

Řízení pracovního kapitálu

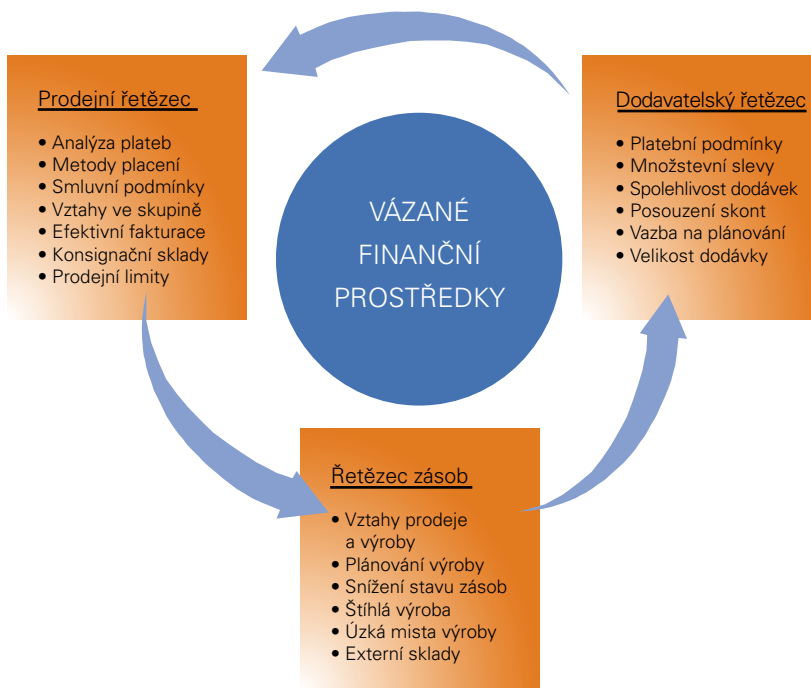
PORADENSKÉ SLUŽBY

V současném podnikatelském prostředí se na řízení peněžních prostředků nezaměřují jen přední hráči na trhu. Žijeme v době, kdy se zvyšuje potřeba komplexního pohledu na firmu, kdy globalizace klade velký tlak na řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce a kdy přístup k úvěrům přestává být samozřejmostí.

Pokud se možnosti pro získání externích zdrojů financování zužují, pak je to sama společnost, která může (nebo nakonec musí) najít a uvolnit peněžní prostředky vázané v rámci svého pracovního kapitálu a dalších oblastí podniku. Společnost učiní kroky v takovém rozsahu, aby byla schopna rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu, ke kterým patří nevyzpytatelná

platební morálka zákazníků, sklady s příliš vysokými zásobami, přísnější pravidla pro získání bankovního úvěru, dodavatelé požadující krátké splatnosti a další.

Podle průzkumu KPMG International,¹ kterého se zúčastnilo přes 550 finančních ředitelů (CFO) z celé Evropy, patří k současným prioritám společností řešit ztíženou dostupnost externího financování a přehodnotit či omezit investice. Souvisí to s tlakem ze strany stakeholderů na zvýšení likvidity společnosti. Skoro pro čtvrtinu respondentů je prioritou číslo jedna aktivně řídit cash management (u 61 procent společností jde o jednu z TOP priorit). 25 procent dotazovaných



¹Průzkum *The importance of preserving cash in a downturn* organizovaný CFO Europe Research ve spolupráci s KPMG International, 2008.

CFO uvádí, že jedním z kroků, které vedou ke zlepšení situace s peněžními prostředky, je odprodej nevýdělečných aktiv. Není to však jediná možnost, jak likviditu zvyšovat. Další možností je zaměřit se na nalezení úspor v rámci pracovního kapitálu firmy.

Zaměřujeme se na poskytování služeb, které pomáhají firmám aktivně řídit uvolňování peněžních prostředků vázaných uvnitř firmy. Jednotlivé složky pracovního kapitálu jsou klíčovým bodem v úsilí zajistit interní financování. Vytvořili jsme komplexní přístup zaměřený na prodejní, dodavatelský i zásobovací řetězec společnosti. Obsahem je řízení pracovního kapitálu (*Working Capital Management* – WCM), které směřuje k dosažení rovnováhy mezi kapitálovou fixací, procesními náklady a procesní kvalitou, aniž by docházelo k negativním dopadům na výkonnost, průběh výroby nebo kvalitu pro zákazníka. Naším cílem je dlouhodobě uvolnit neefektivně vázané peněžní prostředky z oběžných forem majetku.

Náš přístup je založen na analýze informací z účetních výkazů, která se opírá o srovnání konkurenčních podniků a následný detailní rozbor dat z ERP (*Enterprise Resource Planning*) informačního systému s cílem najít rezervy finančních úspor. Kvalitativní část se zaměřuje na posouzení přístupu vedení k řízení pracovního kapitálu,

efektivitu interních procesů a nastavení manažerského reportingu. K jednotlivým složkám pracovního kapitálu nepřistupujeme izolovaně. Zaměřujeme se na vazby mezi složkami, na vazby divizí v rámci podniku i na vztahy podniků ve skupině. Zabýváme se specifickými problémy, které se týkají různých druhů výrobních podniků. Na data z ERP systému se díváme z rozdílných úhlů pohledu.

K hlavním výhodám aktivního řízení pracovního kapitálu patří:

- Zvýšení likvidity v absolutním měřítku,
- Snížení závislosti na externím financování,
- Nalezení interních zdrojů pro udržení /zvýšení investičních výdajů,
- Umoření dluhů/financování nové aktivity bez zadlužení,
- Zkvalitnění interních procesů
- Financování expanze společnosti.

Časový rozměr pracovního kapitálu však sahá výše než k operativní dimenzi řízení – stává se strategickým cílem a součástí firemních klíčových ukazatelů výkonu (*Key Performance Indicators* – KPI) na různých manažerských úrovních. Aktivní řízení pracovního kapitálu musí být součástí agendy CFO nejen v čase hospodářského útlumu, ale i při oživení ekonomiky. Pak se stává velkou konkurenční výhodou firmy v oblasti využívání interních zdrojů finančních prostředků.

Kontakty:



Eva Racková
Partner

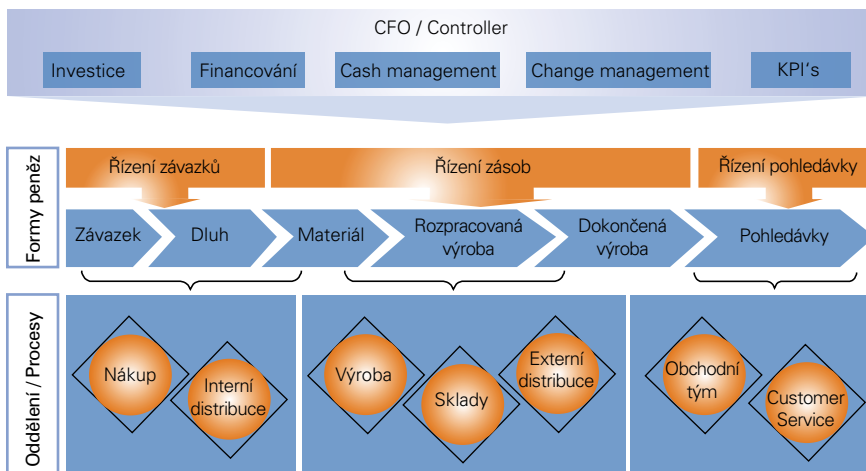
+420 222 123 949
erackova@kpmg.cz



Peter Lupták
Senior Manager

+420 222 123 945
pluptak@kpmg.cz

Role CFO v rámci procesů řízení pracovního kapitálu



Informace zde obsažené jsou obecného charakteru a nejsou určeny k řešení situace konkrétní osoby či subjektu. Ačkoliv se snažíme zajistit, aby byly poskytované informace přesné a aktuální, nelze zaručit, že budou odpovídat skutečnosti k datu, ke kterému jsou doručeny, či že budou platné i v budoucnosti. Bez důkladného prošetření konkrétní situace a řádné odborné konzultace by neměla být na základě těchto informací učiněna žádná opatření.

KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

© 2009 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.

Únor 2009