

9. Řízení oběžného majetku firmy

- OM = složky majetku, které se používají krátkodobě (jednorázová spotřeba - především materiál)
- OM - upraveno normativně
- u nás: vymezeno, co není OM = negativní vymezení
 - NIM
 - HIM
 - finanční investice (nad 1 rok)

Struktura OM

- zásoby
- pohledávky
- peněžní prostředky
- finanční majetek - krátkodobý
- OM je nejlíkvinnější
- část podnikového majetku ⇒ specifika řízení OM (vazby na provozní páku, Net Working Capital)

Funkce (výběr)

- 1) zajištění likvidity firmy
- 2) hladký koloběh majetku a kapitálu firmy = funkce firmy
- 3) vliv na rentabilitu firmy (cena OM ve vazbě na různé formy OM)
- 4) rezerva na krytí rizik

Odchylky "standardu tržní ekonomiky" od situace v ČR

- A) vyšší podíl OM v celkových aktivech
- B) vyšší podíl peněžních (platebních) prostředků - likvidita
- C) zálohy na nákup zásob (nejen zásob)
- D) pestřejší struktura OM z důvodů:
 - likvidity
 - nutnosti čelit rizikům trhu
 - nutnosti zajistit finanční stabilitu firmy

Řízení OM

- vědomá činnost podniků zahrnující analýzu, stanovení a ??????? optimální výše, struktury a míry OM, která odpovídá potřebám, možnostem a cílům podniku
- optimalizace (dle cílů a postavení firmy)
 - výše OM
 - struktury OM
 - použití OM
- věcně zahrnuje řízení OM:
 - řízení celkového OM
 - řízení zásob
 - řízení peněžních prostředků
 - řízení pohledávek

Celková potřeba OM (POH_c)

- výše OM pro zajištění očekávaných výkonů firmy (obvykle tržeb) ve finančních jednotkách
- vzniká zaplacením přijatého OM až do příchodu plateb od odběratelů

Základní faktory celkové potřeby

- doba obratu OM ve dnech

$$DO_{OM} = \text{dny za období} : \frac{\text{výkony (tržby)}}{\text{průměrný stav OM}}$$

- průměrná denní výše výkonů (tržeb) podniku: V v Kč

$$POM_C = DO_{OM} * V \quad [\text{Kč}]$$

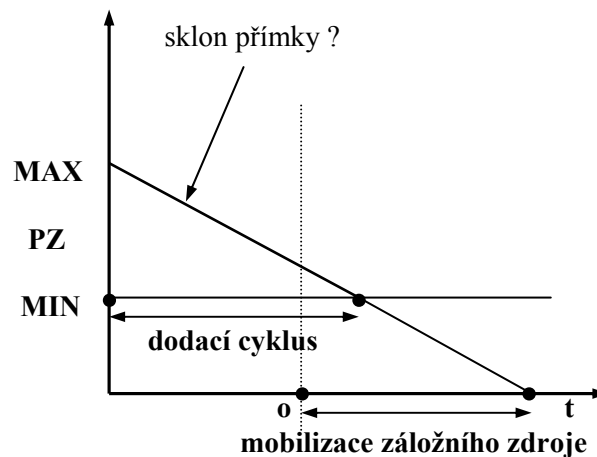
$$\text{Průměrná DVV} = \frac{\text{průměrný stav OM}}{DO_{OM}}$$

- celková potřeba se rozpadá do potřeb dílčích složek OM

Řízení zásob

- zásoby = téměř synonymum OM
- představuje:
 - řízení objemu zásob
 - řízení struktury zásob
 - řízení míry využívání zásob
- metody řízení zásob: široký sortiment (dále jen výběr)

Průměrná výše zásob



- dod. cyklus - doba mezi 2 po sobě následujícími dodávkami téhož materiálu
- MIN - pojistná zásoba
- O - okamžik objednání

$$PZ = S * W = \frac{MAX + MIN}{2} \quad [\text{Kč}]$$

- S - průměrná denní spotřeba (Kč/den)
- W - průměrná doba vázanosti

$$W = \frac{\text{dod. cyklus}}{2} + \text{pojistná zásoba}$$

- PZ závisí na průběhu spotřeby - rovnoměrná, nerovnoměrná (rychlejší nebo pomalejší na počátku dod. cyklu)

Určujeme okamžik nové objednávky - O, v závislosti na:

- spotřebě

- době nutné pro vyřízení objednávky tak, aby nedošlo k čerpání pojistné zásoby

Zásobovací rovnice (pro operativní řízení zásob)

$$K_Z = P_Z + N - S$$

K_Z ... zásoba na konci období
 P_Z ... zásoba na začátku období
 N ... nákup během období
 S ... spotřeba během období

- nedokončená výroba - se řeší metodicky obdobně jako výrobní náklady
- cíl: měnit (snižovat) časový průběh nákladů (úspory nákladů) organizací výrobního procesu (bez nároků na investice)

Optimalizace zásob

- kritérium: minimalizace nákladů na pořízení a udržení zásob
- **celkové náklady** (složky):
 - náklady na pořízení
 - náklady skladovací
 - náklady nedostatku zásob
 - ušlý zisk
 - pokuty a penále
 - cenové diference materiálových náhrad
- **nákladový model** (náklady nedostatku zásob se neuvažují, ani pojistná zásoba)

$$N = \frac{N_p * S}{Q} + \frac{N_s * Q}{2} + C * S$$

N ... celkové náklady
 N_p ... pořizovací náklady jedné dodávky
 N_s ... průměrné náklady skladování jedné jednotky
 C ... cena za jednotku materiálu
 S ... plánovaná spotřeba za období
 Q ... velikost objednávky ve hmotných jednotkách

S/Q ... počet objednávek za období
 $Q/2$... průměrná zásoba (neuvažujeme zde pojistnou zásobu)

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * N_p * S}{N_s}}$$

- průměrná optimální zásoba: $Q_{opt}/2$
- optimální počet dodávek: S/Q_{opt}
- dodávkový cyklus: $(Q_{opt}/S) * \text{počet dní}$
- optimální výrobní dávka \Leftrightarrow je nutné vzít v úvahu:
 - seřizovací náklady
 - skladovací náklady

- optimální výše nedokončené výroby - analogicky jako Q_{opt} u výrobních zásob

Využití zásob a pojistné zásoby

- účelová kritériální funkce:
 - minimalizace nákladů
 - minimalizace rizika ztrát z nedostatku zásob
- další kritéria:
 - R rychlost obratu zásob (počet obrátek za období)
 - D_Z doba obratu zásob [dny]
 - O obrat zásob (zpravidla **tržby - realizace** [Kč])
 - K koeficient využití zásob
 - Z průměrný stav zásob

$$R = \frac{O}{Z}; \quad K = \frac{Z}{O}$$

$$D_Z = \frac{Z}{O/d} \Rightarrow Z = \frac{D_Z * O}{d}$$

- d = počet dnů a období
- pojistná zásoba - f (odchylek):
 - dodávkového cyklu
 - spotřeby
 - velikosti dodávky

Řízení peněžních prostředků

- hlavní funkce - zajistit potřebu peněžních prostředků při minimalizaci nákladů cestou sledování:
 - likvidity
 - výnosnosti, resp. ztrát z držení peněžních prostředků, místo jejich investování
 - rizika držby peněžních prostředků (znehodnocení, změna úrokových sazeb, ...)
- 2 základní přístupy k řízení peněžních prostředků:
 - a) sledování (očekávaných) příjmů a výdajů např.:
 - operativní věcné řízení (získávání a používání peněžních prostředků)

Počáteční stav + Příjmy - Výdaje = Konečný stav

- platební kalendáře - přehledy očekávaných příjmů a výdajů, snaha předejít nedostatku peněžních prostředků
- b) modely peněžních prostředků (aplikace modelu řízení zásob) - Baumolův model
 - známá celková potřeba
 - potřebu lze krýt z různých zdrojů
 - náklady akviziční, obstarávací a pořizovací

$$CN = N_a * \frac{P}{Q} + u * \frac{Q}{2}$$

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * N_a * P}{ú}}$$

- Q_{opt} ... velikost jedné akvizice peněz
 N_a ... akviziční náklady na 1 dodávku (akvizici)
 P ... celková potřeba peněz v daném období
 $ú$... úroková míra (úroková ztráta z držby peněz)

Řízení pohledávek

- pohledávky lze dělit dle více kritérií např. na: tuzemské a zahraniční, krátkodobé a dlouhodobé, dle subjektu na subjekty pohledávky platící a neplatící
- pohledávky také mohou být z obchodních styků či z jiných důvodů (nároky na dotace, odpočty daní, ze zákona, úhrada ztrát společnosti)
- účelová funkce - opět optimalizace, zde ovšem velmi sporná, spíše minimalizace (ne ale za každou cenu)
- základní nástroje:
 - podmínky prodeje (slevy, zvýhodnění, bonita partnera)
 - zajištění pohledávek (směnky, akreditivy, bankovní akceptace)
 - informace o partnerech
 - skonta (slevy při promptní platbě)
 - ukazatele pohledávek (příklad)

$$\frac{\sum P}{365}; \quad \text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{obrat pohledávek} * (\text{tržby}) : d}$$