

# Téma 5:

## Řízení oběžného majetku

1. *Charakteristika oběžného majetku a jeho struktury*
2. *Celková potřeba oběžného majetku*
3. *Řízení oběžného majetku*
  - *řízení zásob*
  - *řízení pohledávek*
  - *řízení peněžních prostředků*

Doba obratu – hmotný aspekt

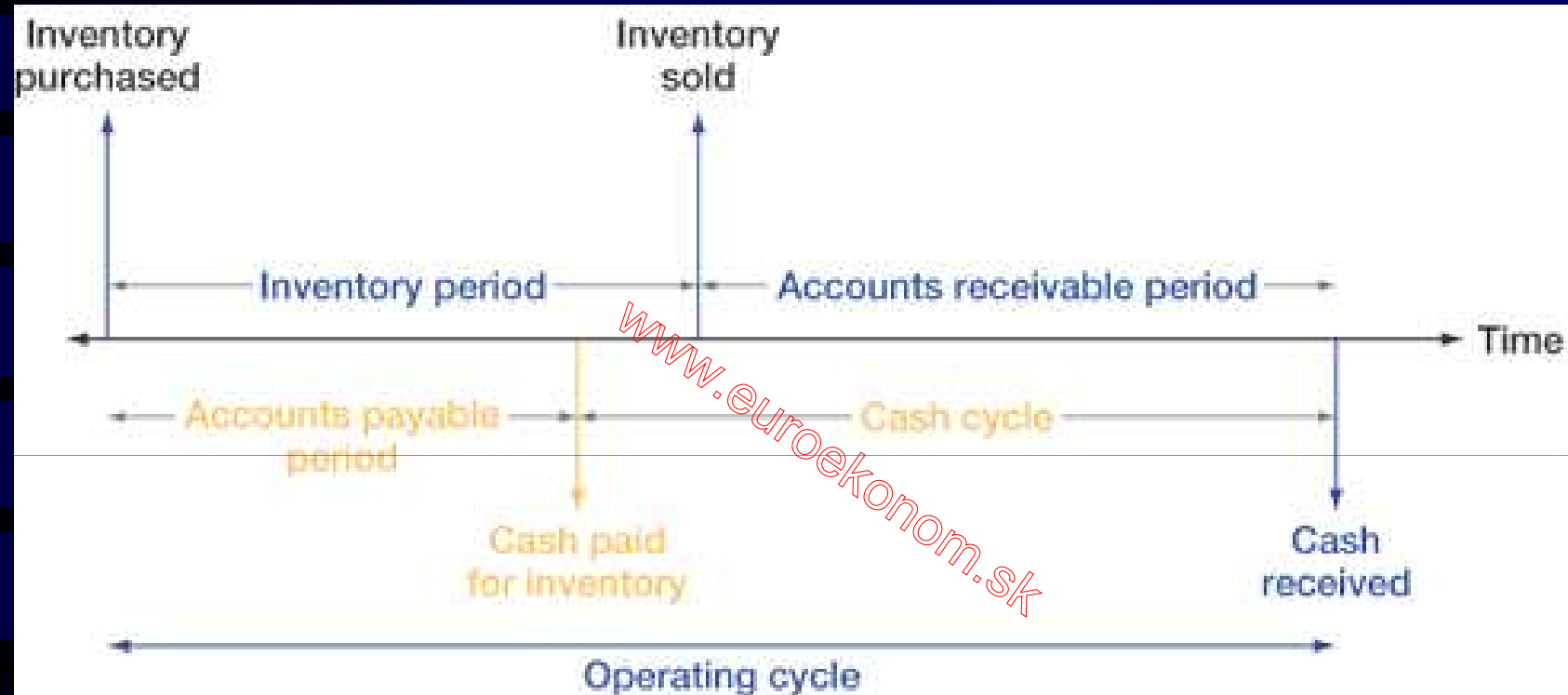
Doba obratu  
pohledávek



Doba obratu  
závazků vůči  
dodavatelům

Doba obratu – peněžní aspekt

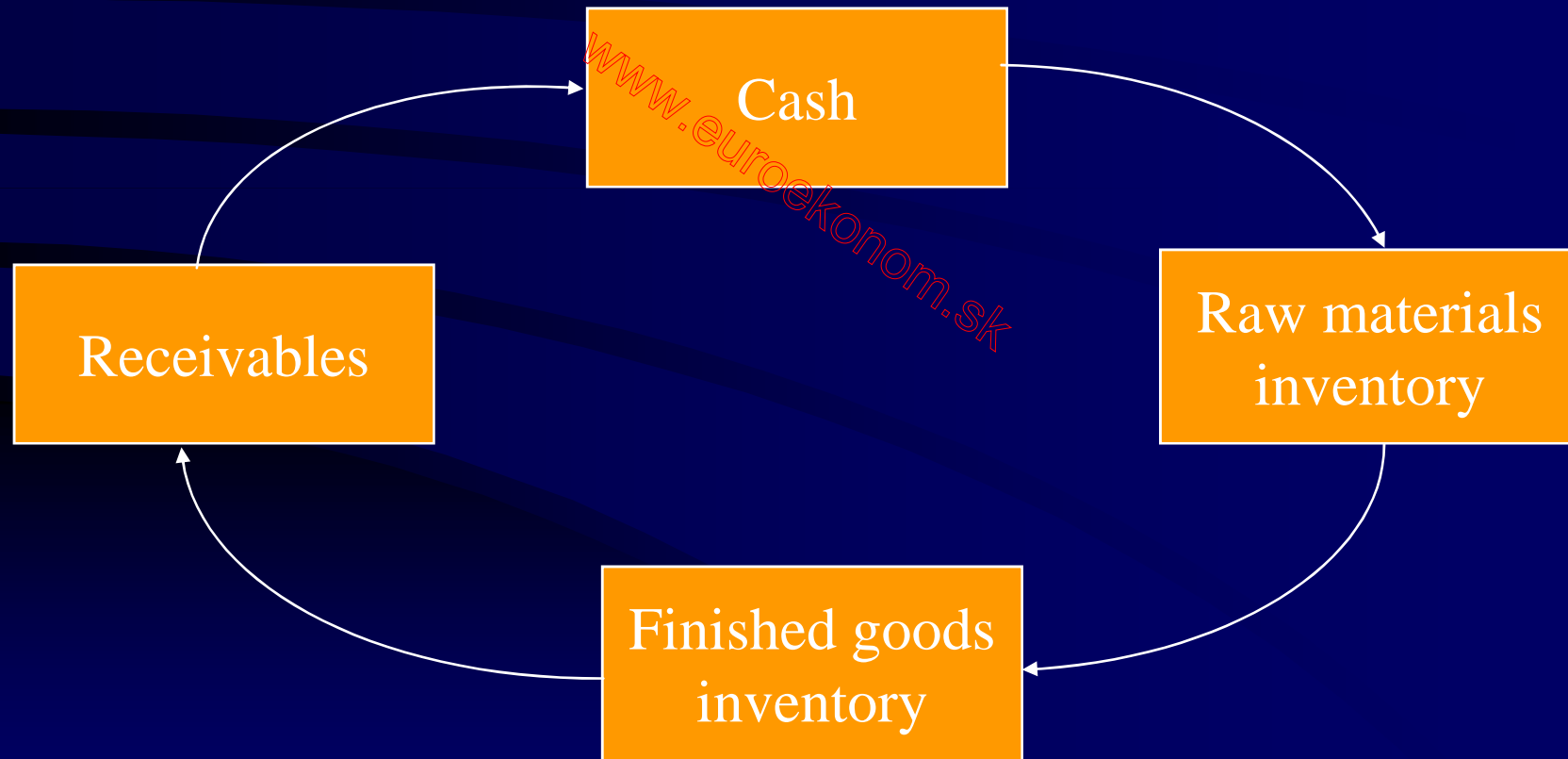
*Obr. Doba obratu pracovního kapitálu – hmotný a peněžní aspekt*



The operating cycle is the time period from inventory purchase until the receipt of cash. (The operating cycle may not include the time from placement of the order until arrival of the stock.) The cash cycle is the time period from when cash is paid out to when cash is received.

# Working Capital

Simple Cycle of operations



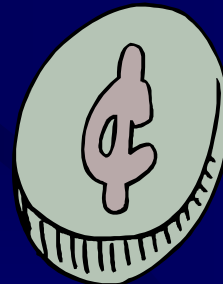
# Working Capital

**Net Working Capital** - Current assets minus current liabilities. Often called working capital.

**Cash Conversion Cycle** - Period between firm's payment for materials and collection on its sales.

**Carrying Costs** - Costs of maintaining current assets, including opportunity cost of capital.

**Shortage Costs** - Costs incurred from shortages in current assets.



# *1. Charakteristika oběžného majetku a jeho struktury*

## Oběžný majetek (oběžná aktiva)

- je součástí majetku podniku
- majetek, který svým charakterem má krátkou dobu použití (do jednoho roku)

## Strukturou oběžného majetku rozumíme složení, skladbu oběžného majetku.

- *vázaný* (v nepeněžních formách)
- *volný* (v penězích).
  
- zda se nachází ve *výrobních zásobách, nedokončené výrobě, hotových výrobcích, pohledávkách, krátkodobém finančním majetku* či *hotových penězích*
  
- z hlediska charakteru jeho potřeby je významné, jde-li o *trvalý* či *přechodný* stav oběžného majetku.
  
- vzhledem k záměrům v objemu a struktuře podnikové činnosti je účelné odlišit majetek *potřebný* a *nepotřebný*.

## *2. Celková potřeba oběžného majetku*

= *výše oběžného majetku*, potřebná pro zajištění předpokládaného rozsahu výkonů podniku

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)



## *Průměrná kapitálová potřeba v oblasti oběžného majetku se odvíjí od:*

- a) Průměrné doby vázanosti (obratu) celkového oběžného majetku ve věcných formách oběžného majetku, které se postupně mění.
- b) Průměrné denní potřeby (výdaje) celkového oběžného majetku.

$$P = D \cdot V$$

kde: P - celková potřeba (Kč)

D - doba obratu OM (dny)

V - denní výkony (tržby) (Kč/den)

### *3. Řízení oběžného majetku*

*Řízením oběžného majetku* - vědomá činnost podniků, zahrnující analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání oběžného majetku odpovídající potřebám, možnostem a cílům podniku.

## Řízení zásob

- zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.

## Průměrná výše zásob závisí na těchto hlavních faktorech:

- a) denní spotřebě zásob (celková spotřeba za období/počet dní daného období),
- b) době jejich vázanosti od „vstupu“ do podniku do jejich předávání do spotřeby

c) průběhu spotřeby zásob.

$$PVZ = PDSZ \times PDVZ$$

kde: PVZ = průměrná výše zásob (Kč)

PDSZ = průměrná denní spotřeba zásob  
(Kč/den)

PDVZ = průměrná doba vázanosti zásob (dny)

DC

$$PDVZ = \frac{DC}{2} + PZ + TZ$$

kde: DC = průměrný dodávkový cyklus (dny)

PZ = pojistná zásoba (dny)

TZ = technologická zásoba (dny)

# Průměrnou zásobu lze při rovnoměrné spotřebě určit:

$$\frac{\text{maximální zásoba} + \text{minimální zásoba}}{2}$$

Pro operativní řízení zásob lze využít i tzv. *zásobovací rovnici*, kterou lze vyjádřit takto:

$$KS = PS + N - S$$

- kde:
- KS = konečný stav zásob (na konci období),
  - PS = počáteční stav zásob (na začátku období),
  - N = nákup zásob během období,
  - S = spotřeba zásob během období.

# Průměrná výše nedokončené výroby

$$PVNV = PDNV \times PDVNV$$

kde:  $PVNV$  = průměrná výše nedokončené výroby (Kč)

$PDNV$  = průměrné denní náklady na výrobu  
(Kč/den)

$PDVNV$  = průměrná doba vázanosti (výroby)  
nedokončené výroby (dny)

$$PDVNV = PDVC \times KNN + PZNV$$

kde:  $PDVC$  = průměrná délka výrobního cyklu (dny)

$KNN$  = koeficient narůstání nákladů v nedokončené výrobě

$PZNV$  = pojistné zásoby v nedokončené výrobě

# Průměrná výše zásob hotových výrobků

$$PVHV = PDNHV \times PDVHV$$

kde:  $PVHV =$  průměrná výše zásob hotových výrobků (Kč)

$PDNHV =$  průměrné denní náklady vyrobených (hotových) výrobků (Kč/den)

$PDVHV =$  průměrná doba vázanosti (skladování) hotových výrobků (dny)

$OC$

$$PDVHV = \frac{OC}{2} + OST$$

kde:  $OC =$  průměrná délka odbytového cyklu (dny)

$OST =$  ostatní doby ovlivňující výši hotových výrobků (dny)



# Stanovení průměrné výše zásob optimalizací

Pro účely optimalizace zásob lze náklady spojené s hospodařením se zásobami klasifikovat takto:

- a) *Náklady na jednu objednávku (pořizovací náklady)*
- b) *Skladovací náklady*
- c) *Náklady nedostatku zásob*

$$N = \frac{PN \times N_a}{Q} + \frac{SN \times Q}{2} + C \times N_a$$

Kde: N = celkové náklady spojené s pořizováním a hospodařením se zásobami,

PN = náklady pořizovací na jednu dodávku (objednávku),

SN = průměrné náklady na skladování jedné jednotky za určité období,

C = cena za jednotku (materiálu, suroviny),

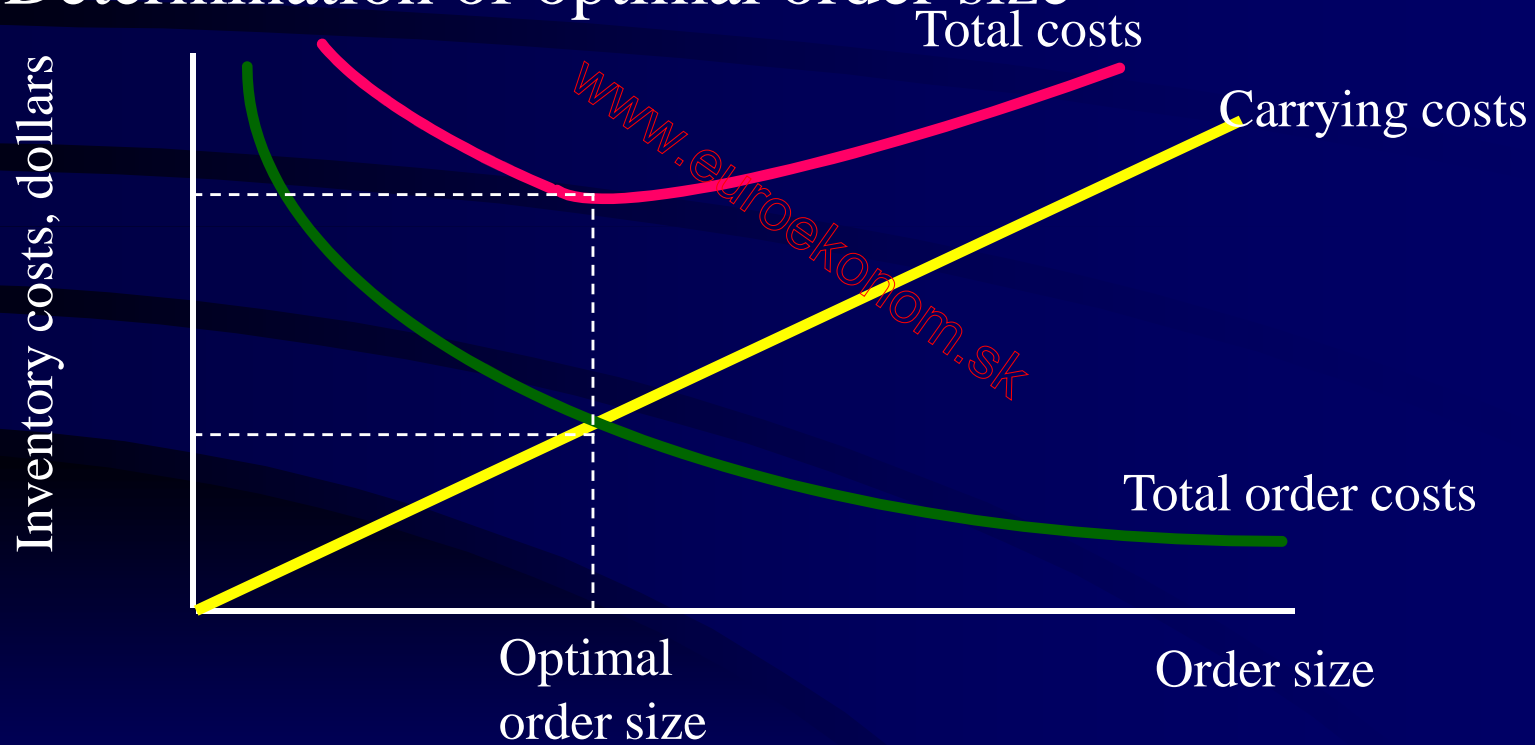
N<sub>a</sub> = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období,

Q = velikost dodávky (objednávky) v hmot. jednotkách

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot PN \cdot N_a}{SN}}$$

# Inventories & Cash Balances

## Determination of optimal order size



# Využití zásob

$$\text{rychlost obrátu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}$$

$$\text{koeficient obrátu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}}$$

*doba obrátu zásob*

# Řízení pohledávek

*Pohledávky* představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů.

[www.ekonom.sk](http://www.ekonom.sk)

## Pohledávky rozlišovat podle:

- *subjektů* (platících, neplatících apod.),
- *místa dlužníka* (tuzemské a zahraniční),
- *času* (krátkodobé a dlouhodobé),
- rozlišovat *pravidelné* či *náhodné* pohledávky,
- *míry jejich rizikovosti* apod.

*Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek.*

## Pohledávky z obchodního styku

- *sledování a využívání podmínek prodeje*
- volba okamžiku úhrady
- výše realizačních cen, poskytování slev, skont či jiných forem zvýhodnění prodeje

Realizace podmínek prodeje závisí na postavení (ekonomické síle) dodavatele, odběratele i na existujících tržních podmínkách (struktura trhu, nabídce a poptávce).

## K řízení pohledávek je možné využít následujících ukazatelů:

tržby

*rychlost obratu pohledávek* = -----

průměrný stav pohledávek

průměrný stav pohledávek

*koeficient využití pohledávek* = -----

tržby

*dobu obratu pohledávek*



## Obchodní úvěry:

- *nezajištěné*
- *jištěné* (zástavní právo, zastavení pohledávky, postoupení pohledávky, zadržovací právo, různé formy ručení, opatřeními v *platebním styku* (placení akreditivem, dokumentárními platbami, směnkami, šeky, bankovními akcepty či zárukami apod.).

# Řízení peněžních prostředků

*Řízení peněžních prostředků* –soubor činností směřujících k permanentnímu zabezpečování potřebné výše peněžních prostředků, v potřebném místě a čase, a to při minimálních nákladech spojených se zabezpečením těchto prostředků.

- transakční motiv – peněžní prostředky musí zabezpečovat běžnou činnost podniku
- zajišťovací motiv – peněžní prostředky umožňují ochranu proti výkyvům v cash flow
- spekulativní motiv - peněžní prostředky umožňují rychlé a efektivní využití investičních možností

## Stanovení optimální výše peněžních prostředků je velmi obtížné

- sklon podniku k riziku
- pravidelnost a spolehlivost peněžních toků
- potenciální likvidita podniku
- finanční rezervy v podniku
- úroková míra

## Metody řízení peněžních prostředků

Ize rozdělit do dvou hlavních skupin:

- řízení na základě *modelů* peněžních prostředků
- řízení peněžních prostředků na základě běžného sledování stavů a vývoje peněz, *peněžních příjmů a výdajů*.

## Modely peněžních prostředků

*Účelem modelu* je nalezení optimální výše akvizice peněz (velikosti série prodávaných cenných papírů ap.), tj. takové, při níž jsou celkové náklady spojené se získáváním a držbou peněz minimální.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot N \cdot P}{ú}}$$

## *K věcnému – operativnímu řízení*

patří např. volba rychlých a bezpečných způsobů placení

Sledování peněžních prostředků vychází z prostého vztahu:

$$K = P + \text{Př} - V$$

kde: K = konečný stav peněžních prostředků,  
P = počáteční stav peněžních prostředků,  
Př = peněžní příjmy,  
V = peněžní výdaje

Na tomto principu je založeno sestavování **platebních kalendářů** (rozpočtu příjmů a výdajů). Platební kalendář je přehledem očekávaných příjmů a výdajů v krátkém období.

# *Cash Budgeting*

Steps to preparing a cash budget:

Step 1 - Forecast the sources of cash.

Step 2 - Forecast uses of cash.

Step 3 - Calculate whether the firm is facing a cash shortage or surplus.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

## *Example: Cash Budget – Net Cash Flow and Cash Balance*

	Q1	Q2	Q3	Q4
Total cash collections	583	567	633	750
Total cash disbursements	475	743	607	628
Net cash inflow	108	-176	26	122
Beginning Cash Balance	80	188	12	38
Net cash inflow	108	-176	26	122
Ending cash balance	188	12	38	160
Minimum cash balance	-50	-50	-50	-50
Cumulative surplus (deficit)	138	-39	-14	107