



My Value
Officer

CASH FLOW 101

Kompletní průvodce
peněžními toky pro majitele
firem, kteří chtějí klid, růst a
finanční jistotu

www.myvalueofficer.com

Obsah

Úvod: Proč právě cash flow rozhoduje o přežití vaší firmy	2
Co je to cash flow (peněžní tok)	3
Výhody pozitivního cash flow	5
Příznaky špatného cash flow.....	8
Výkaz cash flow	12
Jak sestavit výkaz cash flow.....	16
Nejlepší strategie pro řízení cash flow	20
Plánování cash flow.....	25
Růst bez cash flow krize.....	28
Závěr a další kroky	32

Úvod: Proč právě cash flow rozhoduje o přežití vaší firmy

Cash flow. Dvě jednoduchá slova, která ale mohou ve světě podnikání rozhodnout mezi růstem a stagnací, mezi jistotou a stresem, mezi životem a koncem firmy.

Možná jste o cashflow slyšeli ve škole, možná v nějakém podcastu, možná vám o něm říkala účetní... A možná se vám jen nechtělo řešit, protože se to zdálo složité. Jenže realita vás možná přinutí se k tomu vrátit.

Třeba:

- jste měli skvělý měsíc na tržby, ale stejně jste neměli z čeho zaplatit výplaty,
- klienti fakturu neplatí už třetí týden a na účtu je sucho,
- přišla nabídka investovat do rozšíření, ale vy víte, že na to nemáte rezervu.

Těch scénářů je nekonečně mnoho, ale všechny mají jedno společné: **peníze na účtu nejsou v tu chvíli, kdy je potřebujete.**

To je podstata cash flow. A právě jeho zvládnutí odlišuje firmy, které jen přežívají, od těch, které rostou a podnikání jim přináší radost i stabilitu.

Tento e-book je tady pro vás – ať už se s cash flow seznamujete poprvé, nebo jste zkušený podnikatel, který ví, že opakování je matka moudrosti.

Pojďme na to krok za krokem.

1. Co je to cash flow (peněžní tok) – a proč je to mnohem důležitější než samotný zisk

Můžeme začít jednoduchou definicí:

Cash flow je rozdíl mezi tím, kolik peněz vaše firma za určité období získá, a kolik z ní naopak odeče.

Jedná se o čistě peněžní pohyby – tedy nikoliv o účetní zisk, ale o reálné peníze, které máte (nebo nemáte) na bankovním účtu.

Co tvoří přítoky peněz (Cash Inflow)?

Vaše firma může získávat hotovost z několika zdrojů:

- **Prodeje produktů nebo služeb** – příjmy od zákazníků, ať už fyzických osob nebo firem
- **Financování** – například přijaté úvěry, půjčky, kapitálové vklady společníků
- **Investiční výnosy** – příjmy z prodeje majetku, cenných papírů, nebo jiných aktiv

A co tvoří odtoky peněz (Cash Outflow)?

Z bankovního účtu peníze odcházejí na mnoho účelů:

- **Platby za náklady spojené s provozem firmy** – nákupy zboží, materiálu, energií, nájmu, služeb
- **Mzdové náklady a odvody** – mzdy, sociální a zdravotní pojištění
- **Daně** – DPH, daň z příjmu, silniční daň a další povinné platby
- **Splátky půjček a leasingů** – včetně úroků
- **Investice** – nákup nového vybavení, softwaru, nebo akvizice firem

Zatím to možná zní jako jednoduché počty: peníze přijdou, peníze odejdou. Ale podnikání je živý organismus – věci se neustále mění.

Proč je cash flow složitější, než se zdá?

Majitelé firem se často dostanou do potíží ne proto, že by neuměli podnikat, ale proto, že **špatně odhadli, kdy skutečně dorazí peníze – a kdy odejdou.**

Například:

- Fakturujete klientovi 100 000 Kč. Skvělé! Ale co když vám zaplatí až za 60 dní – a výplaty jsou za týden?
- Máte vysoký obrát, ale vše je v pohledávkách nebo zásobách. Na účtu máte pár tisíc.
- Přejde nečekaný výdaj – pokazí se auto, musíte koupit nové zařízení, stát vám zadrží nadměrný odpočet DPH.

Budoucnost je nejistá – a právě proto musíte mít cash flow pod kontrolou.

Statistika, která mluví jasně

Podle aktuálních studií zažívají **3 z 5 firem vážné problémy s peněžními toky** během svého života. Většina z nich navíc tyto problémy neodhalí včas – protože se zaměřují na obrát, zisk nebo účetní výkazy, nikoliv na realitu účtu.

Řízení cash flow **není jen pro účetní nebo CFO**. Je to každodenní manažerský úkol – a právě majitelé firem jej musí chápat jako klíčový pilíř úspěchu.

Shrnutí kapitoly

- Cash flow = rozdíl mezi přítoky a odtoky peněz v určitém čase.
- Zisk není totéž, co peníze – firma může být „papírově zisková“, ale přesto nemá hotovost.
- Nepředvídatelné výdaje, pomalé platby klientů nebo sezónní výkyvy mohou způsobit kolaps.
- Řízení cash flow je základem každé stabilní firmy – a zásadní kompetencí každého podnikatele.

2. Výhody pozitivního cash flow

Proč je přebytek hotovosti víc než jen „pocit bezpečí“

V první kapitole jsme si vysvětlili, co to cash flow je, z čeho se skládá a proč na něm tolik záleží. Ale pojďme se podívat, **co konkrétně vám pozitivní peněžní tok umožňuje.**

Protože jakmile máte cash flow pod kontrolou a firma generuje více hotovosti, než kolik spotřebovává, začíná se před vámi otevírat úplně nový svět možností.

Co znamená pozitivní cash flow?

Jednoduše řečeno: na začátku měsíce máte na účtu například 500 000 Kč. V průběhu měsíce zaplatíte 400 000 Kč (mzdy, náklady, služby) a přiteče vám 600 000 Kč (tržby, platby od klientů). Na konci měsíce tak máte 700 000 Kč.

To je pozitivní cash flow – **víc peněz přibýlo, než kolik odešlo.** A to není jen kosmetické plus – to je rozdíl mezi přežíváním a stabilním růstem.

1. Můžete bez problémů platit své závazky

Firmy se nejčastěji dostávají do úzkých právě tehdy, když nemají hotovost na běžný provoz.

- Výplaty zaměstnancům
- Zálohy dodavatelům
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění
- DPH, daň z příjmu, silniční daň
- Splátky úvěrů nebo leasingů

Ať už jsou vaše tržby jakékoliv, bez pozitivního cash flow se tyto povinnosti plní těžko. Často pak přichází rozhodování, **komu zaplatit dnes a komu až za týden.** To vede k narušení důvěry, prodražení nákladů (sankce, úroky z prodlení) a zbytečnému stresu.

Pozitivní cash flow vám umožňuje:

- ✓ platit včas a s klidem
- ✓ vyjednávat lepší podmínky (např. slevy za rychlé platby)
- ✓ budovat reputaci spolehlivého partnera

2. Můžete investovat do příležitostí, když se objeví

V podnikání často platí: **kdo reaguje rychleji, ten vyhrává.**

Jenže pokud nemáte volné peníze, nemůžete jednat – ani když víte, že příležitost je výhodná.

Příklady:

- Objeví se stroj za výhodnou cenu – ale vy si ho nemůžete dovolit.
- Konkurence končí a její klienti hledají nového dodavatele – ale vy nemáte rozpočet na rozšíření týmu.
- Chystá se dotační program, který vyžaduje spolufinancování – ale vy nemáte volné prostředky.

Pozitivní cash flow z vás dělá aktivního hráče. Můžete se pustit do expanze, zrychlit inovace, rozjet nový produkt nebo koupit menší konkurenci.

3. Můžete ustát nečekané události

Nepříjemné události přicházejí, i když máte vše pod kontrolou. Důležité je, **zda je zvládnete ustát bez ohrožení firmy.**

Typické situace:

- Klient nezaplatí fakturu včas (nebo vůbec)
- Rozbije se důležité zařízení
- Výpadek dodavatele naruší provoz
- Nová legislativa vám přidá nové náklady
- Ztráta klíčového zaměstnance

S pozitivním cash flow:

- ✓ zvládnete situaci z vlastních zdrojů
- ✓ nemusíte si brát drahý kontokorent
- ✓ nejste ve stresu, ale v akci

4. Můžete si plánovat růst – a skutečně ho realizovat

Víte, že chcete za rok otevřít novou pobočku? Nebo nabrat nové obchodníky? Super. Ale bez cash flow je to jen přání.

S přebytkem hotovosti se z vize stává akční plán:

- víte, kolik si můžete dovolit investovat, aniž byste ohrozili provoz
- můžete růst postupně a bezpečně
- zvládnete sezónní výkyvy bez ztráty tempa

5. Můžete získat lepší podmínky od bank a investorů

Když máte přebytek hotovosti a zvládáte řídit cash flow, je to silný signál směrem k externím partnerům:

- **Banka vám spíše půjčí, a navíc levněji.**
- **Investoři vám důvěřují.**
- **Dodavatelé vám nabídnou výhodnější splatnosti.**

Pozitivní cash flow je jako kreditní skóre vaší firmy. Odráží vaši schopnost zvládat peníze a podnikat s rozmyslem.

Shrnutí kapitoly

Pozitivní cash flow vám dává:

- Svobodu v rozhodování
- Rychlost v reakci na trh
- Klid v každodenním řízení firmy
- Reálné možnosti růstu
- Výhodnější postavení v jednáních s partnery

3. Příznaky špatného cash flow

Jak včas poznat, že se vaše firma dostává do nebezpečné zóny

Z předchozí kapitoly už víte, jaké výhody přináší zdravý tok peněz. Ale co když situace není ideální?

Co když:

- často kontrolujete stav účtu a doufáte, že „to vyjde“?
- platíte dodavatelům pozdě, protože prostě „ještě nedorazily ty faktury od klientů“?
- musíte rušit investice, které jste si před měsícem ještě plánovali?

To všechno může být důsledek **negativního nebo nestabilního cash flow**.

Dobrá zpráva je, že cash flow problémy **mají své typické příznaky**. Pokud je včas rozpoznáte, můžete jednat dříve, než se dostanete do opravdových potíží.

⚠ Proč je včasné rozpoznání problémů zásadní?

Představte si cash flow jako krevní oběh vaší firmy. Pokud někde vznikne blokáda, tělo (firma) začne kolabovat – pomalu, ale jistě. A stejně jako u lidského těla, **čím dříve zasáhnete, tím větší šanci máte na úplné uzdravení**.

Podívejme se na pět nejčastějších signálů, že **se blíží problém s cash flow** – nebo že už v něm jste.

1. Vaše pohledávky jsou vysoké a dlouho nezaplacené

Pohledávky – tedy faktury, které jste už vystavili, ale ještě za ně nemáte peníze – jsou na první pohled pozitivní věc. Znamenají, že máte zakázky a klienty. Ale pozor.

Vysoké pohledávky = **vysoké riziko**.

Proč?

- Peníze máte „na papíře“, ale ne na účtu.
- Každý den zpoždění znamená, že **vy musíte financovat provoz ze svého**.
- Čím více času uplyne, tím nižší je pravděpodobnost, že klient skutečně zaplatí.

 Co sledovat:

- Podíl pohledávek po splatnosti
- Průměrnou dobu inkasa (tzv. DSO – Days Sales Outstanding)
- Počet klientů, kteří opakovaně platí pozdě

 **TIP:** Zavést automatizované upomínky a nastavit jasnou obchodní politiku („platba předem“, „platba po dodání“ apod.) vám může zlepšit cash flow během pár týdnů.

2. Držíte příliš velké zásoby

Zásoby jsou důležité – bez nich nemáte co prodávat. Ale přebytek zásob je **nejklasičtější forma „zamrzlých peněz“**.

Jinými slovy: zaplatili jste za materiál, skladování, pojištění, ale zboží zatím leží na polici a nevydělává.

 To je opak toho, co chcete – peníze by měly obíhat, ne stát.

 Co sledovat:

- Obrat zásob – tedy jak rychle se vám zásoby mění ve zboží, které prodáte
- Kolik dní zboží průměrně leží na skladě (tzv. DIO – Days Inventory Outstanding)
- Hodnota neprodaných zásob starších než 3/6/12 měsíců

 **TIP:** Implementujte systém plánování nákupů (např. podle forecastu prodeje) a zaveďte pravidelné „čistky skladu“. Zbytečné zásoby = zbytečný výdaj.

3. Vaše firma se rozšiřuje rychleji, než je bezpečné

Růst je krásná věc – ale taky drahá. Každé nové rozhodnutí typu „rozšíříme tým, vezmeme si větší kanceláře, rozjedeme pobočku v Brně“ znamená **okamžité navýšení výdajů**, zatímco příjmy přijdou až časem (pokud vůbec).

Této situaci říkáme **přerůstání bez základu**.

 Co sledovat:

- Poměr fixních nákladů k obratu
- Vývoj mzdových nákladů vs. růst tržeb
- Cash burn rate – kolik každý měsíc „spálíte“ hotovosti

 **TIP:** Růst plánujte v souvislosti s cash flow – počítejte nejen návratnost investice, ale i to, jak ji budete mezitím financovat.

4. Vaše tržby stagnují nebo klesají

Tady není moc co rozebírat: **bez tržeb není cash flow**. Pokud vám meziročně nebo mezičtvrtletně klesá objem zakázek, je otázkou času, kdy se to projeví na stavu účtu.

Největší problém je, když na to firmy reagují pozdě. Doufají, že se „trh zvedne“, a mezitím platí tým, náklady, splátky – a zadlužují se.

 Co sledovat:

- Vývoj tržeb za posledních 6–12 měsíců
- Sezónní výkyvy – a jak na ně reagujete
- Podíl neaktivních klientů (kdysi platili, teď ne)

 **TIP:** Sledujte metriky aktivně a mějte připravený krizový plán. Někdy stačí přeskupit tým, jindy je třeba cílená kampaň nebo nový produkt.

5. Vaše firma není zisková

A teď tvrdá pravda: pokud jste dlouhodobě ve ztrátě, **žádný systém řízení cash flow vás nezachrání**. Můžete optimalizovat, můžete řídit přítoky i odtoky – ale když víc utrácíte, než vyděláváte, peníze prostě jednou dojdou.

To ale neznamená, že musíte být extrémně ziskoví. I firmy s malou marží mohou přežít a růst – pokud rozumí svým nákladům, mají kontrolu nad cenotvorbou a plánují rozumně.

 Co sledovat:

- Hrubou a čistou marží
- Fixní náklady vs. provozní zisk
- Trend vývoje ziskovosti

✦ **TIP:** Pokud zisk dlouhodobě neexistuje, zvažte audit nákladů, změnu obchodního modelu nebo strategického partnera. Někdy potřebujete nový pohled zvenčí.

Shrnutí kapitoly

Pět hlavních příznaků blížícího se problému s cash flow:

1. Vysoké a dlouhodobě neuhrazené pohledávky
2. Přebytké zásoby, které neobíhají
3. Příliš rychlý růst bez finančního krytí
4. Klesající nebo stagnující tržby
5. Dlouhodobá ztrátovost firmy

Rozpoznání těchto signálů včas je rozdíl mezi zvládnutelnou krizí a likvidací firmy.

4. Výkaz cash flow

Jak sledovat, odkud peníze přichází a kam odcházejí – a co vám to řekne o vaší firmě

Už víte, co je cash flow, proč je pozitivní cash flow důležité a jak poznat, že se řítíte do problémů. Teď se posuneme o úroveň výš: **podíváme se na konkrétní nástroj, který vám umožní tok peněz řídit.**

Tím nástrojem je tzv. **výkaz cash flow** (nebo také výkaz peněžních toků).

Co je výkaz cash flow a proč ho vůbec sestavovat?

Výkaz cash flow je systematický přehled o tom, **kolik peněz do firmy přiteklo, kolik oteklo a z jakých oblastí podnikání.**

Ukazuje vám:

- jak jste financovali provoz
- kolik jste utržili z běžných prodejů
- kam jste peníze investovali
- jak jste spláceli úvěry
- jestli vám hotovost přibývá, nebo ubývá

A co je na něm nejlepší?

- 👉 Výkaz cash flow vám dává **reálný obraz o zdraví vaší firmy** – ne jen „účetní výsledek“.
- 👉 Ukazuje vám, **z čeho žijete – a co vás vysává.**
- 👉 Pomáhá vám **plánovat budoucnost**, připravit se na sezónní výkyvy nebo nečekané události.

Zatímco rozvaha a výsledovka pracují s „papírovými“ čísly, výkaz cash flow vám říká, **kolik peněz teď opravdu máte.**

Jak často výkaz sestavovat?

Ideální frekvence závisí na velikosti a charakteru firmy:

- **Malé firmy a živnostníci:** minimálně čtvrtletně
 - **Rostoucí firmy nebo firmy s kolísavými příjmy:** měsíčně
 - **Firmy s napjatým cash flow:** klidně i týdně nebo denně (např. pomocí cash flow forecastu)
- ✦ Důležité je, aby to **nebyl jednorázový report**, ale **pravidelný nástroj pro řízení**. Stejně jako sledujete tržby nebo počet objednávek, sledujte i pohyb peněz.

Tři hlavní části výkazu cash flow

Výkaz peněžních toků se dělí na **tři sekce**, z nichž každá reprezentuje jeden typ činností ve firmě:

1. Provozní činnosti (Operating Activities)

Tohle je **srdce vašeho podnikání** – každodenní činnosti, díky kterým vyděláváte.

✓ Příjmy:

- Tržby od zákazníků
- Vrácení daní (např. nadměrný odpočet DPH)
- Ostatní provozní příjmy

✗ Výdaje:

- Platby dodavatelům
- Výplaty zaměstnancům a odvody
- Platby za nájmy, energie, marketing
- Úhrady daní, úroků, pojištění

👉 Tato sekce ukazuje, **zda dokážete financovat provoz firmy z vlastní činnosti**. Pokud dlouhodobě nemáte pozitivní provozní cash flow, vaše firma není soběstačná – a to je problém.

2. Investiční činnosti (Investing Activities)

Tady evidujete pohyby peněz spojené s nákupem nebo prodejem dlouhodobého majetku.

✓ Příjmy:

- Prodej strojů, zařízení, nemovitostí
- Prodej cenných papírů, podílů, investic

✗ Výdaje:

- Nákup vybavení, technologií, softwaru
- Akvizice firem nebo podílů
- Výstavba či rekonstrukce prostor

👉 Tato sekce ukazuje, **kam peníze investujete a jakou návratnost od těchto investic očekáváte**. Nejde o běžný provoz, ale o rozhodnutí, která mají dopad na budoucnost firmy.

3. Finanční činnosti (Financing Activities)

Zde zaznamenáváte vše, co souvisí s financováním firmy z vnějších zdrojů.

✓ Příjmy:

- Přijaté úvěry, leasingy
- Vklady společníků
- Emise akcií nebo podílů

✗ Výdaje:

- Splátky úvěrů a leasingů
- Výplaty dividend
- Odkupy vlastních akcií

👉 Tato část výkazu ukazuje, **do jaké míry je váš provoz a růst závislý na externích penězích**.

Co vám výkaz cash flow umožní v praxi?

Získat odpovědi na zásadní otázky jako:

- Z čeho skutečně firma žije – a kam peníze mizí?
 - Máme dostatek hotovosti na pokrytí výdajů v příštím měsíci?
 - Máme prostor investovat? Nebo musíme šetřit?
 - Kolik hotovosti firma generuje z provozu?
 - Jsme závislí na půjčkách – nebo si na sebe vyděláme sami?
-  Když výkaz doplníte o předpověď (tzv. cash flow forecast), získáte velmi přesný nástroj pro **strategické řízení firmy přes čísla** – ne přes pocity.

Shrnutí kapitoly

- Výkaz cash flow ukazuje pohyby reálných peněz, nikoliv účetní výsledky.
- Skládá se ze tří částí: provozní, investiční a finanční činnosti.
- Umožňuje plánovat, řídit firmu a předcházet krizím.
- Slouží jako základní kontrolní bod pro každého majitele firmy.
- Pravidelně sestavovaný výkaz je klíčovým nástrojem pro rozhodování.

5. Jak sestavit výkaz cash flow

Dvě metody, jeden cíl: přehled a kontrola nad firemními financemi

Výkaz cash flow jste si představili v předchozí kapitole jako nástroj, který ukazuje, odkud peníze přicházejí a kam odcházejí. Teď je čas podívat se na to, **jak se takový výkaz v praxi sestavuje**.

Máte dvě hlavní metody:

- **Nepřímá metoda** – vychází z účetního zisku
- **Přímá metoda** – pracuje s reálnými peněžními toky

Obě mají své výhody i nevýhody. Volba mezi nimi závisí především na tom, **jaká data máte k dispozici** a co od výkazu očekáváte.

1. Nepřímá metoda (Indirect Method)

Snazší sestavení, ale méně přehledné informace o toku peněz

Nepřímá metoda je v praxi nejčastěji používaná – především proto, že **využívá informace, které už máte k dispozici z účetnictví** (např. výsledovku a rozvahu). Je také jednodušší na automatizaci v účetních programech.

Jak funguje?

1. **Začnete čistým ziskem** z výsledovky (účetní zisk po zdanění).
2. **Odečtete (nebo přičtete) nepeněžní operace**, které nemají dopad na reálný pohyb peněz:
 - odpisy majetku
 - opravné položky a rezervy
 - kurzové rozdíly
3. **Započítáte změny stavu majetku a závazků:**
 - změny pohledávek (např. pokud přibylo nevyvozených faktur)
 - změny závazků (např. pokud jste platili méně dodavatelům)
 - změny zásob (např. pokud jste nakoupili více zboží na sklad)

✦ Výsledkem je **čistý peněžní tok z provozní činnosti**.

4. Dále připočtete/vyčíslete:

- investiční činnost (nákupy/prodeje majetku)
- finanční činnost (splátky úvěrů, nové půjčky, výplaty dividend)

👤 Příklad:

Krok	Popis	Hodnota
A	Čistý zisk	400 000 Kč
B	+ Odpisy	+ 100 000 Kč
C	- Změna pohledávek	- 80 000 Kč
D	+ Změna závazků	+ 50 000 Kč
E	= Provozní cash flow	470 000 Kč

Výhody:

- Nevyžaduje sledování každé jednotlivé transakce
- Rychlejší sestavení z dostupných účetních dat

Nevýhody:

- Méně přehledné pro majitele firmy (nevidí konkrétní příjmy a výdaje)
- Neříká přesně, kdy a kde se peníze skutečně pohybovaly

2. Přímá metoda (Direct Method)

Detailní přehled o penězích, ale náročnější sběr dat

Přímá metoda je **transparentnější** – ukazuje přesně, odkud a kam peníze tekly. Ale vyžaduje detailnější evidenci každého jednotlivého pohybu peněz, což ji činí méně rozšířenou mezi menšími firmami.

Jak funguje?

1. Sestavíte seznam **reálných příjmů a výdajů** za dané období:

✓ Příjmy:

- přijaté platby od zákazníků
- vrácené přeplatky, dotace, úroky

✗ Výdaje:

- platby dodavatelům
- mzdy a odvody
- náklady na marketing, energie, leasing
- daně a úroky

2. Rozčleníte je podle typu činností (provozní / investiční / finanční).

👤 Příklad:

Příjem / Výdaj	Částka
Tržby zaplacené zákazníky	620 000 Kč
Platby dodavatelům	- 310 000 Kč
Mzdy a odvody	- 180 000 Kč
Úhrada DPH	- 60 000 Kč
Nákup stroje	- 120 000 Kč
Přijatý bankovní úvěr	+ 300 000 Kč
Splátka úvěru	- 50 000 Kč

Výhody:

- Absolutní transparentnost
- Přímý přehled o reálných pohybech hotovosti
- Skvělé pro řízení firmy „přes účet“

Nevýhody:

- Vyžaduje kvalitní evidenci a kategorizaci všech plateb
- Není snadno sestavitelný z účetních sestav (musíte jít za daty do banky a pokladen)

Kterou metodu zvolit?

Záleží na tom, **k čemu výkaz potřebujete:**

Potřebuji...	Doporučená metoda
Rychlý výpočet pro reporting	Nepřímá
Přehled pro jednání s investorem	Nepřímá + komentář
Detailní řízení cash flow „z účtu“	Přímá
Odhad provozních rizik a plánování růstu	Obě – kombinovaně

Mnoho firem používá **nepřímou metodu pro reporting** (např. ve výkazech pro banku) a **přímou metodu pro interní řízení** a plánování rozpočtu.

Shrnutí kapitoly

- Existují dvě metody sestavení výkazu cash flow: nepřímá (rychlá, účetní) a přímá (detailní, praktická).
- Nepřímá metoda vychází z čistého zisku a upravuje ho o nepeněžní a změnové položky.
- Přímá metoda sleduje reálné příjmy a výdaje z banky a pokladen.
- Ideální přístup? **Používat kombinaci obou přístupů** – podle účelu a míry detailu, kterou potřebujete.

6. Nejlepší strategie pro řízení cash flow

Jak získat kontrolu nad penězi ve firmě – a udržet ji i ve složitých časech

Sestavit výkaz cash flow je skvělý první krok. Ale ještě důležitější je, co s těmito daty uděláte.

Cash flow se totiž neřídí samo. Je to živý proces, který musíte ovlivňovat vědomými rozhodnutími – každý měsíc, někdy i každý den.

Níže najdete **10 strategií**, které vám pomohou dostat peněžní toky pod kontrolu a udržet firmu stabilní i v nestabilní době.

1. **Vědět, kdy koupit a kdy raději pronajmout**

Každá firma potřebuje vybavení – ať už jsou to auta, stroje, software nebo kanceláře. Ale **ne vždy se vyplatí všechno kupovat.**

Nákup = okamžitý odtok peněz

Pronájem = pravidelné menší platby (a často i daňová výhoda)

👉 Kdy zvolit pronájem:

- když potřebujete zachovat likviditu
- když jde o techniku, která rychle zastarává (IT, technologie)
- když potřebujete flexibilitu

✦ **Prakticky:** Místo koupi auta za 600 000 Kč si jej pronajmete za 12 000 Kč měsíčně. Peníze, které by jinak „ležely ve vozidle“, můžete použít na marketing nebo personál.

2. **Pravidelně přehodnocovat dodavatele a ceny**

Mnoho firem platí zbytečně moc, protože **nikdy nepřehodnotily svoje smlouvy.**

Přitom už jen drobné změny můžou ušetřit **tisíce až desetitisíce měsíčně.**

👉 Kde hledat úspory:

- energie, telekomunikace, software
- provozní náklady (tisk, papír, drobný materiál)
- přepravci, kurýři, reklama

✦ **TIP:** Nastavte si v kalendáři **čtvrtletní nebo pololetní revizi smluv** a dodavatelů. Nejedná se o „šetření za každou cenu“, ale o zdravý nákupní management.

3. 📈 Nebát se zvýšit ceny – ale chytře

Zvyšování cen je pro většinu podnikatelů stresující. Bojí se, že přijdou o klienty. Ale realita je často opačná: **zákazníci snesou férové zdražení, pokud vidí hodnotu.**

Kdy zvyšovat ceny:

- když rostou náklady (inflace, mzdy, vstupy)
- když máte vyšší poptávku než kapacitu
- když přinášíte vyšší kvalitu nebo přidanou hodnotu

👉 Co udělat:

- zkontrolovat marže produktů a služeb
- analyzovat konkurenci
- připravit si „komunikační příběh“ pro klienty

✦ **TIP:** Spojte zvýšení cen s novinkou – např. rozšířením služby, zlepšeným servisem nebo garancí. Klienti to přijmou lépe.

4. 📄 Fakturujte co nejdřív – ne až „na konci měsíce“

Čím později vystavíte fakturu, tím později přijde platba.

Typický scénář:

- Zakázku dokončíte 5. dne v měsíci
- Fakturu vystavíte 30. dne
- Splatnost je 14 dní
- Platba dorazí kolem 20. následujícího měsíce

👉 Řešení: **Fakturujte hned po dokončení služby nebo dodání zboží.**
V ideálním případě automatizovaně (např. napojením účetního systému na CRM nebo objednávkový systém).

✦ **TIP:** Využívejte mobilní aplikace nebo fakturační nástroje, které vám umožní vystavit fakturu na pár kliknutí – přímo z terénu.

5. 🕒 Motivujte klienty k dřívější platbě

Čím dříve vám klient zaplatí, tím dříve máte peníze v ruce. A to je vždy lepší než čekat na splatnost.

✅ Příklad platební pobídky:

- **Sleva 2 % při platbě do 10 dnů (2/10 net 30).** Klient zaplatí dřív a vy máte dřív peníze.

✦ **Důležité:** Nastavte podmínky transparentně a sledujte, zda to skutečně funguje. Někdy je výhodnější zvýšit ceny a pak nabídnout „bonus“ za rychlou platbu.

6. 🚀 Znovu nastartujte prodeje – inovací nebo kampaní

Stagnující tržby = stagnující cash flow. Čas od času je třeba vnést do firmy **novou energii a impuls k růstu.**

🎯 Co můžete udělat:

- Spustit sezónní kampaň
- Nabídnout balíčky služeb
- Získat nové partnery nebo distributory
- Připomenout se stávajícím klientům

- ✦ Inspirace: Kampaň „Share a Coke“ přinesla Coca-Cole 2% nárůst tržeb – jen díky personalizaci lahví jmény. Někdy stačí malá změna v prezentaci, aby se peníze začaly hýbat.

7. 📅 Zrychlete tok peněz pomocí financování faktur

Čekáte na zaplacení faktury 30, 60 nebo 90 dní? Zvažte tzv. **factoring** nebo platformy jako Fundbox.

- ✦ Jak to funguje:

- Vyberete fakturu, kterou chcete „předfinancovat“
- Služba vám obratem pošle 70–90 % hodnoty
- Po zaplacení klientem službě doplatíte zbytek (vč. malého poplatku)

Výhoda: **I když klient platí pozdě, vy máte peníze ihned.**

8. 📊 Vytvářejte pravidelně výkaz cash flow

Ano, už jsme o tom mluvili – ale tady připomínáme **strategický význam pravidelného sledování**.

- 💡 Proč je to klíčové:

- Víte, kdy přijde „suché období“
- Můžete předem připravit opatření
- Vidíte, jak vaše rozhodnutí ovlivňují peníze

- ✦ Nastavte si reporting jako rutinu – měsíčně (nebo častěji). Ideálně automatizovaně z účetnictví nebo banky.

9. 💻 Využívejte moderní technologie

Digitalizace není buzzword – je to způsob, **jak zrychlit práci a uvolnit ruce firmě**.

✅ Oblasti, kde technologie zlepší cash flow:

- Automatizace fakturace a párování plateb
- Elektronické schvalování výdajů
- Online reporty a notifikace
- Digitální schránky na výdajové doklady

📌 **TIP:** Zavádějte technologie postupně. Nejde o to mít vše hned – ale začít s tím, co má největší dopad na cash flow.

10. 💡 Zaměřte se na cash, ne na účetní zisk

Zisk je důležitý. Ale peníze jsou důležitější.

📌 Příklad:

- Vaše výsledovka ukazuje zisk 800 000 Kč
- Ale 700 000 Kč je v nezaplacených fakturách a zásobách
- Na účtu máte 50 000 Kč

👉 V realitě nemáte prostor na růst – a možná ani na výplaty.

Cash je kyslík firmy. Zisk může být slib, ale peníze na účtu jsou jistota.

Shrnutí kapitoly

Deset strategií pro aktivní řízení cash flow:

1. Zvažujte leasing/pronájem místo koupě
2. Přehodnocujte dodavatele a ceny
3. Zvyšujte ceny chytře a srozumitelně
4. Fakturujte ihned po dodání
5. Motivujte klienty k rychlé platbě
6. Oživujte prodeje novými kampaněmi
7. Využijte předfinancování faktur
8. Sestavujte pravidelné výkazy cash flow
9. Digitalizujte a automatizujte finance
10. Sledujte hotovost – ne jen zisk

7. Plánování cash flow

Jak se připravit na budoucnost – a nenechat se překvapit

V předchozích kapitolách jsme se naučili sledovat a řídit cash flow tak, jak se děje dnes: co přichází, co odchází, co je problém a co funguje.

To je úplný základ. Ale pokud chceme podnik řídit strategicky – a ne jen „hasit požáry“ – potřebujeme udělat další krok:

Začít plánovat.

Plánování cash flow znamená:

„Kolik peněz budu mít v následujících týdnech, měsících a čtvrtletích – a co s tím udělám.“

V praxi dává odpovědi na otázky typu:

- Budeme mít v červnu dost na výplaty, když klienti platí pozdě?
- Můžeme si dovolit rozjet investici do nové haly?
- Kdy se nám začnou vracet náklady z rozšíření týmu?

Aby to celé dávalo smysl, **rozdělíme plánování na dvě úrovně:**

1. Krátkodobé plánování cash flow (1–3 měsíce)

Tento typ plánování je čistě **operační a taktický**. Pomáhá vám řídit každodenní chod firmy.

Co sledujete?

- Faktury, které **budou zaplacený** v následujících týdnech
- Výdaje, které **musíte uhradit** – mzdy, odvody, zálohy, splátky
- Případné výkyvy – např. zpožděná platba, nečekaná faktura

Nástroje:

- Jednoduchý Excel nebo online nástroj typu Caflou, iDoklad, Collboard
- Exporty z banky a účetnictví (např. Fakturoid, Pohoda, ABRA)
- Pravidelné aktualizace (ideálně týdně)

Cíl:

- **Předcházet krizím likvidity**
- Reagovat včas (např. posunutím platby, urgencí pohledávky)
- Mít klid na řízení firmy, ne jen účetnictví

Jak krátkodobé plánování sestavit?

1. **Zapište si příjmy:** faktury vystavené + očekávané platby (zohledněte zpoždění)
 2. **Zapište výdaje:** mzdy, **faktury** dodavatelů, odvody, nájem, leasingy
 3. **Zahrňte výkyvy:** např. **sezónnost**, investice, větší zakázky
 4. **Porovnejte saldo po týdnech nebo dnech**
 5. **Připravte si reakční scénář:** co uděláte, **pokud** dojde ke skluzu
-  Doporučení: Krátkodobý plán aktualizujte **každý týden**, ideálně v pondělí ráno – a použijte ho jako základní manažerský přehled.

2. Dlouhodobé plánování cash flow (6 měsíců až 12 měsíců +)

Zatímco krátkodobé plánování odpovídá na otázku „**Přežijeme příští měsíc?**“, dlouhodobé plánování odpovídá na otázku: „**Zvládneme to, co jsme si naplánovali?**“

Jde o propojení cash flow se **strategickým finančním plánem a investičním plánem**. Je to „velká mapa“ vašeho podnikání.

Co sledujete?

- Vývoj tržeb v čase (měsíce, čtvrtletí, sezónnost)
- Náklady a jejich růst (např. plánovaný nábor, marketing)
- Investice – nové stroje, nové pobočky, rozšíření produktů
- Financování – úvěry, dotace, partneři, cash buffer

Nástroje:

- Finanční plán v Excelu nebo softwaru typu Calxa, Fathom, Caflou
- Napojení na P&L a rozvahu (výsledovka a bilance)
- Scénáře typu „optimistický / realistický / krizový“

Cíl:

- **Plánovat růst a investice udržitelně**
- Připravit se na náročné měsíce
- Vyjednat včas financování (úvěr, podpora, vklady)

Jak dlouhodobé plánování vytvořit?

1. **Vycházejte z finančního plánu:** plán tržeb a nákladů
2. **Převádějte tyto data do cash flow logiky:** tedy kdy **opravdu** přitečou peníze (ne jen účetní výnosy)
3. **Zohledněte investice a financování**
4. **Započítejte rezervu – na provoz i nečekané situace**
5. **Modelujte scénáře – a dopady na účet**

 **TIP:** Dlouhodobý plán nemusí být složitý – ale musí být pravidelně aktualizovaný. Minimálně **každé čtvrtletí** ho porovnejte s realitou.

Co vám plánování přinese?

- Přesnou představu, kdy bude firma potřebovat cash
- Včasné jednání s bankou, investorem nebo společníkem
- Ujistění, že vaše investice firmu neohrozí
- Psychologický klid – protože „**vím, co přijde**“ je lepší než „snad to klapne“

Shrnutí kapitoly

Krátkodobé cash flow

Horizont: 1–3 měsíce

Založeno na fakturách a realitě účtu

Cíl: přežít, platit včas

Operativní nástroj

Dlouhodobé cash flow

Horizont: 6–12 měsíců a více

Založeno na plánech a strategii

Cíl: růst a rozhodovat s rozmyslem

Strategický nástroj

8. Růst bez cash flow krize

Jak se rozvíjet bezpečně – s penězi pod kontrolou

V předchozí kapitole jsme se zaměřili na stabilizaci cash flow. Ale co když už firmu máte pod kontrolou, peníze přicházejí, rezervy narůstají – a vy přirozeně začnete přemýšlet: **Kam dál? Jak růst?**

To je skvělé.

Ale pozor: právě **fáze růstu je paradoxně jednou z nejrizikovějších, co se týče peněžních toků**. Proč?

Protože růst:

- stojí peníze hned teď (nábory, marketing, vybavení, expanze)
- ale výnosy z něj přicházejí až časem
- často vyžaduje větší zásoby, vyšší provozní náklady, delší splatnosti

Výsledkem může být to, že **roste obrát i zisk, ale přesto začnete mít problémy s cash flow**.

Růst se totiž špatně financuje z provozu, pokud nemáte hotovostní polštář.

Jak tedy růst chytře?

Níže uvádíme čtyři základní strategie růstu, které jsou běžné napříč obory – a ke každé přidáváme konkrétní doporučení, **jak si růst naplánovat z pohledu cash flow**.

1. 🌐 Otevíráte nové trhy nebo pobočky

Chcete expandovat do dalšího města? Zvažujete vstup na nový trh? Spouštíte e-shop v jiné zemi?

✦ Co potřebujete:

- jasnou analýzu nákladů (lidé, prostory, marketing, logistika)
- plán, **za jak dlouho se investice začne vracet**
- provozní rezervu na minimálně 3–6 měsíců provozu nové jednotky

⚠ Nezapomeňte: první tři měsíce po otevření obvykle **nejste ziskoví – a někdy ani cashflow pozitivní**.

✓ Praktický tip: Mějte pro každou novou pobočku nebo trh **oddělený cash flow plán**, a kontrolujte, jestli si jednotka „na sebe vydělává“ – a kdy.

2. 🌱 Rozšiřujete nabídku produktů nebo služeb

Chcete doplnit nové produkty, nové verze služeb, přidat něco „navíc“ pro stávající klienty? Výborně – to je často velmi efektivní způsob růstu.

✦ Ale pozor na to:

- Nové produkty často vyžadují nákup zásob, vývoj, nové dodavatele
- První fáze testování bývá nákladová (malé objemy, vyšší jednotkové náklady)
- Můžete rozmělnit kapacitu týmu, a tím oslabit jádro byznysu

✓ Doporučení:

- Začněte **pilotní verzí** – malá investice, rychlá zpětná vazba, test trhu
- Sledujte konverzi na prodej a návratnost investice (ROI)
- Zařazujte novinky postupně – a kontrolujte jejich dopad na cash flow

3. 🤝 Navazujete nová partnerství

Spojení sil s jinými firmami, vstup do B2B sítě, spolupráce s obchodními zástupci nebo influencery – to všechno může přinést nové tržby. Ale také **náklady na koordinaci, provize a sdílené kampaně**.

✦ Rizika:

- Nejasné rozdělení kompetencí a nákladů
- Pomalá návratnost investice
- Závislost na výkonu partnera

✓ Růstově-cashflow tip:

- Udržujte výdaje **proporcionální k výkonu** – např. odměny za reálný obrat
- Dbejte na to, aby partnerství neznamenal **okamžité výdaje, ale průběžné** podle výkonu

4. 📌 Investujete do marketingu a značky

Investice do marketingu je často jednou z nejefektivnějších cest k růstu. Ale právě tady mnoho firem **přepálí rozpočet** – bez strategie, bez kontroly návratnosti, bez dopadu na tržby.

📌 Co doporučujeme:

- Definujte konkrétní cíl (např. získat 100 nových klientů za 3 měsíce)
- Měřte metriky jako CAC (cena za získaného klienta), ROAS (návratnost reklamy)
- Nastavte si cash flow strop – kolik jste ochotni investovat, aniž by to ohrozilo provoz

✅ Bonusový tip:

- Pokud outsourcujete marketing, požadujte **reporting nejen výkonu, ale i dopadu na cash flow**. Pomůže to sladit obě strany.

3 otázky, které si položit před jakoukoliv expanzí

1. Kolik mě to bude stát teď? A kolik v příštích 30, 60, 90 dnech?
2. Kdy začnu vidět první návratnost?
3. Zvládnou pokrýt rozdíl mezi výdaji a příjmy bez úvěru nebo záchranného lana?

Shrnutí kapitoly

Růst je cíl každého podnikání – ale **není zadarmo**. Pokud se nedomyslí z hlediska peněžních toků, může firmu uvrhnout do stresu nebo dokonce ohrozit její existenci.

Růstový plán vždy musí mít cash flow plán jako svou součást.

4 růstové oblasti, které potřebují kontrolu:

- Otevírání nových lokalit
- Zavádění nových produktů/služeb
- Navazování partnerství
- Investice do marketingu a značky

 Pamatujte: úspěšný růst **není o skoku, ale o stabilním kroku, který můžete financovat.**



Závěr a další kroky

Cash flow pod kontrolou: Od přehledu k akci, od přežívání k růstu

Jestli jste dočetli až sem, zasloužíte uznání. Ne proto, že jste „jen“ přečetli ebook, ale protože jste udělali jeden z nejdůležitějších kroků v podnikání: **začali jste vědomě řídit to, co rozhoduje o přežití a úspěchu vaší firmy – peněžní toky.**

Pojďme si připomenout, co jsme spolu prošli:

✓ Co už víte

- **Co je cash flow** a proč je důležitější než papírový zisk
- **Jak poznat varovné signály**, že se vaše firma může dostat do problémů
- **Jak sestavit výkaz cash flow** dvěma metodami (přímou i nepřímou)
- **Jak řídit cash flow aktivně**, ať už zrychlením fakturace, optimalizací cen, nebo lepším plánováním
- **Jak růst bez toho, aniž by vás expanze zabila finančně**

To je velký kus cesty.

Ale ta nejdůležitější část je teprve před vámi: **Jak s těmito poznatky naložíte dál?**

Co pro vás máme navíc?

Děkujeme, že jste si stáhli a přečetli náš e-book. Věříme, že vám pomohl zorientovat se v cash flow – a hlavně vám dal praktické nástroje, jak peníze ve firmě řídit s větší jistotou a klidem.

Ale tím to nekončí. Připravili jsme pro vás další **dostupné zdroje zdarma**, které můžete začít využívat hned teď:

Stáhněte si zdarma náš template pro cash flow řízení

Získejte jednoduchý, ale výkonný nástroj na sledování a plánování vašich peněžních toků – ve formátu, který zvládne každý majitel firmy.

 [Klikněte zde pro stažení šablony](#)

Poslouchejte náš podcast a sledujte webináře

Inspirace. Praktické návody. Skutečné příběhy firem.

 Pravidelně sdílíme tipy, rozhovory a zkušenosti ze světa finančního řízení, růstu firem i podnikatelského mindsetu.

 **Podcast:** Z červených do černých

 **Webináře:** Aktuální témata pro firmy, které chtějí růst a mít věci pod kontrolou

 [Přejít na podcast a webináře](#)

Zarezervujte si bezplatnou 60minutovou konzultaci

Chcete probrat vaši konkrétní situaci? Nejste si jistí, kde začít? Potřebujete druhý názor?

Nabízíme vám hodinu zdarma – ať už řešíte cash flow, plánování růstu, nastavení finančního řízení nebo hledáte efektivní cestu ven z finančního tlaku.

 Konzultace probíhá online a je nezávazná.

Mluvíte s odborníkem, ne s obchodníkem.

 [Zarezervujte si svůj termín zde](#)

Potřebujete něco jiného?

Napište nám, ozveme se obratem. Ať už řešíte provoz, expanzi, reporting nebo finance jako celek – jsme tu pro vás.

 info@myvalueofficer.com

 www.myvalueofficer.com

 **Řízení firmy přes čísla není luxus. Je to základ.**

A my vám s tím rádi pomůžeme.



„Chlapi k věcem přistupují profesionálně. Hledají řešení vám na míru. A navíc když je nějaký zádrhel, přistupují k tomu konstruktivně a hledají řešení.“

Marek Pšcolka, CEO Žaluzieeee.cz

„Spolupráce s My Value Officer a externí CFO Pavlou pro nás znamenala zásadní posun. Díky její inteligenci, systematickosti a ochotě jsme konečně nastavili finanční řízení, které nám dosud chybělo. Máme mnohem lepší přehled o ekonomice firmy, umíme lépe plánovat investice a řídit náš růst. Naše očekávání byla více než naplněna.“

Lukáš Sluka, CEO & Co-Owner Olivie.cz

„Spolupráce nás pozitivně motivuje k tvorbě dlouhodobějšího plánu, který nám dosud chyběl. Když jsme se rozhodli věnovat více oblasti financí, hledali jsme různé možnosti.

Najímání vlastního CFO se nám zdálo příliš riskantní, protože nemáme v této oblasti zkušenosti. Služba externího CFO nám dává smysl – spolupracujeme s týmem specialistů na finance a zároveň je to finančně výhodnější než interní zaměstnanec. Díky MVO máme jistotu, že naše finance jsou v dobrých rukou.“

Jan Korecký, Operations Director RVL Digital

„Po pracovní stránce vidím jako největší přínos klid. Vím, že máme parťáka, který finance hlídá. Nemusím se bát, že se probudím a nebudeme mít na účtu peníze. Externí finanční ředitel je pro naši firmu game changer. Měli jsme to udělat už dávno.“

Martin Křibala, CEO Železná Koule

www.myvalueofficer.com

info@myvalueofficer.com

+420 608 207 706

[LinkedIn](#) | [YouTube](#)



**My Value
Officer**