

3měsíční intenzivní kurz: Profesionální finanční řízení 2017

Ing. Petra Štamfestová, Ph.D.

20. 4. 2017

Osnova kurzu

- Zdroje informací pro finanční řízení
- Analýza finančního zdraví firmy
- Růst hodnoty firmy a dílčí faktory jejího ovlivnění
 - Tvorba zisku
 - Reinvestice
 - Dlouhodobé financování - struktura kapitálu
 - **Krátkodobé financování - řízení pracovního kapitálu**
- Struktura majetku a dopad na finanční výsledky firmy - fixní náklady, variabilní náklady, objem výroby, cena - analýza bodu zvratu
- Provozní páka - měření rizika a citlivosti zisku na změnu poptávky
- Kalkulace nákladů jako nástroj řízení portfolia výrobků
- Value Based Management
- Ekonomická přidaná hodnota a její uplatnění v praxi
- Systémy finančních a nefinančních ukazatelů
- Balanced Scorecard
- Firemní investice
- Finanční plánování
- Finanční reporting

Osnova semináře

- Řízení pracovního kapitálu a jeho složek
- Pohledávky a vybrané nástroje jejich řízení
- Případová studie – stanovení potřebné výše čistého pracovního kapitálu
- Platební kalendář a ukázka jeho sestavení

Řízení likvidity

- Řízení pracovního kapitálu

Podstata

.... hledání odpovědi na optimální úroveň pracovního kapitálu, tj. jak snížit úroveň při nezměněných výkonech a současně, jak pracovní kapitál profinancovat!!

Řízení pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu má dva základní úkoly:

- Stanovit potřebnou výši každé položky (optimální, přiměřenou) oběžných aktiv a jejich celkové sumy
- Určit, jakým způsobem bude oběžný majetek financován

Výši oběžných aktiv lze určit:

- pomocí obrátového cyklu peněz - čím je tento cyklus kratší, tím méně podnik pracovního kapitálu potřebuje
- **analyticky - podle jednotlivých položek tohoto souboru**

Řízení pracovního kapitálu

- Řízení zásob – v rámci samostudia + bude diskutováno v rámci finanční analýzy u ukazatelů aktivity
- Řízení pohledávek = Credit management
- Cash management

Řízení pohledávek

- Pohledávka = PRÁVO účetní jednotky na úhradu určité peněžní částky.
- Jaké % z aktiv tvoří pohledávky?
 - u řady společností až 80%
 - obvykle 20 – 40%

Řízení pohledávek

- **Pozitiva**

- Vyšší prodeje
- Konkurenční výhoda
- Dodavatelský úvěr zdroj financování pro odběratele

- **Negativa**

- Riziko nezaplacení

Negativní dopady:

Nedobytné

Hrazené se zpožděním

Řízení pohledávek

- Prevence – komu prodávám
- Zabezpečení výpadku cash flow – kdo mi zaplatí?
- Vymáhání – jak zinkasovat problematické pohledávky

- Pro dodavatele jsou výhodné nulové pohledávky (např. přímý prodej za hotové, platba předem)

- **Zásadou je minimalizovat dobu splatnosti a maximalizovat pravděpodobnost úhrady pohledávky**

Řízení pohledávek v praxi

- Organizační zabezpečení (obchod/finance)
- Nastavení kreditních limitů
- Sledování rizik
- Expedice dodávek
- Vymáhání pohledávek
- Pojištění pohledávek

Řízení pohledávek v praxi

ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ

- Křížová odpovědnost v bonusových schématech
 - obchodník za zaplacení obchodu
 - finance za růst tržeb
- Obchod „nerozdává“ zboží každému
- Finance nemají za cíl nulové, ale přijatelné riziko

Řízení pohledávek v praxi

NASTAVENÍ KREDITNÍCH LIMITŮ

- Sběr základních informací před stanovením limitu
 - JAKÉ?
 - Coface – ukázka kreditních informací
 - Klíčový podklad pro rozhodování riziku odběratele
- Datové zdroje informací o firmách
- Externí
 - Obchodní rejstřík, Insolvenční rejstřík, Sbírka listin, vlastní firemní prezentace – www, veletrhy,..., Seznamy dlužníků zdravotních pojišťoven, internetové burzy pohledávek (epohledavky.cz), informace z veřejných médií
- Interní
 - Interní rating, Ppatební zkušenosti, negativní platební zkušenosti od klientů inkasních agentur (seznam aiacz.cz)

Řízení pohledávek v praxi

SLEDOVÁNÍ RIZIK

- Propojení CRM a účetního systému
- Monitoring pozdních plateb
- Monitoring insolvenčí – služba, je ke koupi

EXPEDICE DODÁVEK

- Včasné zastavení dodávek = minimalizace ztrát
- Určit:
 - Jak dlouho po splatnosti může být pohledávka, než zastavíme dodávky?
 - Kdo rozhoduje o zastavení dodávek?

Řízení pohledávek v praxi

VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

- Obchod je úspěšný až v okamžiku zaplacení
- **Interní řešení**
 - Výhodné v první fázi vymáhání
- **Outsourcing na specializované inkasní agentury**
 - Zahájení inkasního procesu zpravidla do 24 hodin od přijetí požadavku
 - Špičkový tým specialistů
 - Lokální znalost prostředí – agregace případů = páka na dlužníka
 - Inkaso na účet klienta bez ovlivnění obchodních vztahů
 - **Odměna se platí z vymožených pohledávek**
 - **Možnost online sledování inkasního případu**

Řízení pohledávek v praxi

POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

- Vyplatí se mít pojištěné pohledávky?
 - Schopnost prodat na dodavatelský úvěr je klíčová pro konkurenceschopnost podniku
 - Nikdo se nemůže vyhnout riziku nezaplacení
 - Je to jediný známý nástroj, který dává jistotu, že nepřijdu o své peníze za dodané zboží či služby
 - **Umožňuje snadnější přístup k bankovním úvěrům, financování pomocí faktoringu, ...**
 - Soustředím se na core business a pohledávky řeší pojišťovna

Řízení pohledávek v praxi

POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

- Proti čemu se pojišťuji?
 - Proti riziku, že mi odběratel nezaplatí
 - Důvody nezaplacení kryté pojištěním pohledávek:
 - PLATEBNÍ NESCHOPNOST (INSOLVENCE RESP. ROZHODNUTÍ O ÚPADKU)
 - PLATEBNÍ NEVŮLE
- Kolik to stojí?
 - POJISTÉ
 - Sazba v %, aplikuje se na pojištěný obrat/saldo pohledávek
 - Zpravidla 0,1% - 1% z obrátu/pohledávek
 - POPLATKY ZA STANOVENÍ POJISTNÝCH LIMITŮ
 - Zpravidla 1200 Kč za stanovení pojistného limitu na jednoho odběratele v ČR/rok
- Spoluúčast
 - Zpravidla 15% - 20%

Řízení pohledávek v praxi

POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

Předpoklady	Bez pojištění	S pojištěním
Tržby	10 000 000 Kč	10 000 000 Kč
EBT (10%)	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
Ztrátové pohledávky	100 000 Kč	100 000 Kč
Odškodnění (20% spoluúčast)		80 000 Kč
Ztrátové pohledávky	100 000 Kč	20 000 Kč
Pojistné (0,5% tržeb)		50 000 Kč
CN	100 000 Kč	70 000 Kč
Čisté tržby	9 900 000 Kč	9 930 000 Kč

Zdroj: Hudský, A., Růžička, M.

Efektivnost řízení pohledávek

- Doba obratu pohledávek

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/365} \quad (\text{ve dnech})$$

- Průměrná poskytnutá a skutečná doba splatnosti

$$\text{Průměrná poskytnutá doba inkasa} = \frac{\sum \text{hodnota faktury} * (\text{datum splatnosti} - \text{datum vystavení})}{\sum \text{hodnota faktury}} \quad (\text{ve dnech})$$

- Kalkulovaný úrok (nároky na financování obchodů)

$$\text{Kalkulovaný úrok} = \sum (\text{hodnota faktury} * \frac{(\text{datum úhrady} - \text{datum vystavení})}{365} * i)$$

- Úrokové čerpání marže

$$\text{Úrokové čerpání marže} = \frac{\text{kalkulovaný úrok}}{\text{tržby} - \text{náklady na prodané zboží nebo výrobní náklady}}$$

Řízení pohledávek - shrnutí

- Pozitiva pohledávek
 - jednodušší alternativa k hotovostním transakcím
 - součást obchodní nabídky

- Negativa pohledávek
 - riziko neuhrazení (nedobytné pohledávky)
 - Cash flow nedobytné pohledávky:

$$CF = -náklady - (výnosy \times t_{DPH}) - (výnosy - náklady - opravné _ položky) \times t_{DPPO}$$

- zvýšené požadavky na financování (pozdě hrazené pohledávky)
 - Úrokové náklady způsobené pozdě hrazenou pohledávkou:

$$CF = pohledávka \times i \times \frac{dny _ po _ splatnosti}{360} \times (1 - t_{DPPO})$$

Příklad dopadu neuhrazených pohledávek do hospodářského výsledku a cash flow

- Společnost dodala a vyfakturovala přepravné do Španělska za 62 000 Kč. Přeprava se uskutečnila 5.12.2016, faktura byla splatná 31.1.2017, přičemž náklady na naftu činily 10 000 Kč, mzda řidičů 20 000 Kč, dálniční poplatky a mýto 5 000 Kč, opotřebení vozidla 5 000 Kč, ostatní náklady související s cestou 2 000 Kč a alokovaná správní režie společnosti 12 000 Kč. Pohledávka nebyla uhrazena, protože zákazník vstoupil do konkurzu.
- Vypočítejte dopad neuhrazené pohledávky do hospodářského výsledku a do cash flow (neuvažujte faktor času).

- Případová studie – stanovení potřebné výše čistého pracovního kapitálu
- Platební kalendář a ukázka jeho sestavení
- Cash management

Případová studie

Rodinná firma, která vyrábí betonové prefabrikáty, vykazuje tržby a náklady dle tabulky 1. V tabulce 2 jsou uvedeny podmínky od jejich dodavatelů.

- Svým zákazníkům poskytuje odklad splatnosti typicky 30 dní.
- Cement firma objednává 2x měsíčně, písek 4x měsíčně.
- Energie a voda se spotřebovávají průběžně.
- Mzdy jsou vypláceny 10. den následujícího měsíce.
- Firma nedrží žádnou pojistnou zásobu materiálu. Vyrobené výrobky jsou odváženy do centrálního skladu odběratele 2x měsíčně. Firma se snaží dosahovat peněžní likviditu ve výši 0,3.

Určete potřebnou výši čistého pracovního kapitálu a platební kalendář na 6 týdnů.

Počáteční stav peněžních prostředků uvažujte 420 tis. Kč

Předpokládejte, že měsíc má 30 dnů a přesně 4 týdny.

Pracujte pouze s provozními příjmy a výdaji, finanční náklady nechte stranou.

Případová studie

Tabulka 1 - Výběr z roční výsledovky

Položka	Hodnota
Tržby za prodej vlastních výrobků	13 900 000 Kč
Náklady na prodané výrobky	11 150 000 Kč
<i>Cement</i>	<i>5 500 000 Kč</i>
<i>Písek</i>	<i>2 000 000 Kč</i>
<i>Elektřina a plyn</i>	<i>1 500 000 Kč</i>
<i>Voda</i>	<i>150 000 Kč</i>
<i>Mzdy ve výrobě</i>	<i>2 000 000 Kč</i>
Nevýrobní mzdové náklady	800 000 Kč
Provozní výsledek hospodaření	1 950 000 Kč
Finanční náklady	300 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 650 000 Kč

Tabulka 2 - podmínky od dodavatelů

Dodavatel	Splatnost faktur (dní)
Cement	45
Písek	60
Elektřina a plyn	30
Voda	30

Předpoklady

Počet dní v roce	360
Počet dní v měsíci	30

Děkuji za pozornost!

Tento seminář pořádá

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Střelničná 1861/8a, 182 00 Praha 8

tel: +420 251 115 579

fax: +420 251 512 422

office@forum-media.cz

www.forum-media.cz