



3. Řízení Oběžného Majetku a Likvidity

Vítejte v kurzu o řízení oběžného majetku a likvidity. Tato klíčová oblast finančního managementu je zásadní pro úspěch každého podniku. V následujících kapitolách se naučíme, jak efektivně spravovat zásoby, pohledávky a peněžní prostředky, abychom optimalizovali finanční výkonnost a zajistili dostatečnou likviditu pro hladký chod společnosti. Pochopíme také koncept pracovního kapitálu a jeho význam pro finanční stabilitu podniku. Připravte se na fascinující cestu světem finančního řízení!



by Matěj Sehnal



Podstata Oběžného Majetku

Oběžný majetek představuje klíčovou součást aktiv podniku. Na rozdíl od dlouhodobého majetku se oběžný majetek v průběhu hospodářského cyklu neustále mění a přeměňuje. Jeho hlavním účelem je zajistit plynulý chod podnikových operací. Oběžný majetek zahrnuje několik základních kategorií:

1 Zásoby

Materiál, nedokončená výroba, polorovary vlastní výroby, hotové výrobky a zboží nakoupené k prodeji. Zásoby jsou nezbytné pro výrobní proces a uspokojování poptávky zákazníků.

2 Pohledávky

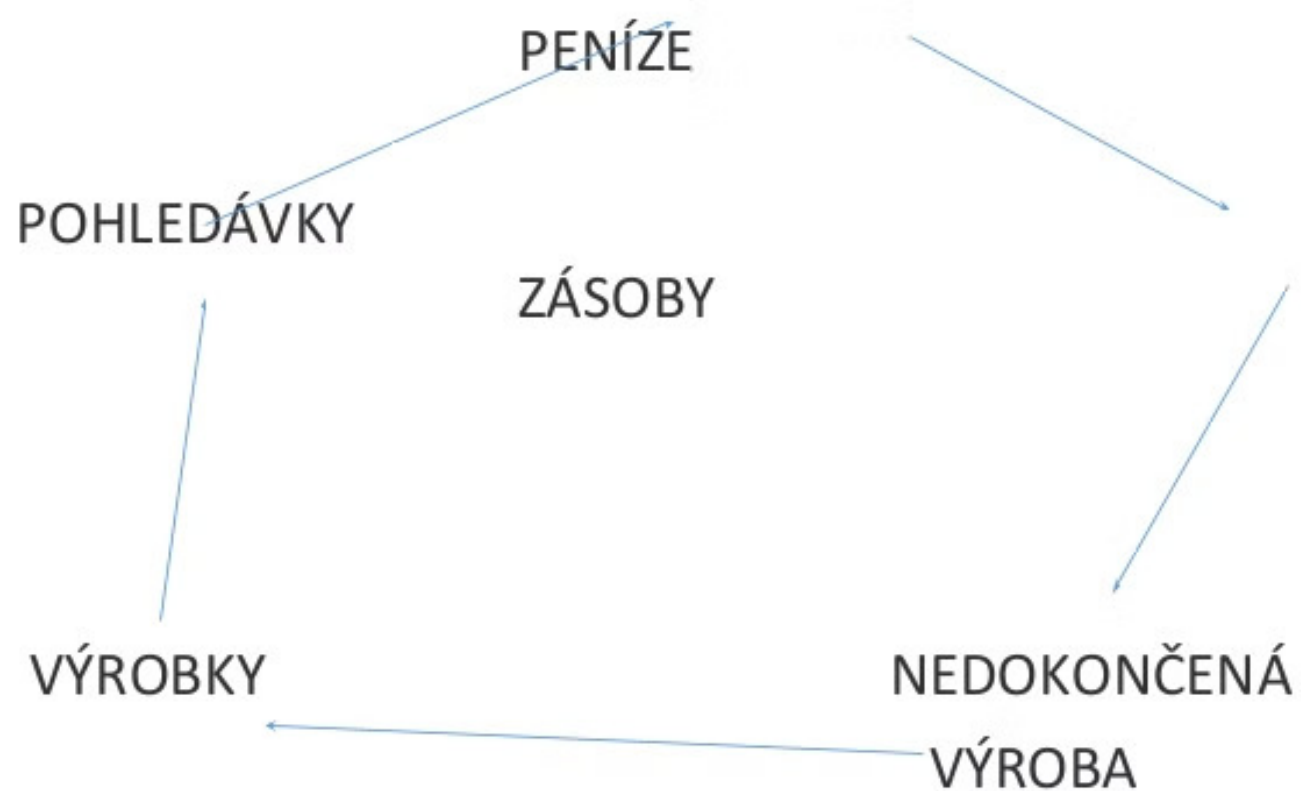
Představují nároky podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků. Nejčastěji jde o pohledávky z obchodního styku, též za společníky, Zci,...

Krátko/dlouhodobé

3 Krátkodobý finanční majetek

Zahrnuje peníze v hotovosti, na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry. Slouží k zajištění likvidity podniku.

Koloběh oběžného majetku



Význam Řízení Oběžného Majetku

Efektivní řízení oběžného majetku je klíčové pro finanční zdraví a výkonnost podniku. Správné řízení oběžného majetku má několik zásadních důvodů a přínosů:

Optimalizace likvidity

Zajišťuje, že podnik má dostatek prostředků k úhradě svých závazků, aniž by držel nadměrné množství nevyužitých peněz.

K čemu budete mít zbytečně hodně peněz a "netočít je"?

Co když budete mít málo peněz? (Resp. OM)

Maximalizace ziskovosti

Efektivní využití oběžného majetku vede k vyšším ziskům díky snížení nákladů na držení zásob a zlepšení cash flow.

Zvýšení konkurenceschopnosti

Umožňuje podniku pružně reagovat na tržní změny a požadavky zákazníků, což posiluje jeho pozici na trhu.

Řízení oběžného majetku

Krátkodobé finanční rozhodování:

- rozhodování o velikosti a struktuře oběžného majetku (rozdíly dle oborů podnikání)
- rozhodování o způsobu financování krátkodobých potřeb
- analytický postup - založený na stanovení optimální výše jednotlivých složek oběžného majetku podniku a na rozhodování o způsobu jejich financování

Zahrnuje: řízení zásob, pohledávek, pen. prostř.

Zásoby a Jejich Řízení

Zásoby jsou klíčovou součástí oběžného majetku a jejich efektivní řízení je zásadní pro úspěch podniku. Správné řízení zásob zahrnuje několik důležitých aspektů:

1 Optimalizace úrovně zásob

Cílem je udržovat dostatečné množství zásob pro plynulý chod výroby a uspokojení poptávky zákazníků, ale zároveň minimalizovat náklady na skladování.

3 Monitorování a kontrola

Pravidelné sledování stavu zásob, jejich obrátkovosti a identifikace zastaralých nebo neprodejných položek.

2 Metody řízení zásob

Využívání moderních metod jako Just-In-Time (JIT), ABC analýza nebo Economic Order Quantity (EOQ) pro efektivní správu zásob.

4 Využití technologií

Implementace informačních systémů pro řízení zásob, které umožňují přesné sledování a prognózování potřeb zásob.

Hlavní cíl = minimalizace nákladů se zásobami spojenými



Metody Řízení Zásob

Hlavní snaha = CUT náklady na skladování

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

where:

Q = EOQ units

D = Demand in units (typically on an annual basis)

S = Order cost (per purchase order)

H = Holding costs (per unit, per year)

Pro efektivní řízení zásob existuje několik klíčových metod, které pomáhají optimalizovat úroveň zásob a minimalizovat náklady.

Just-In-Time (JIT)

Metoda zaměřená na minimalizaci zásob dodáváním materiálu přesně v okamžiku potřeby. Snižuje náklady na skladování, ale vyžaduje přesnou koordinaci s dodavateli.

ABC analýza

Rozděluje zásoby do kategorií podle jejich důležitosti a hodnoty. Umožňuje soustředit se na klíčové položky a optimalizovat řízení méně důležitých zásob.

Economic Order Quantity (EOQ)

Matematický model pro určení optimálního množství objednávky, které minimalizuje celkové náklady na objednávání a skladování. (Optimální velikost objednávky)

Konsignační sklady

Zboží je skladováno u odběratele, ale zůstává majetkem dodavatele až do okamžiku spotřeby. Snižuje náklady na skladování a zlepšuje cash flow.

Řízení oběžného majetku

Řízení pohledávek zajišťuje:

- optimální objem pohledávek,
- optimální strukturu pohledávek podle různých hledisek,
- optimální dobu splatnosti,
- minimalizaci rizik spojených s pohledávkami.

Pohledávky — jinými slovy

Pohledávky představují významnou část oběžného majetku a jejich efektivní řízení je klíčové pro finanční zdraví podniku. Správné řízení pohledávek zahrnuje:

1

Hodnocení bonity zákazníků

Před poskytnutím obchodního úvěru je důležité důkladně prověřit platební schopnost a historii potenciálních zákazníků.

2

Stanovení úvěrových limitů

Pro každého zákazníka by měl být stanoven maximální úvěrový limit, který odpovídá jeho bonitě a obchodnímu vztahu s podnikem.

3

Monitoring splatnosti

Pravidelné sledování stáří pohledávek a včasné upomínání dlužníků je klíčové pro prevenci pozdních plateb.

4

Vymáhání pohledávek

V případě neuhrazených pohledávek je třeba mít efektivní systém vymáhání, včetně možnosti využití externích agentur nebo právních kroků.



Pozitiva a Negativa Pohledávek

Pohledávky jsou neodmyslitelnou součástí obchodních vztahů, ale přinášejí s sebou jak výhody, tak i rizika. Je důležité pochopit obě stránky tohoto finančního nástroje:

Pozitiva pohledávek

- Zvyšování prodejů díky poskytování obchodního úvěru
- Konkurenční výhoda oproti firmám vyžadujícím okamžitou platbu
- Budování dlouhodobých obchodních vztahů se zákazníky (dluží vám)
- Možnost získání nových zákazníků díky atraktivním platebním podmínkám (platba "na fakturu", **KUP TEĎ, ZAPLAŤ ZA 14 DNÍ** = jaká je tohoto výhoda pro spotřebitele?)

Negativa pohledávek

- Riziko nezaplacení nebo opožděného zaplacení
- Nutnost financovat obchodní úvěr, což váže kapitál podniku = půjčujeme odběrateli ZBOŽÍ → AKTIVA → PENÍZE do doby zaplacení pohledávky...
- Administrativní náklady spojené s řízením a vymáháním pohledávek
- Potenciální ztráty z nedobytných pohledávek

Btw... Zálohy OSVČ jsou bezúročná půjčka státu!

- jakýkoliv typ záloh, např. SOC+ZDRAV, nejsou-li úročeny, jsou BEZÚROČNOU půjčkou státu,
- zálohy platit musíme předem,
- náklady ušlé příležitosti (opportunity costs) = úrok, který nezáiskáme, protože peníze nemůžeme zainvestovat / zúročit,
- ideální (=nereálné) řešení = neplatit zálohy, šetřit si sám bokem, vydělat úrok, při splatnosti SOC+ZDRAV (při vzniku nákladu a jeho splatnosti) peníze z investic vybrat, náklad zaplatit, úrok si ponechat (stát takto nedovolí)

Krátkodobý Finanční Majetek

Krátkodobý finanční majetek je důležitou součástí oběžných aktiv podniku. Zahrnuje vysoce likvidní aktiva, která lze rychle přeměnit na hotovost. Hlavní složky krátkodobého finančního majetku jsou:



Hotovost

Peníze v pokladně podniku, které jsou okamžitě k dispozici pro úhradu závazků nebo nákupy.



Bankovní účty

Peněžní prostředky uložené na běžných účtech v bankách, snadno dostupné pro platební transakce.



Krátkodobé cenné papíry

Investice do vysoce likvidních cenných papírů s krátkou dobou splatnosti, např. státní pokladniční poukázky.



Platební karty

Moderní platební nástroje umožňující flexibilní správu firemních financí a sledování výdajů.

Řízení Peněžních Prostředků (Cash Management)

Řízení peněžních prostředků, známé také jako cash management, je klíčovou součástí finančního řízení podniku. Jeho hlavním cílem je zajistit optimální množství peněžních prostředků pro hladký chod podniku při minimalizaci nákladů. Efektivní cash management zahrnuje několik klíčových aktivit:

Plánování cash flow

Pravidelné předpovídání budoucích příjmů a výdajů pro identifikaci potenciálních přebytků nebo nedostatků hotovosti.

Optimalizace zůstatků

Udržování optimální úrovně hotovosti pro pokrytí běžných výdajů a neočekávaných potřeb.

Investování přebytků

Krátkodobé investice přebytečné hotovosti do likvidních finančních nástrojů pro získání dodatečných výnosů.

Řízení plateb

Optimalizace načasování plateb dodavatelům a inkasa od zákazníků pro maximalizaci využití dostupných prostředků.



Základní vzorce 1

- doba obratu zásob = inventory turnover
- doba obratu (DO) = délka období : počet obrátek, např.: 12 měs. / 4 obrátky = 3 měsíce trvá, než se "obrátl"
- doba obratu = průměrné roční zásoby / roční tržby ($\times 365$ = denní, někdo počítá $\times 360$ — dle standardu)
 - koeficient vázanosti — bez 365, bezrozměrná veličina, pouze "poměr" zásob a tržeb, kolik prům. stavu OM je vynaloženo na generování jednotky tržeb?
 - vysoký = vysoká úroveň OM ve srovnání s tržbami, neefektivní vyžívání kapitálu? Nižší návratnost investic?
- převráceně: doba obratu $\times$ tržby = celková potřeba oběžného majetku = průměrné roční zásoby
 - např. 200K průměrné zásoby / 1000K roční tržby $\rightarrow$ doba obratu 0,2r = 72d
 - když menší zásoby udělají stejně velké tržby $\rightarrow$ lepší, potřebujeme méně OM k dosažení daných tržeb,
 - když stejné zásoby udělají větší tržby $\rightarrow$ taky fajn,
 - když menší zásoby a větší tržby $\rightarrow$ nejlepší,
 - proto platí, že menší doba obratu = lepší
- počet obrátek = objem výkonů / $\varnothing$ stav OM = COGS / průměrná zásoba
 - COGS = objem výkonů = Costs of Goods Sold = náklady spojené s výrobou/nákupem zboží, kt. bylo prodáno

$$\bullet \varnothing \text{ stav OM} = \frac{\frac{1}{2} \text{OM}_0 + \text{OM}_1 + \dots + \text{OM}_{n-1} + \frac{1}{2} \text{OM}_n}{n}$$

Základní vzorce 2

- kolikrát se zásoby materiálu kompletně spotřebují a nahradí novými = kolikrát vynaložíme určitý náklad než vytvoříme jednotku zásoby...
- Kolikrát se zásoby ned. výroby kompletně spotřebují/převedou na dokončené výrobky
- Kolikrát se zásoby hot. výrobků kompletně prodají/spotřebují:
- rychlost obrátu = počet obrátek : délka období

$$\text{Počet obrátek materiálu (MAT)} = \frac{\text{Spotřeba materiálu}}{\text{Průměrný stav zásob materiálu}}$$

$$\text{Počet obrátek NV} = \frac{\text{Výrobní náklady}}{\text{Průměrný stav zásob NV}}$$

$$\text{Počet obrátek HV} = \frac{\text{Celkové náklady}}{\text{Průměrný stav zásob HV}}$$

Základní vzorce 3

- Optimální úroveň zásob, kterou držet — rozpor: pokrýt D × min. náklady
- Na základě očekávaného odbytu a doby obratu!

$$\text{Normativ zásob} = \frac{\text{Odbyt za období} \times \text{Doba obratu}}{360}$$

-
- (časová) norma zásob = měří optimální množství zásob potřebných k pokrytí D
 - zohledňuje průměrnou spotřebu, dodací lhůtu a bezpečnostní zásobu
 - "Jak dlouho by měly zásoby vystačit při běžné spotřebě a dodacích lhůtách

Vzorec

$$\text{Časová norma zásob} = \frac{1}{2} \times c + p + t$$

Kde:

- c : Průměrná spotřeba (odbyt) za určité období (např. za měsíc nebo za rok).
- p : Dodací lhůta, tedy čas potřebný k dodání nových zásob (např. počet dnů od objednání po doručení).
- t : Bezpečnostní zásoba, což je dodatečné množství zásob, které firma drží jako rezervu pro pokrytí neočekávané poptávky nebo prodlení v dodávkách.

Stanovení výše OM pomocí OBRATOVÉHO CYKLU PENĚŽ (OCP)

- doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků,
- skládá se:
 - z doby obratu zásob (DOZás),
 - z doby obratu pohledávek (DOPoh),
 - z doby odkladu plateb (DOP).
- **$OCP = DOZ + DOPoh - DOP$**

Obratový cyklus peněz (OCP)

- jak rychle se peníze v podniku obrací během jeho obch. operací,
- kratší = firma rychleji převádí investice do hotovosti (zlepšuje cashflow → likviditu)
- finanční zdraví: dlouhý OCP = problémy s likviditou? Finanční potíže?
- Příklad Parametry firmy XYZ s.r.o.
 - Doba obratu zásob: 60 dní (průměrná doba, za kterou se zásoby prodají)
 - Doba inkasa pohledávek: 30 dní (průměrná doba, za kterou zákazníci zaplatí)
 - Doba splatnosti závazků: 20 dní (průměrná doba, po kterou firma platí svým dodavatelům)

Obratový cyklus peněz se vypočítá podle vzorce:

Obratový cyklus peněz = Doba obratu zásob + Doba inkasa pohledávek – Doba splatnosti závazků

Dosadíme hodnoty:

$$\text{Obratový cyklus peněz} = 60 \text{ dní} + 30 \text{ dní} - 20 \text{ dní}$$

$$\text{Obratový cyklus peněz} = 70 \text{ dní}$$

- 70 dní znamená, že trvá v prům. 70 dní, než se peníze invest. do výroby (zásoby) vrátí zpět jako hotovost poté, co prodá zboží a obdrží platby

Metody výpočtu pojistné zásoby

Stanovení výše pojistné zásoby je výrazem míry jistění plynulé spotřeby příslušné položky zásob.

Pojistná/bezpečnostní zásoba = ochrana proti nejistotě v poptávce a dodacích lhůtách (neočekávané výkyvy)

Existuje řada metod užívaných k výpočtu pojistné zásoby:

- metoda statistická — pomocí směrodatné odchylky (variabilita poptávky)

$$PZ = Z \cdot \sigma_D \cdot \sqrt{L}$$

- metoda s využitím koeficientu jistění — koeficient jistění = "pro jistotu dáme o půlku více" — koeficient 1,5 nebo 2

$$PZ = K \cdot \text{průměrná spotřeba} \cdot \text{doba dodání}$$

- metoda rozdílová

$$PZ = (c_{\max} - c) * s + (s_{\max} - s) * c$$

PZ – pojistná zásoba,

$c_{\max}$ – maximální délka dodávkového cyklu,

c – průměrný dodávkový cyklus ve dnech,

s – průměrná denní spotřeba,

$s_{\max}$ – maximální denní spotřeba

Optimalizace zásob

- optimální zásoba = je takové množství, které váže přijatelné množství finančních prostředků a vyvolává náklady na pořízení a skladování a zároveň zabezpečí plynulý chod výroby (včetně vyrovnaní výpadků v dodávkách).
- Zásoba = drží na skladě; dodávka = kolik nám dovezou do firmy
- optimální velikost dodávky = jde o takovou dodávku, která je spojená s minimální náklady na skladovací a dodávkovou činnost.
- EOQ = economic order quantity = optimální velikost dodávky

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Kde:

- D = roční poptávka po produktu
- S = náklady na objednávku (náklady spojené s jednou objednávkou)
- H = roční náklady na skladování (náklady spojené s držením jedné jednotky produktu na skladě)

Příklad na EOQ

Předpoklady:

- Roční poptávka po produktu $D = 10,000$ jednotek, Náklady na objednávku $S = 50$ Kč na objednávku, Roční náklady na skladování $H = 5$ Kč na jednotku

1. Dosadíme hodnoty do vzorce:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 10,000 \cdot 50}{5}}$$

2. Výpočet:

$$EOQ = \sqrt{\frac{1,000,000}{5}} = \sqrt{200,000} \approx 447.21$$

- Interpretace: pro minimalizaci CN na objednání a skladování objednat cca 447 jednotek pro každou dodávku.

Řízení Likvidity

Řízení likvidity je zásadní pro zajištění finanční stability podniku. Likvidita představuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky včas a v plné výši. **Efektivní řízení likvidity vyžaduje balancování mezi dostatečnou likviditou a maximalizací rentability.**

1

Analýza likvidity

Pravidelné sledování ukazatelů likvidity, jako je běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

2

Plánování cash flow

Vytváření krátkodobých a dlouhodobých prognóz peněžních toků pro předvídání potřeb likvidity.

3

Optimalizace pracovního kapitálu

Efektivní řízení zásob, pohledávek a závazků pro zlepšení likvidity.

4

Krizové plánování

Příprava scénářů a plánů pro řešení neočekávaných výkyvů v likviditě.



Ukazatele Likvidity

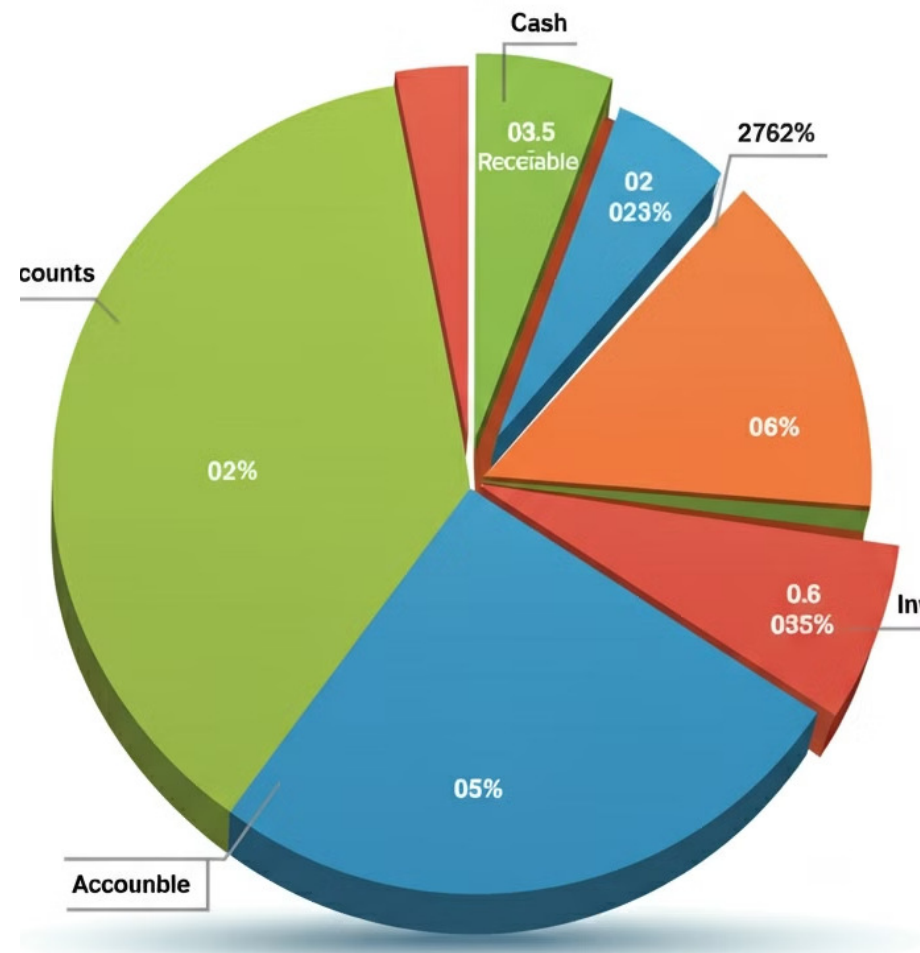
Ukazatele likvidity jsou klíčové nástroje pro hodnocení schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Tyto ukazatele poskytují rychlý přehled o finanční stabilitě podniku a jsou důležité jak pro interní management, tak pro externí stakeholdery, jako jsou investoři a věřitelé.

Ukazatel	Vzorec	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	0,2 - 0,5



K čemu kontokorent NIKDY nepoužíváme:

- v osobních financích — k ničemu (FAIL)!
- v podnikových financích — nepoužíváme k dlouhodobému financování (krátkodobý nástroj),
 - Proč? → Porušení **zlatého pravidla financování** (dl. majetek kryt dl. zdroji),
 - Důsledek → Tlak na minimalizaci ČPK, může se dostat do záporu = MÁTE PROBLÉM.



ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL





JAK CHÁPAT ČPK

- Oběžný majetek (zásoby + pohledávky + finanční majetek), krytý dlouhodobými zdroji,
- Může se "otáčet" = umožňuje podniku dýchat — fungovat,
- Příklad z osobních financí:
 - PASIVA: Vyšší hypotéka (dlouhod. zdroj),
 - AKTIVA: Likvidní rezerva (CAŠH na spořicí účet / v krátkodobém bond prtf.)
- **FAIL: "Vezmu si nižší hypotéku a zůstanu bez rezervy."**

ZÁPORNÝ ČPK = Game Over

- Oběžný majetek = krev v žilách podniku,
- Záporný ČPK = nějaká část DLOUHODOBÝCH/STÁLÝCH AKTIV je kryta KRÁTKODOBÝMI ZÁVAZKY,
- Krátkodobé závazky se rychle otáčejí = krátká splatnost,
- Dlouhodobá aktiva mají delší životnost,
- Z čeho se splní krátkodobý závazek, když OA nejsou?! → odprodá se část DL. aktiv,
- Příklad z osobních financí:
 - Stalo se mi XY (kr. závazek), musel jsem vybrat penzijko (prodat DL. aktivum = investice/CP),
 - Proč se to stalo:
 - neměl jsem dostatek rezervy (CASH = OA),
 - zjednodušeně: neměl jsem dost peněz na ... (něco, co se dalo předvídat) → prodej dl. majetku
 - Důsledek → ohrožení finančního plánu!



Jakým způsobem řídíme pracovní kapitál

Určíme potřebnou (optimální) výši každé části oběžného majetku a jejich celkové sumy.

Určíme jakým způsobem oběžný majetek financovat.

ČPK je částí oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji dlouhodobým kapitálem vlastním i cizím.

Pracovní Kapitál

Pracovní kapitál je klíčovým ukazatelem provozní efektivity a krátkodobého finančního zdraví podniku. Představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Efektivní řízení pracovního kapitálu je zásadní pro zajištění plynulého chodu podniku a jeho schopnosti financovat každodenní operace.

1 Definice pracovního kapitálu

Pracovní kapitál = Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky.
Pozitivní pracovní kapitál znamená, že podnik má dostatek likvidních aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků.

2 Význam pro podnik

Dostatečný pracovní kapitál umožňuje podniku financovat běžný provoz, reagovat na nečekané výdaje a využívat příležitosti k růstu.

3 Optimalizace pracovního kapitálu

Zahrnuje efektivní řízení zásob, pohledávek a závazků s cílem maximalizovat efektivitu využití zdrojů a minimalizovat náklady na financování.



CURRENT ASSETS

CURRENT LIABILITIES

BALANCE

CURRENT ASSETS

Čistý Pracovní Kapítál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je důležitým ukazatelem finanční stability podniku. Představuje tu část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji. ČPK slouží jako finanční polštář, který podniku umožňuje pokračovat v činnosti i v případě nepříznivých událostí vyžadujících vysoké výdaje peněžních prostředků.

Výpočet ČPK

ČPK = Oběžná aktiva -
Krátkodobé závazky

Význam ČPK

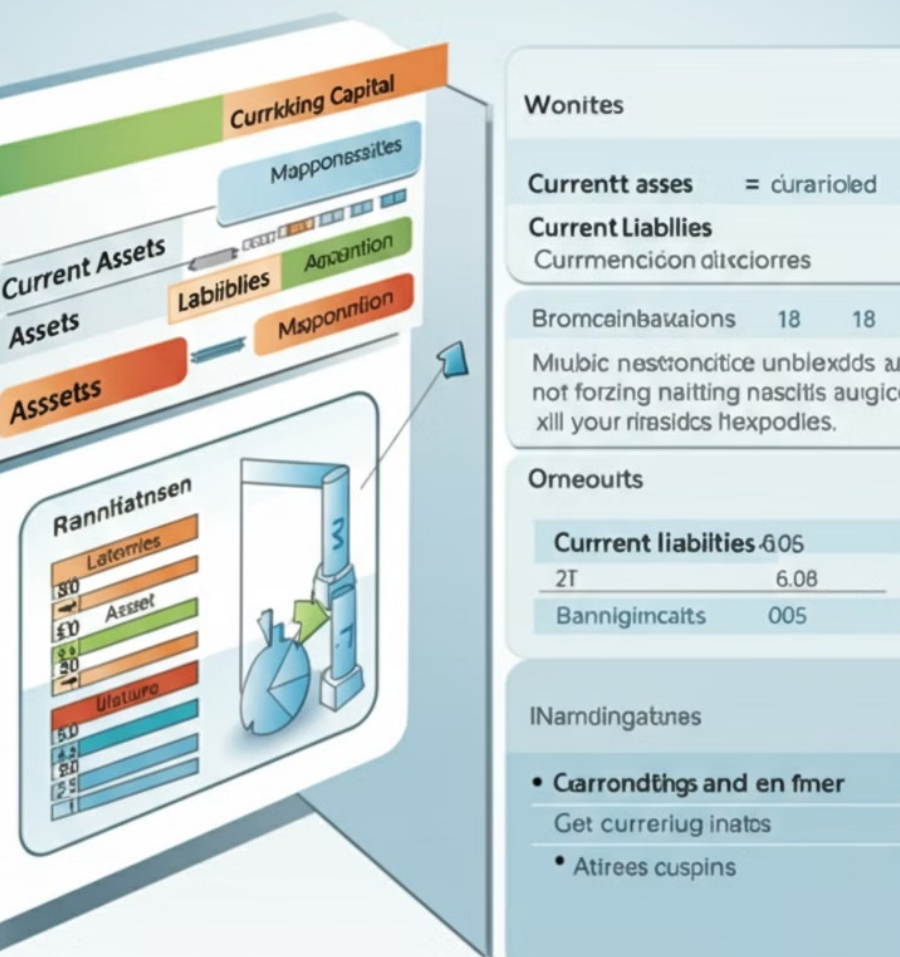
Pozitivní ČPK indikuje, že podnik je schopen hradit své krátkodobé závazky a má rezervu pro nečekané výdaje.

Optimální výše ČPK

Závisí na oboru podnikání, sezónnosti a dalších faktorech. Příliš vysoký ČPK může znamenat neefektivní využití zdrojů.

Řízení ČPK

Zahrnuje optimalizaci zásob, efektivní řízení pohledávek a závazků a vhodné načasování investic.



Strategie Financování Oběžného Majetku

Volba správné strategie financování oběžného majetku je klíčová pro finanční stabilitu a efektivitu podniku. Existují tři základní přístupy k financování oběžného majetku, každý s různou mírou rizika a nákladů:

Konzervativní strategie

Využívá dlouhodobé zdroje k financování většiny oběžného majetku. Je méně riziková, ale může být nákladnější. Vhodná pro podniky s vysokou averzí k riziku nebo v nestabilním prostředí.

Agresivní strategie

Maximálně využívá krátkodobé zdroje k financování oběžného majetku. Je rizikovější, ale potenciálně levnější. Vhodná pro podniky s dobrou pozicí na trhu a stabilním cash flow.

Umírněná strategie

Kombinuje oba přístupy, snaží se o optimální poměr mezi rizikem a náklady. Trvalá část oběžného majetku je financována dlouhodobými zdroji, dočasná část krátkodobými.

Optimalizace Struktury Oběžného Majetku

Optimalizace struktury oběžného majetku je klíčová pro efektivní finanční řízení podniku. Cílem je najít rovnováhu mezi jednotlivými složkami oběžného majetku tak, aby byla zajištěna dostatečná likvidita při minimalizaci nákladů na držení těchto aktiv.

1

Analýza současného stavu

Zhodnocení aktuální struktury oběžného majetku a identifikace oblastí pro zlepšení.

2

Stanovení optimálních úrovní

Určení ideálního množství zásob, pohledávek a peněžních prostředků na základě potřeb podniku a tržních podmínek.

3

Implementace změn

Zavedení nových postupů a politik pro dosažení optimální struktury oběžného majetku.

4

Monitoring a úpravy

Průběžné sledování efektivity nové struktury a provádění potřebných úprav v reakci na změny v podnikatelském prostředí.



Cash Pooling

Cash pooling je moderní metoda řízení peněžních prostředků v rámci skupiny propojených společností. Cílem je optimalizovat využití dostupných finančních zdrojů a minimalizovat náklady na financování. Cash pooling umožňuje centralizovat řízení likvidity a zlepšit celkovou finanční pozici skupiny.

Reálny cash pooling

Fyzický převod zůstatků z účtů dceřiných společností na hlavní účet (master account).
Umožňuje efektivní využití volných prostředků v rámci skupiny.

Fiktivní cash pooling

Virtuální konsolidace zůstatků
bez fyzických převodů. Banky
poskytují lepší úrokové
podmínky na základě
celkového konsolidovaného
zůstatku.

Výhody cash pooling

Snížení úrokových nákladů,
lepší přehled o likviditě
skupiny, optimalizace využití
volných prostředků,
zjednodušení interního
financování.

Implementace

Vyžaduje pečlivé plánování,
vhodnou bankovní
infrastrukturu a zohlednění
daňových a právních aspektů v
různých jurisdikcích.





Příklad cash poolingu ve skupině firem

Scénář: Představme si skupinu tří propojených firem – Firma A, Firma B a Firma C, které patří pod stejnou mateřskou společnost.

- **Firma A:** Má na svém účtu 1,000,000 Kč.
- **Firma B:** Má na svém účtu 200,000 Kč.
- **Firma C:** Má na svém účtu -500,000 Kč (má dluh na účtu, tedy překročení úvěrového limitu).

Situace před cash poolingem

- Celkový stav hotovosti ve skupině: $1,000,000 \text{ Kč (A)} + 200,000 \text{ Kč (B)} - 500,000 \text{ Kč (C)} = 700,000 \text{ Kč}$.
- Firmy B a C čelí problémům s likviditou, přičemž C má problém s negativním zůstatkem.

Implementace cash pooling

1. **Konsolidace účtů:** Mateřská společnost zřídí centrální účet pro cash pooling, na který se přeposílají prostředky z účtů jednotlivých firem.
2. **Přesun peněz:**
 - Z účtu Firmy A se převede 300,000 Kč na centrální účet.
 - Z účtu Firmy B se převede 50,000 Kč na centrální účet.
 - Firma C obdrží z centrálního účtu 500,000 Kč na pokrytí svého dluhu.

Situace po cash pooling

- **Účty po cash pooling:**
 - **Firma A:** 700,000 Kč (1,000,000 Kč - 300,000 Kč).
 - **Firma B:** 150,000 Kč (200,000 Kč - 50,000 Kč).
 - **Firma C:** 0 Kč (přijala 500,000 Kč k vyrovnaní svého dluhu).
- **Celkový stav hotovosti:** Zůstává na centrálním účtu a firmy mohou nyní efektivněji řídit své toky hotovosti.

Řízení Závazků

Efektivní řízení závazků je klíčovou součástí finančního managementu podniku. Správné řízení závazků pomáhá optimalizovat cash flow, udržovat dobré vztahy s dodavateli a maximalizovat finanční výkonnost podniku.

Hlavní aspekty řízení závazků zahrnují:

1

Analýza dodavatelů

Hodnocení dodavatelů z hlediska cen, kvality a platebních podmínek pro optimalizaci nákupních procesů.

2

Vyjednávání platebních podmínek

Snaha o prodloužení doby splatnosti závazků bez negativního dopadu na vztahy s dodavateli.

3

Plánování plateb

Strategické plánování úhrad závazků s ohledem na cash flow a využití poskytnutých slev za včasnou platbu.

4

Monitoring a reporting

Pravidelné sledování stárí závazků a analýza ukazatelů jako doba obratu závazků pro identifikaci trendů a potenciálních problémů.



Řízení krátkodobých závazků

- Závazky jsou významnou součástí pasiv podniku a je nutné je evidovat v účetnictví
- ve výkazech podniku se závazky zobrazují v rozvaze
- je povinnost, která vznikla na základě minulých skutečností, a od jejíhož vypořádání se očekává, že vyústí v odtok prostředků z podniku
- může jít o povinnost peněžní, hmotnou i nehmotnou (dá se ale vyjádřit v penězích = je v rozvaze)
- jde tedy o povinnost nebo odpovědnost jednat nebo konat určitým způsobem
- závazky mohou být právně vymahatelné v důsledku závazné smlouvy nebo zákonem stanoveného požadavku
- KZ = do 1 roku, DZ > 1 rok
- Při evidenci nutno znát:
 - datum vzniku závazku,
 - datum splatnosti = kdy máme zaplatit,
 - označení věřitele = komu máme zaplatit,
 - důvod závazku = za co mu máme zaplatit
 - částku závazku = kolik mu máme zaplatit
 - datum a částku úhrady závazku (toto se doplní při úhradě).

Základní závazky v podniku

- **závazky z obchodního styku**
 - závazky vůči dodavatelům,
 - závazky z vystavených směnek,
 - závazky vyplývající z přijatých záloh atd.,
- **závazky vůči zaměstnancům,**
- **závazky vůči státu, zdravotním pojišťovnám a institucím sociálního zabezpečení,**
- **závazky vůči společníkům a sdružení,**
- **závazky z titulu emise dluhopisů,**
- **závazky z titulu derivátových operací,**
- **krátká pozice u pevných termínových operací,**
- **prodané opce.**

Splatnost závazků

Průměrná doba splatnosti závazků zpravidla odráží likvidní situaci firmy a závisí na těchto faktorech:

- obrátce oběžných aktiv (především doba obratu pohledávek + doba obratu zásob)
- výši pracovního kapitálu (ideálně upraveného o krátkodobá aktiva a pasiva, které mají dlouhodobý charakter).
- výši bankovních úvěrů a výpomocí či jiných krátkodobých zdrojů financování, než jsou krátkodobé závazy z OS (přijaté zálohy, půjčky atp.)



Plánování

- Úzce souvisí s Controllingem = plánování, monitorování, analýz podnikových aktivit, cíl dosáhnout efekt. řízení organizace (interdisciplinární oblast — integrace účetnictví, financí, managementu, analýzy dat); **poksytuje vedení společnosti informace, které potřebuje k rozhodování a strategickému plánování**
- Nevycházíme přímo z výkazů, nýbrž z finanční analýzy a operativního controllingu
- Snažíme se predikovat budoucí stav, chování konkurence, vývoj jednotlivých ukazatelů
- Výsledek: tvorba hospodářské taktiky a strategie
- METODY:
 - Analytické (regresní, korelační analýza, interpolace ziskové funkce ...)
 - Brainstorming (spontánní řešení různorodých problémů)
 - Strategické hry (modelování chování konkurence, vývoj cen vstupů...)

Krátkodobý finanční plán

- vzniká konkretizací a zpřesněním záměrů pro daný rok v dlouhodobém finančním plánu
- je na něj pohlíženo jako na součást dlouhodobého finančního plánu (ten vzniká první)
- i když nelze požadovat, aby roční plán lpěl na splnění záměrů, které byly pro daný rok zapsány v dřívějších letech v dlouhodobém plánu, přesto nelze ztrácet ze zřetele důsledky eventuelních odchylek od původních záměrů

Specifika krátkodobého finančního plánu



- plánovanému roku předchází období, za které je známa skutečnost
- příprava na příští rok měla být spojena s kontrolou plánu běžného roku, zaměřenou na zjišťování odchylek skutečností od plánu a na vyhodnocení faktorů, které budou působit i v plánovaném roce
 - čím bližší je období, pro které jsou prognózovány vnější podmínky, tím menší je riziko prognostické chyby
 - zisk je limitován krátkodobě nezměnitelnými faktory provozního potenciálu. Výrobní kapacity a výrobní sortiment limitují tržby. Instalovaná technologie předurčuje náklady na dosažení tržeb
 - dominantní úlohou krátkodobého finančního plánování je zabezpečování krátkodobé platební schopnosti podniku. V krátkém časovém horizontu se daleko lépe předvídají peněžní toky a lépe se řeší jejich nedostatek.



Krátkodobé finanční plánování

- Není však o nic méně důležité, neboť hlavním cílem podnikání je, jak bylo již také uvedeno, udržet se na trhu, obstát v konkurenci a trvale zvyšovat hodnotu firmy.
- Vizitkou úspěšnosti a dobrého jména firmy je v tržním prostředí trvalá platební schopnost.
- Zajištění této schopnosti je právě úkolem krátkodobého finančního plánování.
- Má v podnikových činnostech své nezastupitelné, velmi důležité místo.
- Je časově vymezeno obdobím do jednoho roku.
- Podnik zajišťuje suroviny a materiály, uhrazuje své závazky, prodává hotové výrobky a za ně inkasuje tržby.
- Těžištěm krátkodobého finančního plánování jsou oblasti, které se v dlouhodobém plánu vymykají podrobnější prognóze.
- Jsou zastoupeny pracovním kapitálem, tzn., že se týkají především oběžného majetku podniku a krátkodobých závazků.