Treasury a riadenie pracovného kapitálu



Témy

- Treasury vo firme
- Prečo Treasury
- Pracovný kapitál
- Ako sa Treasury pozerá na pracovný kapitál
- Supply Chain Financing
- Doba obratu pracovného kapitálu vs. rýchlosť obehu peňazí

Čo je firemné Treasury

Riadenie financií je rozhodujúce pre strategický úspech

- Organizácie majú **finančné ciele** (výnosy, ziskovosť) a **strategické ciele** (udržateľný rast, nové projekty...)
- Organizácie potrebujú **stratégiu riadenia financií**
- Finančné informácie sú potrebné na **prijímanie strategických rozhodnutí (dosahovanie strategických cieľov)**
- Finančné rozhodnutia musia zohľadniť (často protichodné) **očakávania zainteresovaných strán**

Treasury

... je zodpovedné za likviditu, solventnosť a hodnotu firmy a riadi riziká (finančné aj nefinančné).

... zahŕňa teda:

- **získavanie a správu** financií (vlastné a cudzie zdroje),
- **riadenie rizík** (menové, úrokové, prevádzkové ...),

... pri čo najnižších nákladoch.

⟶ interná banka firmy

Kľúčové aktivity Treasury

- Riadenie hotovosti a likvidity
- Financovanie a investovanie
- Riadenie finančného a nefinančného rizika
- Zodpovednosť za vzťahy s tretími stranami (banky, poisťovne, investori, ratingové agentúry...)

Ciele Treasury

Strategické	Prevádzkové
Udržiavať platobnú schopnosť organizácie	Identifikovať prebytky peňažných prostriedkov Identifikovať deficity peňažných prostriedkov Riadiť **cash flow a likviditu**
Riadenie finančných aktív a finančných záväzkov	Spravovať finančné investície Riadiť riziko protistrany Vytvoriť a riadiť stratégiu financovania sa
Riadenie rizika	Identifikovať finančné a nefinančné riziká (menové, úrokové, ..) – **dopad na cash flow** Vyhodnotenie finančných rizík (pravdepodobnosť / veľkosť) Voľba vhodnej stratégie na riadenie finančných rizík (TARA – poistenie, zabezpečenie, prenos, ...)
Riadenie vzťahu s bankami	Identifikovať vhodné banky Spolupráca s bankami Vyhodnotenie výkonu – zisk, náklady, stratégia (ESG)
Efektivita procesov z hľadiska cash flow (**pracovný kapitál**)	Riadenie pohľadávok Financovanie cez dodávateľský reťazec Optimalizácia zásob

Porovnanie finančných funkcií

Parameter	CFO	Účtovníctvo/Controlling	Treasury
Časový horizont	Budúcnosť (stratégia)	Minulosť (historický záznam)	Prítomnosť a blízka budúcnosť (denná hotovosť)
Hlavný výstup	Investičné rozhodnutia, stratégie, rozpočty	Daňové priznania, súvaha, výsledovka	Cash flow plán, riziková mapa
Hlavný motor	Rast firmy, hodnota pre akcionárov, riziko	Zákonná povinnosť, presnosť, audit	Likvidita, solventnosť, bezpečnosť a cena peňazí
Hlavné zdroje dát	Využíva dáta z účtovníctva aj treasury	Účtovné doklady	Banky, účtovníctvo, nákup, predaj...

Prečo Treasury



Nový profil finančného lídra

- **Spojenie analytiky, zodpovednosti a strategického myslenia** → chápe čísla v kontexte biznisu, nie izolovane, dokonale pozná finančné toky vo firme a business model
- **Má schopnosť predvídať,** nie len reagovať
- **„Vidí peniaze, riziko aj príbeh za číslami“** → spája cash, financovanie a riziko do jedného obrazu
- **Treasurer ako integrátor** → prekladá dáta na rozhodnutia a rozhodnutia na finančný dopad

Prečo Treasury

Čo hovoria firmy

- 62 % CFOs hlási nedostatok treasury talentu (PwC Treasury Survey 2025)
- 74 % CFOs považuje treasury za kľúčového partnera pri riadení volatility a kapitálovej stratégie (PwC Treasury Survey 2025)
- Do 2030 treasury ako „inkubátor“ budúcich CFO (McKinsey article: *Finance 2030: Four imperatives for the next decade*)

Čo je pracovný kapitál

Pracovný kapitál = krátkodobé aktíva – krátkodobé záväzky

- Meria schopnosť firmy financovať prevádzku a platiť krátkodobé záväzky.
- Ukazuje, akú silnú likviditu má firma a aká efektívna je prevádzka.
- Efektívne riadenie pracovného kapitálu umožňuje firmám rásť, znižovať náklady na financovanie a udržať si prevádzkovú flexibilitu v neistých časoch
- Bez efektívneho riadenia pracovného kapitálu môže aj zisková firma ostať bez hotovosti.

Výpočet/current ratio

Pracovný kapitál = krátkodobé aktíva – krátkodobé záväzky

Krátkodobé aktíva		Krátkodobé záväzky	
Peniaze a ceniny	55 000	Záväzky voči dodávateľom	20 000
Pohľadávky	30 000	Krátkodobé pôžičky	15 000
Zásoby	10 000	Záväzky voči zamestnancom	8 000
Iné	3 000	Daňové záväzky	7 000

98 000 - 50 000 = 48 000 EUR

bežná likvidita (current ratio) = krátkodobé aktíva/krátkodobé záväzky = 1,96

1,5-2,0 → optimálny pomer

Pod 1 → potenciálny problém s cash flow/likviditou (závisí od business modelu)

Nad 2.5 → indikuje neefektívne využívanie finančných zdrojov

Ako sa Treasury pozerá na pracovný kapitál

Ukazovatele pracovného kapitálu		Treasury sleduje
Pohľadávky (Accounts Receivable)	– Predstavujú peniaze, ktoré firma očakáva od zákazníkov. – Riziká: dlhé splatnosti, neplatenie, default.	DSO (Days Sales Outstanding) = (Pohľadávky / Tržby) × 365 Priemerný počet dní, kým firma inkasuje tržby.
Zásoby (Inventory)	– Kapitál viazaný v tovare, materiáli alebo nedokončenej výrobe. – Riziká: nadzásoby, zastaranie, strata hodnoty.	DIO (Days Inventory Outstanding) = (Zásoby / Náklady na predaný tovar) × 365 Priemerny počet dní, kým sa zásoby premenia na tržby.
Záväzky (Accounts Payable)	– Krátkodobé dlhy voči dodávateľom. – Predstavujú bezúročný zdroj financovania.	DPO (Days Payables Outstanding) = (Záväzky / Náklady na predaný tovar) × 365 Priemerný počet dní, kým firma zaplatí pohľadávky z obchodného styku.
Cash conversion cycle (CCC)	Cieľ treasury: Skrátiť inkaso, znížiť zásoby, predĺžiť platby = zrýchliť cash conversion cycle (CCC). Kratší CCC = rýchlejšie otáčanie peňazí, vyššia likvidita, nižšia potreba externého financovania.	CCC = DSO + DIO – DPO Meria, koľko dní trvá, kým sa investovaný cash do zásob a pohľadávok vráti späť ako hotovosť.

Cyklus hotovosti:

Hotovosť → Zásoby →

Pohľadávky → Platby → Hotovosť

Treasury sleduje, koľko dní trvá, kým sa 1 € investované do prevádzky vráti späť

Ako sa Treasury pozerá na pracovný kapitál

Cieľ

- Uvoľniť viazanú hotovosť bez narušenia prevádzky a služieb zákazníkom.
- Zlepšiť likviditu, cash flow a návratnosť kapitálu.

Analýza

- Analyzovať DSO, DPO, DIO a CCC
- Identifikovať *"hot spots"* – kde je najviac viazaný cash.
- Prepojiť dáta z ERP, treasury systému a forecastingu.

Nástroje optimalizácie

- **Supplier Financing (SCF)** – predĺženie DPO bez tlaku na dodávateľov.
- **Early payment discounts** – zníženie DSO a získanie úrokového benefitu.
- **Forecast accuracy** – presnejšie predikcie cash flow = menšie rezervy.

Quick win pre treasury

- **Skrátiť DSO** – rýchlejšie inkaso faktúr.
- **Predĺžiť DPO** – dohodnúť dlhšie splatnosti s kľúčovými dodávateľmi.
- **Bez poškodenia vzťahov** – komunikovať win-win riešenia.

Uvoľnenie hotovosti z pracovného kapitálu

POHĽADÁVKY

Proaktívne vymáhanie pohľadávok, zľava za skorú úhradu

Riadenia úverového rizika

Zosúladené a optimalizované podmienky pre zákazníkov

Včasnosť a kvalita fakturácie

Dobre pripravené zmluvy

Systematické riešenie sporov a odstraňovanie príčin

ZÁSOBY

„Štíhly“ dodávateľský reťazec

Globálna koordinácia

Prognózovanie

Plánovanie výroby

Sledovanie zásob

Parametre a kontroly zásob definujúce cieľové zásoby

ZÁVäZKY

Zvýšenie kontroly s centrálne riadeným obstarávaním

Pomáhanie predchádzať únikom z nákupných kanálov

Platobné podmienky

Hodnotenie a implementácia finančných výhod dodávateľského reťazca

Pomoc pri odstraňovaní predčasných platieb

Spôsoby platby

https://www.pwc.co.uk/services/business-restructuring/improving-working-capital.html

Supply Chain Financing

Program, v ktorom banka dodávateľovi prefinancuje faktúry po ich schválení odberateľom. Diskontná sadzba sa odvíja od kreditného rizika odberateľa.

Dodávateľ – nižšie DSO, lepšia likvidita, zlepšenie pracovného kapitálu
Odberateľ – vyššie DPO, lepšia likvidita, zlepšenie pracovného kapitálu

Mechanizmus:

- Dodávateľ vystaví faktúru → odberateľ ju schváli.
- Faktúra sa nahrá do systému SCF.
- Dodávateľ si môže vybrať „early payment“ (diskontované).
- Odberateľ zaplatí banke až v pôvodnom termíne splatnosti.

Supply Chain Financing

Úloha Treasury u dodávateľa:

- Nastavuje limity, diskontnú sadzbu a parametre programu.
- Koordinuje banku, dodávateľov, právny a nákupný tím.
- Zabezpečuje napojenie SCF platformy na ERP/TMS.
- Vyhodnocuje dopad na DPO, cash flow a forecast.

Efekt pre firmu:

- Uvoľnenie hotovosti (dlhšie DPO).
- Zlepšenie vzťahov s dodávateľmi (rýchlejšie platby).
- Stabilnejší dodávateľský reťazec a nižšie riziko výpadkov.
- Posilnenie reputácie (ESG) a „cash discipline“ vo firme.

Dva pohľady na efektivitu práce s hotovosťou

Doba obratu pracovného kapitálu (cash conversion cycle)

***ako dlho trvá (v dňoch)**, kým sa jedno euro investované do zásob premení späť na hotovosť z predaja (=„dni v zajatí“)*

CCC=DIO+DSO-DPO

Rýchlosť obehu hotovosti (cash velocity)

***koľkokrát za určité obdobie** (zvyčajne rok) dokáže firma „otočiť“ svoju hotovosť na tržby*

CV=ročné tržby/priemerný zostatok hotovosti

Dva pohľady na efektivitu práce s hotovosťou

Charakteristika	Cash Conversion Cycle (CCC)	Cash Velocity
Jednotka	Dni	Koeficient (počet obrátok)
Zameranie	Časová efektivita procesov (sklad, inkaso).	Výkonnosť kapitálu voči tržbám.
Čo nám hovorí?	Ako dlho musíme financovať prevádzku z vlastných/cudzích zdrojov.	Ako produktívne je každé euro na našom bankovom účte.
Kedy je to dobré?	Keď číslo klesá.	Keď číslo rastie.

Keď sa mi nepáči cash flow forecast

Doba obratu pracovného kapitálu (cash conversion cycle)

- *skrátenie DSO*
- *predĺženie DPO*
- *skrátenie DIO*

= uvoľnenie „uväznenej“ hotovosti

Rýchlosť obehu hotovosti (cash velocity)

- *môže vyžadovať zmenu modelu*

= potreba nižšej hotovosti

Uvoľnenie hotovosti zlepšením CCC

Firma **Model,** ročné tržby 1.095.000 EUR, náklady na obstaranie zásob/tovaru 730.000 EUR
→ priemerné denné tržby 3.000 EUR, priemerné denné náklady na tovar 2.000 EUR

Pôvodný CCC (DIO+DSO-DPO) =

50 + 40 – 30 = 60 dní

(50x2000) + (40x3000) – (30x2000) =

160.000 „viazaná“ hotovosť

Zlepšenie CCC (DIO+DSO-DPO) =

40 + 30 – 35 = 35 dní

(40x2000) + (30x3000) – (35x2000) =

100.000 „viazaná“ hotovosť

→ *uvoľnenie 60.000 EUR*

Zvýšenie rýchlosti hotovosti – obchod s čajom

Pôvodný model

- hotovosť 10.000 EUR

- nákup veľkého objemu naraz priamo od pestovateľov

- **Cyklus:** 60 dní dodanie + 10 dní dosúšanie a balenie + 30 dní predaj na trhoch alebo v malej predajni = 100 dní

- hotovosť „otočí“ za rok cca 3,6krát, aj pri marži 15% zarobí 5.400 EUR

Nový model

- hotovosť 10.000 EUR

  - nákup menších objemov od importéra

  - **Cyklus:** 7 dní dodanie + 10 dní dosúšanie a balenie + 7 dní predaj reťazcu/veľkoobchodu = 24 dní

- hotovosť „otočí“ za rok cca 15krát, aj pri marži 5% zarobí:

  - 7.500 EUR (na zisk 5.400 EUR pri tejto marži potrebuje 7200 EUR)

→ *na dosiahnutie rovnakého zisku o 2.800 EUR nižšia hotovosť*