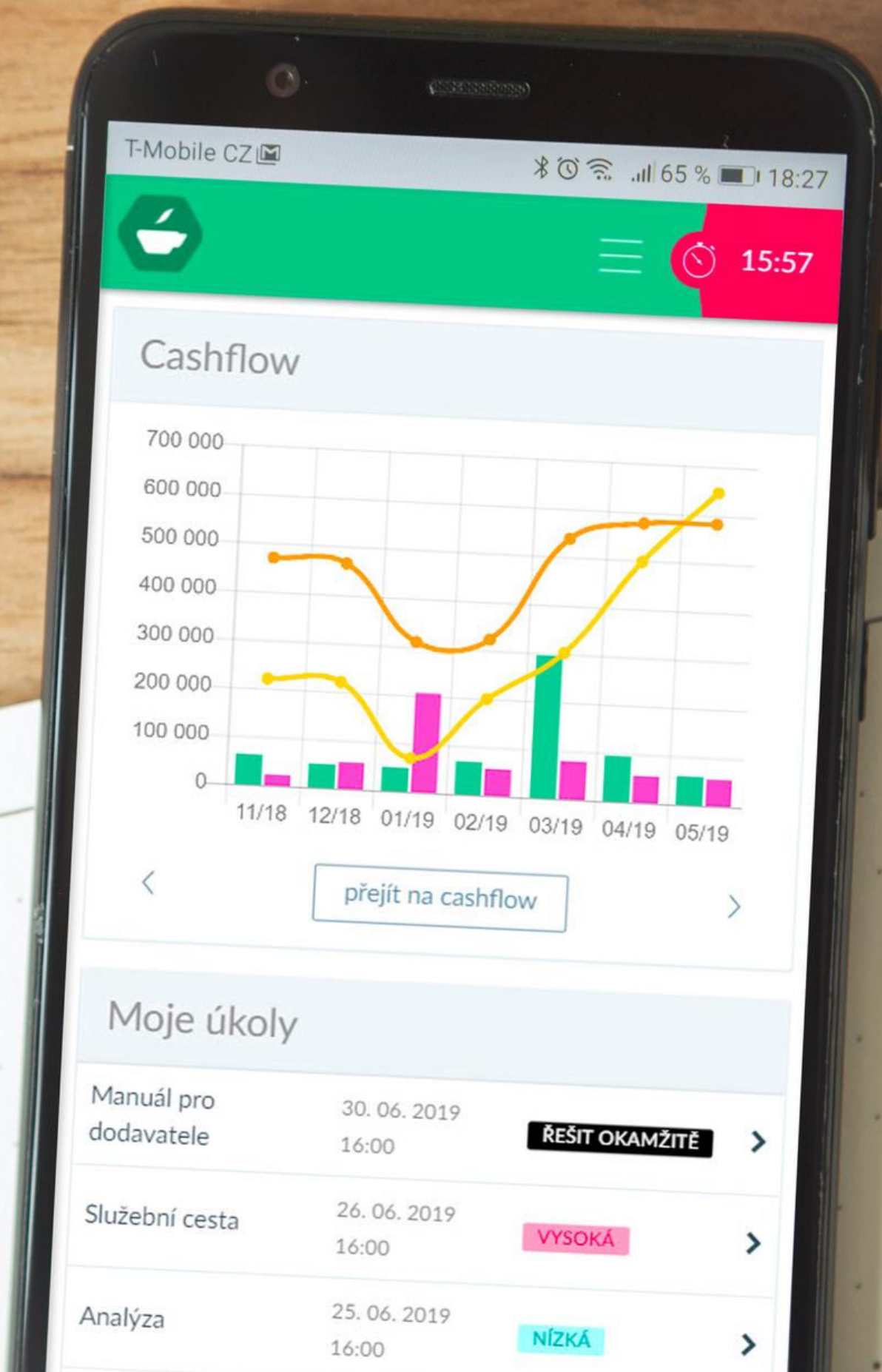


# CAFLU®

## JAK ZAČÍT

## S PLÁNOVÁNÍM

## CASH FLOW



---

## JAK ZAČÍT S PLÁNOVÁNÍM CASH FLOW

---

Nakolik souhlasíte s tvrzením, že mít přehled o tom, jak se firmě daří, je (nyní více než kdy jindy) velmi důležité? Ať si odpovíte jakkoli, plánování finanční situace firmy je užitečné v každé době. Jak ale co nejlépe uchopit cash flow, vlastně jak s jeho plánováním vůbec začít?

V mnoha firmách chybí metodika pro vytvoření plánu cash flow a nástroje pro jeho řízení. Přitom čím dál více majitelů a manažerů firem potřebuje nejen zpětně vyhodnotit ekonomický přínos činností firmy, ale také dívat se do budoucnosti a dokázat odhadnout časový nesoulad mezi očekávanými příjmy a plánovanými výdaji co nejpřesněji.

V tomto ebooku vám ukážeme, jak na to. Dozvíte se, čím začít, chcete-li si peněžní toky konečně plánovat a dívat se neustále vpřed.

## KROK Č. 1 SHROMÁŽDĚTE TY SPÁVNÉ PODKLADY

„Plánování cash flow je těžké.“ „Nevím, jak s tím začít.“ To jsou příklady vět, které opakovaně zaznívají z řad manažerů, kteří před sebou mají úkol začít sledovat peněžní toky. Bez ohledu na to, co o složitosti plánování cash flow slýcháte, není to věda. Zapojte logiku a jděte na to od lesa. Tedy od informačního systému. Vezměte si k ruce podklady, které máte. Může to být fakturační systém, systém řízení vztahů se zákazníky (CRM), výpisy z bankovních účtů.

Nezmínili jsme účetnictví? Inu, nezmínili. Ruku na srdce, máte podklady z účetnictví dostatečně rychle k dispozici? I to nejrychleji zpracované účetnictví vám dá přehledy o uplynulém měsíci s určitým odstupem. A vy se chcete dívat dopředu. Účetnictví sleduje každou korunu a na tuto přesnost je potřeba čekat. V manažerských pohledech je zásadnější včasnost informace. A to i za cenu určité nepřesnosti. Koneckonců se díváme do budoucnosti a v té není možné přesnosti docílit.

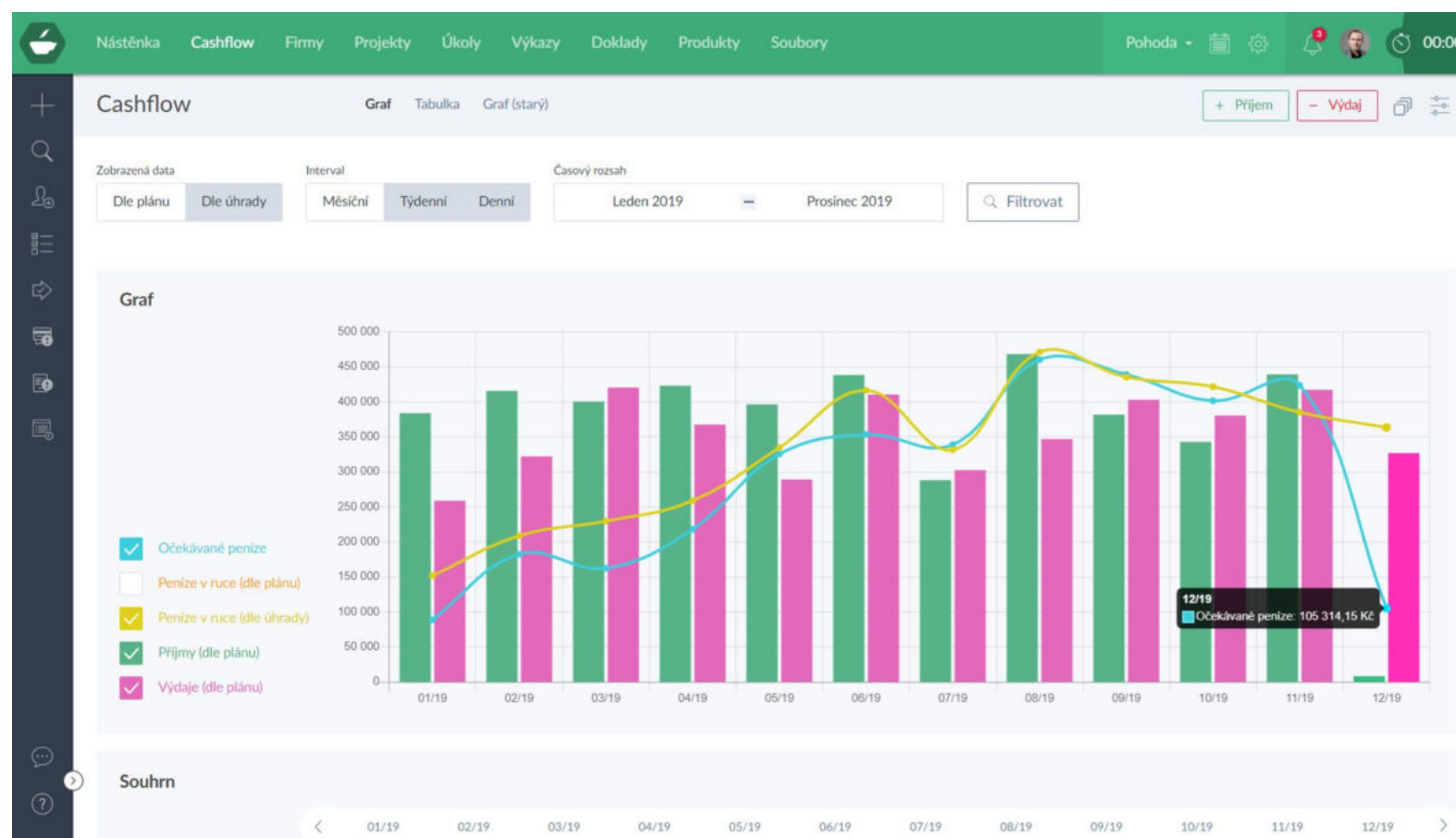


Na budoucí peněžní toky se díváme přes pomyslnou křišťálovou kouli. Aby to ale nebylo úplně věštění, trocha metodiky by se hodila. **Postačí však taková míra detailu, jaká vám umožní kvalitní manažerská rozhodnutí.** Ačkoli potřeba podrobnosti je čistě individuální záležitost, obecně platí, že zásadní je mít přehled a mít ho včas. **Postačí vám tedy takové podklady, které zahrnují intuitivně největší balík příjmů a výdajů.** Zpravidla se jedná o faktury, mohou to být ale také například mzdy nebo jiný typ výdajů, třeba splátky úvěrů.

Z podkladů musí být zřejmé, kdy a kolik peněz z firmy odchází a kdy a kolik peněz naopak do firmy má přitéct. Také si musíte ujasnit startovací bod, tedy první den období, za které začnete vaše peněžní toky sledovat. Vaše plánované cash flow se odvine od počátečního stavu peněz. Ten zpravidla zjistíte z bankovního výpisu.



Informace potřebné k plánování cash flow máte k dispozici v některém z vašich informačních systémů (firemní systém, fakturace, CRM..). Soustřed'te se na významné skupiny příjmů a výdajů a vyjděte z počátečního stavu peněz.



## KROK Č. 2 ZAČNĚTE PŘÍJMY

První položka vašeho plánu cash flow je stav peněz na účtech či v pokladně. Pojdme se pustit do vlastního plánování. Co byste řekli, že bude následovat? Vyčíslení výdajů? Nakonec jsou uchopitelnější o mnoho více než příjmy. Víme přeci, komu co dlužíme. Ale to je typická past, na kterou si díky nadpisu tohoto kroku dáte jistě pozor. **Nezačínejte plánovat cash flow od výdajů, ale od příjmů.**

Ačkoli vám intuice možná našeptává, že máte začít sepisovat výdaje, klíč k úspěchu leží v co nejrealističtějším přehledu očekávaných příjmů. Přítok peněz je jistě méně předvídatelný než vaše výdaje, ale pro dobré plánování potřebujete znát možnosti, jaké vám s určitou pravděpodobností inkasované příjmy nabízí. Takto vám váš plán cash flow umožní zodpovědět otázky typu: „Nejsou tyto příjmy příliš nízké na tyto výdaje?“ Zkrátka cílem je určit výši peněz, která bude k určitému dni k dispozici.



Nemůžete si dovolit být v mínusu? Hrozily by vám finanční sankce, vyšší úroky, zastavení dodávek či narušení obchodních vztahů? Jsou vaši zaměstnanci citliví na posun výplaty mezd? Nemáte-li jiné zdroje peněz mimo příjmy, pravděpodobně bude vaše firma citlivější na nedostatky peněz. Pokud je pro životaschopnost firmy zásadní včas odhadnout nedostatečné peněžní toky, nelze vycházet z účetnictví, které je sestavováno na měsíční bázi. V takových případech je potřeba sledovat cash flow po týdnech či dokonce po dnech. Denní pohled je velmi užitečný, když stabilitu firmy ohrožují nedostatky peněz kvůli posunu inkasa, byť o jeden jediný den.

Nemusí to být ale pouze legislativní či na první pohled patrné dopady, které vás přimějí začít sledovat cash flow přesněji. Zpožděním plateb dáváte obchodním partnerům najevo, že pro vás nejsou až tak důležití. Možná ani nepostřehnete, že je to počátek konce spolupráce.



Obdobně zaměstnanec, který má formálně v pracovní smlouvě termín výplaty 20., ovšem dosud zvyklý dostávat mzdu 15. každého měsíce, vám nemusí dát najevo svoji nespokojenost, když si navázal na očekávané datum výplaty své další platby. Přesto narušené očekávání je nezanedbatelná psychologická bariéra, která snižuje motivaci k práci a produktivitu.

Mít dobře uchopené cash flow postavené na příjmech vám umožní realisticky očekávat, že úhrady neproběhnou v termínu, ve kterém jsou vaši pracovníci a obchodní partneři zvyklí. Snáze se tak vyvarujete plíživých a zároveň dlouhodobých negativních dopadů nespokojenosti s počátkem v likviditní krizi. Plán cash flow vám pochopitelně dodatečné peníze na platby výdajů nepřinese. Vy ale získáváte čas potřebný pro předcházení problémových situací, které můžete řešit aktivní komunikací nebo jinými opatřeními na zlepšení cash flow.



Ekonomická úspěšnost je o lidech, nikoli o číslech. To, co uvidíte ve zmiňované křišťálové kouli, se v konečném důsledku může naplnit také v závislosti na tom, jak se váš tým chová k zákazníkům, a zda vašim obchodním a finančním partnerům dáte najevo, že si jich vážíte. Prognózy cash flow jsou tak užitečné také ke zpřesňování vašich očekávání i očekávání těch, se kterými spolupracujete, nebo kterým peníze dlužíte a pro které je podstatná bonita vaší firmy a pravděpodobnost splácení úvěrů. Díky jasnějšímu výhledu příjmů snáze naplánujete podporu budoucích aktivit firmy ekonomicky zdravými výdaji.



Logicky správné plánování cash flow začíná vždy příjmy, nikoli výdaji. Dá vám to možnost předcházet problémům a hledat řešení dříve, než dojde k nesouladu příjmů a výdajů.

## KROK Č. 3

# PŘÍJMY KATEGORIZUJTE A VYTVOŘTE SCÉNÁŘE INKAS

Důvodem existence podnikatelských subjektů na trhu jsou příjmy z výrobků, služeb a zboží. Proto zásadní položkou ve firemním plánu cash flow bude inkaso pohledávek z prodeje zboží, vlastních výrobků a poskytnutých služeb. Tyto příjmy ve vašem plánu peněžních toků rozlišujte podle splatnosti faktur. Síla dobrého cash flow přehledu spočívá v možnosti jeho modelování a vytváření možných scénářů. Příjmy rozdělte alespoň do tří kategorií a od nich pak odvíjejte nejméně tři scénáře vývoje.

První kategorií příjmů vašeho cash flow jsou **fakturované výkony**. U této kategorie jsou již faktury na stole, je dané také datum jejich splatnosti a vy máte podle zkušenosti více méně představu o tom, kdy tyto příjmy můžete očekávat. Druhou kategorií příjmů tvoří **výkony**, které ještě fakturovány nebyly, jsou ale alespoň částečně podloženy smluvními vztahy a dohodami, například rámcovou smlouvou o dodávkách. Datum inkasa těchto příjmů je spíše orientační, vychází z vašeho nejlepšího odhadu.

A konečně třetí kategorie příjmů je zastoupena **budoucími inkasy** díky novým zákazníkům, segmentům či prodejům nových produktů, kde se v odhadu termínů úhrad opíráte o obchodní výhledy.

Aby byl plán cash flow co nejvíce realistický, přidejte ke každé kategorii příjmů jednoduchý matematický propočet vycházející z násobku dvou parametrů. První z nich se opírá o pravděpodobnost (P), zda můžete příjem očekávat v den, který máte u daného příjmu uveden.

Kritérium pravděpodobnosti výskytu zpoždění příjmů (P)

| Kategorie pravděpodobnosti | Popis                                                                                                    | Hodnota |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Vysoká pravděpodobnost     | Zpoždění inkasa pravděpodobně nastane. S posunutím příjmu je potřeba počítat.                            | 3       |
| Střední pravděpodobnost    | Posun inkasa nelze vyloučit, je rozumné předpokládat, že zpoždění nastane.                               | 2       |
| Nízká pravděpodobnost      | Zpoždění příjmu je málo pravděpodobné, ale možné, lze předpokládat, že k posunutí inkasa spíše nedorazí. | 1       |

Vycházejte z plánované splatnosti faktur a na základě zkušenosti či analýzy, z jakých oborů jsou vaši zákazníci a jak se jich nejspíše dotkne aktuální situace, promyslete pravděpodobnost, s jakou může k posunu daného příjmu dojít. Do úvahy vezměte také to, zda jste na trhu v silnější či slabší vyjednávací pozici.

Druhým parametrem je míra dopadu (D). Ta odpovídá významnosti zpoždění daného příjmu pro cash flow. Význam příjmu je dán jeho výší. Případný posun větší částky může vaše cash flow významněji ohrozit.

Kritérium dopadu zpoždění příjmů na cash flow (D)

| Kategorie dopadu                | Popis                                                                                  | Hodnota |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Téměř neznamenný dopad</b>   | Zpoždění tohoto příjmu není pro cash flow podstatné. Cash flow není ohroženo.          | 1       |
| <b>Střední závažnost dopadu</b> | Posun tohoto příjmu narušuje cash flow. Nebude-li řešeno, ohrozí to cash flow.         | 2       |
| <b>Velmi významný dopad</b>     | Zpoždění tohoto inkasa významně ohrožuje cash flow. Situace vyžaduje zásadní opatření. | 3       |



Nyní máte základ pro modelování scénářů příjmů. Vidíte ideální stav, ale také varianty. Oba parametry P i D totiž můžete obodovat na jednoduché škále (například 1 až 3) tak, abyste mohli snáze vyhodnotit, kterým příjmům je potřeba se více věnovat. Budou to všechny ty, jejichž násobek parametrů P a D bude vyšší číslo. Například příjem s pravděpodobností zpoždění 2 a mírou dopadu 3 má násobek 6. Je mu potřeba věnovat více pozornosti než příjmu se pravděpodobností zpoždění, ale téměř neznatelnému dopadu ( $2 \times 1 = 2$ ). Díky modelování a scénářům založeným na logice víte, s jakými příjmy můžete počítat. A můžete se začít věnovat úvahám o možných opatřeních, jak případné výpadky či posuny příjmů z činnosti, proč jste na trhu, kompenzovat.

Ještě v rámci příjmů připadají v úvahu další položky vašeho cash flow plánu, které však neodráží výkony firmy. Patří mezi ně příjmy z prodeje vlastního majetku, přijaté bankovní půjčky, navýšení kontokorentního rámce, nebo půjčky od vlastníků.

Uvažujte o nich jako o možných řešeních nedostačeného cash flow, ale zároveň si buďte vědomi toho, je bývají spojeny s výdaji v budoucnu. Například prodaný majetek vám bude do budoucna chybět, nahradíte-li ho leasingem, současný příjem z prodeje nahradí budoucí leasingové splátky. Půjčky peněz budete vracet společně s úroky. Zkrátka do cash flow se hodí doplnit vedle časového pohledu (kdy peníze přijdou) také pohled věcný, kdy vás zajímají provozní příjmy (z vlastních aktivit a činnosti), investiční (prodej aut, zařízení, budov a podobně) a finanční (příjmy od vlastníků a bank).



Rozdělte příjmy do několika uchopitelných skupin podle uvažované splatnosti a modelujte možné scénáře podle pravděpodobnosti a míry dopadu na cash flow.

## KROK Č. 4

# KATEGORIZUJTE ZÁVAZKY A DALŠÍ VÝDAJE

Nyní máte úspěšně za sebou první tři kroky v plánování cash flow. Shromáždili jste si podklady z informačních systémů, začali jste s příjmy a ty rozdělili do kategorií, abyste mohli modelovat scénáře. Příjmy jsou pro cash flow zcela zásadní. K nim přizpůsobíte výdaje. Pamatujte, že jsou firmy, které vydělávají, a firmy, které šetří. **Když máte již představu o příjmech, které s určitou pravděpodobností v určitém dni přijdou, začněte s výdaji.** Ty máte více pod kontrolou, neboť za ně zodpovídáte a víte, kdy je máte platit.

I na výdajové stránce cash flow se vyplatí uvažovat o významných skupinách a jejich splatnostech. Doporučujeme výdajovou stránku cash flow zahájit položkami závazků. Vaše závazky zahrňte do čtyř kategorií pravidelných výdajů. Jedná se o závazky vůči dodavatelům, závazky vůči pracovní síle, dále vůči bankovním institucím a v poslední kategorii uvažujte závazky vůči státu (odvody pojistného, daně). Je-li to pro vás relevantní, přidejte pátou kategorii závazků vůči společníkům. Analýza pravděpodobnosti a míry dopadu se zde nedělá.



Není to totiž prakticky využitelné. Ačkoli byste možná intuitivně cítili potřebu prioritně platit těm, kteří jsou pro váš byznys klíčoví, není správné upřednostňovat věřitele. Nemáte-li dostatečné příjmy na úhradu všem, měli byste mezi vaše věřitele rozdělit disponibilní částku spravedlivým dílem.

Díky dosavadním krokům v plánování cash flow máte představu, kolik peněz v daném období přiteče a proti tomu výši výdajů spojených se smluvními závazky. Můžete tak stanovit, kolik peněz firmě zůstává anebo nedostačuje, když od disponibilních peněz k danému okamžiku odečtete platby uvedených závazků. Po tomto mezisoučtovém řádku přidejte další položky výdajů. Jedná se o všechny uvažované platby, u kterých nejste smluvně zavázáni, například za opravy a udržování, na vzdělávání, či marketing.



Zodpovězte si otázku, kam se chcete řadit – mezi ty, kteří vydělávají, nebo ty, kteří šetří? V tuto chvíli výdaje neškrtejte, jen je do přehledu cash flow uveďte s možným termínem úhrady. Mohou mezi nimi totiž být výdaje, jejich škrty by vás mohli do budoucna limitovat z hlediska dosahování příjmů. Například kvůli omezení výdajů na opravy výrobního stroje bude k dokončení zakázky potřeba přizvat kooperanta, což sníží výslednou marži. Obdobně omezení výdajů na marketing sníží dosah propagace a způsobí omezení dalších poptávek.

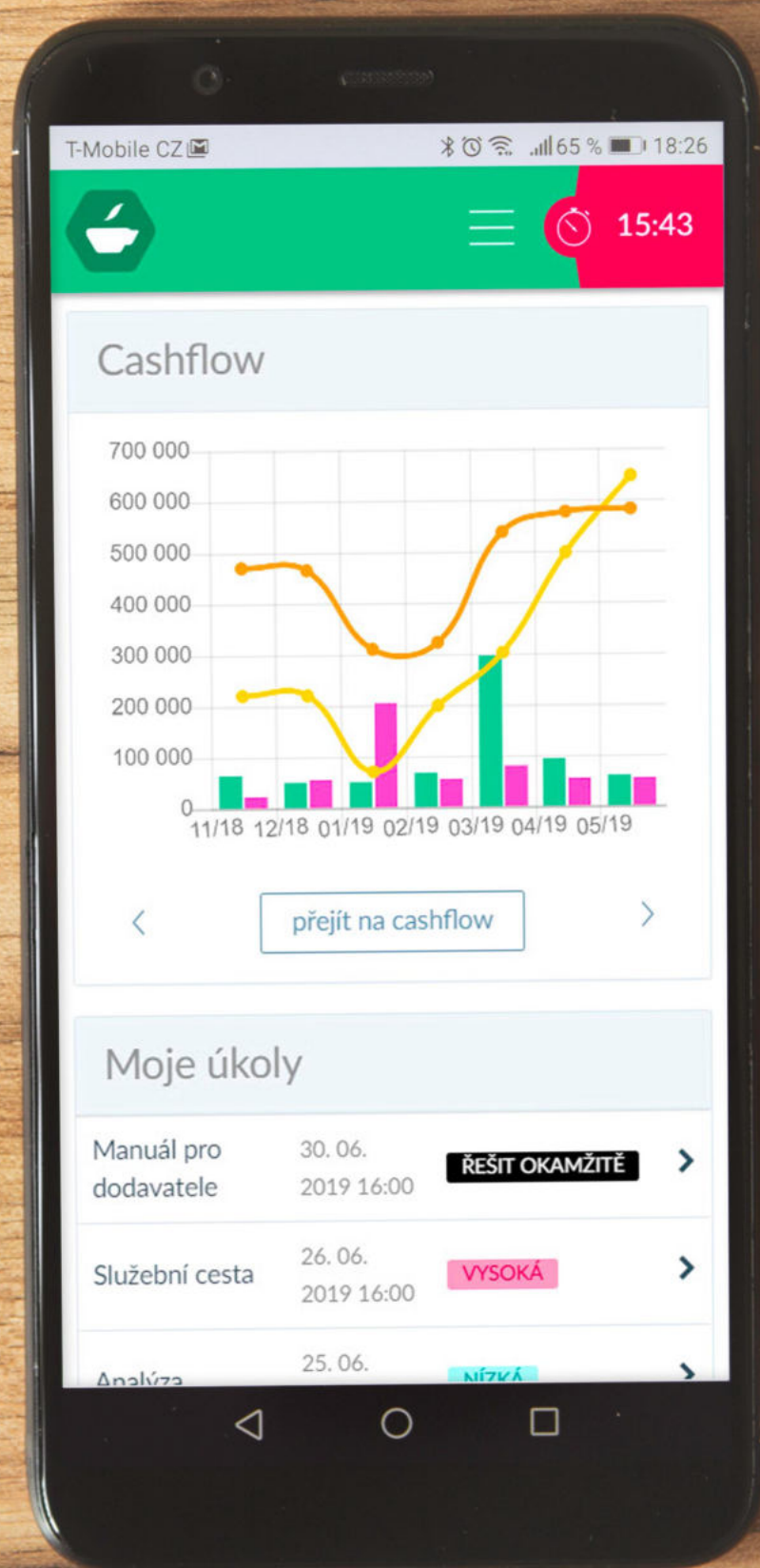


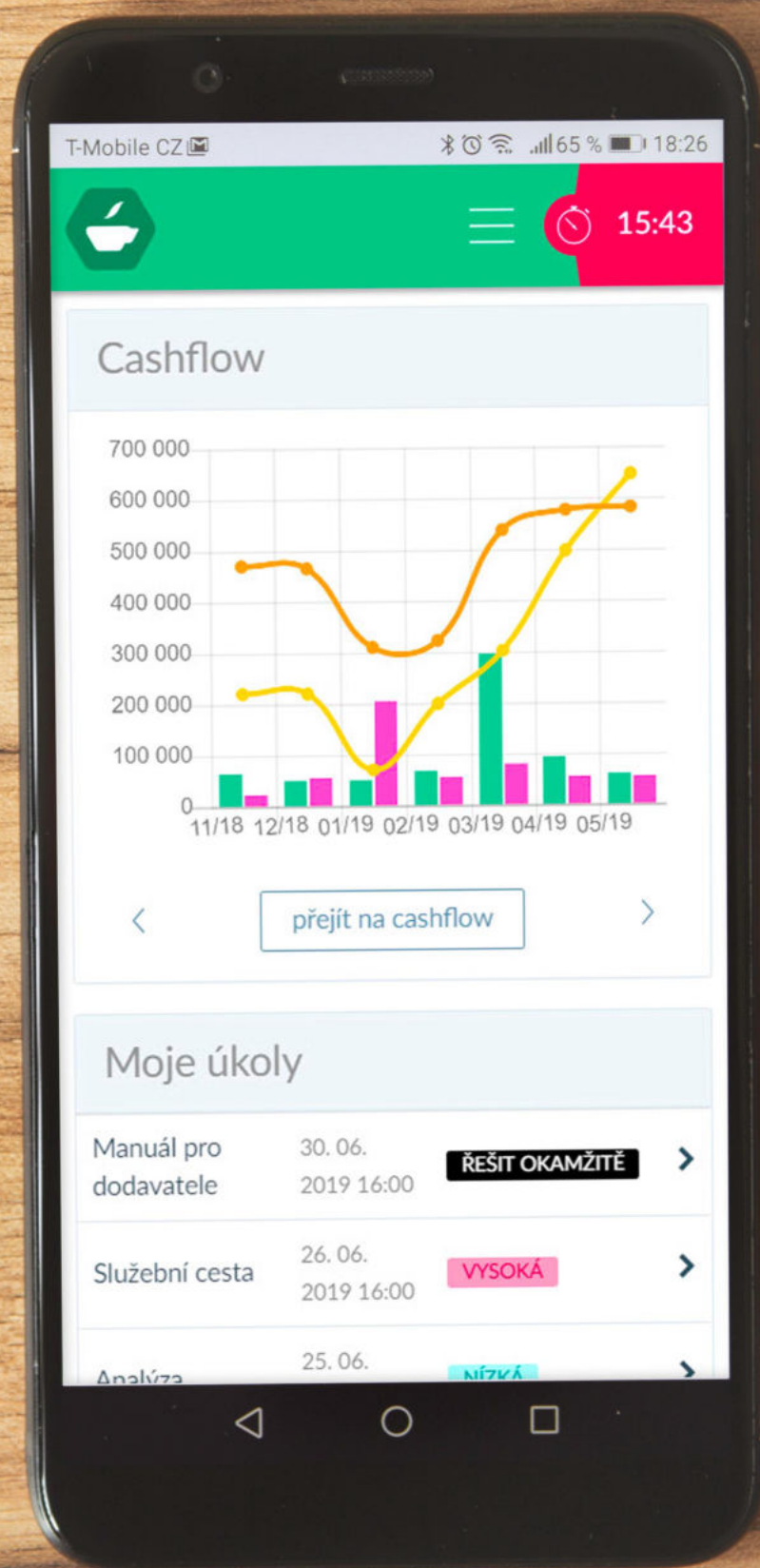
Do cash flow přidejte závazky v několika logických kategoriích, spočítejte disponibilní zůstatek a pak doplňte další uvažované výdaje, ke kterým nejste smluvně zavázáni.

## KROK Č. 5 VYHODNOŤTE VAŠE CASH FLOW A ZAHRŇTE FAKTOR X

Pokud jste již s námi začali plánovat cash flow, ve vašem plánu peněžních toků máte počáteční stav peněz, všechny uvažované příjmy a výdaje. Vyplývá z toho přebytek nebo potřeba peněz. Pokud tedy přijdete na to, že k určitému okamžiku lze předpokládat méně příjmů než výdajů a počáteční zásoba peněz na jejich vykrytí nedosahuje, přichází krok, ve kterém k možným scénářům hledáte vhodná opatření, jak danou situaci nejlépe řešit.

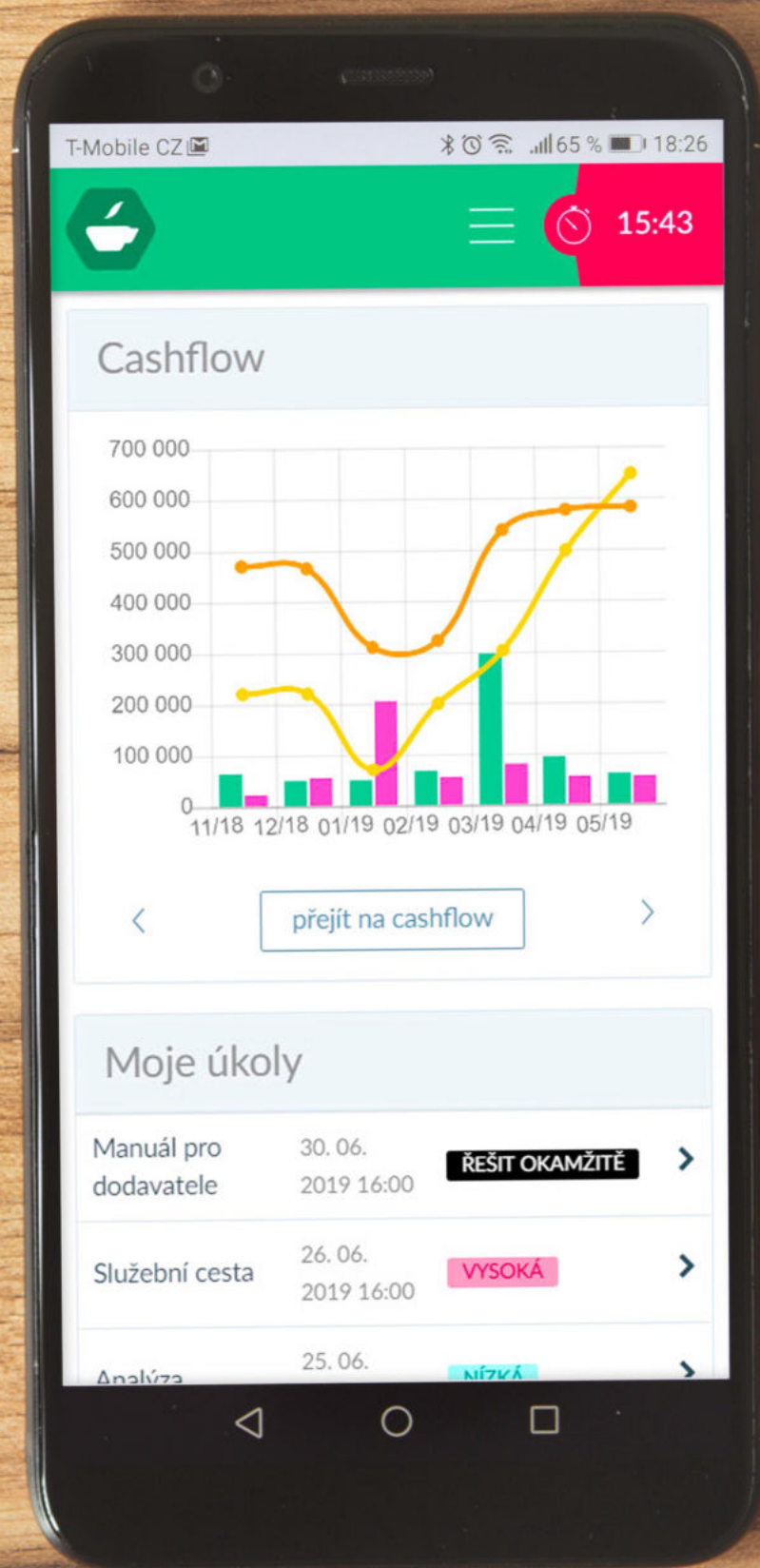
Možná řešení vychází nejdříve z úvah na straně příjmů – lze domluvit zálohové platby, zkrátit splatnosti, dosáhnout nových prodejů? Je zde možnost získat kontokorent nebo úvěrový rámec? Poté přistupte ke straně výdajů – máte možnost aktivní komunikací posunout splatnosti s obchodními partnery či institucemi? Můžete posunout splátky úvěrů či platby daní na základě žádosti o změnu splátkového kalendáře? Díky modelování plánu cash flow máte šanci promýšlet situaci dopředu. Podnikání je dlouhodobá záležitost. Stojí za to být proaktivní a nečekat, až se dotčená strana ozve.





Plán cash flow je hotov. Tedy téměř hotov. I dobré prognostiky může překvapit faktor X. Je to něco, co jste neočekávali. Protože plán má být pokud možno konzervativní, neuvažujte o příjemným překvapeních na straně příjmů. Faktor X doplňte do výdajů. Může to být například odchod zaměstnance, tedy situace, kdy musíte neplánovaně uhradit i odstupné. Nebo se může zpozdit realizace zakázky s nepříjemností v podobě platby sankce. Situací, které mají malou pravděpodobnost, nicméně nelze je zcela vyloučit, je celá řada. Aniž bychom je chtěli jakkoli přivolávat, stává se, že vytopíme souseda či náš kamion na cestě nabourá rodinný dům a platíme náhradu škody. Věřme, že tyto krizové scénáře nenastanou, pokud ale přijdou, významnost pro cash flow bývá značná.

Jak ale faktor X vyčíslit? Vždyť nevíme, jestli daná situace z krizového scénáře nastane a kolik to bude stát? Rizikovní manažeři mají nástroje, jak to vyčíslit. My doporučujeme zapojit selský rozum. Nejde totiž ani tak o co nejpřesnější číslo, ale o princip, že s faktorem X počítáte. Když pak uvažovaná událost nenastane, překloupíte „ušetřenou“ částku do rezervy.



Vytvořenou rezervu můžete v budoucnosti využít pro příležitosti. Uchopitelné a srozumitelné přístupy budete snáze udržovat aktuální tak, abyste informace měli rychle po ruce.

Nástroj, který umí převzít vaše úvahy o cash flow, ať už Excel nebo CAFLOU musí odpovídat vaší logice a umožnit uvažování o peněžních tocích v celkovém pohledu. Pro někoho jsou výborné nástroje BI (business intelligence), ale pamatujte na poměr ceny a výkonu. Chytré aplikace jako CAFLOU zahrnují i změny měnových kurzů a databáze, díky kterým lze vycházet z historie. Nyní zakládáte semínko pro řízení cash flow i po pominutí aktuální potřeby řešení nesouladu mezi příjmy a výdaji. Vytvořte si tedy takový nástroj, který bude pokud možno téměř bezúdržbový.



Věnujte se scénářům cash flow plánu a promýšlejte opatření proti výpadkům v cash flow. Přidejte i faktor X a v cash flow sledujte finanční rezervu.

---

# JAK ZAČÍT S PLÁNOVÁNÍM CASH FLOW

---

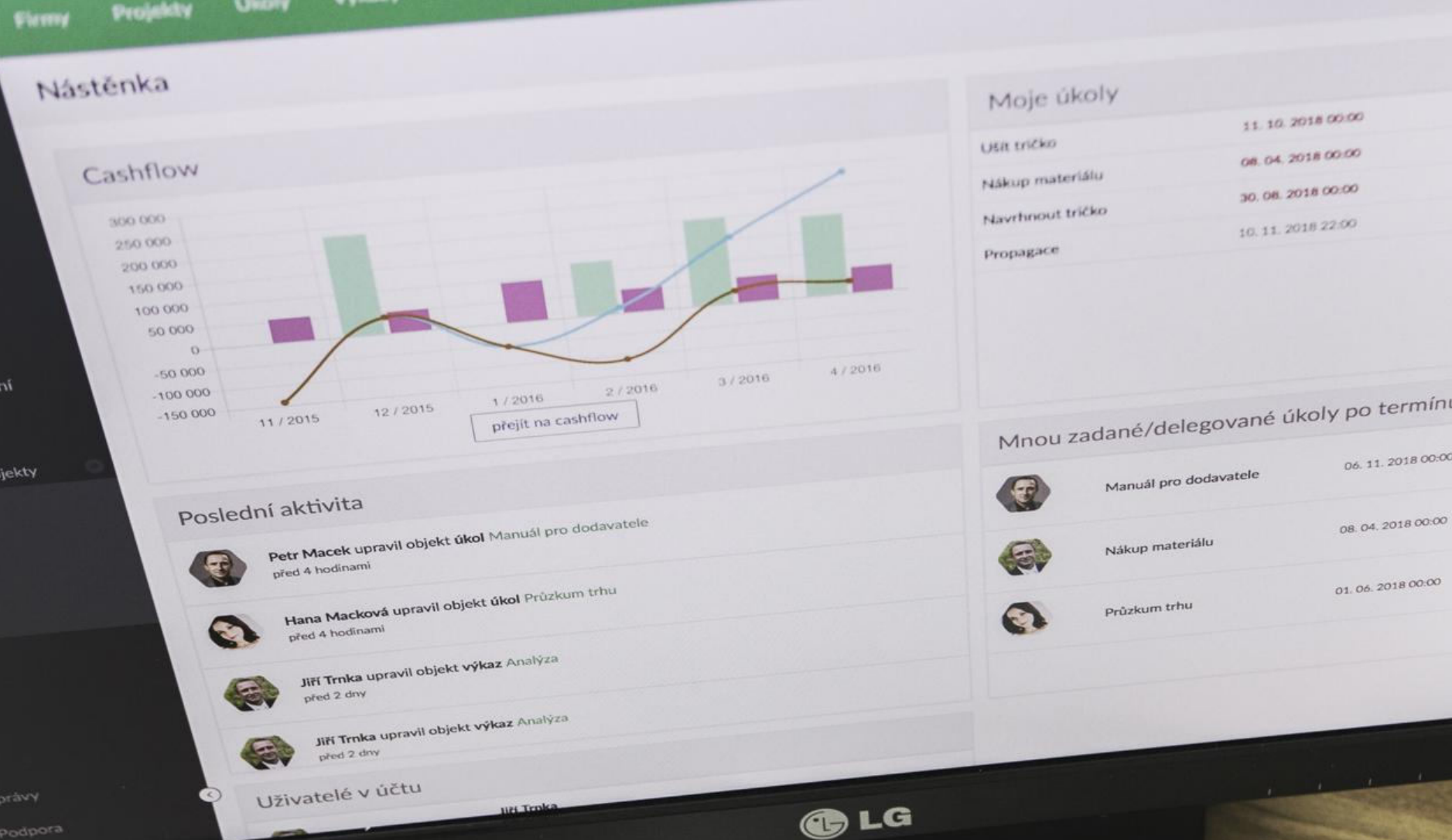
## SOUHRN:

1. **KROK:** Informace potřebné k plánování cash flow máte k dispozici v některém z vašich informačních systémů. Soustřed'te se na významné skupiny příjmů a výdajů a vyjděte z počátečního stavu peněz.
2. **KROK:** Logicky správné plánování cash flow začíná vždy příjmy, nikoli výdaji. Dá vám to možnost předcházet problémům a hledat řešení dříve, než dojde k nesouladu příjmů a výdajů.
3. **KROK:** Rozdělte příjmy do několika uchopitelných skupin podle uvažované splatnosti a modelujte možné scénáře podle pravděpodobnosti a míry dopadu na cash flow.
4. **KROK:** Do cash flow přidejte závazky v několika logických kategoriích, spočítejte disponibilní zůstatek a pak doplňte další uvažované výdaje, ke kterým nejste smluvně zavázáni.
5. **KROK:** Věnujte se scénářům cash flow plánu a promýšlejte opatření proti výpadkům v cash flow. Přidejte i faktor X a v cash flow sledujte finanční rezervu.

Ebook Jak začít s plánováním cash flow pro vás připravila Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D., specialistka na ekonomiku firem, konzultantka a lektorka ze společnosti PADIA, s.r.o., která stojí i za "CAFLOU® akademií I – kontrolujte své cash flow".

Neunikl vám ebook Akční plán, jak ustát cash flow v krizi (když už přišla nebo klepe na dveře)?





[www.caflou.cz](http://www.caflou.cz)