu nebo ukládány na termínované účty.

Krátkodobé bankovní úvěry využívá pouze společnost XY, a to prostřednictvím kontokorentních účtů.

Z **externí analýzy** vyplývá, že společnost XY, AB i CD splňují pravidlo nízké kapitalizace. Pro posouzení všech legislativních, účetních a daňových dopadů bude nutné odborné posouzení účetních a daňových expertů.

8.4 Provedení výběru hlavní banky a návrh cash poolingové struktury

Skutečné výběrové řízení začíná doručením poptávkového dokumentu uchazečům. Pro poptávkový dokument se často používá anglický název **Request For Proposal (RFP)**. Součástí **RFP** je obvykle úvodní dokument vymezující podmínky a pravidla výběrového řízení. (Hladký, 2002, s. 362)

Dokument by měl obsahovat:

- Představení poptávající organizace (zadavatele).
- Stručné shrnutí poptávané služby.
- Definici zkratk a pojmů (je-li to nutné).
- Požadovanou strukturu nabídek.
- Datum a čas poskytovaných konzultací.
- Formát, v jakém mají být nabídky doručeny.
- Místo doručení nabídek.
- Datum a čas ukončení přijímání nabídek.
- Zadávací lhůtu a lhůtu pro podepsání smlouvy po ukončení výběrového řízení.
- Upozornění, že účast či vítězství uchazeče ve výběrovém řízení nezavazuje zadavatele k uzavření smlouvy.
- Upozornění, že zadavatel nehradí žádné náklady spojené s přípravou nabídek.
- Jakákoli další omezení nebo upozornění, která jsou z hlediska zadavatele a uchazečů významná. (Hladký, 2002, s. 362-363)

Doručením RFP uchazečům je výběrové řízení zahájeno. Jednotliví uchazeči pracují na svých nabídkových dokumentech. V průběhu přípravy vzniká řada dotazů či požadavků na upřesnění. V průběhu nabídkového dokumentu může být uspořádán workshop, na kterém se setkávají zástupci zadavatele a uchazeče, kde vzájemně konzultují nejasnosti a případné návrhy uchazeče.

Banka na základě poptávkového dokumentu společnosti zašle nabídkový dokument.

Hlavní součástí nabídkového dokumentu každé banky je přehled poplatků, za které banka bude provádět platební styk všem společnostem zapojených do cash poolingové struktury.

Banka by měla zohlednit skutečnost, že získává skoro 100 % objem platebního styku zúčastněných společností a nabídnout skupině nižší poplatky, než by nabídla jednotlivé společnosti.

Banka ve své nabídce dále uvede přehled úrokových sazeb, jak bude úročit Master účet, na jaké bázi bude úročit případné termínové vklady vytvořené z přebytků Masteru účtu a jak bude úročen kontokorent, který bude mít společnost XY, s.r.o. k dispozici.

Nezbytnou součástí nabídkového dokumentu je i uvedení data valuty a tzv. cut-off time.

Datum valuty je datum, ke kterému má být platba odepsána z účtu plátce a připsána na účet příjemce. Je to datum, kdy jsou prostředky pro příjemce reálně dostupnými a od tohoto okamžiku se příjemci úročí. Pro společnost je samozřejmě výhodné mít data valuty co nejnižší, tzn. minimalizovat dny, kdy s penězi společnosti nakládá banka.

Cut-off time je čas, do kterého banka přijímá nebo přebírá platební příkazy, které se realizují se splatností v tentýž den. Cut-off time je určen přesnou hodinou jako hranicí pro příjem příkazů. Po této době jsou přijaty platební příkazy realizované se splatností následující den. Cut-off time se může lišit pro tuzemský a zahraniční platební styk. U přeshraničních plateb může být rozdílný pro příjem plateb ze zahraničí a odesílání plateb do zahraničí. Pro společnost je výhodné mít stanovený cut-off time co nejpozději, aby mohla své platební příkazy zasílat pokud možno v průběhu celé své pracovní doby.

Na základě předložených nabídek a po provedení analýzy bankovních poplatků a úrokových sazeb tří nejpoužívanějších bank (Tab. 8) navrhuji, aby jako hlavní banka pro cash pooling byla vybrána **Komerční banka**, která nabízí nejvýhodnější poplatky a úrokové sazby. Nenabízí sice nejvýhodnější cut-off time (ten nabízí ČSOB), ale vzhledem k pracovní době, která je ve finančním oddělení od 7 do 15 hodin je cut-off time v 17:00 hodin vyhovující.

Výběr podporuje i skutečnost, že Komerční banka má v současné době ve společnosti XY největší objem bankovních transakcí a je součástí bankovní skupiny, se kterou spolupracuje koncern. Výběrem této banky bude **splněn cíl** soustředění se na banky, se kterými společnost již spolupracuje. Výhodou Komerční banky je rovněž rozsáhlá pobočková síť, která umožní prostřednictvím tzv. nočních trezorů sběr hotovosti z maloobchodních prodejen společnosti CD, s.r.o.

Tab. 8. Srovnání poplatků bank a úrokových sazeb
(vlastní zpracování)

Poplatky bank	Komerční banka	Commerzbank	ČSOB
	v Kč za měsíc	v Kč za měsíc	v Kč za měsíc
Poplatek za běžný (kontokorentní) účet v CZK	100	300	165
Poplatek za účet vedený v cizí měně	195	300	165
Cena za zaslání výpisu poštou (měsíčně)	200	250	340
Elektronické bankovníctví	800	1000	900
Předání příkazu do banky (cut-off time)	17:00	14:00	18:00
Cash pooling	600	900	650
	v Kč za položku	v Kč za položku	v Kč za položku
Poplatek za položku - elektronické bankovníctví	2	2	3
Poplatek za položku - mezibankovní platební styk	2	2	3
Poplatek za zpracování účetní položky - na aktivní straně transakce	zdarma	zdarma	zdarma
Poplatek za zpracování účetní položky - na pasivní straně transakce	3	3	3
Tuzemská odchozí platba - formulář	10	50	50
Tuzemská odchozí platba - elektronicky	2	3	5
Tuzemská příchozí platba	zdarma	zdarma	2
Tuzemská expresní platba	150	200	500
Odchozí platba do zahraničí - formulář	300	350	400
Odchozí platba do zahraničí - elektronicky	90	100	120
Úhrada ze zahraničí - SEPA	250	300	300
Úhrada do zahraničí - SEPA	250	300	300
Zahraníční expresní platba	150	200	100
Výběr hotovosti na přepážce	20	0	60
Úrokové sazby	v % p.a.	v % p.a.	v % p.a.
Kontokorent v CZK	1 M PRIBOR + 0,50 %	1 M PRIBOR + 0,60	1 M PRIBOR + 0,65
Kontokorent v EUR	1 M EURIBOR + 0,50 %	1 M EURIBOR + 0,60 %	1 M EURIBOR + 0,65 %
Kreditní úročení běžného účtu	0,27	0,3	0,01
Kreditní úročení účtu v cizí měně	0,2	0,15	0,05
Termínovaný vklad - CZK, EUR	referenční sazba snížená o 0,15	0,05	0,1

Toto srovnání bankovních poplatků a úrokových sazeb bylo vyhotoveno na základě individuálních nabídek Komerční banky, Commerzbank a ČSOB pro společnost XY, s.r.o. Nejvýhodnější podmínky jsou zvýrazněny.

8.4.1 Návrh cash poolingové struktury

Aby byl splněn požadavek mateřské společnosti na centralizaci cash managementu, budou do cash poolingové struktury zařazeny i ostatní společnosti na území České republiky.

Při volbě struktury cash poolingů je nutné brát v úvahu i měny. Jelikož má společnost značné obraty v EURECH, považují za vhodné kromě **korunové** cash poolingové struktury implementovat i **eurovou** cash poolingovou strukturu.

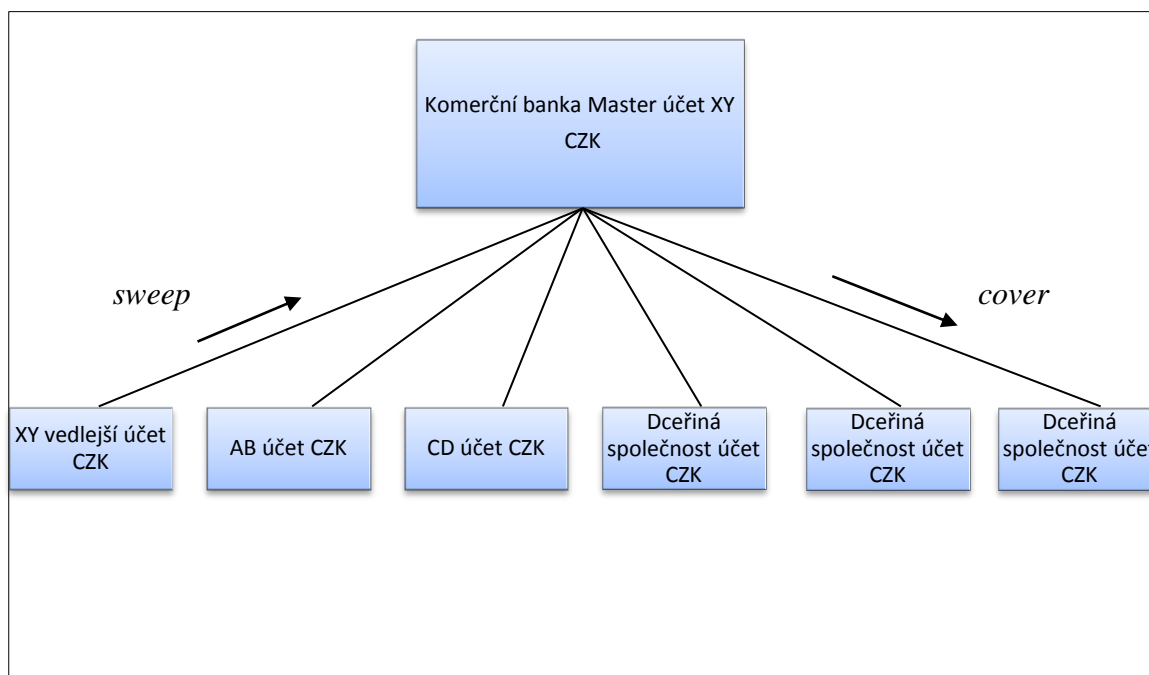
Jako Master účet, tedy hlavní účet cash poolingů, z důvodu velikosti a počtu transakcí, bude pro CZK cash pooling vybrána společnost **XY, s.r.o.** (Obr. 10). Masterem pro EUR cash pooling bude mateřská společnost (Obr. 11).

U obou cash poolingových struktur navrhuji zavést **zero balance pooling jednosměrný** (ZBA pooling). Při tomto typu cash poolingů budou na konci každého dne vyrovnány veškeré zůstatky účtů účastníků poolu na nulu, a to převodem peněžních prostředků z účtů účastníků na cílový Master účet (sweep), anebo převodem prostředků z Master účtu na účet účastníka (cover). Tento typ cash poolingů navrhuji z důvodu přehlednosti, doporučení a zkušeností mateřské společnosti.

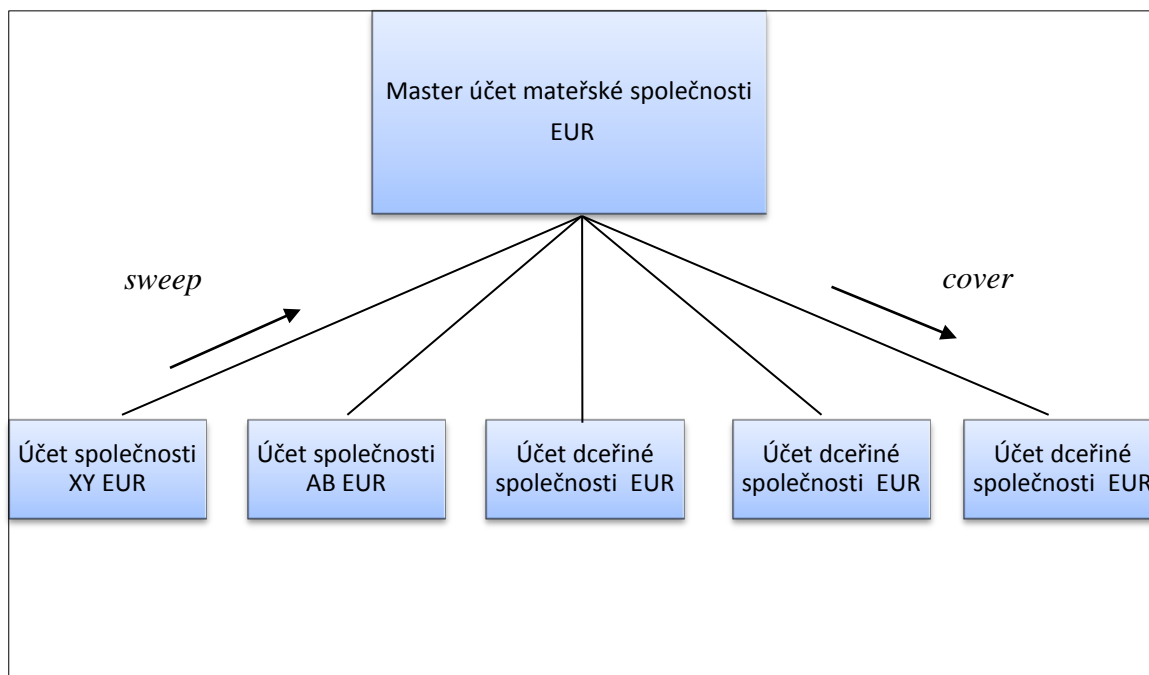
Aby byla struktura přehledná, vytvoří Master, tedy společnost XY, s.r.o. nový korunový účet u Komerční banky. Tento účet bude sloužit jako **Master účet (zúčtovací účet)**, na kterém se bude koncentrovat hotovost. Současně to bude jediný účet, na kterém bude bankou vypočítáván úrok, protože ostatní účty v rámci navrhované struktury budou vykazovat nulový zůstatek. Budeme předpokládat, že mateřská společnost nařídí všem společnostem v ČR, aby použily stejnou banku.

Pro EUR cash pooling budou použity stávající účty, které budou napojeny na účet mateřské společnosti vedený u banky v Německu. Stanou se tak součástí cash poolingů, který mateřská společnost provozuje již delší dobu s dceřinými společnostmi z jiných zemí.

Většina zbylých existujících účtů bude **uzavřena**. Společnost si ponechá účty pouze u bank, se kterými má výlučnou spolupráci v oblastech, které nenabízí banka vybraná pro cash pooling.



Obr. 10. Návrh struktury korunového ZBA jednosměrného poolingů v České republice
(vlastní zpracování)



Obr. 11. Návrh struktury eurového ZBA jednosměrného poolingů
(vlastní zpracování)

Společnost CD nebude zapojena do struktury EUR cash poolingů, protože z povahy maloobchodní činnosti a prodeje pouze v CZK vyplývá, že by EUR účet nevyužila a nemělo by to pro společnost žádný přínos.

Denní pohyby na cash poolingových účtech

Banka bude poskytovat jak Master účtu, tak účtům zapojeným do cash poolingů výpisy s denními pohyby na účtech, což je běžná služba poskytovaná bankami, které nabízejí služby v této oblasti. Na účtech zapojených do cash poolingů bude k dispozici přehled jednotlivých příjmových a výdajových peněžních pohybů na denní bázi.

Jednotlivým společnostem budou zasílány od vedoucího cash poolingů přehledy: výpis úroků a rezervační provize (viz. dále bod Potřeba úvěrování).

8.4.2 Nastavení úročení

Bude nastavena tržní úroková sazba. Při nastavení úroků budeme respektovat koncernová pravidla. Podnik přistoupí k obdobné úrokové kompenzaci používané koncernem.

U CZK cash poolingů se úrok bude skládat z lokální sazby na mezibankovním trhu (PRIBOR A PRIBID) a úrokové marže. Úrokové marže budou v souladu s koncernovou metodikou pro všechny společnosti v České republice stejné (Tab. 9).

Pro EUR cash pooling budou použity sazby EURIBOR (Tab. 10).

Nastavení sazeb úročení pro CZK cash pooling

Kladné zůstatky - úrok pro **CZK cash pooling** se bude odvíjet od **týdenní** sazby na mezibankovním trhu **PRIBID** fixované k poslednímu pracovnímu dni předchozího týdne. K této sazbě se přičte marže **0,52 %**.

Záporné zůstatky - úrok pro **CZK cash pooling** se bude odvíjet od **týdenní** sazby na mezibankovním trhu **PRIBOR** fixované k poslednímu pracovnímu dni předchozího týdne. K této sazbě se přičte marže **1 %**.

*Tab. 9. Příklad nastavení úrokových sazeb na Master účtu pro CZK cash pooling pro měsíc březen 2014
(vlastní zpracování)*

Období platnosti	PRIBID 1 TÝDEN	Marže	Výsledná sazba pro kreditní zůstatky	PRIBOR 1 TÝDEN	Marže	Výsledná sazba pro debetní zůstatky
3.3.2014-9.3.2014	0,02	0,52	0,54	0,17	1,00	1,17
10.3.2014-16.3.2014	0,02	0,52	0,54	0,17	1,00	1,17
17.3.2014-23.3.2014	0,02	0,52	0,54	0,17	1,00	1,17
24.3.2014-31.3.2014	0,02	0,52	0,54	0,17	1,00	1,17

Nastavení sazeb úročení pro EUR cash pooling

Kladné zůstatky - průměrná měsíční úroková míra **EURIBOR** plus marže 0,52 %

Záporné zůstatky - průměrná měsíční úroková míra **EURIBOR**, ke které se přičte marže 1,27 %.

*Tab. 10. Příklad nastavení úrokových sazeb na Master účtu pro EUR cash pooling pro měsíc březen 2014
(vlastní zpracování)*

Období platnosti	Průměrná měsíční sazba EURIBOR	Marže	Výsledná sazba pro kreditní zůstatky	Průměrná měsíční sazba EURIBOR	Marže	Výsledná sazba pro debetní zůstatky
1.3.2014-31.3.2014	0,157	0,52	0,677	0,157	1,27	1,427

Způsob výpočtu úroků

Dle pravidel koncernu bude prováděno vnitřní zúčtování úroků. Úrokovou kalkulaci pro korunový cash pooling bude vyhotovovat Master pro zapojené členy cash poolingů v samostatném modulu bankovního systému Multicash. Úroky budou vypočítávány měsíčně.

Úrokovou kalkulaci pro eurový cash pooling bude vyhotovovat centrála v Německu, opět vnitřním zúčtováním, tedy mimo bankovní výpisy.

Nákladové či výnosové CZK úroky bude fakturovat společnost XY, s.r.o. členům zapojeným do cash poolingů.

Úroky v EUR, které vypočte centrála budou kapitalizovány, tzn. přičteny/odečteny k/od celkovému stavu pohledávky/ závazku společnosti vůči centrále.

Potřeba úvěrování v rámci cash poolingů

Pro případ krátkodobého nedostatku finančních prostředků bude mít společnost možnost čerpat u banky kontokorentní úvěrovou linku OOD – Overnight Overdraft Line. Tato úvěrová linka zajistí plynulé fungování denního platebního styku a bude k dispozici všem účastníkům poolu.

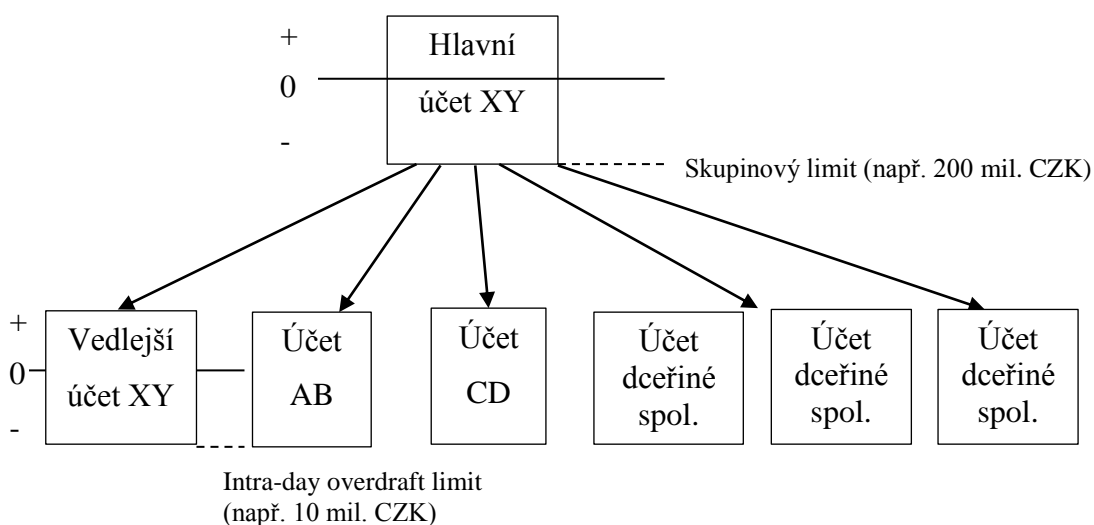
Za držení této linky bude společnost platit bance **rezervační provizi**. Bankou vyúčtovaná rezervační provize bude Masterem rozpočtena na jednotlivé členy poolu.

Limity pro úročení

Hlavní cash poolingový účet bude mít nastaven **skupinový limit**, který je roven kontokorentnímu limitu. Konsolidovaný debetní zůstatek ze všech účtů zapojených do cash poolingů nemůže překročit skupinový limit.

Vedlejší účty budou mít nastaveny **Intra-day limit**, který omezuje maximální debetní zůstatek během dne. Na konci dne budou veškeré debetní zůstatky na vedlejších účtech pokryty převodem z Hlavního účtu. Intra day limit umožňuje vedlejším účtům čerpat kontokorentní limit.

Nastavení limitů je patrné z obrázku (Obr. 12), kde je uveden příklad nastavení pro CZK cash pooling. Nastavení pro EUR pooling bude probíhat na stejném principu.



Obr. 12. Nastavení limitů u CZK cash pooling u kontokorentem
(vlastní zpracování)

Nastavení obvyklých cen a Transfer Pricing

U ekonomicky spojených osob je důležité, aby mezi Master účtem a zúčastněnými účty byly nastaveny **obvyklé úroky**. Správné nastavení je zajištěno používáním mezibankovních úrokových sazeb a marže, kterou stanoví centrála.

Problematika **Transfer Pricing** je v mnoha zkoumaných společnostech vyřešena tím, že byla uzavřena **ovládací smlouva** mezi mateřskou společností a podřízenými společnostmi. Koncern tak společně v České republice určuje nastavení převodních cen.

Toto nastavení je následující:

Bude uplatněna tradiční metoda, a to metoda srovnatelné nezávislé ceny. Tato metoda vyhovuje principu tržního odstupu – **Arm's Length Principle**.

8.5 Dokumentace a smlouvy

Po výběru vyhovující banky, v našem případě Komerční banky, budou vyhotoveny potřebné smlouvy. A to jak mezi bankou a společností XY, s.r.o., tak mezi společností XY, s.r.o. a jednotlivými členy.

Smlouva s bankou bude obsahovat:

- seznam zúčastněných společností a čísla jejich účtů,
- pravidla a podmínky vyrovnávání likvidity a pokyny bance k převodům a účtování,

- informaci o poplatcích a dnech valuty,
- odpovědnost Mastera a společností,
- odpovědnost banky,
- okolnosti ukončení smlouvy, pravidla vyloučení společnosti,
- povinnost poskytování informací,
- případně další podmínky.

Smlouva mezi Mastrem a členy zapojenými do cash poolingů bude obsahovat:

Účel – základním cílem je dosáhnout vyšší likvidity a efektivity finančních prostředků ve skupině a podílet se na výhodách z této situace. Účelem Cash Poolingu není využívání finančních prostředků k vyplácení podílu na zisku ani k financování dlouhodobých finančních potřeb.

Předmět – veškeré finanční prostředky člena Cash Poolingu budou denně soustředěny na bankovním účtu Mastera. Ten se zavazuje umísťovat takto soustředěné prostředky na termínované vklady nebo investovat jiným způsobem dle dispozic centrály koncernu za účelem dosažení maximálního zhodnocení při zachování bezpečnosti umístění prostředků. Zároveň se zavazuje vypořádat náklady a poplatky spojené s těmito investicemi.

Úrokové sazby a poplatky – dohodnuté úrokové sazby v případě kladného a záporného zůstatku finančních prostředků. Vyúčtování bude probíhat měsíčně, a to fakturou nebo dobropisem, který vystaví Master členovi. Vyúčtování nákladů Mastera na administraci cash poolingů a nevyčerpanou část úvěrového rámce (rezervační provize) bude probíhat samostatně.

Povinnosti člena – využívat cash pooling v souladu se smlouvou a soustředěvat podstatné částky finančních prostředků na určeném bankovním kontu. Poskytovat informace o očekávaném vývoji příchozích a odchozích plateb a měsíční výkazy.

Povinnosti Mastera – nakládat s prostředky členů hospodárně a používat je na stanovený účel. Vyplácet členům odměnu za svěřené prostředky a informovat členy o skutečnostech, které mohou mít nepříznivý vliv na jeho současnou nebo budoucí finanční situaci.

Sankce – v případě hrubého porušení smlouvy možnost vypovědět smlouvu s okamžitou účinností.

Pro **EUR cash pooling** bude uzavřena **Smlouva o přistoupení k EUR cash pooling**, která bude uzavřena mezi každou zúčastněnou společností (v našem případě XY, s.r.o.) a mateřskou společností.

Předmětem smlouvy budou především sjednané úrokové podmínky (debetní a kreditní úrok) v rámci skupiny a odkaz na již existující koncernovou směrnici, kterou se společnost XY, s.r.o. po přistoupení ke cash pooling bude řídit.

Rovněž bude uzavřena smlouva s bankou vedoucí EUR cash pooling. Náležitosti smlouvy budou obdobné jako v případě CZK cash pooling.

Požadavky ČNB na reporting

Česká národní banka vyžaduje podle vyhlášky č. 235/2013 Sb. ze dne 23. července 2013 o předkládání výkazů statisticky významnými vykazujícími osobami pro účely sestavení statistiky platební bilance, investiční pozice a dluhové služby vůči zahraničí předkládat výkazy pomocí aplikace SDNS (Česká národní banka, © 2003-2014).

Pokud bude zaveden cash pooling, společnost XY a její dceřiné společnosti budou muset vyplňovat měsíční výkaz **PB (ČNB) 41-12/JISIFE41 „Finanční úvěry a účty v zahraničí“**, který je dostupný na stránkách České národní banky v záložce Statistika (Česká národní banka, © 2003-2014). Celý výkaz je uveden v příloze (PŘÍLOHA II).

Cash pooling se týká pouze část 2 - Účty v zahraničí (Tab. 11). Výkazy jsou sestavovány v tisících jednotkách původní měny nebo v procentech. Není-li požadovaná měna součástí číselníku měn, uvede se přepočtení na Kč. U vykazovaných údajů je uveden slovní popis a orientační vazba na účetnictví. Obecné pravidlo pro sestavení výkazu je, že součet stavu aktiva a pasiv ke konci vykazovaného měsíce vůči zahraničí v tomto výkaze se musí shodovat se stavy uvedenými v hlavní účetní knize vykazujícího subjektu ve vztahu k zahraničí. (Česká národní banka, © 2003-2014)

Tab. 11. Účty v zahraničí
(Česká národní banka, © 2003-2014, upraveno autorem)

Část 2: Účty v zahraničí							
Datová oblast: JIS41_21 Účty v zahraničí							
	Typ zahraničního subjektu	Země (stát)	Struktura sledovaných měn	Stav účtů ke konci předch. měsíce	Stav účtů ke konci měsíce	Přijaté úroky	Zaplacené úroky
A	1	2	3	4	5	6	7
1	Typ zahraničního subjektu	Země (stát)	Struktura sledovaných měn				

8.6 Zavedení do provozu

Pokud předpokládám, že bude Komerční banka vybrána jako hlavní banka pro cash pooling a cílem firmy je snížení počtu bankovních účtů a spolupracujících bank, musí se firma rozhodnout, které bankovní účty si ponechá a které bude nadále používat.

Společnost XY si ponechá stávající termínované a kontokorentní účty u Komerční banky, u kterých bude mít nejvýhodnější podmínky (díky cash pooling). Na termínované účty se budou peněžní prostředky ukládat pouze z účtu Mastera.

Bude ukončena spolupráce s bankami ING a Unicredit. S tím je spojeno vypovězení úvěrových smluv a přesměrování plateb na Komerční banku.

Bude ponechán korunový účet ČSOB, protože tato banka umožňuje zúčtování exotických měn za výhodné poplatky. Budou ponechány i běžné účty Commerzbank v EUR a USD.

Společnost osloví odběratele a oznámí jim nové bankovní spojení u Komerční banky. Výplaty zaměstnancům budou taktéž vypláceny z účtu Komerční banky.

S novou strukturou a zavedením cash pooling bude nutná úprava systému SAP, a to jak ve společnosti XY, tak ve všech společnostech v České republice, které se budou do cash poolingové struktury napojovat.

U mezispodnikových půjček dojde ke zjednodušení systému vnitroskupinových úvěrů, protože půjčky se budou poskytovat na/z Master účtu.

Úkony spojené se správou cash pooling a úhradami dodavatelům budou provádět stejní pracovníci finančního oddělení, kteří tuto činnost obstarávali doposud. Denně navíc budou muset sestavovat **týdenní forecast** peněžních prostředků, který bude obsahovat počáteční zůstatek, příchozí a odchozí platby pro daný den.

Dále by společnost měla vytvořit vnitropodnikovou směrnici pro oblast cash poolingů a zavedení cash poolingů nechat schválit valnou hromadou, přestože to není podle nového Občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích podmínkou.

Účetní operace spojené s cash poolingem.

Úroky z cash poolingů budou vykázány ve výkazu zisku a ztráty jako výnosové, případně nákladové úroky. Jednotliví účastníci by měli k okamžiku připsání úroků na Hlavní účet účtovat o svém úrokovém výnosu/nákladu.

Pohledávky a závazky ze společného financování ve skupině spřízněných osob budou v rozvaze vykázány v krátkodobých pohledávkách na řádku Pohledávky – ovládající a řídicí osoba nebo na řádku Závazky – ovládající a řídicí osoba.

Účastníci cash poolingů by měli o pohledávce/závazku účtovat vždy ke dni vzniku/zániku, to znamená denně.

Poplatek za úvěrovou linku (rezervační provize) bude Masterem rozúčtován na všechny členy poolu a bude se účtovat ve výkazu zisku a ztráty jako ostatní finanční náklad. Poplatek rozúčtovaný na jednotlivé členy poolu podléhá dani z přidané hodnoty.

Ve výroční zprávě by společnosti měly uvést v oddílu pohledávek a závazků samostatný odstavec, který bude členit pohledávky a závazky ze společného financování vznikající mezi spřízněnými osobami v rámci CZK a EUR cash poolingů. Stejně tak to bude i u úroků.

8.6.1 Úspory plynoucí z cash poolingů

Princip úrokového zvýhodnění je dobře viditelný z následujících kalkulací, které zobrazují situaci před zavedením ZBA cash poolingů a po zavedení cash poolingů v březnu 2014. Z důvodu **zjednodušení a přehlednosti** je proveden příklad pouze na CZK cash poolingů a u každé společnosti je uveden pouze jeden bankovní účet.

V tabulce (Tab. 12) je znázorněna **situace před zavedením cash poolingů**. Jsou zobrazeny denní korunové zůstatky v měsíci březnu na účtech společnosti XY, AB a CD a k nim odpovídající úroky. Pro zjednodušení jsem použila stejné úrokové míry pro všechny společnosti. Kreditní zůstatky jsou úročeny 0,25 % p.a., debetní zůstatky jsou úročeny 4,50 % p.a.

*Tab. 12. Situace před zavedením cash poolingů ve spol. XY, AB a CD – březen 2014
(vlastní zpracování)*

Denní zůstatky na účtech (v Kč)							
Úročení: kreditní zůstatky 0,25 % p.a., debetní zůstatky 4,50 % p.a.							
	Účet XY	Úrok XY	Účet AB	Úrok AB	Účet CD	Úrok CD	Zůstatek skupiny
3.3.2014	35 469 452,10	246,32	-7 686 550,55	-960,82	35 186 544,00	244,35	62 969 445,55
4.3.2014	54 485 555,34	378,37	-4 835 750,37	-604,47	58 964 546,25	409,48	108 614 351,22
5.3.2014	75 561 555,08	524,73	-3 306 462,84	-413,31	575 455,00	4,00	72 830 547,24
6.3.2014	215 244 551,00	1 494,75	-8 883 111,15	-1 110,39	213 246,48	1,48	206 574 686,33
7.3.2014	3 583 236,21	24,88	-21 634 221,53	-2 704,28	15 465 464,22	107,40	-2 585 521,10
10.3.2014	1 253 214,00	8,70	-23 594 926,37	-2 949,37	14 546,78	0,10	-22 327 165,59
11.3.2014	3 218 564,33	22,35	-23 597 875,74	-2 949,73	254 785,47	1,77	-20 124 525,94
12.3.2014	954 621,11	6,63	-23 597 876,10	-2 949,73	-4 532 164,00	-566,52	-27 175 418,99
13.3.2014	4 587 465,00	31,86	-23 597 876,10	-2 949,73	-84 562,00	-10,57	-19 094 973,10
14.3.2014	2 544 445,00	17,67	-23 597 876,10	-2 949,73	-864 213,00	-108,03	-21 917 644,10
17.3.2014	32 794 312,32	227,74	-23 597 876,10	-2 949,73	-8 546 544,00	-1 068,32	649 892,22
18.3.2014	98 125 464,00	681,43	-23 597 876,10	-2 949,73	123 654,85	0,86	74 651 242,75
19.3.2014	4 512 365,30	31,34	-23 597 876,10	-2 949,73	87 914 552,00	610,52	68 829 041,20
20.3.2014	256 487,00	1,78	-23 174 423,03	-2 896,80	3 258 756,33	22,63	-19 659 179,70
21.3.2014	56 423 470,00	391,83	-15 484 356,83	-1 935,54	987 256,34	6,86	41 926 369,51
24.3.2014	20 136 578,00	139,84	-14 048 888,46	-1 756,11	8 913 264,30	61,90	15 000 953,84
25.3.2014	5 232 794,00	36,34	-12 076 644,57	-1 509,58	17 380 032,00	120,69	10 536 181,43
26.3.2014	2 985 652,31	20,73	-11 942 509,15	-1 492,81	32 654 788,00	226,77	23 697 931,16
27.3.2014	8 647 312,32	60,05	-14 471 963,97	-1 809,00	12 322 555,04	85,57	6 497 903,39
28.3.2014	87 634 256,20	608,57	-14 396 720,96	-1 799,59	9 333 144,30	64,81	82 570 679,54
31.3.2014	6 458 643,00	44,85	-10 004 647,73	-1 250,58	1 547 222,33	10,74	-1 998 782,40
		5 000,76		-43 840,79		215,75	
Celkem úroky za skupinu						-38 624,28	

Podle kalkulace v měsíci březnu společnost XY obdrží výnosové úroky ve výši 5 000,76 Kč, společnost AB zaplatí nákladové úroky ve výši 43 840,79 Kč a společnost CD obdrží výnosové úroky ve výši 215,75 Kč. **Celkové nákladové úroky za skupinu budou ve výši 38 624,28 Kč.**

V tabulce (Tab. 13) je zobrazena modelová **situace po zapojení do cash poolingů** v březnu 2014. Zůstatky účtů společností AB a CD budou převedeny na Master účet XY. Master účet bude jediný účet, na kterém bude probíhat úročení.

Úročení na Master účtu bude vypočítáno Komerční bankou dle dohodnutých podmínek (Tab. 8). Výše úročení bude pro debetní zůstatky ve výši **1M PRIBOR** (pro březen 2014 tato sazba činí 0,28) plus **marže 0,50**. Celková debetní úroková sazba tak bude činit **0,78 % p.a.** Pro kreditní zůstatky byla nabídnuta sazba **0,27 % p.a.**

*Tab. 13. Situace po zavedení cash pooling (na Master účtu) – březen 2014
(vlastní zpracování)*

Denní zůstatky na účtech (v Kč)								
Úročení: kreditní zůstatky 0,27 % p.a., debetní zůstatky 0,78 % p.a.								
	Master účet XY pro CZK pooling	Úroky na Master účtu	Účet XY	Úrok XY	Účet AB	Úrok AB	Účet CD	Úrok CD
3.3.2014	62 969 445,55	472,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.3.2014	108 614 351,22	814,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.3.2014	72 830 547,24	546,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.3.2014	206 574 686,33	1 549,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.3.2014	-2 585 521,10	-56,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.3.2014	-22 327 165,59	-483,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.3.2014	-20 121 576,57	-435,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12.3.2014	-27 172 469,26	-588,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13.3.2014	-19 092 023,37	-413,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14.3.2014	-21 914 694,37	-474,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17.3.2014	652 841,95	4,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18.3.2014	74 654 192,48	559,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19.3.2014	68 831 990,93	516,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20.3.2014	-19 659 179,70	-425,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21.3.2014	41 926 369,51	314,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24.3.2014	15 000 953,84	112,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25.3.2014	10 536 181,43	79,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26.3.2014	23 697 931,16	177,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27.3.2014	6 497 903,39	48,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28.3.2014	82 570 679,54	619,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31.3.2014	-1 998 782,40	-43,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkem		2 892,97						

Z tabulky (Tab. 13) je zřejmé, že zůstatky účtů AB a CD jsou denně převáděny na Master účet společnosti XY. Pro tento Master účet jsem pro názornost použila stejné údaje jako v tabulce (Tab. 12). Zůstatky skupiny jsou rovny zůstatkům na Master účtu. Úrok banka počítá pouze na Master účtu, čímž dojde k úrokové kompenzaci. Z uvedeného příkladu vyplývá, že Master účet vykazuje za měsíc březen **výnosový úrok 2 892,97 Kč**. Oproti situaci před cash poolingem je to **úspora ve výši 41 517,25 Kč**.

Dále bude Master provádět vnitřní **kalkulaci úroků pro své členy v souladu s bodem 8.4.2. Nastavení úročení a způsob výpočtu úroků**. V následujících tabulkách jsou uvedeny kalkulace úroků po zavedení cash pooling (vyhotovené Masterem pro členy cash pooling - společnosti AB a CD).

Tab. 14. Kalkulace úroků po zavedení cash poolingů vyhotovená Masterem pro člena AB, s.r.o. (vlastní zpracování)

Název banky: Komerční banka - samostatný modul Multicash					
Majitel účtu: AB, s.r.o.					
Měna: CZK					
Datum	Dny úroku	Úroková sazba	Úroky	Denní saldo	Zůstatek
28.2.2014					-5 284 134,00
3.3.2014	3	1,17	-515,20	-2 400 435,00	-7 684 569,00
4.3.2014	1	1,17	-249,75	2 851 761,00	-4 832 808,00
5.3.2014	1	1,17	-157,07	1 529 892,00	-3 302 916,00
6.3.2014	1	1,17	-107,34	-5 576 235,00	-8 879 151,00
7.3.2014	1	1,17	-288,57	-12 750 000,00	-21 629 151,00
10.3.2014	3	1,17	-2 108,84	-1 952 592,00	-23 581 743,00
20.3.2014	10	1,17	-7 664,07	449 997,00	-23 131 746,00
21.3.2014	1	1,17	-751,78	7 692 963,00	-15 438 783,00
24.3.2014	3	1,17	-1 505,28	1 441 275,00	-13 997 508,00
25.3.2014	1	1,17	-454,92	1 974 000,00	-12 023 508,00
26.3.2014	1	1,17	-390,76	135 645,00	-11 887 863,00
27.3.2014	1	1,17	-386,36	-2 527 962,00	-14 415 825,00
28.3.2014	1	1,17	-468,51	77 052,00	-14 338 773,00
31.3.2014	3	1,17	-1 398,03	4 334 125,27	-10 004 647,73
Úrok od	Úrok do		Debetní úrok	Kreditní úrok	Celkový úrok
1.3.2014	31.3.2014		-16 446,49	0,00	-16 446,49

V tomto případě Master účet vyfakturuje společnosti AB měsíční úrok ve výši **16 446,49 Kč**. Porovnáme-li situaci před zapojením společnosti AB do cash poolingů, kdy nákladový úrok v měsíci březnu činil **43 840,79 Kč**, je zde **úspora** ve výši **27 394,30 Kč**.

Tab. 15. Kalkulace úroků po zavedení cash poolingů vyhotovená Masterem pro člena CD, s.r.o. (vlastní zpracování)

Název banky: Komerční banka - samostatný modul Multicash						
Majitel účtu: CD, s.r.o.						
Měna: CZK						
Datum	Dny úroku	Úroková sazba	Úroky	Denní saldo	Zůstatek	
28.2.2014					1 685 473,33	
3.3.2014	3	0,54	75,85	33 501 070,67	35 186 544,00	
4.3.2014	1	0,54	527,80	23 778 002,25	58 964 546,25	
5.3.2014	1	0,54	884,47	-58 389 091,25	575 455,00	
6.3.2014	1	0,54	8,63	-362 208,52	213 246,48	
7.3.2014	1	0,54	3,20	15 252 217,74	15 465 464,22	
10.3.2014	3	0,54	695,95	-15 450 917,44	14 546,78	
11.3.2014	1	0,54	0,22	240 238,69	254 785,47	
12.3.2014	1	0,54	3,82	-4 786 949,47	-4 532 164,00	
13.3.2014	1	1,17	-147,30	4 447 602,00	-84 562,00	
14.3.2014	1	1,17	-2,75	-779 651,00	-864 213,00	
17.3.2014	1	1,17	-28,09	-7 682 331,00	-8 546 544,00	
18.3.2014	1	1,17	-277,76	8 670 198,85	123 654,85	
19.3.2014	1	0,54	1,85	87 790 897,15	87 914 552,00	
20.3.2014	1	0,54	1 318,72	-84 655 795,67	3 258 756,33	
21.3.2014	1	0,54	48,88	-2 271 499,99	987 256,34	
24.3.2014	3	0,54	44,43	7 926 007,96	8 913 264,30	
25.3.2014	1	0,54	133,70	8 466 767,70	17 380 032,00	
26.3.2014	1	0,54	260,70	15 274 756,00	32 654 788,00	
27.3.2014	1	0,54	489,82	-20 332 232,96	12 322 555,04	
28.3.2014	1	0,54	184,84	-2 989 410,74	9 333 144,30	
31.3.2014	3	0,54	419,99	-7 785 921,97	1 547 222,33	
Úrok od	Úrok do		Debetní úrok	Kreditní úrok	Celkový úrok	
1.3.2014	31.3.2014		0,00	4 646,97	4 646,97	

V tomto případě Master účet vystaví společnosti CD dobropis za měsíční úrok ve výši **4 646,97 Kč**. Porovnáme-li situaci před zapojením společnosti CD do cash poolingů, kdy výnosový úrok v měsíci březnu činil **215,75 Kč**, je zřejmý zisk ve výši **4 431,19 Kč**.

Tyto provedené kalkulační dokazují, že zavedení cash poolingů by znamenalo prokazatelnou **úsporu úrokových nákladů a zvýšení úrokových výnosů**, díky získání výhodnějších úrokových sazeb od Komerční banky.

8.7 Časová analýza

Cílem časové analýzy je získat rychlou a orientační představu o průběhu procesu. Jelikož je doba trvání každé činnosti jednoznačně určena koncernem, můžeme určit kritickou cestu, jejíž **délka určuje trvání celého projektu**.

Činnosti, které tvoří **kritickou cestu**, jsou kritické činnosti, na jejichž průběhu závisí dokončení celého projektu. Kritickou cestu můžeme určit pomocí **sít'ové analýzy**, konkrétně pomocí **metody CPM** (Critical Path Method).

Pro sít'ovou analýzu jsem se rozhodla využít program WINQSB, pomocí kterého lze názorně představit jednotlivé kroky, jejich časovou náročnost a zejména kritickou cestu.

Do programu WINQSB jsem zadala údaje z tabulky (Tab. 16), které popisují jednotlivé činnosti projektu a trvání projektu v týdnech. Bylo zjištěno, že celý projekt bude trvat 37 týdnů, což je **9 měsíců a 1 týden** (Obr. 17).

*Tab. 16. Zadání sít'ové analýzy
(vlastní zpracování)*

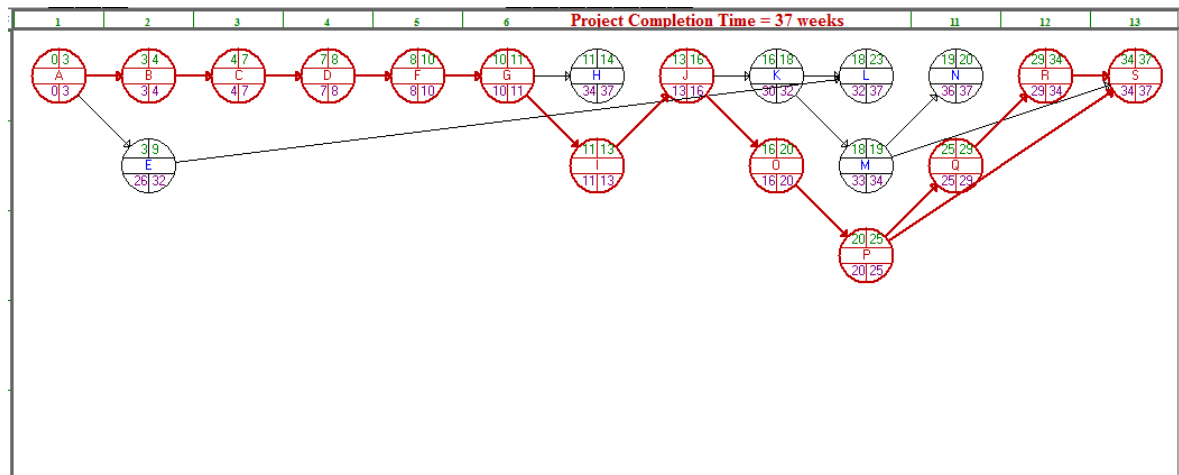
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnost/i
A	Definování projektu, týmů a příprava dotazníku	3	-
B	Rozeslání dotazníku jednotlivým společnostem	1	A
C	Vyplnění dotazníku	3	B
D	Kontrola dotazníku	1	C
E	Příprava RFP	6	A
F	Oslovení vybraných bank, vyhotovení nabídky	2	D
G	Zaslání RFP vybraným bankám	1	F
H	Příprava nabídek bank	3	G
I	Obdržení nabídek od bank, dotazy	2	G
J	Analýza nabídek včetně úspor	3	I
K	Návrh cash poolingové struktury	2	J
L	Vyjádření daňového oddělení	5	E,K
M	Rozhodnutí - výběr banky	1	L
N	Meeting všech zúčastněných stran	1	M
O	Daňové a právní zkoumání smluv	4	J
P	Otevření bankovních účtů	5	O
Q	Oznámení o otevření bank. účtů odběratelům	4	P
R	Přesměrování plateb z jiných bank na KB	6	Q
S	Implementace	4	M,P,R

V následujícím výstupu z programu WINQSB (Obr. 13) je zřejmé, které aktivity leží na kritické cestě. Je zobrazena i doba potřebná k dokončení projektu (Project Completion Time).

04-04-2014 20:52:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	1	3	4	3	4	0
3	C	Yes	3	4	7	4	7	0
4	D	Yes	1	7	8	7	8	0
5	E	no	6	3	9	26	32	23
6	F	Yes	2	8	10	8	10	0
7	G	Yes	1	10	11	10	11	0
8	H	no	3	11	14	34	37	23
9	I	Yes	2	11	13	11	13	0
10	J	Yes	3	13	16	13	16	0
11	K	no	2	16	18	30	32	14
12	L	no	5	18	23	32	37	14
13	M	no	1	18	19	33	34	15
14	N	no	1	19	20	36	37	17
15	O	Yes	4	16	20	16	20	0
16	P	Yes	5	20	25	20	25	0
17	Q	Yes	4	25	29	25	29	0
18	R	Yes	5	29	34	29	34	0
19	S	Yes	3	34	37	34	37	0
	Project	Completion	Time	=	37	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

*Obr. 13. Výstup z WINQSB - tabulkové zobrazení síťové analýzy
(vlastní zpracování pomocí programu WINQSB)*

Grafické zpracování výstupu (Obr. 14.) přehledně zobrazuje posloupnost nadefinovaných činností. Červeně jsou vyznačeny činnosti, které nejvíce ovlivňují včasné dokončení projektu, tedy kritická cesta.



Obr. 14. Výstup z WINQSB - grafické znázornění kritické cesty
(vlastní zpracování pomocí programu WINQSB)

8.8 Nákladová analýza

K realizaci projektu implementace cash poolingu do společnosti XY, s.r.o. musíme vzít v úvahu náklady, které jsem rozdělila do následujících skupin:

- mzdové náklady,
- náklady na právní služby,
- náklady na služební cesty, občerstvení,
- náklady na software,
- náklady na telefon a internet.

Odhad mzdových nákladů

Pracovníci, kteří budou členy projektového týmu, se budou skládat ze stávajících pracovníků, kteří budou činnosti spojené s projektem vykonávat v rámci náplně své práce. Členové týmu budou následující:

- 2 pracovníci finančního oddělení společnosti XY,
- 1 pracovník daňového oddělení společnosti XY,
- 2 pracovníci finančního oddělení centrály v Německu,
- 1 pracovník IT oddělení společnosti XY.

Mzda bude počítána podle průměrné mzdy v České republice ve 4. čtvrtletí roku 2013. Mzdové náklady pracovníků centrály dle průměrné mzdy v Německu v roce 2013 (Tab. 17).

Tab. 17. Odhad nákladů na mzdy
(vlastní zpracování)

Náklad	Způsob výpočtu	Kalkulace
Mzdové náklady pracovníků finančního oddělení	Budou odměňováni 2 pracovníci, časová náročnost 3 hodiny denně po dobu 37 týdnů.	154 623 Kč
Mzdové náklady pracovníka daňového oddělení	Bude odměňován 1 pracovník, časová náročnost 6 hodin denně po dobu 5 týdnů.	20 895 Kč
Mzdové náklady pracovníků centrály	Budou odměňováni 2 pracovníci, časová náročnost 4 hodiny denně po dobu 37 týdnů.	846 560 Kč
Mzdové náklady pracovníka IT oddělení	Bude odměňován 1 pracovník, časová náročnost 2 hodiny denně po dobu 37 týdnů.	51 541 Kč
Jednorázová odměna za úspěšné dokončení projektu	Každý člen týmu obdrží 15 000 Kč, členové týmu v centrále obdrží 30 000 Kč.	120 000 Kč
Celkem		1 193 619 Kč

Odhad nákladů na právní služby

Smlouvy, které jsou spojeny s projektem, je vhodné nechat přezkoumat daňovými a právními experty. Odhadovaná částka činí **200 000 Kč**.

Náklady na služební cesty

Do nákladů na služební cesty můžeme zahrnout náklady na meetingy, služební vozy, ubytování a stravu členů týmu (Tab. 18).

Tab. 18. Náklady na služební cesty a meetingy
(vlastní zpracování)

Náklady na služební cesty	Způsob výpočtu	Kalkulace
Zahajovací meeting v centrále	ubytování, doprava, stravné	40 000 Kč
Meeting spol. XY s dceřinými společnostmi	občerstvení	1 000 Kč
Meeting ohledně analýzy vybraných bank	občerstvení, náklady na ubytování pracovníků z centrály	30 000 Kč
Meeting ohledně cash poolingové struktury	občerstvení	1 000 Kč
Meeting s daňovým oddělením	občerstvení	1 000 Kč
Závěrečný meeting všech zúčastněných stran	občerstvení, náklady na ubytování pracovníků z centrály	10 000 Kč
Celkem		83 000 Kč

Odhad nákladů na software

Zavedení cash poolingů bude vyžadovat nové nastavení ERP systému centrálou i vlastním IT pracovníkem. Odhadované náklady na software budou činit **80 000 Kč**.

Odhad nákladů na telefony a internet

Komunikace bude probíhat zejména prostřednictvím emailu. Odhadované náklady za telefony a mobilní internet odhaduju na 400 Kč za měsíc (Tab. 19).

Tab. 19. Odhad nákladů na telefon a internet
(vlastní zpracování)

Telefony a internet	Způsob výpočtu	Kalkulace
5 pracovníků po dobu 37 týdnů	Měsíční částka 400 Kč/měsíc	18 500 Kč
1 pracovník po dobu 5 týdnů	Měsíční částka 400 Kč/měsíc	500 Kč
Celkem		19 000 Kč

Celkový odhad nákladů na projekt Implementace cash poolingů tedy činí **1 575 619 Kč**.

8.9 Riziková analýza

Projekt implementace cash poolingů je spojen s určitými riziky. Díky mateřské společnosti v Německu ale můžeme konstatovat, že některá rizika budou eliminována. A to zejména riziko nedostatku finančních prostředků a riziko neplnění očekávání projektu. Mateřská společnost již cash pooling provozuje v jiných zemích mimo Českou republiku, a proto s projektem zavádění cash poolingů má zkušenost.

Riziko pro společnost XY, s.r.o. bude spočívat zejména v možnosti překročení časového plánu, nadměrné zátěži zaměstnanců finančního a IT oddělení.

8.10 Přínosy projektu

Vedení společnosti požadovalo od zavedení cash poolingů splnění stanovených cílů, které mohou hodnotit jako splněné.

1. Zařazením ostatních spřízněných společností na území České republiky dojde k centralizaci cash managementu vyžadovaného mateřskou společností.
2. Dojde ke snížení počtu bankovních účtů.
3. Výběrem Komerční banky bude splněn cíl soustředění se na banky, se kterými společnost již spolupracuje, a které zapadají do struktury bank koncernu.
4. Dojde k získání výhodnějších podmínek od Komerční banky.
5. Spřízněné společnosti v České republice získají výhodnější úrokové podmínky.

Přínosem projektu je získání lepších úrokových sazeb a nižších poplatků od Komerční banky. Ta může nabídnout výhodnější podmínky než by nabídla jednotlivým společnostem, protože získá skoro 100 % objem platebního styku zúčastněných společností.

Na provedených kalkulacích, které hodnotí situaci před cash poolingem a po zavedení cash poolingů, je zřejmé, že by došlo k výrazným úsporám.

ZÁVĚR

Předmětem mé diplomové práce byl návrh na implementaci cash poolingové struktury do společnosti XY, s.r.o. Nejdříve byla objasněna podstata cash poolingů a jeho souvislost s cash managementem. Byly představeny jednotlivé druhy cash poolingů a z nich vyplývající legislativní, daňové a účetní omezení.

V úvodu praktické části byla charakterizována společnost XY, s.r.o. a bylo znázorněno její začlenění do organizační struktury v České republice.

V dalším bodě byly navrženy jednotlivé kroky projektu. Nejdříve byly stanoveny očekávané cíle, a to centralizace cash managementu, snížení počtu bankovních účtů, soustředění se na banky, se kterými společnost již spolupracuje, získání výhodnějších podmínek od bank a také získání lepších úrokových podmínek.

Dále byla zhodnocena stávající situace ve společnosti XY, s.r.o. a jejich dceřiných společnostech AB, s.r.o. a CD, s.r.o. pomocí interní a externí analýzy, nákladů na bankovní účty a poplatky. Po zhodnocení výsledků analýz byl proveden výběr hlavní banky, kterou se na základě předložených nabídek a analýz bankovních poplatků a úrokových sazeb stala Komerční banka. Z důvodu velikosti a počtu transakcí byla pro korunový cash pooling jako Master vybrána společnost XY, s.r.o. Masterem pro EUR cash pooling byla navržena mateřská společnost v Německu.

U obou cash poolingových struktur je navrhnuto zero balance pooling jednosměrný (ZBA pooling). Při tomto typu cash poolingů budou na konci každého dne vyrovnávány veškeré zůstatky účtů účastníků poolu na nulu, a to převodem peněžních prostředků z účtů účastníků na cílový Master účet, anebo převodem prostředků z Master účtu na účet účastníka. Pro EUR cash pooling budou použity stávající účty, které budou napojeny na účet mateřské společnosti, vedený u banky v Německu. Stanou se tak součástí cash poolingů, který mateřská společnost již provozuje s dceřinými společnostmi z jiných zemí.

Většina existujících účtů bude uzavřena a společnost si ponechá účty pouze u bank, se kterými má výlučnou spolupráci v oblastech, které nenabízí banka vybraná pro cash pooling.

Nastavení úročení bude probíhat v souladu s koncernovou metodikou, a to pomocí tržních úrokových sazeb upravených o marži. Pro případ krátkodobých nedostatků finančních prostředků bude mít společnost možnost čerpat u banky kontokorentní úvěrovou linku OOD,

kteřá zajistí plynulé fungování denního platebního styku a bude k dispozici všem účastníkům poolu. Za tuto službu budou společnosti platit rezervační provizi.

Po výběru vyhovující banky bude vyhotovena smlouva s bankou a smlouva mezi Masteřem a členy zapojenými do cash poolingů. Pro eurový cash pooling bude uzavřena smlouva o přistoupení k EUR cash poolingů, která bude uzavřena mezi společnostmi XY, s.r.o. a mateřskou společností.

Cash pooling budou mít na starosti stejní pracovníci finančního oddělení, kteří měli na starosti platební styk. Jelikož byl zvolen reálný cash pooling, u kterého bude docházet k fyzickému převodu zůstatků, bude se jednat o poskytování úvěřů. Společnost tak bude účtovat o pohledávkách a závazcích. O úrocích bude účtovat jako o úrokovém výnosu či nákladu.

V závěru praktické části jsou provedeny kalkulace, které nastiňují situaci před a po zavedení cash poolingů. Za nejvýznamnější přínos považují snížení bankovních úrokových sazeb a tedy pokles úrokových nákladů z krátkodobých úvěřů. Cash poolingem bude zaručeno lepší úročení zůstatků účtů a lepší využití volných zdrojů.

Pomocí **časové analýzy** byla stanovena kritická cesta, která určuje délku trvání celého projektu **37 týdnů**.

V **nákladové analýze** byly kalkulovány náklady, které s implementací projektu cash poolingů do společnosti XY, s.r.o. souvisí. Z provedených kalkulací vyplývá, že nejvyšší budou náklady na mzdy a právní služby. Celkové odhadované náklady činí 1 575 619 Kč. U **rizikové analýzy** je velké množství rizik eliminováno díky zapojení mateřské společnosti v Německu, která má již s cash poolingem zkušenosti.

Podle mého názoru byl cíl práce splněn a zavedení cash poolingových struktur bude mít pozitivní dopad na finanční situaci podniku, což dokazují provedené analýzy. Zhodnocení legislativních a daňových dopadů je velmi komplikované a bude muset být předáno účetním a daňovým expertům. Proto se jimi práce detailně nezabývá.

Jsem přesvědčena o tom, že tato diplomová práce poskytne společnosti XY, s.r.o. představu o problematice cash poolingů a bude pro ni přínosem v době, kdy mateřská společnost v Německu rozhodne o realizaci projektu zavedení cash poolingů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AB, 2013. Interní informace společnosti AB, s.r.o.

COOPER, Robert, 2004. *Corporate treasury and cash management*. New York: Palgrave Macmillan, 415 s. ISBN 14-039-1623-3.

CD, 2013. Interní informace společnosti CD, s.r.o.

CMS, © 2013. Cash pooling. In: *CMS Legal* [online]. Frankfurt. 3. 5. 2010 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.cmslegal.com/cash-pooling--a-guide-to-cash-pooling-risks-and-solutions-across-europe-03-05-2010>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2013. Úřední sdělení České národní banky ze dne 8. srpna 2013 o vydání čtvrté verze Pravidel pro referenční banky a výpočet (fixing) referenčních úrokových sazeb. In: *Věstník ČNB* [online]. Částka 6/2013 ze dne 15. srpna 2013, 7 s. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vestnik/2013/download/v_2013_06_20613610.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2013. Výkaz PB (ČNB) 41-12/JISIFE41 „Finanční úvěry a účty v zahraničí. In: *Výkazy pro platební bilanci* [online]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika/vykaznictvi_sber_dat/stat_vykazy/vykazy_platebni_bilance/index.html

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA, © 2013. *Řízení rizik*. In: Deloitte Česká republika [online]. Praha, říjen 2013 [cit. 2014-02-13].
né z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom_CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/risk%20news/2013/risk_news_cz_1310.pdf

DVOŘÁK, Petr, 2005. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Linde, 681 s. ISBN 80-720-1515-X.

DRURY, Colin, 2000. *Management*. 5th ed. London: Thomson, 1194 s. ISBN 18-615-2536-2.

HLADKÝ, Roman, 2002. *Výběrové řízení komponent a dodavatele IS/IT*. Systems Integration [online]. Praha, s. 355-364 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2002/vyberove-rizeni-komponent-a-dodavatele-is-it.pdf>

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, © 2014. *Převodní ceny – Transfer pricing*. In: KPMG Česká republika [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/cz/cs/services/tax/transfer-pricing-services/stranky/default.aspx>

KRAJÍČEK, Jan, 2008. *Cash pooling nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem*. In: Konkurenceschopnost podniků. 1. vyd. Brno: ESF MU, s. 331-344. ISBN 978-80-210-4521-7.

KRAJÍČEK, Jan, Blanka KNOSOVÁ a Dagmar LINNERTOVIÁ, 2008. *Cash pooling jeho současné poznání*. In: Evropské finanční systémy 2008. Brno: ESF MU, s. 271-276. ISBN 978-80-210-4628-3.

MAGSUMOVÁ, Gabriela. 2011. Cashpooling a jeho praktické daňové dopady. In: *Daňáři online* [online]. Praha, 1. 12. 2011 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d36148v45860-cashpooling-a-jeho-prakticke-danove-dopady/?search_query=cash+pooling&search_results_page=

PETR, Tadeáš a Martin HÁJEK, 2011. *Transfer pricing z pohledu obchodního práva*. Epravo.cz [online]. Praha, s. 1-3 [cit. 2014-03-19]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/transfer-pricing-z-pohledu-obchodniho-prava-71339.html>

POLOUČEK, Stanislav, 2006. *Bankovníctví*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 716 s. ISBN 80-717-9462-7.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROHÁČEK, Michal. 2007. Převodní ceny. In: *Daňáři online*. [online]. Praha, 3.8. 2007. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2403v3168-prevodni-ceny/?search_query=\\$issue=1142](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2403v3168-prevodni-ceny/?search_query=$issue=1142)

ROMANCOV, Marek. 2009. Transferové ceny – co nového?. In: *Deloitte Česká republika*. [online]. Praha, 20.3.2009. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_cz/cz/2820ed2abe462210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

XY, 2013. Interní informace společnosti XY, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft – označení pro akciovou společnost v Německu.
BASEL II	New Basel Capital Accord – Nová basilejská kapitálová dohoda.
CMOD	Cash Management Overdraft Line – Cash Management úvěr.
CP	Cash Pooling.
CPM	Critical Path Method – Metoda kritické cesty.
DOL	Day-night Overdraft Line - Denní kontokorentní úvěrová linka.
EURIBID	European Interbank Bid Rate – mezibankovní referenční úroková sazba pro úroky počítané v EUR.
EURIBOR	European Interbank Offered Rate – mezibankovní referenční úroková sazba pro úroky počítané v EUR.
LS-ES	Latest Start – Earliest Start. Časová rezerva v síťové analýze.
O/N	Overnight – jednodenní úvěr.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.
OOD	Overnight Overdraft line – jednodenní kontokorentní úvěr.
PB	Platební bilance.
PRIBID	Prague Interbank Bid Rate – mezibankovní referenční úroková sazba.
PRIBOR	Prague Interbank Offered Rate – mezibankovní referenční úroková sazba.
RFP	Request for proposal – žádost o nabídku.
SAP	Systems Applications Products in data Processing – podnikový software.
SDNS	Typ aplikace pro sběr dat od nebankovních subjektů, kterou používá Česká národní banka.
TBA	Target Balancing – typ reálného cash pooling.
WinQSB	Software pro výpočet Metody kritické cesty.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Přehled základních modifikací cash poolingových struktur.....	15
Obr. 2. Zero balance pooling	17
Obr. 3. Víceúrovňový cash pooling	19
Obr. 4. Úroková kompenzace jako součást fiktivního poolingu.....	20
Obr. 5. Mezinárodní úroková optimalizace – víceúrovňový cash pooling.....	26
Obr. 6. Baumolův model.....	38
Obr. 7. Struktura skupiny v České republice	44
Obr. 8. Podíly na příjmech 2013	46
Obr. 9. Objem platebního styku v XY, s.r.o. v roce 2013	48
Obr. 10. Návrh struktury korunového ZBA jednosměrného poolingu v České republice	56
Obr. 11. Návrh struktury eurového ZBA jednosměrného poolingu	57
Obr. 12. Nastavení limitů u CZK cash poolingu s kontokorentem.....	60
Obr. 13. Výstup z WINQSB - tabulkové zobrazení síťové analýzy.....	70
Obr. 14. Výstup z WINQSB - grafické znázornění kritické cesty.....	71

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Analýza interního prostředí	47
Tab. 2. Cash flow na bankovních účtech společnosti XY v roce 2013	49
Tab. 3. Analýza externího prostředí.....	50
Tab. 4. Nízká kapitalizace.....	50
Tab. 5. Bankovní účty.....	51
Tab. 6. Náklady na bankovní výlohy	52
Tab. 7. Úrokové náklady a výnosy za rok 2013	52
Tab. 8. Srovnání poplatků bank a úrokových sazeb	55
Tab. 9. Příklad nastavení úrokových sazeb na Master účtu pro CZK cash pooling pro měsíc březen 2014	58
Tab. 10. Příklad nastavení úrokových sazeb na Master účtu pro EUR cash pooling pro měsíc březen 2014.....	58
Tab. 11. Účty v zahraniční.....	63
Tab. 12. Situace před zavedením cash poolingu ve spol. XY, AB a CD – březen 2014.....	65
Tab. 13. Situace po zavedení cash poolingu (na Master účtu) – březen 2014.....	66
Tab. 14. Kalkulace úroků po zavedení cash poolingu vyhotovená Masterem pro člena AB, s.r.o.	67
Tab. 15. Kalkulace úroků po zavedení cash poolingu vyhotovená Masterem pro člena CD, s.r.o.	68
Tab. 16. Zadání síťové analýzy.....	69
Tab. 17. Odhad nákladů na mzdy	72
Tab. 18. Náklady na služební cesty a meetingy.....	72
Tab. 19. Odhad nákladů na telefon a internet	73

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PII Měsíční výkaz pro ČNB – Finanční účty a úvěry v zahraničí

PIII Seznam bank v České republice

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník pro spřízněnou společnost pro účel zavádění cash poolingů
Jaký je základní kapitál, právní forma, sídlo společnosti?
Má společnost dceřiné společnosti, popřípadě kolik?
Jaké jsou podíly na příjmech vůči dceřinným společnostem?
U jakých bank jsou vedeny bankovní účty a v jakých měnách?
Jak často probíhá platební styk?
Má společnost platební styk se zahraničním?
Jaký je objem platebního styku v jednotl. bankách (v %)?
Jaký je objem a počet transakcí příchozích a odchozích plateb v tuzemsku a v zahraničí?
Využívá společnost kontokorent?
Využívá společnost elektronické bankovníctví?
Jaké jsou nejčastěji využívané služby el. bankovníctví?
Jaký ERP systém společnost využívá?
Je ERP systém kompatibilní s elektronickým bankovníctvím?
Využívá společnost netting?
Jaký druh cash poolingů je společnost ochotna přijmout?
Jaká je právní úprava cash poolingů v zemi společnosti?
Jaká jsou omezující pravidla?
Jaké jsou sazby daně z příjmů, srážkové daně?
Podléhá úrok zdanění?
Podléhá poplatek za úvěrový rámec zdanění?
Je uzavřena ovládací smlouva s mateřskou společností?
Jaké jsou náklady na bankovní výlohy?
Jaké jsou úrokové náklady a výnosy?

(vlastní zpracování na základě metodiky koncernu, 2013)

PŘÍLOHA P II: MĚSÍČNÍ VÝKAZ ČNB

Výkaz: PB (ČNB) 41-12 / JISIF E41

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA

Finanční úvěry a účty v zahraničí

Část 1: Finanční úvěry vůči zahraničí

Datová oblast: JIS41_11 Finanční úvěry přijaté ze zahraničí - krátkodobé

Typ zahraničního subjektu	Garance	Země (ekonomické teritorium)	Struktura sledovaných měn	Stav ke konci předch. měsíce	Přijaté částky jeřiny	Úroky naběhlé	Spáčená částka jistiny	Úroky zaplacené	Ostatní změny	Stav ke konci měsíce - po splatnosti
A	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Garance	Země (ekonomické teritorium)	Struktura sledovaných měn							12

Datová oblast: JIS41_12 Finanční úvěry přijaté ze zahraničí - dlouhodobé

Typ zahraničního subjektu	Garance	Země (ekonomické teritorium)	Struktura sledovaných měn	Úroková sazba v procentech	Typ úrokové sazby	Stav ke konci předch. měsíce	Přijata částka jistiny	Úroky naběhlé	Spáčená částka jistiny	Úroky zaplacené	Ostatní změny	Stav ke konci měsíce	z toho stav přijaté jistiny ke konci měsíce	Stav ke konci měsíce - po splatnosti
A	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Garance	Země (ekonomické teritorium)	Struktura sledovaných měn	Úroková sazba v procentech	Typ úrokové sazby									

Datová oblast: JIS41_13 Finanční úvěry poskytnuté do zahraničí - krátkodobé

Typ zahraničního subjektu	Země (stát)	Struktura sledovaných měn	Stav ke konci předch. měsíce	Poskytnutá částka jistiny	Úroky naběhlé	Spáčená částka jistiny	Ostatní změny	Stav ke konci měsíce - po splatnosti
A	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Země (stát)	Struktura sledovaných měn						11

Datová oblast: JIS41_14 Finanční úvěry poskytnuté do zahraničí - dlouhodobé

Typ zahraničního subjektu	Země (stát)	Struktura sledovaných měn	Stav ke konci předch. měsíce	Poskytnutá částka jistiny	Úroky naběhlé	Spáčená částka jistiny	Ostatní změny	Stav ke konci měsíce - po splatnosti
A	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Země (stát)	Struktura sledovaných měn						11

Část 2: Účty v zahraničí

Datová oblast: JIS41_21 Účty v zahraničí

Typ zahraničního subjektu	Země (stát)	Struktura sledovaných měn	Stav účtu ke konci předch. měsíce	Přijaté částky jistiny	Úroky naběhlé	Spáčená částka jistiny	Zaplacené úroky
A	2	3	4	5	6	7	7
1	Země (stát)	Struktura sledovaných měn					

Výkaz je dostupný na webových stránkách ČNB. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/statistika/vykaznictvi_sber_dat/stat_vykazy/vykazy_platebni_bilance/index.html

PŘÍLOHA P III: SEZNAM BANK V ČESKÉ REPUBLICE

Seznam bank v České republice (ČNB, © 2014, upraveno autorem)

ZEMĚ	ID	NÁZEV	ZEMĚ CENT	NÁZEV_CENTRÁLY	CZ_KATEGORIE
CZ	29045371	Air Bank, a.s.			Banka
CZ	24131768	Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	AT	Bank Gutmann AG	Banka
CZ	27427901	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka	NL	Bank of Tokyo-Mitsubishi (Holland) N.V.	Banka
CZ	27362329	BNP Paribas Fortis SA/NV, pobočka Česká republika	BE	BNP Paribas Fortis SA	Banka
CZ	28198131	Citibank Europe plc, organizační složka	IE	Citibank Europe plc	Banka
CZ	47610921	COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	DE	Commerzbank AG	Banka
CZ	63078333	Česká exportní banka, a. s.			Banka
CZ	45244782	Česká spořitelna, a. s.			Banka
CZ	49241397	Českomoravská stavební spořitelna, a. s.			Banka
CZ	44848943	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.			Banka
CZ	00001350	Československá obchodní banka, a. s.			Banka
CZ	60433566	Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka	DE	Deutsche Bank AG	Banka
CZ	47116102	Equa bank, a.s.			Banka
CZ	28428943	Evropsko-ruská banka, a.s.			Banka
CZ	61858374	Fio banka, a.s.			Banka
CZ	25672720	GE Money Bank, a. s.			Banka
CZ	65997212	HSBC Bank plc - pobočka Praha	GB	HSBC Bank plc	Banka
CZ	13584324	Hypoteční banka, a. s.			Banka
CZ	49279866	ING Bank N. V.	NL	ING Bank N. V.	Banka
CZ	47115378	J&T BANKA, a. s.			Banka
CZ	45317054	Komerční banka, a. s.			Banka
CZ	14893649	LBBW Bank CZ a.s.			Banka
CZ	27943445	mBank S.A., organizační složka	PL	mBank S.A.	Banka
CZ	24279013	MEINL BANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	AT	MEINL BANK Aktiengesellschaft	Banka
CZ	60192852	Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s.			Banka
CZ	26080222	Oberbank AG pobočka Česká republika	AT	Oberbank AG	Banka
CZ	28992610	Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	SK	Poštová banka, a.s.	Banka
CZ	47116129	PPF banka a. s.			Banka
CZ	27184765	PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka Česká republika	AT	PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich	Banka
CZ	49241257	Raiffeisen stavební spořitelna a. s.			Banka
CZ	49240901	Raiffeisenbank a. s.			Banka
CZ	00671126	Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod	DE	Raiffeisenbank im Stiftland eG	Banka
CZ	28949587	Saxo Bank A/S, organizační složka	DK	Saxo Bank A/S	Banka
CZ	60197609	Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.			Banka
CZ	24315192	The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka	GB	The Royal Bank of Scotland plc	Banka
CZ	64948242	UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.			Banka
CZ	25083325	Sberbank CZ, a.s.			Banka
CZ	28742150	Volksbank Löbau-Zittau eG, pobočka	DE	Volksbank Löbau-Zittau eG	Banka
CZ	48550019	Všeobecná úverová banka, a. s., pobočka Praha	SK	Všeobecná úverová banka, a. s.	Banka
CZ	49060724	Waldviertler Sparkasse Bank AG	AT	Waldviertler Sparkasse von 1842	Banka
CZ	01555332	Western Union International Bank GmbH, organizační složka	AT	Western Union International Bank GmbH	Banka
CZ	47115289	Wüstenrot - stavební spořitelna a. s.			Banka
CZ	26747154	Wüstenrot hypoteční banka a. s.			Banka
CZ	24726389	ZUNO BANK AG, organizační složka	AT	ZUNO BANK AG	Banka