

## Liquidity management in a small or medium enterprise

### Řízení likvidity v malém a středním podniku

Dana Kubíčková, Marcela Vančatová<sup>1</sup>

#### Abstract

Liquidity management in a small or medium enterprise is in current conditions one of a prerequisite of its existence. To manage the liquidity in the small and medium enterprises requires selection appropriate tools, depending on the differing operating conditions given their field activities. This article focuses on the analysis of the conditions and tools of liquidity management in companies with significantly different field of activity

#### Key words

Liquidity management, receivables, inventories, current assets, short-term liabilities

**JEL Classification:** M 21

## 1. Vymezení problému

Řízení likvidity se stává v malém a středním podniku zejména v současných podmínkách ústředním bodem finančního řízení, na jehož úspěšném řešení závisí další vývoj i existence firmy. Velká část malých a středních podniků se většinou soustřeďuje především na obchodní strategii – tedy na zvyšování tržeb, marží a podílů na trhu. Vývoj uplynulých dvou let manažery těchto firem přesvědčil, že nestačí vyrobit a prodat produkt, ale za úspěšný obchod je možné považovat až ten, který končí včasným, resp. realizovaným inkasem pohledávky. Tato skutečnost byla zřejmá v souvislosti s klesající platební morálkou i v předchozích obdobích, vývoj posledních let ji ještě více zvýraznil.

Pro řízení likvidity popsána a doporučována řada nástrojů, pro řízení krátkodobé likvidity je využíváno ovlivňování struktury oběžného majetku a struktury krátkodobých zdrojů, které pak v souhrnu umožňují řízení likvidity prostřednictvím tzv. hotovostního cyklu. Jedná se o tyto oblasti a nástroje:

- řízení stavu zásob materiálu, zboží, polotovarů, nedokončené výroby a výrobků tak, aby finanční zdroje vázané v zásobách přešly, pokud možno co nejdříve do podoby pohledávek a následně do podoby peněžních prostředků,
- řízení pohledávek tak, aby bylo minimalizováno riziko jejich nesplacení a aby se pohledávky (zejména obchodního typu), po uplynutí sjednané doby splatnosti, přeměnili v hotové peníze,
- řízení finanční hotovosti tak, aby v souladu se zvolenou strategií podnik měl vždy k dispozici přiměřenou peněžní hotovost,

<sup>1</sup> Ing. Dana Kubíčková, CSc., Ing. Marcela Vančatová, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Praha, Estonská 500, 110 00 Praha 10, [dana.kubickova@centrum.cz](mailto:dana.kubickova@centrum.cz), [marcela.vancatova@gmail.com](mailto:marcela.vancatova@gmail.com)

- řízení krátkodobého financování v době přiměřeného stavu zejména obchodních závazků a krátkodobých bankovních úvěrů.

Praktické využití a efekt jsou tak determinovány specifickými podmínkami, v nichž daný podnik působí, charakterem činnosti a z toho vyplývající, oborově podmíněné, struktuře aktiva a oběžných aktiv a zdrojů financování.

Dílčím cílem výzkumu prováděného v rámci projektu 7725 - Řízení pohledávek na VŠFS Praha bylo zjistit, jak se liší využití jednotlivých nástrojů řízení pohledávek, v širším pohledu i řízení likvidity v malých a středních podnicích v závislosti na specifických podmínkách daných oborem činnosti a ukázat, že rozdílný předmět činnosti dává pro efektivní řízení likvidity jiné možnosti a vyžaduje přizpůsobovat jim metody a nástroje.

## 2. Použitá metoda řešení

Pro charakteristiku specifických podmínek byla zvolena struktura oběžných aktiv. Pro analýzu struktury této složky aktiv byly vybrány společnosti s výrazně odlišným předmětem podnikání. Zdrojem dat byly finanční výkazy společností, které doplnily informace získané v rozhovorech s vedením společností o způsobu a nástrojích řízení likvidity v daném podniku. Ve finančních výkazech byla sledována především struktura oběžných aktiv a krátkodobých zdrojů. Dále byla posuzována výše čistého pracovního kapitálu a doba obratu jednotlivých položek.

Analýza byla prováděna na vzorku šesti společností: elektrárna, obchodní firma, výrobní firma, leasingová společnost, stavební firma a společnost poskytující právní služby. Výběr byl veden snahou vybrat společnosti s výrazně odlišným předmětem činnosti, který se odráží ve struktuře účetních výkazů.

## 3. Dosažené výsledky

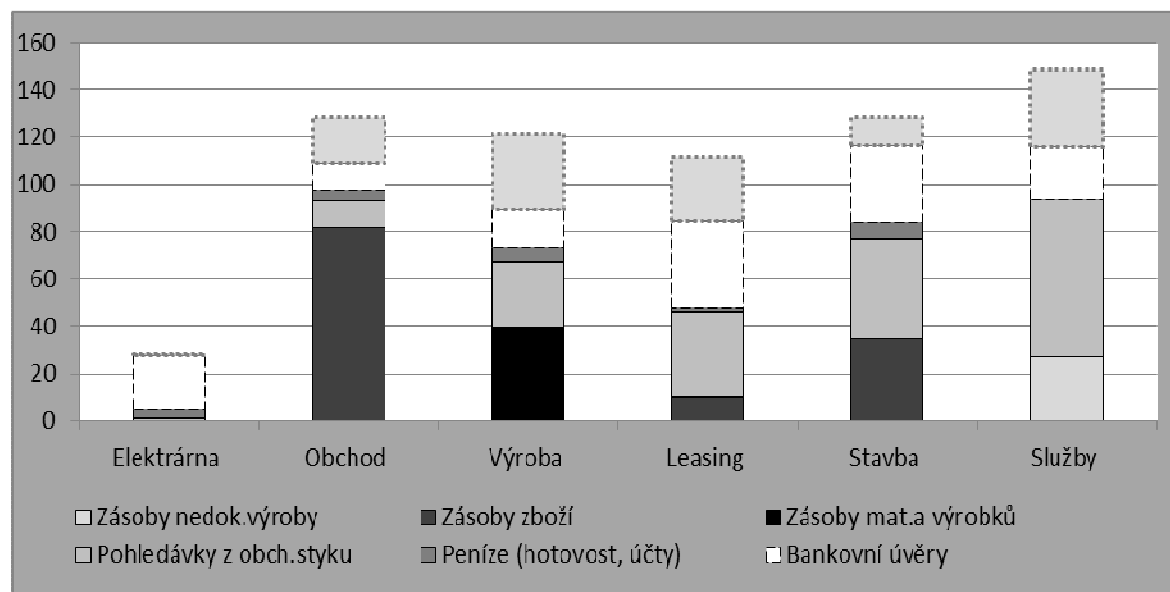
Struktura oběžných aktiv a krátkodobých zdrojů v jednotlivých společnostech a její grafické vyjádření je obsahem následující tabulky č. 1 a grafu č. 1

|                         | Elektrárna | Obchod | Výroba | Leasing | Stavba | Služby |
|-------------------------|------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Zásoby nedok.výroby     | 0          | 0      | 0      | 0       | 0      | 27,1   |
| Zásoby zboží            | 0          | 81,6   | 0      | 10,2    | 34,7   | 0      |
| Zásoby mat.a výrobků    | 0          | 0      | 39,5   | 0       | 0      | 0      |
| Pohledávky z obch.styku | 1,1        | 11,3   | 28,1   | 35,5    | 42,2   | 66,7   |
| Peníze (hotovost, účty) | 3,8        | 4,4    | 5,6    | 1,9     | 6,9    | 0      |
| Bankovní úvěry          | 22,8       | 11,3   | 16,2   | 36,9    | 32,5   | 21,9   |
| Krátkodobé závazky      | 0,4        | 19,7   | 31,8   | 27,2    | 11,8   | 33,1   |

Tabulka č. 1. – Podíl jednotlivých položek oběžného majetku a krátkodobých zdrojů

na celkovém objemu aktiv (v %) - zdroj: účetní výkazy společností a vlastní výpočty

Graf č. 1 – Struktura pracovního kapitálu

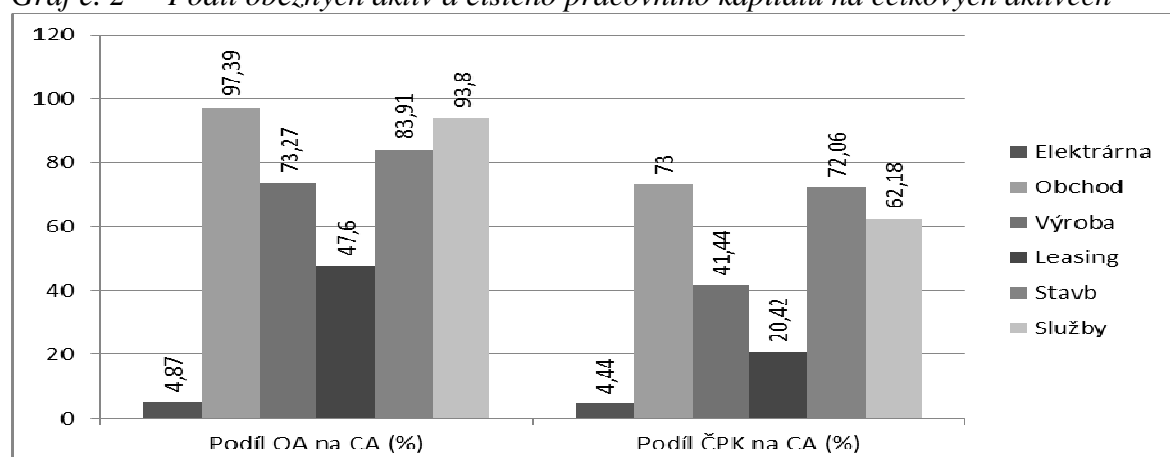


V tabulce č. 2 a grafu č. 2 je provedeno srovnání údajů v jednotlivých společnostech o podílu oběžných aktiv na celkovém objemu majetku a podíl čistého pracovního kapitálu na celkovém majetku společností. Z grafu je zřejmé, jak odlišné podmínky pro ovlivňování likvidity vytváří tato oblast v jednotlivých typech společností. Největší prostor pro řízení likvidity má z tohoto pohledu obchodní, stavební společnost, ale i společnost v oblasti služeb.

|                     | Elektrárna | Obchod | Výroba | Leasing | Stavby | Služby |
|---------------------|------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Podíl OA na CA (%)  | 4,87       | 97,39  | 73,27  | 47,60   | 83,91  | 93,80  |
| Podíl ČPK na CA (%) | 4,44       | 73,00  | 41,44  | 20,42   | 72,06  | 62,18  |

Tabulka č. 2 – Podíl oběžných aktiv a čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech

Graf č. 2 – Podíl oběžných aktiv a čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech



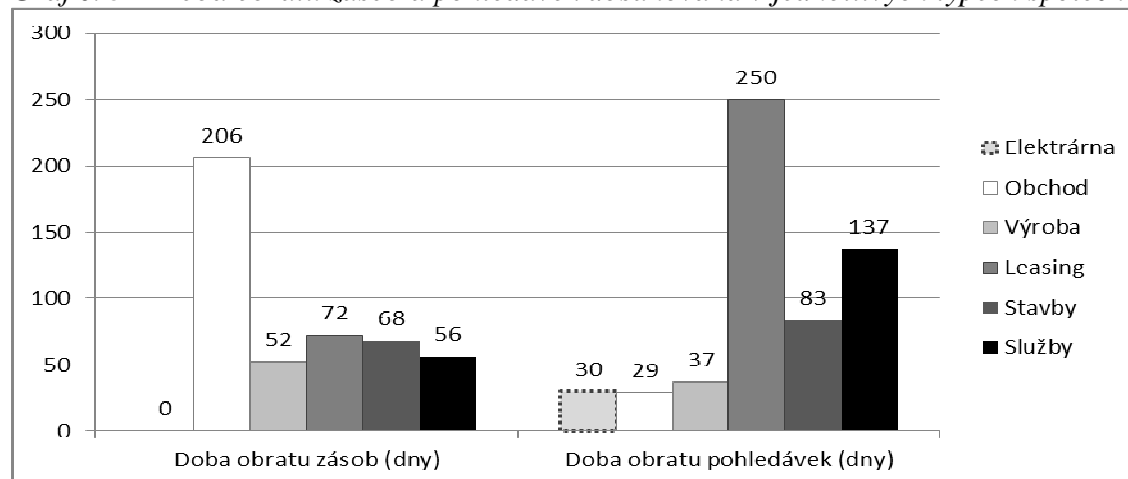
Také odvozené ukazatele doby obratu zásob a doby obratu pohledávek v jednotlivých typech společností se významně liší a charakterizují specifika oboru činnosti. Jsou uvedeny v tabulce č. 3 a grafu č. 3. Největší dobu obratu zásob vykazuje obchodní společnost, ale i v dalších společnostech, kromě elektrárny, jsou tyto ukazatele relativně vysoké. Nejvyšší dobu obratu pohledávek vykazuje leasingová společnost jako odraz poskytovaných služeb

(splátkový prodej) a stejně tak i společnost poskytující právní služby (dlouhodobost řešených případů).

|                              | Elektrárna | Obchod | Výroba | Leasing | Stavby | Služby |
|------------------------------|------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Doba obratu zásob (dny)      | 0          | 206    | 52     | 72      | 68     | 56     |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 30         | 29     | 37     | 250     | 83     | 137    |

Tabulka č. 3 – Doba obratu zásob a pohledávek dosahovaná v jednotlivých typech společností.

Graf č. 3 – Doba obratu zásob a pohledávek dosahovaná v jednotlivých typech společností



Systém řízení likvidity v jednotlivých typech společností odráží tuto strukturu a je přizpůsoben možnostem, které dává:

- Elektrárna nemá mnoho nástrojů pro řízení likvidity na straně aktiv – nedrží skladem žádné zásoby a krátkodobé pohledávky jsou nízké (pouhé 1% z celkových aktiv). Naopak na straně pasiv je relativně vysoký podíl cizích zdrojů (až 60%), a elektrárna tak musí věnovat výrazně větší pozornost zajištění a udržování dostatečného objemu likvidních prostředků ve vztahu k podmínkám postupné úhrady těchto zdrojů včetně úroků.
- Obchodní společnost vykazuje jako největší položku zásoby (81,6%), které tak jsou tou oblastí, která má pro řízení likvidity největší význam. Řízení a optimalizace objemu zásob umožňuje účinně regulovat potřebu likvidních prostředků a nejvíce také ovlivňuje strukturu zdrojů. Obchodní pohledávky v případě maloobchodního podniku nejsou příliš vysoké (8%) z důvodu prodeje za hotové. Dostatek zdrojů na krytí zásob tak obchodní podnik může získávat pouze vhodným řízením závazků z obchodního styku, popř. musí změny v objemu zásob na prodejnách pak řešit bankovním úvěrem, popř. jinými zdroji.
- Výrobní společnost, která neprodává konečnému spotřebiteli, se musí věnovat řízení jak obchodních pohledávek, tak zásob, protože tyto dvě položky tvoří 70% majetku společnosti. Optimalizací doby obratu zásob a důsledným řízením pohledávek si může uvolnit značné zdroje. Omezením je zde zpravidla delší časový interval, než je zamýšlený efekt dosažen (délka výrobního cyklu). Řídit likviditu na straně zdrojů je účinným nástrojem i v tomto typu podniku, a to především opět u závazků z obchodního styku.
- Leasingová společnost vykazuje velký objem pohledávek z obchodního styku s dlouhou dobou inkasa (150 až 250 dnů). V této oblasti však příliš mnoho prostoru pro řízení likvidity není, protože se jedná o pohledávky z leasingových smluv se smluvně daným splátkovým kalendářem. Jedinou možností je zde využití metod a postupů systému řízení pohledávek (prověřování bonity odběratelů, zajišťování pohledávek), jako prevence

vzniku problémových pohledávek. Vzhledem k existenci velkého objemu cizích zdrojů, je větší prostor pro řízení likvidity na straně pasiv.

- Stavební společnost musí věnovat výraznou pozornost řízení obchodních pohledávek, které tvoří až 40% majetku společnosti, a to především v oblasti režimu úhrad od odběratelů-developerských společností, které jsou vázány na dokončení projektu. I v těchto společnostech je objem zásob poměrně značný (35%), ale snížení tohoto objemu je velmi obtížné, především vzhledem k nutnosti přípravy stavebních materiálů a výhodnosti předzásobení z důvodu vývoje jejich cen. Nutnost a výhodnost předzásobení je většinou řešena kontokorentním úvěrem. Opět i zde jsou důležitým nástrojem pro řízení likvidity závazky z obchodního styku, jejichž splatnost by měla korespondovat se splatností pohledávek.
- Společnost poskytující právní služby vykazuje relativně velký podíl krátkodobého majetku (rozpracovaných výkonů a pohledávek), které jsou kryty převážně krátkodobými zdroji a z nich především závazky z obchodního styku. Řízení likvidity zde spočívá v řízení a optimalizaci těchto dvou položek a jejich vzájemného vztahu. Specifikem v tomto oboru činnosti je oblast závazků, jejichž úhradu je nutné vázat na ukončení případu (není možné platit za služby, především externě spolupracujícím advokátům, když tento případ ještě nebyl dokončen a neproběhlo inkaso na straně pohledávek). Vzhledem k výrazně se měnícím potřebám prostředků v průběhu roku je vhodné využívat k řízení likvidity kontokorentní úvěr, který umožňuje společnosti čerpat a splácet jej v závislosti na úhradách od zákazníků.

## Závěr

Z analýzy vyplývá, že obor činnosti ovlivňuje nejen strukturu oběžných aktiv a krátkodobých zdrojů, ale i charakter jednotlivých položek, které je tvoří, a vzájemné vazby mezi nimi. K řízení likvidity tak mají společnosti jiné podmínky. Systém řízení likvidity se tak v každém z analyzovaných podniků orientuje na trochu jinou oblast a nástroje:

- elektrárna využívá především nástroje v oblasti krátkodobých zdrojů, bankovního úvěru a půjčky společníka,
- obchodní společnost se zaměřuje na řízení a optimalizaci výše zásob,
- výrobní společnost se soustřeďuje na oblast pohledávek v koordinaci s oblastí zdrojů (závazků z obchodního styku), ale i na oblast zásob,
- leasingová společnost řeší dostatek likvidních prostředků vhodně zvoleným bankovním úvěrem,
- stavební společnost řízením pohledávek formou individuálních maximálních limitů pro jednotlivé odběratele, a koordinací splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků,
- společnost poskytující právní služby pomocí kontokorentního úvěru a vzájemné koordinace splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků.

## Literatura:

- [1] KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2007. *Manažerské finance*, 2. přepr. a rozš.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-903-0; 765 s.
- [2] VOZŇÁKOVÁ, I., 2004. *Efektivní řízení pohledávek*, Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0770-5, 122 s.
- [3] VANČATOVÁ, M., 2011. *Řízení likvidity (cash-flow) v malých a středních podnicích*. Diplomová práce. Praha: VŠFS 2011. 74 s