

# Finančný manažment a podnikateľské riziko

Ing. Zuzana STRÁPEKOVÁ, PhD.  
SPU-FEM v Nitre  
Ústav hospodárskej politiky a financií

P6

# Obsah:

- Manažment pracovného kapitálu
- Celková potreba pracovného kapitálu v podniku a jej určovanie
- Optimalizácia objemu výrobných zásob a tovaru
- Určovanie potreby zásob rozpracovaných a hotových výrobkov
- Manažment pohľadávok
- Manažment pohotových prostriedkov
- Financovanie obežného majetku podniku

# MANAŽMENT OBEŽNÉHO MAJETKU

Z časového hľadiska možno finančné rozhodnutia o alokácii podnikového kapitálu deliť na:

- finančné rozhodnutia o krátkodobej alokácii kapitálu – alokácia kapitálu do obežných aktív
- finančné rozhodnutia o dlhodobej alokácii kapitálu – rozhodnutia o vecnom investovaní (investičné projekty) a finančnom investovaní

# Potreba pracovního kapitálu

# Pracovný (prevádzkový, činný) kapitál

- časť podnikového kapitálu, ktorá je viazaná v obežnom majetku

*(v podnikoch v priemere cca 50 % z celkového kapitálu)*

Je nutné riešiť:

- *Koľko pracovného kapitálu má podnik viazať?*
- *Aká je optimálna štruktúra obežného majetku, v ktorom je tento kapitál viazaný?*
- *Z akých finančných zdrojov by mal podnik získať potrebný kapitál?*

# Obežný majetok

- časť majetku podniku, ktorá sa spotrebuje a premení na peniaze v priebehu jedného prevádzkového cyklu.
- **zásoby** (*výrobné zásoby a tovar, zásoby rozpracovaných a hotových výrobkov*),
- **pohľadávky** (*z obchodného styku*),
- **KFM** (*p. p. na bankových účtoch a v pokladnici, krátkodobé cenné papiere*),
- **iný OM** obsahujúci položky časového rozlíšenia

# Čistý pracovní kapitál

*Pracovní kapitál:* zásoby + pohľadávky + finančný majetok

*Čistý pracovní kapitál:* pracovní kapitál – krátkodobé záväzky

*Nefinančný pracovní kapitál:* zásoby + pohľadávky

Aktívne položky hotovostného cyklu: zásoby + pohľadávky +  
finančný majetok

Pasívne položky hotovostného cyklu: krátkodobé záväzky





# *Kolobeh obežného majetku*

- dodávka materiálu a surovín (ako výrobné zásoby) na sklad,
- vstup do výrobného procesu (ako rozpracované výrobky),
- po dokončení na sklade (ako hotové výrobky),
- pri predaji zmena na peňažné prostriedky (alebo pohľadávky),
- časť p. prostriedkov znovu vstupuje do kolobehu ako úhrada za materiál...
- časť ako zisk vystupuje z kolobehu a rozdeľuje sa ako finančný výsledok podnikania.

# *Kolobeh obežného majetku*

- celý proces kolobehu sa označuje ako **prevádzkový cyklus**.  
(Doba obratu zložiek obežného majetku).

Pri peňažnom vyjadrení zložiek OM je dôležitý spôsob oceňovania:

- *nakupovaný OM (materiál, polotovary, služby) – obstarávacie ceny /kúpne ceny zvýšené o náklady na prepravu a manipuláciu/*
- *zložky vytvorené vlastnou činnosťou (nedokončené a hotové výrobky) – vo výške vnútro podnikových nákladov /ktoré podnik vynaložil na ich získanie/*
- *zložky získané napr. darovaním, vkladom spoločníkov, inventarizačné prebytky a pod. – kvalifikovaným odhadom /reprodukčnou obstarávacou cenou/*

# *Kolobeh obežného majetku*

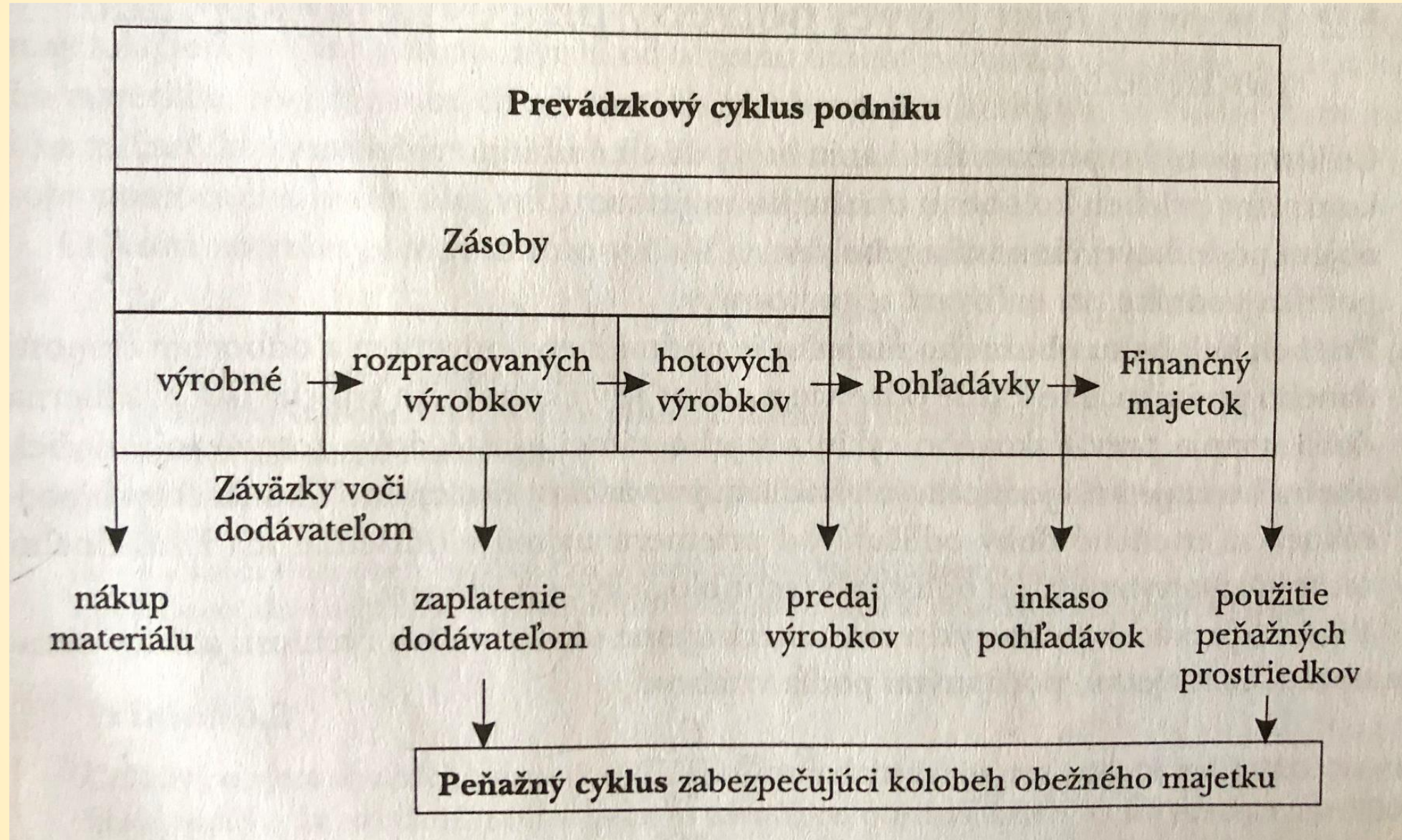
Zásoby na sklade nakúpené za rôzne ceny v rôznych časoch môžeme oceniť:

- *Priemernou cenou /vážený aritmetický priemer/* (jednotlivých dodávok na sklade)
- *Metódou LIFO* (v minulosti) – oceňovanie cenou najčerstvejšej dodávky (zvyšovalo to materiálové N)
- *Metódou FIFO* – v cenách najstarších dodávok na sklade

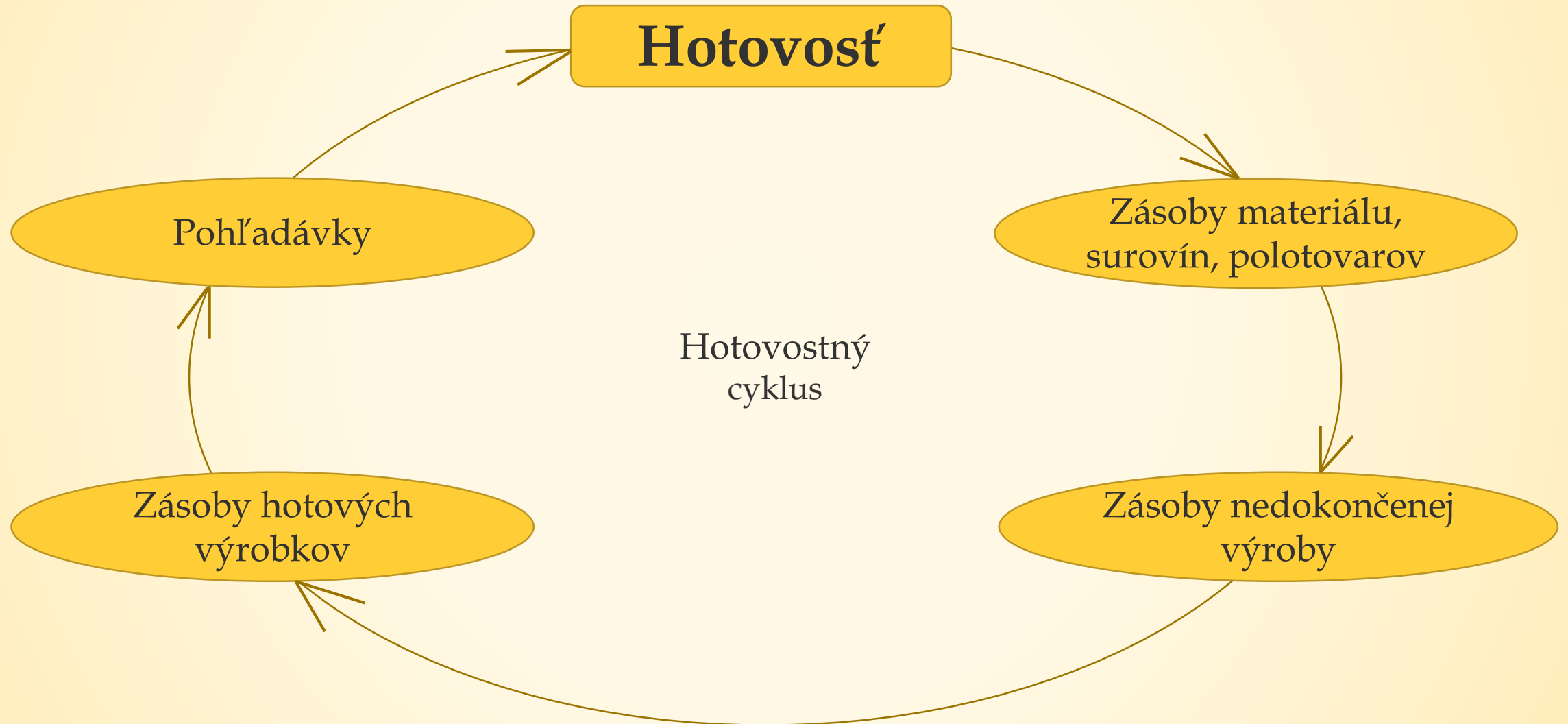
Proces kolobehu OM sa označuje ako **prevádzkový cyklus** (hotovostný, obratový).

Keď od prevádzkového cyklu odpočítame dobu od vzniku záväzkov /obchodného úveru/ po úhradu, dostaneme **peňažný cyklus**.

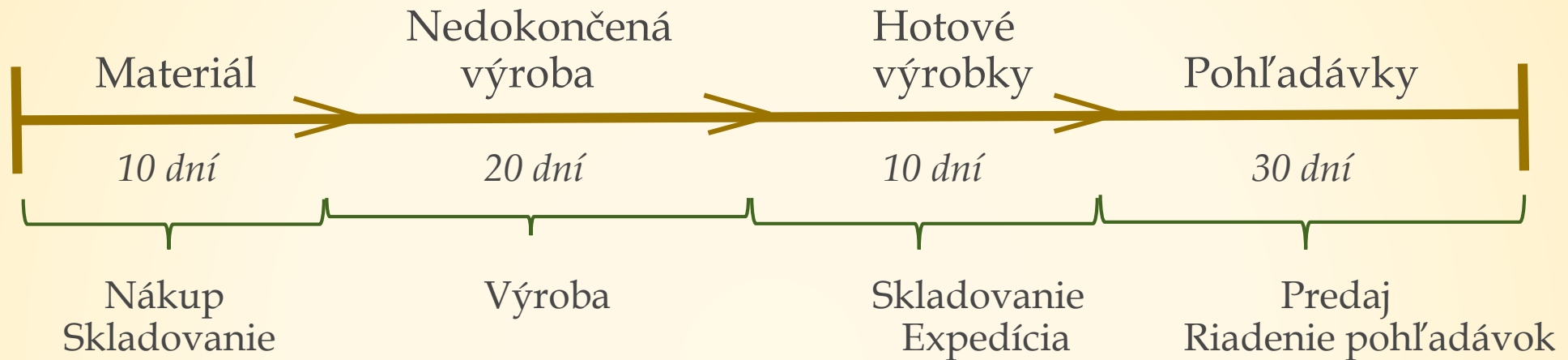
# Prevádzkový a peňažný cyklus podniku



# Všeobecný hotovostný cyklus



# Hotovostný cyklus na časovej ose



**Hotovostný cyklus trvá 70 dní. Počas tejto doby je hotovosť investovaná vo výrobe!**

Celkovú potrebu pracovného kapitálu určujú 3 faktory:

- 1) **Priebeh kolobehu obežného majetku** (*je podmienený odvetvím, technickým vybavením a technologickým postupom*)
- 2) **Objem podnikovej činnosti** (*väčší objem tržieb obvykle vyžaduje vyššiu viazanosť kapitálu v OM*)
- 3) **Politika podniku pri určovaní tejto potreby** (*odvíja sa od N spojených s viazaním kapitálu v OM a od strát a rizík spojených s nedostatočným objemom OM*)

**Optimálna výška pracovného kapitálu zodpovedá minimálnemu súčtu nákladov na viazanie tohto kapitálu a strát z nedostatočného objemu obežného majetku.**

## Náklady viazania kapitálu v OM:

- **ceny viazaného kapitálu** (N spojené so získaním a viazaním kapitálu. Pri kapitáli získanom úverom = platené úroky. Pri vlastnom kapitáli = N stratenej príležitosti)
- **N vyvolané získaním a udržaním zásob** (N na obstaranie: objednanie, manipulácia, doprava, N na viazanie: odpisy skladových priestorov, mzdy skladníkov, straty zo skladovania)

## Náklady a straty vyvolané nedostatočným objemom OM:

- nedostatok výrobných zásob môže vyvolať N na ich obstaranie, príp. narušenie plynulosti výroby
- nedostatok zásob hotových výrobkov môže vyvolať neschopnosť plynule uspokojovať potreby odberateľov (strata objednávok a zákazníkov)
- nedostatok kapitálu na poskytovanie obchodných úverov = zhoršenie platobných podmienok pre odberateľov = zníženie predaja
- nedostatok pohotových prostriedkov = vznik platobnej neschopnosti



# Manažment zásob

# Podnikové zásoby delíme na 3 skupiny:

- *Výrobné zásoby a tovar*
- *Rozpracované výrobky*
- *Zásoby hotových výrobků*

# Optimalizácia výrobných zásob a tovaru

**Výrobné zásoby** - zásoby surovín, základných a pomocných materiálov, nakupovaných polotovarov pre spracovanie vo výrobnom procese.

**Tovary** - nakúpené produkty pre ďalší predaj.

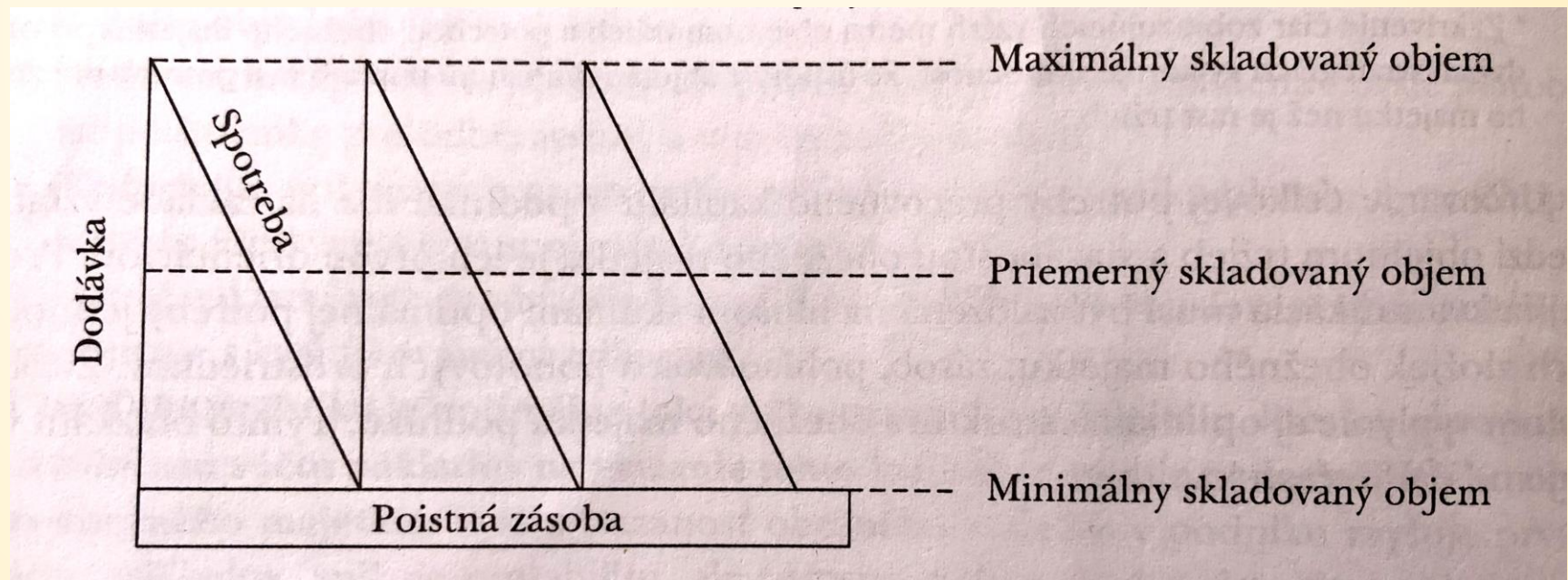
Pre potreby optimalizácie sa jednotlivé druhy výrobných zásob a tovarov členia do skupín prostredníctvom tzv. **metódy ABC**.

# Optimalizácia výrobných zásob a tovaru

Najpoužívanejšou metódou optimalizácie zásob je **NORMOVANIE**.

- predpoklad jednorazovej dodávky a jej postupnej rovnomernej spotreby. Na preklopenie výkyvov v termínoch dodávok sa ráta s poistnou zásobou.

*A pohyb zásob  
v podniku*



# Optimalizácia výrobných zásob a tovaru

## NORMOVANIE.

- cieľom je organizovať viazanosť a pohyb zásob tak, aby sa minimalizovali náklady a zlepšil sa VH podniku.

*Normovaním hľadáme optimálnu veľkosť dodávky zásoby, ktorá pri danej celoročnej spotrebe zabezpečí minimalizáciu celkových nákladov spojených s pohybom zásoby.*

rozlišujeme:

- **náklady na nadobudnutie**
- **náklady na skladovanie**

# Optimalizácia výrobných zásob a tovaru

*Minimum celkových nákladov sa dosahuje, keď sa náklady na nadobudnutie a náklady na skladovanie rovnajú.*

Niekedy podnik počíta aj s treťou skupinou nákladov: **náklady na deficit.**

- ide o hodnotenie strát, ktoré podniku vzniknú z nedostatku danej skupiny zásob. (N spojené s prerušením výroby a pod.)

*(Nedostatok môže znamenať iba časový posun /odložená spotreba/, alebo ak sa spotreba už neuskutoční /model so stratou predaja/)*

# Optimalizácia rozpracovaných a hotových výrobkov

- **Výška kapitálu viazaného v rozpracovaných výrobkoch závisí od:**
  - výšky  $N$  potrebných na výrobu jednotlivých výrobkov
  - dĺžky výrobného cyklu
  - priebehu vynakladania  $N$  počas výrobného cyklu
- **Výšku zásob hotových výrobkov ovplyvňujú:**
  - priemerné denné  $N$  realizovaných výrobkov daného druhu
  - časová norma daných hotových výrobkov

# Manažment pohľadávok



# Pohľadávky

- **nehmotný majetok podniku.**
- nárok získať peňažné plnenie za dodaný tovar/ službu
- krátkodobé /splatnosť do 1 r./, dlhodobé
- prevažne pohľadávky z obchodného styku /t.j. voči odberateľom/  
= **obchodný úver** s krátkou dobou splatnosti /14, 30, 60 dní/

Objem pohľadávok z obchodného styku závisí od:

- objem realizovaných výrobkov a služieb
- priemerná lehota obchodného úveru (doba inkasa pohľadávok)
- platobnej disciplíny odberateľov

# Manažment pohľadávok

- *určiť optimálnu sumu pracovného kapitálu viazaného v pohľadávkach.*
- Vysoký objem pohľadávok spomaľuje obrat podnikového kapitálu a tým znižuje rentabilitu.

Politika manažmentu pohľadávok:

- *podmienky poskytovania obchodného úveru*
- *metódy hodnotenia zákazníkov*
- *platobné podmienky /zmluvné/*
- *vymáhanie pohľadávok po lehote splatnosti*
- *určenie útvaru/pracovníkov zodpovedných za jednotlivé úkony*

# Postup manažmentu pohľadávok

1. činnosti predchádzajúce uzatvoreniu kúpno-predajnej zmluvy
2. rokovanie o podmienkach pri uzatváraní zmluvy
3. starostlivosť o vzniknuté pohľadávky

1)

- **rozhodovanie o podmienkach poskytnutia obchodného úveru.**
  - *podnik môže poskytnúť zákazníkovi obchodný úver na dlhšie obdobie než konkurenti*
  - *podnik môže zaviesť zľavy (skonta) pri promptnom platení*
  - *podnik môže poskytovať zľavy (iné výhody) veľkým zákazníkom (napr. množstevná zľava)*
- = *podnik hodnotí bonitu a dôveryhodnosť odberateľov individuálne (scoring)*

## Postup manažmentu pohľadávok

### 1. činnosti predchádzajúce uzatvoreniu kúpno-predajnej zmluvy

*Informácie o finančnej situácii a platobnej disciplíne zákazníkov podnik môže získať z:*

- účtovné výkazy potenciálneho zákazníka
- dopyt u obchodných priateľov
- informácie zákazníkov o vlastnej finančnej situácii
- informácie od banky
- informácie od raitingových agentúr

Scoring zákazníka (rozhodovanie o poskytnutí obchodného úveru) pozostáva z tzv. **6C**:

*CAPITAL (kapitál zákazníka), CHARACTER (povesť, dobré meno, pokiaľ ide o plnenie záväzkov), CAPACITY (podnikateľské možnosti a schopnosti), CIRCUMSTANCES (vonkajšie okolnosti, v ktorých podniká), COVERAGE (poistenie), COLLATERAL (možnosti poskytnutia záruk)*

## Postup manažmentu pohľadávok

### 2. rokovanie o podmienkach pri uzatváraní zmluvy

2)

- *platobné podmienky pri uzatváraní kúpno-predajných zmlúv zahŕňajú:*

- termín platenia
- miesto platenia
- spôsob platenia
- spôsob zabezpečenia pohľadávky

*(Predlžovanie termínu od dodávky do zaplatenia znamená pre zákazníka znižovanie ceny dodávky.)*

**Záručné nástroje napr.:** preddavok od odberateľa, dohoda o zmluvnej pokute, poskytnutie záruky zo strany dlžníka */banková záruka/*, zriadenie záložného práva v prospech veriteľa */hnuteľná, nehnuteľná vec/*, zabezpečovací prevod práva */vlastnícke právo sa prevádza na určitý čas/*, vystavenie vlastnej/cudzej zmenky, vystavenie akreditívu, poistenie pohľadávky

## Postup manažmentu pohľadávok

### 3. starostlivosť o vzniknuté pohľadávky

3)

- pravidelná evidencia a analýza pohľadávok a následný proces vymáhania

3 etapy priebehu pohľadávok:

- v čase plynutia splatnosti
- v okamihu splatnosti
- po lehote splatnosti

**Vymáhanie** (telefonický kontakt, písomná upomienka, osobné stretnutie, rozhodcovské konanie). *Poslednou inštanciou je súdne vymáhanie, dôsledkom ktorého je súdny platobný príkaz, exekúcia alebo vymáhanie konkurzu).*

## Postup manažmentu pohľadávok

### 3. starostlivosť o vzniknuté pohľadávky

Podnik môže formou mandátnej zmluvy zveriť vymáhanie pohľadávok **inkasnej spoločnosti**.

Manažment pohľadávok musí dbať na to, aby nedošlo k **premlčaniu pohľadávok**.

Dôležitá je aj tvorba rezerv na pohľadávky po lehote splatnosti.

# Manažment pohotových prostriedkov



# Pohotové prostriedky

- najlikvidnejší OM podniku (*hotovosť, bežné účty v banke, KFM – krátkodobé CP*)
- nízky / žiadny výnos z kapitálu viazaného v najlikvidnejšom OM

Motívy držby hotovosti v podniku:

- transakčný
- preventívny
- špekulatívny

**Manažment pohotových prostriedkov** = koľko pohotových prostriedkov treba minimálne a optimálne viazať?

(a v akej forme pohotové prostriedky viazať?)

# Financovanie OM

OM môže byť finančne krytý:

- zdrojmi, ktoré sú podniku k dispozícii trvale a dlhodobo,
- krátkodobými zdrojmi

$$OM - KZ = \check{C}PK$$

$\check{C}PK$  = dlhodobé finančné zdroje, ktoré kryjú obežný majetok.

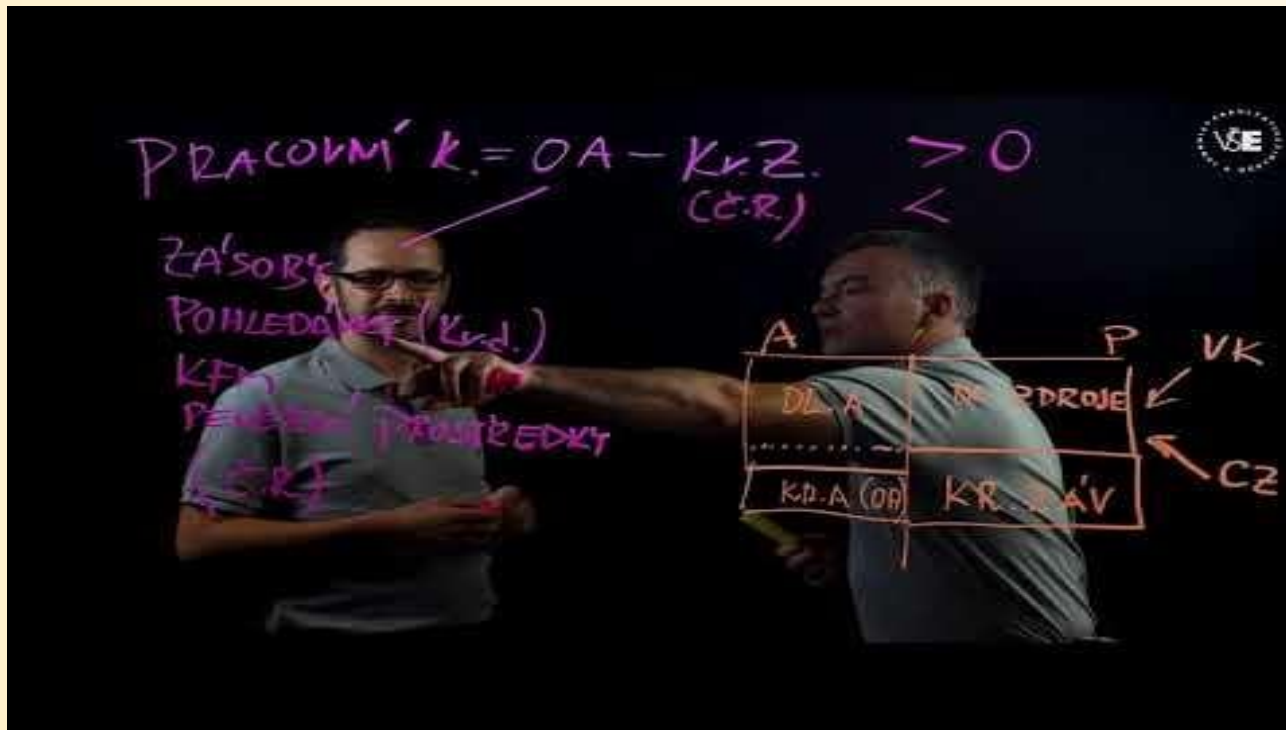
# Financovanie OM

Dôležité je určiť optimálnu potrebu ČPK.

- Konzervatívny variant A** (*Celú potrebu OM podnik kryje DZ. Výhodné z hľadiska likvidity, ale znižuje sa rentabilita.*)
- Kompromisný variant B** (*kompromis medzi likviditou a rentabilitou*)
- Klasický variant C** (*Dočasné potreby sa kryjú KZ a trvalé potreby DZ. Zabezpečuje sa vyššia rentabilita, ale prináša vyššiu rizikovosť.*)
- Agresívny variant D** (*krátkodobými zdrojmi sú kryté nielen krátkodobé potreby, ale aj časť trvalej potreby OM, čo je nebezpečné z hľadiska likvidity*)

# VIDEO 1

## „Pracovní kapitál“



<https://www.youtube.com/watch?v=nZ70J0zk6Jw>

## VIDEO 2

### *„Paretovo pravidlo a ABC analýza“*



<https://www.youtube.com/watch?v=-jirEVnxDwc>

**Ďakujem za pozornosť**