

## Finanční management - Analýza pracovního kapitálu

Zpracoval: Martin Klouda

Datum: 7. 3. 2010

### Hotovostní cyklus

Firma pro svoji činnost potřebuje peníze. K zakoupení vstupů a zahájení výroby a následnému dodání výrobků, za které teprve inkasuje platby. Tento jev se nazývá hotovostní cyklus. Hotovostní cyklus má svoji aktivní a pasivní složku. Aktivní složka zahrnuje materiál nedokončenou výrobu atd. Pasivní složka vyjadřuje krátkodobé závazky, které kryjí aktiva.

*Hotovost → Zásoby materiálu, surovin... → Zásoby nedokončené výroby → Zásoby hotových výrobků → Pohledávky → Hotovost*

Český pojem	Anglický pojem	Zkratka	Náplň pojmu
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Zásoby + Pohledávky + Finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	WC – Krátkodobé závazky
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	Zásoby + Pohledávky

Všechny aktivní položky hotovostního cyklu jsou součástí pracovního kapitálu. Ten je tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem. Odečtením pasivní položky hotovostního cyklu – krátkodobých závazků – vzniká čistý pracovní kapitál.

### Determinanty objemu pracovního kapitálu

Položka	Determinanta
Zásoby materiálu	Frekvence objednávání
Zásoby nedokončené výroby	Doba výroby
Zásoby výrobků a zboží	Počet předávek mezi pracovišti
Pohledávky	Frekvence expedice
Finanční majetek	Doba čekání zákazníků na dodávku
	Doba (dohodnuté) splatnosti pohledávek
	Stabilita objednávek
	Stabilita příjmů

Hotovostní cyklus se zpožďuje například záměrnou činností subjektů, kdy nedodrží stanovené lhůty apod. K zpožděním často přispívá také nesvědomitě vykonávání práce jednotlivými subjekty např. v administrativě, ale i v jiných sférách. Celkově má velký vliv i nastavení systému a procesu fungování ve firmách a organizacích, kde se můžeme setkat s mnoha byrokratickými překážkami či duplicitami v procesech schvalování. Jako poslední důvod Kyslingerová uvádí kompenzace, kde je firmě jejími partnery na jedné straně uleveno, ovšem za cenu možného negativního dopadu na průběh hotovostního cyklu. Zde má na mysli například zvýšení doby splatnosti faktur jako kompenzace za zvýšení ceny dodávek apod.

Hotovostní cyklus má mnohem více částí, než bylo výše zmíněno. Cyklus počíná příjmem objednávky, objednáním zásob a dále pokračuje skrz přípravu, plánování, výrobu, expedici, dopravu, vyúčtování atd., přičemž všechny uvedené fáze se ještě dělí na další. Nelze opomenout, že jako faktor zde vstupuje i zákazník a jeho vůle a ochota platit stejně jako technické faktory typu délka doby převodu peněz. K tomu, abychom našli příležitosti pro zkrácení hotovostního cyklu, je nutné zanalyzovat důkladně celý tento cyklus.

Hotovostní cyklus peněz (HCP) se skládá z:

- *Doby obratu zásob* - průměrná doba od nákupu materiálu do jejich prodeje (zahrnuje dodávkový a výrobní cyklus): **průměrná zásoba / (tržby/360)**
- *Doby obratu pohledávek* neboli *doby inkasa* - doba, která uplyne od fakturace výrobků do dne inkasa: **pohledávky / (tržby/360)**
- *Doby odkladu plateb* - doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz: **závazky/jednodenní nákupy**

Hotovostní cyklus peněz se vypočte jako součet doby obratu zásob a doby inkasa a odečte se doba odkladu plateb.

HCP je prvním činitelem, který určuje kapitálovou potřebu peněz pro financování oběžného majetku. Druhým činitelem jsou jednodenní náklady (výdaje) na prodané zboží (vypočteme jako **celkové náklady / 360**).

**Kapitálová potřeba na oběžný majetek** - 

HCP * celkové jednodenní náklady
----------------------------------

### **Koncept nulového nefinančního pracovního kapitálu (Just-in-Time)**

Jeho podstatou je stlačení zásob a pohledávek k nule. V případě zásob se tak děje buď dodáváním přímo na výrobní linku, či za použití skladů, které například patří firmě, ale zboží v nich je dodavatele, či má sklady od firmy pronajaty přímo dodavatel. Odběratel tím pádem nevykazuje téměř žádné zásoby materiálu. Podobně se postupuje i v případě nedokončené výroby a hotových výrobků, vyráběných na zakázku. Pohledávky v souvislosti s prodejem výrobků také nevznikají, protože celá produkce je prodána dalšímu subjektu, který je na firmu napojen a který přebírá produkci i s riziky s ní spojenými.