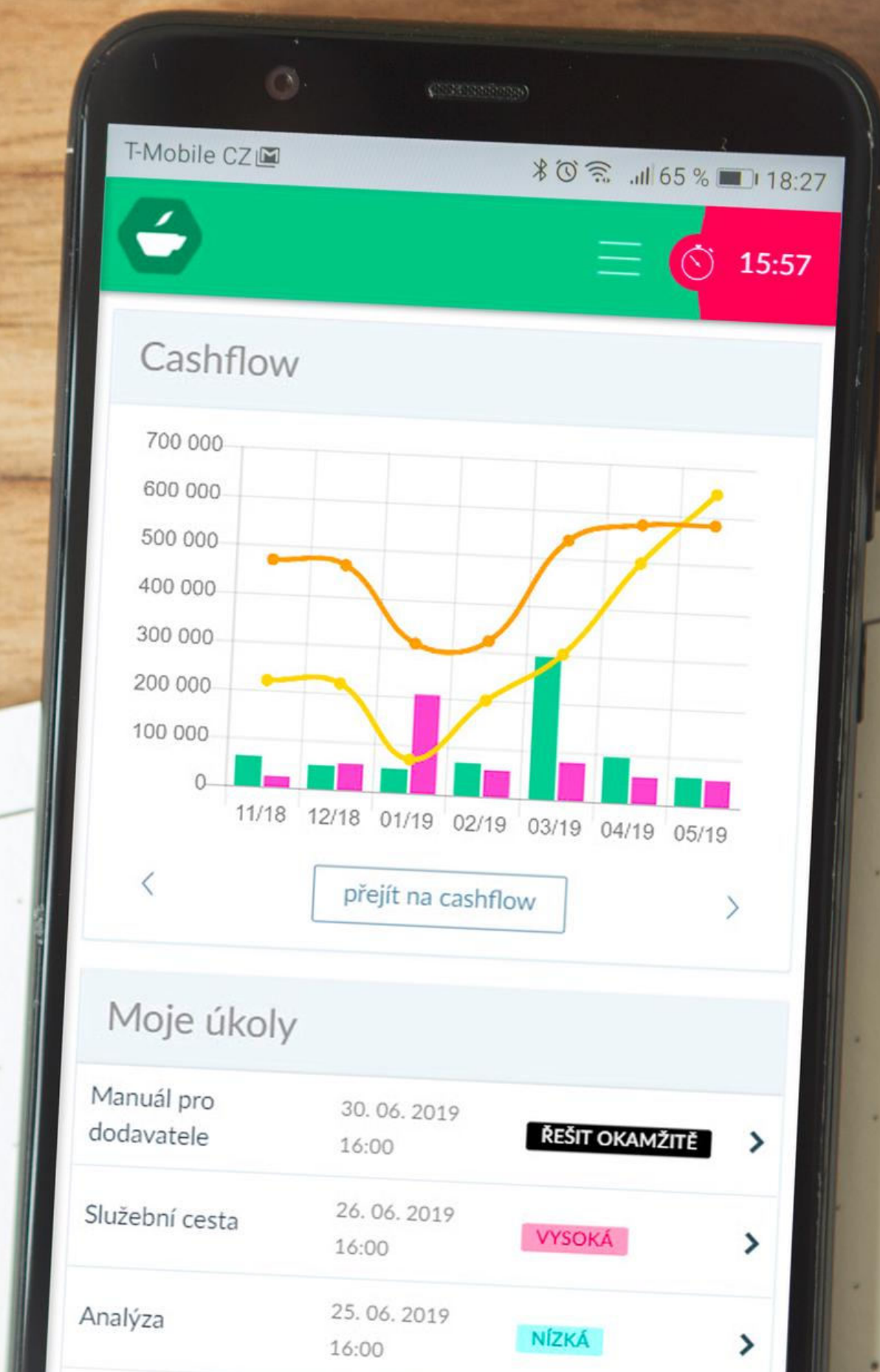


CAFLU®

10 NEJČASTĚJŠÍCH CHYB PŘI ŘÍZENÍ CASH FLOW



10 NEJČASTĚJŠÍCH CHYB PŘI ŘÍZENÍ CASH FLOW A JAK SE JIM VYVAROVAT

Pro úspěch v podnikání jsou vedle osobnosti podnikatele, dobrého podnikatelského nápadu a tržního prostředí důležité zejména podnikatelské aktivity a řízení firmy. Součástí úspěšného firemního managementu je rovněž řízení finanční stránky podnikání. Řízení peněžních toků spočívá ve sledování, kontrolování, rozhodování a chytrém užití firemních financí. Přes důležitost finančního řízení je cash flow často vnímáno jako pomyslná černá skříňka podnikání.

Chcete-li svoji firmu aktivně řídit a vést ji k co nejlepším výsledkům, usilujte o přeměnu zmíněné černé skříňky na tak zvanou bílou schránku, tedy na takové finanční řízení, které máte pevně ve svých rukou.

Abychom vám proces vyjasňování neznámého v oblasti cash flow co nejvíce usnadnili, vybrali jsme 10 nejčastějších chyb při řízení peněžních toků, kterým se raději vyhněte, chcete-li být skutečně úspěšnými podnikateli.

CHYBA Č. 1 NESLEDUJETE PENĚŽNÍ TOKY

Spousta podnikatelů se domnívá, že finanční řízení firmy představuje spravování firemního bankovního účtu, měsíční kontrolu účetní výsledovky a hlídání daňové povinnosti. O řízení cash flow sice slyšeli, ale nevědí, jak přesně na to. Nejste v tom sami! Skutečně úspěšní podnikatelé věnují značnou pozornost sledování svých peněžních toků. Díky přehledu cash flow vědí, jak na tom finančně skutečně jsou. To jim umožní kvalitní manažerská rozhodování.

Neznalost budoucích příjmů a výdajů je velmi nepříjemná a ekonomicky nevýhodná. Pokud si nevedete přehled financí, neřídíte je a jen těžko můžete být připraveni na budoucnost. Prvním krokem je udělat si přehled v příjmech a výdajích v rozdělení na očekávatelné a předpokládané, ale méně pravděpodobné. Plánování cash flow vám usnadní také rozčlenění příjmů a výdajů na opakující se a jednorázové. Důležité je sepsat opravdu vše.





U výdajů věnujte pozornost těm, které mají dlouhodobý dopad, například vybavení prostor a pořízení automobilu, stejně jako těm, které jsou spojené s běžným provozem podnikání. Takovými jsou nájemné, telefony, poplatky za elektřinu, teplo, vodu, připojení k internetu, kancelářské potřeby. Máte-li spolupracovníky, nezapomeňte i tyto očekávatelné výdaje na mzdy a odměny do vašeho plánu cash flow zahrnout.

Druhou stránkou přehledu peněžních toků jsou příjmy. Ty už většinou bohužel nelze stanovit tak spolehlivě jako výdaje. Přesto se snažte co nejpřesněji odhadnout počet zákazníků v jednotlivých měsících a produktů, které v těchto měsících prodáte. Možná máte ještě jiné než standardní příjmy z běžných prodejů. Mohou to být odměny za prodeje poskytované originálním výrobcem nebo vedlejší příjmy například z pronájmu části nevyužívaného vybavení. Vše do vašeho plánu cash flow zahrňte.



Pokud peněžní toky nesledujete, začněte s tím.

CHYBA Č. 2 ZAMĚŇUJETE ZISK ZA VYDĚLANÉ PENÍZE

V podnikání se věnuje mnoho pozornosti zisku, ačkoli bez schopnosti uhradit závazky dodavatelům a vyplatit mzdy zaměstnancům firmy zkrachují mnohem dříve, než se na konci roku objeví v účetní výsledovce konečný hospodářský výsledek. Ve výsledovce naleznete cenné informace pro analýzu efektivity podnikatelské činnosti. Bohužel ale málo vypovídá o tom, zda skutečně vyděláváte.

Přesto se většina podnikatelů dopouští této chyby a soustředí se pouze na zisk. Patříte mezi ně také? Možná vás to už napadlo. Účetní pojem hospodářský výsledek se skutečně liší od ekonomické kategorie cash flow. Zisk nebo ztráta je vyjádřením rozdílu mezi náklady a výnosy. Cash flow je rozdílem mezi peněžními příjmy a výdaji. Výdaje nepředstavují 100 % nákladů stejně jako výnosy více než často neznamenaají okamžité inkasování peněz.

Plusová položka ve výsledovce je zaznamenána k datu zdanitelného plnění na vystavené faktuře. Peníze vám ale mohou přijít s více či méně značným časovým posunem.

Obdobně náklad evidovaný v účetnictví nemusí znamenat bezprostřední úhradu. Například mzdy za měsíc prosinec jsou součástí hospodářského výsledku daného roku, nicméně výplata (a tedy snížení cash flow) nastane až v průběhu ledna následujícího roku. U pořízení kancelářského vybavení, počítačů, výrobních linek, automobilů, budov je časový posun ještě výraznější díky odpisům rozloženým do několika let, ačkoli jste nový majetek již dávno zaplatili.

Náklady a výdaje, výnosy a příjmy se tak mohou v reálném životě a v účetním výsledku hospodaření diametrálně odlišovat. Přehled cash flow vám řekne, kolik peněz z firmy odtéká a kolik peněz do firmy pomyslně přitéká. Se zákazníky se domluvíte na pozdější platbě, zatímco své dodávky jste již dávno uhradili. Peněz se vám nedostává, ačkoli jste ziskoví. Nesoulad mezi příjmy a výdaji vás přiměje k aktivnímu řešení situace dříve, než z účetnictví získáte výkaz zisku a ztráty.

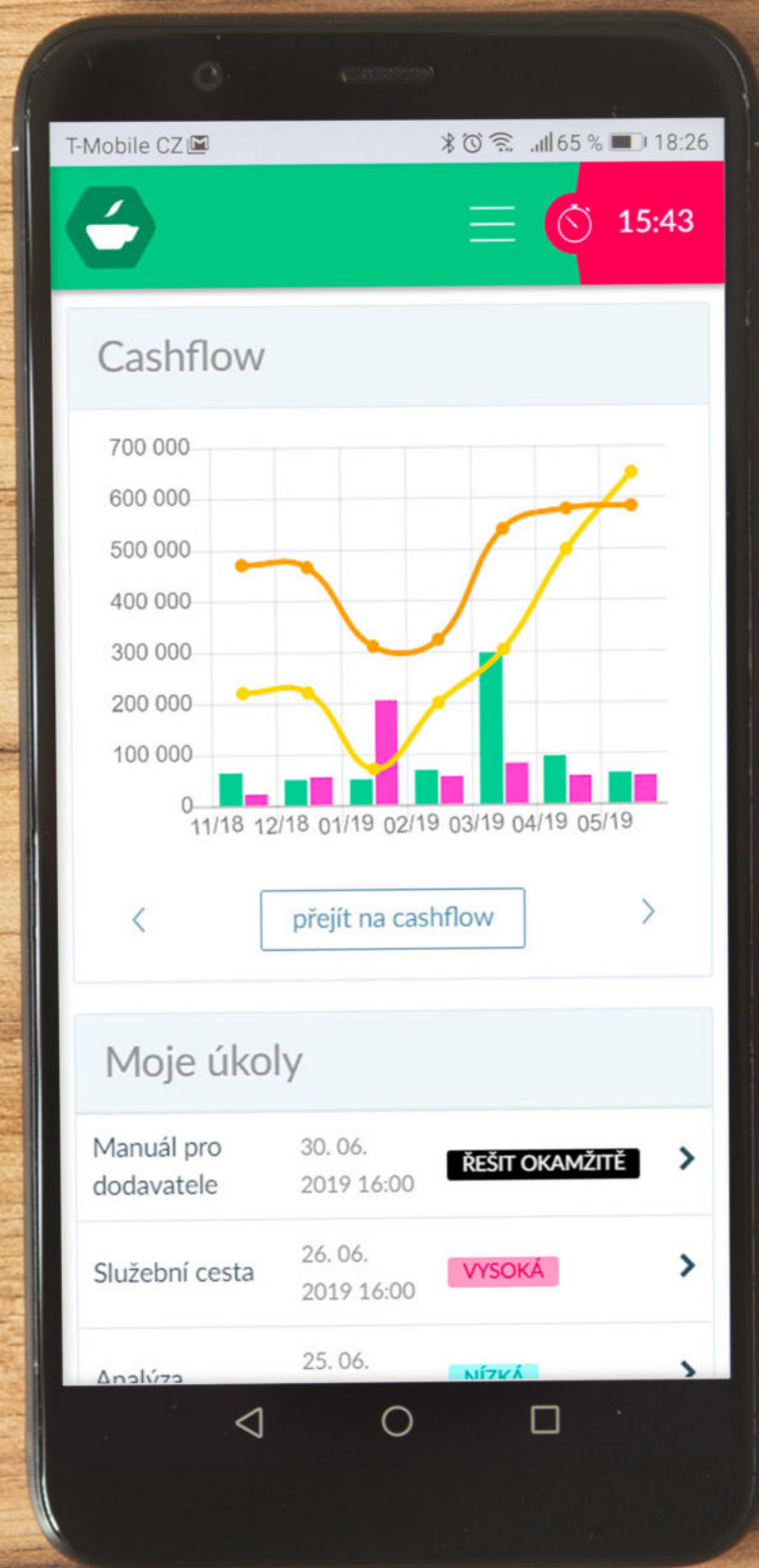


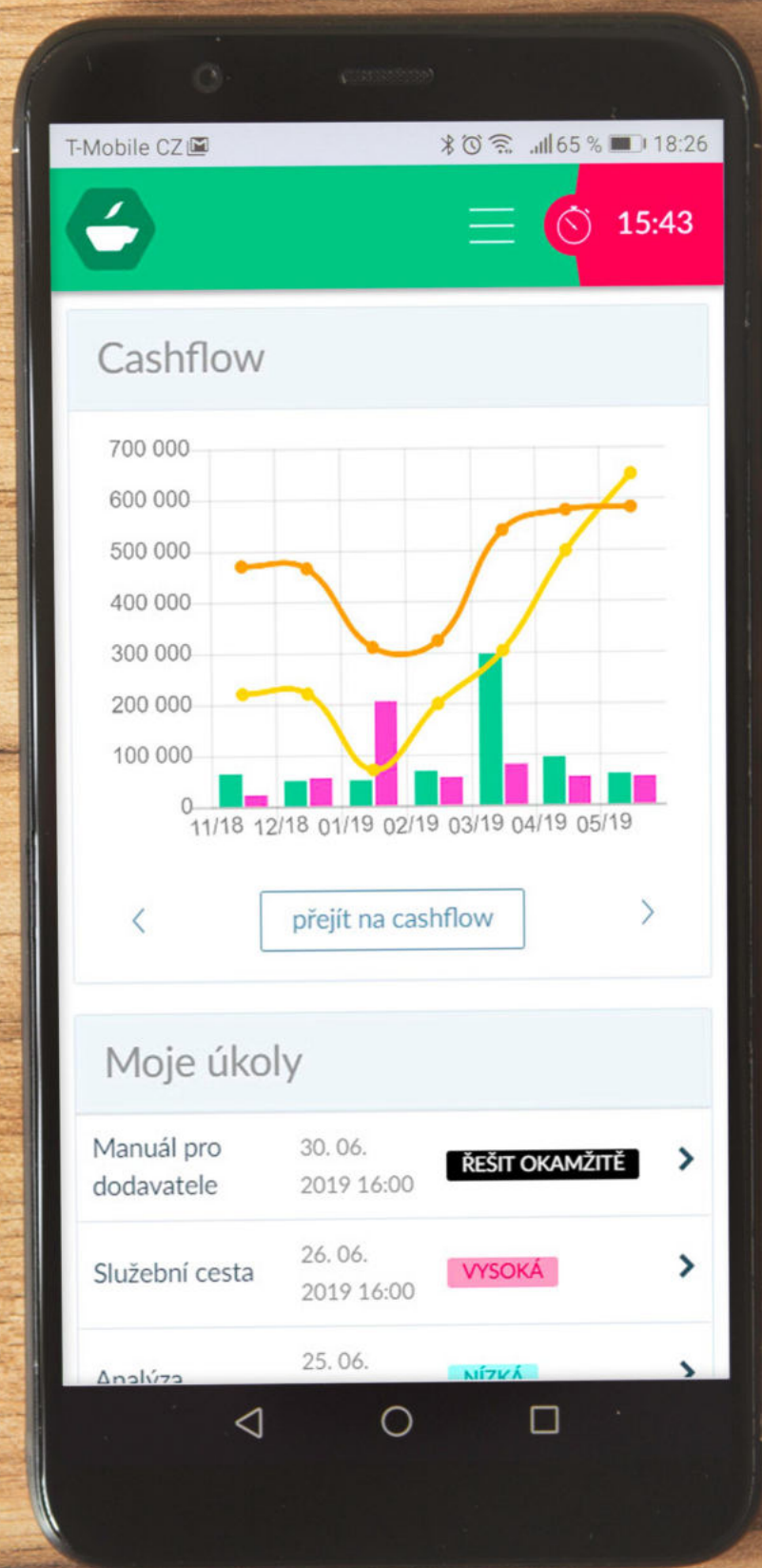
Soustřed'te se na skutečné výdělky, nejen na účetní výsledky.

CHYBA Č. 3 NEMÁTE DLOUHODOBÝ VÝHLED CASH FLOW

Mít dobrou představu o minulých a aktuálních příjmech a výdajích je dobrý startovací bod. Když ale nevidíte dál než za horizont splatnosti vydaných a přijatých faktur, díváte se vlastně do zdi. Pro aktivní řízení firmy je však potřeba vidět dál než do zdi aktuálního měsíce. Abyste mohli efektivně řídit finance své firmy, potřebujete předvídat hrozící nedostatky peněz dříve, než taková situace nastane. Úsilí a čas věnovaný plánování a řízení cash flow se více než vyplatí.

Díky dobrému plánu peněžních toků si snáze pohlídáte placení přijatých faktur a dalších závazků firmy v době, kdy je potřeba je uhradit. Můžete efektivněji plánovat rozvoj firmy a investice, které vám nepřerostou přes hlavu kvůli nedostatku financí. Informace o dostatečném cash flow jsou nezbytné také při splácení úvěrů a plnění podmínek bank.





Vycházejte z předpokládaných dob splatnosti faktur, výplatního dne a termínu plateb nájemného, splátek úvěrů a dalších výdajů. Plánujte nejen pravděpodobný vývoj peněžních toků, ale také jejich pesimistickou variantu, kdy nepůjde vše podle představ. Pro situace, kdy nezískáte dostatek objednávek, realizace zakázky se protáhne, zpozdí se dodávka materiálu a ten, který je k dispozici u jiného dodavatele, je dražší, zbrzdí vás odstávka stroje atd., naplánujte úhradu pouze nezbytných výdajů. Stále není cash flow kladné? Můžete i předem promyslet odklad plateb u těch obchodních partnerů, kteří s tím budou srozuměni a vyhoví vám.



Bud'te připraveni a cash flow plánujte na několik měsíců dopředu.

CHYBA Č. 4

AKTIVNĚ NEVYŽADUJETE ÚHRADY POHLEDÁVEK

Když se byznysu daří, tržby rostou. Pokud tržby rostou, proč se starat o cash flow? Další běžnou chybou ve finančním řízení firmy je nevěnování pozornosti vztahu mezi tržbami a příjmy. Zvyšující se obrat způsobuje tlak na provozní financování. Firma má při vyšších objemech tržeb vyšší hodnotu pohledávek. Pokud však doby splatnosti pohledávek kontrastují s kratšími splatnostmi závazků, je zaděláno na problém.

Zvláště menší podnikatelé dodávající do firem musí být při inkasování svých pohledávek aktivní. Menší společnosti mnohdy nemají stanoveny penále pro pozdní platby svých zákazníků. S nastavením procesů spojených s včasnými úhradami je to obdobné – nejsou vůbec nebo jsou naprosto minimální. Pokud váš obchodní partner neví s jistotou, že o vás uslyší bezprostředně poté, co se se svou platbou vůči vám zpozdí, můžete si být jisti, že budete mezi posledními dodavateli, kterým se váš obchodní partner bude snažit zaplatit.

Nezáleží na tom, jak velká je vaše firma, ani na tom, nakolik jste ziskoví, nebo kolik potenciálních obchodních partnerů se o vaše podnikání zajímá. Nemůžete přežít, pokud nebudete mít pod kontrolou firemní cash flow. Jeden z nejrychlejších zabijáků dobrého cash flow jsou pozdě platící odběratelé. Pokud hrozí pozdní platba od zákazníka, vylepšete své peněžní toky pravidelným sledováním pohledávek po splatnosti a nastavením automatického systému upomínek.



Vytvořte si systém hlídání včasných plateb zákazníků.

CHYBA Č. 5 NEVĚNUJETE POZORNOST VÝŠI ZÁSOB

Také pokles tržeb může vyvolat zvýšenou potřebu peněz a má tedy dopad do provozního cash flow. Sice poklesne výše pracovního kapitálu, většinou se ale nestačíte výši zásob rychle přizpůsobit nižší úrovni tržeb. Důležitá je včasná informace o dopadech na vývoj peněžních toků způsobených změnou tržeb tak, abyste dokázali včas navrhnout opatření, využít je k řešení hrozící platební neschopnosti stabilizací cash flow a své závazky platili včas.

Firmy, které nesledují stavy skladu k určitému dni, se zpravidla obrátkovostí svých zásob a dobou, po kterou zásoby ve firmě váží peníze, příliš nezabývají. Těmto firmám uniká příležitost své zásoby pořizovat v příznivém poměru nákladů na jejich příliš dlouhé držení na skladě a přínosu jejich pořízení za relativně výhodnější ceny. Ať už vás láká levnější nákup při větším objemu nebo výhodný okamžik nákupu, vedle pořizovacích cen je potřeba sledovat také to, zda nákup koresponduje s aktuální potřebou využití zásob ve firmě.

Pro ekonomický úspěch každé firmy je nezbytné hledat optimální výši zásob. Obrátkovost zásob odpovídá na otázku, kolikrát se zásoba za uvedené období „otočí“. Sledujte obrat u jednotlivých položek zásob, tedy u materiálu, režijního materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží podle sortimentní skladby. Tento výkonnostní pohled navíc doplňte o faktor „byznys váže prostředky“. U zásob je tímto měřítkem efektivity co nejnižší hodnota korunodnů.

Korunodny představují násobek hodnoty zásob v korunách a počtu dní na skladě. Tento ukazatel efektivnosti řízení zásob vám zodpoví otázku, zda v zásobách vážete co nejméně finančních prostředků pro plynulý proces výroby a odbytu. Čím méně korunodnů, tím lépe. Faktor „byznys váže prostředky“ umí vyjádřit skutečnost, že čím dříve prodáte zásoby, které vážou hodně peněz, tím dříve firmě vyděláte tyto peníze zpět.



Sledujte výši skladů a obrátkovost zásob.

CHYBA Č. 6 NESLEDUJETE BONITU SVÝCH ODBĚRATELŮ

Připravujete při svém plánu cash flow několik scénářů? Pokud je vaší odpovědí ne, například z důvodu časové zátěže, kterou si nemůžete dovolit, máme pro vás informaci k zamyšlení. Čas věnovaný tvorbě optimistické a pesimistické varianty se vám násobně vrátí. Častou chybou při řízení cash flow je totiž nevyužití úspor plynoucích z ošetřených rizik, která jsou spojena s klíčovými oblastmi vaší činnosti jako je objem prodeje či nákupní ceny základních vstupů.

Promyslete možná rizika a hledejte jejich prvotní příčinu. Nalézt ji je možná pracnější než pouhé uvědomění si konkrétního rizika. Nicméně může-li mít dané riziko závažné dopady do firemní peněženky, stojí za to dát si práci s hlubší analýzou příčin. Při ní jste si například uvědomili potenciální ohrožení plnění plánu cash flow vlivem opožďování plateb vašich významných odběratelů. Co je příčinou takového chování obchodních partnerů? Vyzkoušejte finanční analýzu.





Rozbor finanční stability a výkonnosti firmy vašeho obchodního partnera lze zjednodušit využitím rychlého bonitního testu. Ten je založený na několika málo údajích z účetních výkazů. Díky výsledkům testu bonity můžete vaše obchodní partnery oznamkovat od jedné do pěti. Vaši pozornost při plánování cash flow pak nasměrujete zejména na „čtyřkaře“ a „pětkaře“, tedy firmy potenciálně neschopné hradit své dluhy. Riziko pozdních plateb odběratelů, které mají příčinu v jejich závažných finančních problémech, představuje vysoký stupeň ohrožení vašeho cash flow. Šťěstí přeje připraveným. Vy máte díky provedenému bonitnímu testu představu o tomto riziku a budete tedy požadovat například předání zboží proti záloze.



Předvídejte platební morálku svých obchodních partnerů díky testu bonity.

CHYBA Č. 7

HRADÍTE ZÁVAZKY DŘÍVE, NEŽ JSOU SPLATNÉ

Závazky mají jednu podstatnou vlastnost. Mají danou splatnost. To znamená, že povinnost plnění nastane v předem známém okamžiku v budoucnosti. Některé závazky jsou krátkodobé, například závazky vůči zaměstnancům jsou běžně splatné s deseti až dvaceti denním zpožděním. Jiné závazky mohou být splatné za delší dobu, například závazky vyplývající z dlouhodobých půjček bude firma hradit v průběhu několika let.

Finančně zdravá firma je schopna hradit své dluhy v okamžiku jejich splatnosti. Není správné hradit své dluhy pozdě. Častou chybou je ale také platit běžné závazky předčasně, tedy před smluvně daným datem splatnosti. Možná si vybavíte tři zásady každého obchodníka z filmu Jak básníci neztrácejí naději (ČR, 2003) – levně nakoupit, draze prodat a neplatit ihned.



K profinancování provozu je potřeba pracovní kapitál. Jeho výši dovodíte z hodnoty peněz, kterou váží zásoby materiálu, zboží a výrobků, do roka splatné pohledávky a peníze na firemním účtu a v pokladně firmy. Tato krátkodobá oběžná aktiva se neustále proměňují z peněz na zásoby, ze zásob na pohledávky a z nich opět na peníze. Počet dní, po které váží zásoby a pohledávky peníze, představuje délku provozního financování.

Abyste mohli pracovní kapitál profinancovat z tržeb, měla by se optimálně délka splatnosti závazků rovnat délce provozního financování. Pokud se vám tohoto podaří docílit, vaše firma se financuje sama. Jsou-li naopak závazky splatné za kratší dobu, než stihnete profinancovat váš provoz a získat peníze z prodejů, bude potřeba jiných zdrojů financování, například provozní úvěr. Máte-li sjednané lhůty úhrady vašich závazků, nedává ekonomický smysl platit je dříve než v okamžiku jejich splatnosti.



Své závazky hradíte, až když jsou splatné.

CHYBA Č. 8 NEROZLIŠUJETE 3 KLÍČOVÉ OBLASTI CASH FLOW

Když firma skončí hospodářský rok s větším objemem peněz na firemních účtech a v pokladně, než jaký byl na začátku daného roku, vydělala. Také podléháte této časté chybě při řízení cash flow? Rychlý závěr, že získat peníze je totéž jako je vydělat, už přivedl mnoho podnikatelů na mizinu. Peníze získané úvěrem bude nutné v budoucnu splatit. Odložené investice vedou ke stagnaci firmy. Prodej zásadní technologie může firmu znevýhodnit před konkurencí.

A co když máte méně peněz na konci roku než na jeho začátku? Je-li celkové cash flow velmi nízké nebo dokonce záporné, jde o neschopnost firmy generovat finanční prostředky. Další rychlý a ne vždy správný závěr. Může to být totiž jinak. Firma pořídila nový majetek a tedy investuje. Soustředí se na ziskovější trhy, čímž optimalizuje své portfolio výkonů. Nebo splácí své dosavadní dlouhodobé úvěry a je solventním partnerem na trhu.



Z celkového cash flow nezjistíte, zda skutečně vyděláváte, máte na investiční rozvoj firmy a splácení svých dlouhodobých závazků i vyplácení podílů na zisku. Jak se tedy této chyby vyvarovat? Zásadní je rozlišení na cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Diagnóza na úrovni provozního cash flow je totiž mnohem jednoznačnější. Provozní cash flow má být jednoznačně kladné. Firma má vydělávat díky činnostem, kvůli kterým je na trhu. Čím je cash flow z provozu vyšší, tím je situace pro firmu lepší. Větší provozní cash flow dává firmě svobodu a flexibilitu pro budování její dlouhodobé strategie.



Pro udržitelný rozvoj své firmy věnujte pozornost třem oblastem cash flow.

CHYBA Č. 9 NEPŘIPRAVUJETE SE NA HORŠÍ ČASY

Přebytečné výdaje spolu s nedostatečnou finanční rezervou jsou jedněmi z nejčastějších příčin zániku firem. Náhlé nedostatky peněz můžete řešit čerpáním prostředků z kontokorentního úvěru. Nicméně podmínky bank se pro jednotlivé firmy liší. Navíc dohodnutý úvěrový limit nemusí být pro vyrovnaní nedostatku cash flow dostatečný.

Většinou platí, že vždy existují nějaké výdaje, na nichž lze ušetřit, aniž by se to dotklo zaměstnanců. Zdánlivě menších výdajů může být celá řada, pokud však v součtu představují významný podíl na celkových výdajích, je vhodné je při nedostatečné finanční situaci firmy revidovat. Základní rovnice řízení likvidity zní: výdaje = příjmy + zůstatky peněžních prostředků. Dočasné snížení nákladů nejen uvolní svěřací kazajku vaší finanční krize, povede také k obnově rentability.

Aktivní starost o podnikové finance a důkladné plánování peněžních toků vám umožní předcházet možným finančním potížím. K tomu, aby firma uspěla v silném konkurenčním prostředí a udržela si finanční zdraví, je potřeba, aby efektivně využívala všechny zdroje, které má k dispozici, ať už jde o zdroje lidské, informační, finanční či jiné. K tomu, aby mělo vedení firmy reálnou představu o tom, zda jsou zdroje využívány efektivně, vytvářejí hodnotu firmy a přispívají ke stabilnímu postavení firmy, je zapotřebí využívat minimálně jeden nástroj včasného varování před možnými problémy. Tímto nástrojem je plán cash flow.



Finančnímu řízení se aktivně věnujte.

CHYBA Č. 10 NEVYUŽÍVÁTE NÁSTROJ NA ŘÍZENÍ CASH FLOW

Máte již představu o potřebnosti plánu a řízení cash flow, ale pravidelná aktualizace vašeho cash flow vás zatěžuje a odrazuje od práce s ním? Možná ještě nesoustředíte všechny potřebné vstupy do jednoho nástroje, který s nimi umí efektivně pracovat a umí vám využití plánu cash flow v mnohém ulehčit. Spolehlivé plánování cash flow je však zdrojem konkurenční výhody.

Pomocí technologií si můžete ve firmě zjednodušit mnohé od fakturace, přes zákaznickou podporu, sdílení dokumentů s kolegy a celkově zvýšit efektivitu firemních aktivit. Dobrý informační systém udělá spoustu práce za vás. Plánovat je však potřeba nejen reálný vývoj peněžních toků, ale také odhad na základě možného vývoje. Pro dobrou orientaci vám poslouží rozdělení výhledu na reálný, který zahrnuje pouze vyfakturované aktivity firmy, a pravděpodobný na základě příjmů z pravidelně fakturovaných aktivit, které teprve budete fakturovat, či budoucích již známých ad hoc zakázek.





Ulehčit si práci s plánováním variant umožňují vhodné softwary určené pro řízení a plánování cash flow, které dokáží zaznamenávat potenciální prodeje podle pravděpodobnosti jejich realizace včetně termínu uskutečnění a platebních podmínek, nebo dokonce do plánu cash flow zakomponovat platební morálku odběratelů na základě jejich platební historie. Například cash flow software CAFLOU vám umožní vidět příjmy a výdaje dle každého zákazníka či dodavatele, dle kategorie nebo třeba dle projektů a zároveň v celkovém pohledu na reálné a odhadované peněžní toky.



Práci s cash flow automatizujte s pomocí chytrého nástroje.

Začněte teď a zdarma

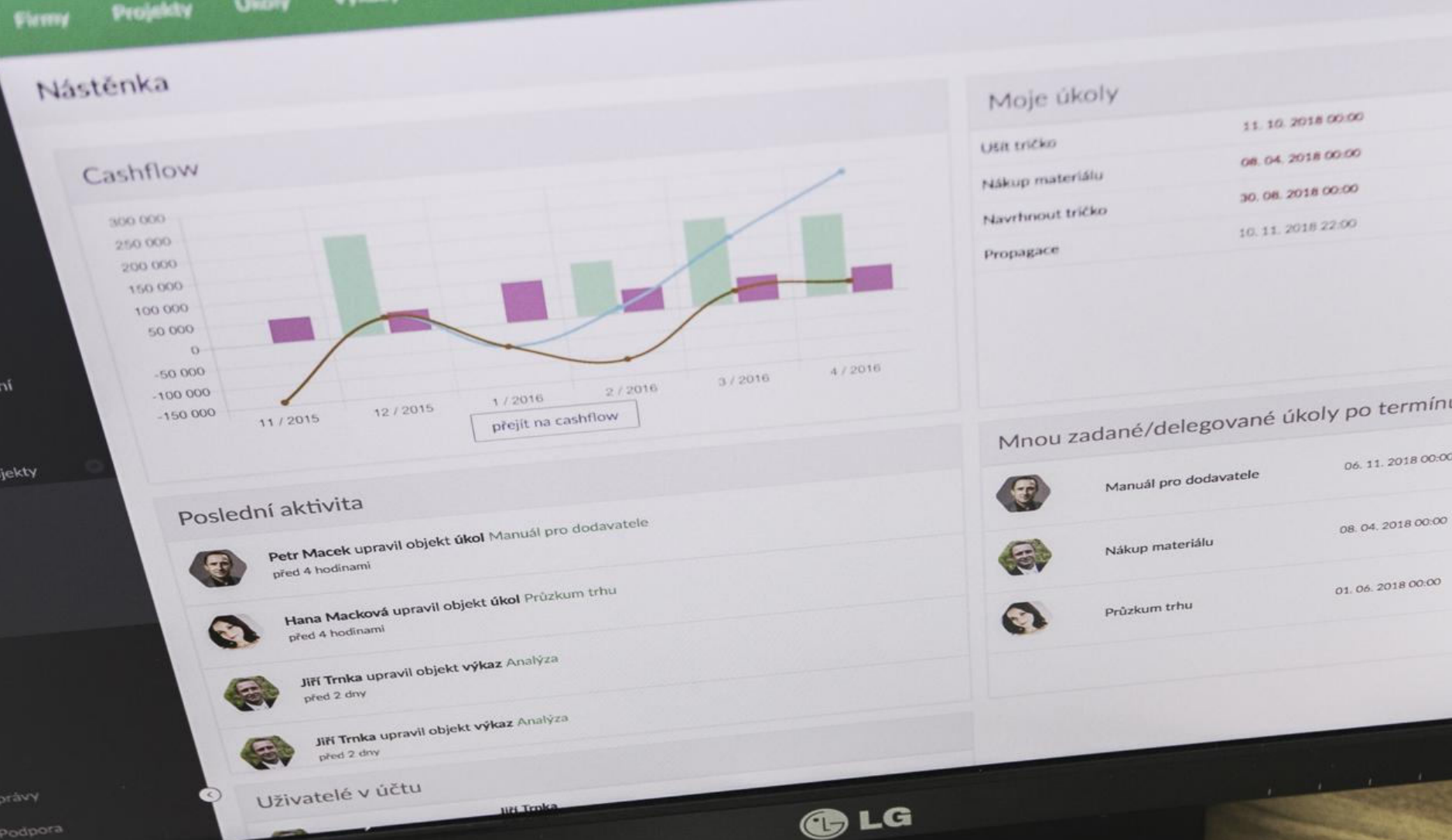
10 NEJČASTĚJŠÍCH CHYB PŘI ŘÍZENÍ CASH FLOW A JAK SE JIM VYVAROVAT

SOUHRN:

1. Nesledujete peněžní toky ->> pokud peněžní toky nesledujete, začněte s tím
2. Zaměňujete zisk za vydělané peníze ->> soustřeďte se na skutečné výdělky, nejen na účetní výsledky
3. Nemáte dlouhodobý výhled cash flow ->> buďte připraveni a cash flow plánujte na několik měsíců dopředu
4. Aktivně nevyžadujete úhrady pohledávek ->> vytvořte si systém hlídání včasných plateb zákazníků
5. Nevěnujete pozornost výši zásob ->> sledujte výši skladů a obrátkovost zásob
6. Nesledujete bonitu svých odběratelů ->> předvídejte platební morálku svých obchodních partnerů díky testu bonity
7. Hradíte závazky dříve, než jsou splatné ->> své závazky hradte, až když jsou splatné
8. Nerozlišujete 3 klíčové oblasti cash flow ->> pro udržitelný rozvoj své firmy věnujte pozornost provoznímu cash flow
9. Nepřipravujete se na horší časy ->> finančnímu řízení se aktivně věnujte
10. Nevyužíváte nástroj na řízení cash flow ->> práci s cash flow automatizujte s pomocí chytrého nástroje

Ebook "10 nejčastějších chyb při řízení cash flow a jak se jim vyvarovat" pro vás a CAFLOU připravila Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D., specialistka na ekonomiku firem a lektorka ze společnosti PADIA, s.r.o., která stojí i za "CAFLOU® akademii I – kontrolujte své cash flow".





www.caflou.cz