

CASHFLOW

101

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



Obsah

Úvod Když peníze rozhodují	3
1 Co je cashflow a proč zisk nestačí	3
2 Co umožňuje pozitivní cashflow	5
3 Varovné signály špatného cashflow	6
4 Mapa peněz ve firmě	8
5 Jak sestavit výkaz cashflow	10
6 Cashflow pod kontrolou	12
7 Plán místo improvizace	14
8 Růst bez finanční křeče	15
Závěr První krok k většímu klidu	17

Úvod: Když peníze rozhodují

Cashflow rozhoduje o tom, zda firma dokáže platit závazky, využívat příležitosti a růst bez zbytečného stresu. Tržby ani účetní zisk samy o sobě nestačí. Firma může mít za sebou dobrý měsíc, vystavené faktury a čísla, která ve výsledovce vypadají dobře, a přesto jí mohou chybět peníze na výplaty, dodavatele nebo investice.

V provozu přitom stačí málo: klient zaplatí pozdě, výplaty jsou za týden, stát zadrží nadměrný odpočet DPH, pokazí se důležité zařízení nebo přijde možnost expanze, na kterou není vytvořená rezerva. Problém začíná ve chvíli, kdy peníze nejsou na účtu právě tehdy, kdy je firma potřebuje.

Proto je cashflow jeden ze základních pilířů finančního řízení. Pomáhá rozlišit firmy, které jen přežívají, od firem, které mají prostor plánovat, investovat a rozhodovat se s klidem.

1. Co je cashflow a proč zisk nestačí

Cashflow je rozdíl mezi tím, kolik peněz do firmy za určité období přiteče, a kolik z ní odeče. Jde o reálné peněžní pohyby, tedy o peníze na bankovním účtu, nikoli o účetní výnosy, náklady nebo papírový zisk.

Co firmě přináší peníze

- ✓ **Prodej produktů a služeb** – platby od zákazníků
- ✓ **Financování** – úvěry, půjčky, leasingy nebo kapitálové vklady společníků
- ✓ **Investiční příjmy** – prodej majetku, cenných papírů, podílů či jiných aktiv

Co firmě peníze odčerpává

- **Provozní náklady** – materiál, zboží, energie, nájem, služby, marketing
- **Mzdy a odvod**
- **Daně** – DPH, daň z příjmu a další povinné platby
- **Splátky úvěrů, leasingů a úroků**
- **Investice do vybavení, softwaru, technologií či akvizic**

Nestačí vydělávat. Potřebujete také přesně vědět, kdy peníze skutečně dorazí na účet. Faktura na 100 000 Kč může být vystavená dnes, ale zaplacená za 60 dní. Obrat může být vysoký, ale peníze mohou ležet v pohledávkách nebo zásobách. Stejně tak může nečekaný výdaj přijít dřív než platba od zákazníka.



Zisk není totéž co hotovost. Firma může být účetně zisková a zároveň mít prázdný účet.

Řízení cashflow proto není úkol jen pro účetní nebo CFO. Je to každodenní manažerská disciplína a základní kompetence každého majitele firmy.

2. Co umožňuje pozitivní cashflow

Pozitivní cashflow znamená, že firmě v daném období přijde na účet víc peněz, než z něj odejde. Pokud máte na začátku měsíce 500 000 Kč, zaplatíte 400 000 Kč a přijde vám 600 000 Kč, končíte měsíc se 700 000 Kč. Plusový měsíc firmě uvolňuje ruce: může platit včas a nebýt v permanentním napětí.

Co firmě přináší zdravé cashflow

- ✓ **Jistotu, že závazky zaplatíte včas.** Výplaty, dodavatelské faktury, odvody, daně i splátky neřešíte na poslední chvíli. Chráníte tím reputaci firmy, vztahy s dodavateli i zaměstnanci a vyhýbáte se sankcím a úrokům z prodlení.
- ✓ **Možnost rychle využít příležitost.** Výhodný stroj, nová zakázka, dotační program, odchod konkurence z trhu nebo možnost akvizice vyžadují rychlou reakci. Bez hotovosti se i dobrá příležitost mění v promarněnou šanci.
- ✓ **Větší odolnost vůči nečekaným událostem.** Pozdní platba klienta, výpadek dodavatele, porucha zařízení, nová legislativa nebo odchod klíčového člověka firmu nemusí položit, pokud má finanční polštář.
- ✓ **Prostor pro bezpečné plánování růstu.** Nová pobočka, nábor obchodníků či vývoj produktu potřebují čísla, ne jen dobrý pocit. Cashflow plán vám ukáže, co si firma může dovolit bezpečně financovat.

- ✓ **Lepší pozici u bank, investorů a dodavatelů.** Stabilní cashflow je signál, že firma umí hospodařit a zvládá své závazky.



Pozitivní cashflow dává firmě svobodu, rychlost, klid a lepší vyjednávací pozici.

3. Varovné signály špatného cashflow

Problémy s cashflow se většinou neobjeví zničehonic. Jsou tu varovné signály. Čím dříve je zachytíte, tím větší máte šanci situaci zvládnout bez krizového financování, paniky a zásadního omezení provozu.

1. Vysoké a dlouho neuhrazené pohledávky

Pohledávky vypadají dobře: máte zakázky, vystavené faktury a očekávané peníze. Jenže dokud nejsou zaplacené, financujete provoz ze svého. Sledujte podíl pohledávek po splatnosti, průměrnou dobu inkasa (DSO) a klienty, kteří platí opakovaně pozdě. Pomoci mohou automatické upomínky, jasná obchodní politika, zálohy a platby předem.

2. Příliš velké zásoby

Zásoby jsou nutné, ale přebytké zásoby jsou zamrzlé peníze. Zaplatili jste materiál, skladování a pojištění, ale zboží zatím nevydělává. Sledujte obrat zásob, počet dní na skladě (DIO) a hodnotu zásob starších než 3, 6 nebo 12 měsíců. Nákupy plánujte podle forecastu a pravidelně čistěte sklad.

3. Růst, který firma nestíhá financovat

Růst stojí peníze dřív, než začne vydělávat. Noví lidé, větší kanceláře, pobočka nebo expanze znamenají okamžitý růst nákladů. Sledujte poměr fixních nákladů k obratu, mzdy vůči tržbám a cash burn rate. Každou investici posuzujte nejen podle návratnosti, ale i podle toho, jestli ji firma zvládne bezpečně financovat, než začne vydělávat.

4. Stagnující nebo klesající tržby

Bez tržeb není cashflow. Pokud objem zakázek klesá, dřív nebo později se to projeví na účtu. Sledujte vývoj tržeb za posledních 6–12 měsíců, sezónnost a podíl neaktivních klientů. Mějte připravený plán: úprava nabídky, obchodní aktivita, kampaň, změna kapacit nebo nový produkt.

5. Dlouhodobá ztrátovost

Cashflow řízení nenahradí ziskový obchodní model. Pokud firma dlouhodobě utrácí víc, než vydělává, peníze jednou dojdou. Sledujte hrubou

a čistou marži, fixní náklady vůči provoznímu zisku a trend ziskovosti. Pokud zisk mizí, řešte náklady, cenotvorbu, obchodní model nebo strategické financování.



Pět varovných signálů: pohledávky po splatnosti, přebytečné zásoby, neřízený růst, pokles tržeb a dlouhodobá ztrátovost.

4. Mapa peněz ve firmě

Výkaz cashflow je systematický přehled o tom, kolik peněz do firmy přiteklo, kolik oteklo a z jakých oblastí podnikání. Ukazuje, z čeho firma skutečně žije, kam peníze mizí a zda hotovost přibývá, nebo ubývá.

Na rozdíl od výsledovky a rozvahy pracuje s reálnými penězi a pomáhá vám odpovědět na otázky: Máme dost peněz na příští měsíc? Kolik hotovosti generuje provoz? Můžeme investovat? Jsme závislí na půjčkách? Kde nás firma finančně vysává?

Jak často výkaz sestavovat

- ✓ Malé firmy a živnostníci: minimálně čtvrtletně.
- ✓ Rostoucí firmy nebo firmy s kolísavými příjmy: měsíčně.

- ✓ Firmy s napjatým cashflow: týdně nebo i denně formou cashflow forecastu.

Výkaz cashflow nepatří jen do složky pro banku. V řízení firmy má mít pevné místo, stejně jako sledování tržeb, objednávek nebo kapacity týmu.

Tři části výkazu cashflow

- **Provozní činnost** → tržby od zákazníků, platby dodavatelům, mzdy, nájem, energie, daně, úroky a běžné provozní platby. Tady vidíte, zda firma dokáže financovat provoz vlastní činnosti.
- **Investiční činnost** → nákup a prodej majetku, technologií, softwaru, nemovitostí, podílů nebo akvizice. Zachycuje, kam firma investuje peníze pro další rozvoj.
- **Finanční činnost** → úvěry, leasingy, vklady společníků, splátky, dividendy nebo odkupy podílů. Pomáhá poznat, nakolik je firma závislá na externím financování.



Pokud provozní cashflow dlouhodobě zůstává v minusu, firma se neužívá vlastním provozem. Takový problém se nedá přehlížet.

5. Jak sestavit výkaz cashflow

Výkaz cashflow lze sestavit dvěma základními metodami. Každá pracuje jinak, ale obě míří ke stejnému cíli: dát firmě přehled a kontrolu nad penězi.

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda vychází z účetního zisku a upravuje ho o položky, které nemají přímý dopad na peníze, a o změny v majetku a závazcích. Typicky začnete čistým ziskem, přičtete odpisy, opravné položky nebo rezervy a zohledníte změny pohledávek, závazků a zásob. Výsledkem je provozní cashflow.

PŘÍKLAD: Čistý zisk 400 000 Kč + odpisy 100 000 Kč - nárůst pohledávek 80 000 Kč + nárůst závazků 50 000 Kč = provozní cashflow 470 000 Kč.

VÝHODA: Rychlejší sestavení z účetních dat.

NEVÝHODA: Majitel nevidí konkrétní platby a skutečné načasování peněz.

Přímá metoda

Přímá metoda sleduje reálné příjmy a výdaje z banky a pokladny. Zapisujete přijaté platby od zákazníků, dotace, úroky a proti nim platby dodavatelům, mzdy, odvody, nájem, leasingy, daně, úroky, investice a splátky. Poté je rozdělíte na provozní, investiční a finanční činnost.

VÝHODA: Maximální srozumitelnost a praktický pohled na peníze.

NEVÝHODA: Nutnost kvalitní evidence a kategorizace plateb.

Kdy použít kterou metodu

POTŘEBA	VHODNÁ METODA
Rychlý reporting	Nepřímá
Jednání s bankou nebo investorem	Nepřímá + komentář
Interní řízení podle účtu	Přímá
Plánování růstu a rizik	Kombinace obou

V praxi dává největší smysl oba přístupy kombinovat: nepřímou metodu využít pro reporting a přímou pro řízení peněz, plánování a každodenní rozhodování.

6. Cashflow pod kontrolou

Výkaz je jen začátek. Důležité je, co s ním firma udělá dál. Cashflow se nelepeší samotným sledováním tabulky, ale konkrétními rozhodnutími: v nákupech, cenotvorbě, fakturaci, obchodě, financování...

Deset způsobů, jak zlepšit cashflow

- 1) **Nevažte peníze tam, kde nemusíte.** Nákup ukrojí hotovost hned, zatímco pronájem nebo leasing rozloží platby v čase. U techniky, aut nebo IT, které rychle zastarávají, může být pronájem pro cashflow zdravější volba.
- 2) **Pravidelně revidujte dodavatele a ceny.** Energie, telekomunikace, software, doprava, reklama a provozní náklady často běží roky bez kontroly. Nastavte čtvrtletní nebo pololetní revizi smluv.
- 3) **Zvyšujte ceny chytře.** Pokud rostou náklady, kapacita je plná nebo dodáváte klientům víc než dřív, cena by měla odpovídat realitě. Pomůže analýza marží, srovnání s trhem a jasná komunikace směrem ke klientům.
- 4) **Fakturujte ihned po dodání.** Každý den, kdy faktura neodejde, prodlužuje čekání na peníze. Ideální je automatizace přes CRM, objednávkový systém nebo fakturační nástroj.
- 5) **Motivujte klienty k rychlé platbě.** Sleva za platbu do 10 dnů, zálohy, platby předem nebo jasná platební pravidla mohou zkrátit dobu inkasa. Důležité je spočítat, zda rychlejší peníze dávají ekonomicky smysl.

- 6) **Oživujte prodej.** Stagnující tržby brzdí cashflow. Pomoci mohou sezónní kampaně, balíčky služeb, noví partneři, distributoři nebo cílená práce s klienty, kteří už vás znají.
- 7) **Zvažte financování faktur.** Factoring nebo předfinancování pohledávek může překlenout čekání na platby 30, 60 nebo 90 dní. Není to zdarma, ale může to být levnější než krize likvidity.
- 8) **Dělejte výkaz cashflow pravidelně.** Měsíčně, týdně nebo podle potřeby. Důležité je vidět dopad rozhodnutí na peníze dřív, než se problém objeví na účtu.
- 9) **Využívejte technologie.** Automatická fakturace, párování plateb, schvalování výdajů, digitální sběr dokladů, online reporty a notifikace šetří čas a zrychlují tok informací.
- 10) **Sledujte hotovost, ne jen zisk.** Výsledovka může ukazovat zisk 800 000 Kč, ale pokud 700 000 Kč leží v pohledávkách a zásobách, reálně nemáte prostor na růst ani jistotu, že zvládnete výplaty bez stresu.



Hotovost je kyslík firmy. Zisk ukazuje, co se podařilo vydělat. Peníze na účtu rozhodují, jestli firma zvládne další den.

7. Plán místo improvizace

Řízení cashflow začíná jasným přehledem o aktuální finanční situaci firmy. Skutečný význam pro finanční řízení ale získává teprve tehdy, když firmě pomáhá plánovat dopředu: kolik peněz bude potřebovat v dalších týdnech, měsících a čtvrtletích a jak s nimi naloží.

Krátkodobé plánování: 1–3 měsíce

Krátkodobý plán je operační nástroj. Sleduje vystavené faktury, očekávané platby, mzdy, odvody, splátky, nájem, dodavatele a možné výkyvy. Cílem je předejít krizi likvidity, reagovat včas a řídit firmu s klidem.

Postup: zapište očekávané příjmy a povinné výdaje, zahrňte sezónnost a větší platby, sledujte saldo po týdnech nebo dnech a připravte reakční scénář pro případ zpoždění plateb. Krátkodobý plán aktualizujte týdně, ideálně v pondělí ráno.

Dlouhodobé plánování: 6–12 měsíců a víc

Dlouhodobý plán propojuje cashflow s finančním plánem, investicemi a strategií. Sleduje tržby, náklady, nákupy, marketing, investice, úvěry, dotace, vklady společníků a finanční rezervu.

Postup: vyjděte z finančního plánu, převedte výnosy a náklady do cash logiky, zohledněte investice a financování, započítejte rezervu a modelujte

scénáře – realistický, optimistický a krizový. Plán porovnávejte s realitou minimálně čtvrtletně.

KRÁTKODOBÉ CASHFLOW	DLOUHODOBÉ CASHFLOW
Horizont 1–3 měsíce	Horizont 6–12 měsíců a víc
Faktury, bankovní účet, povinné platby	Plán tržeb, nákladů, investic a financování
Cíl: platit včas a předejít nepříjemným překvapením	Cíl: růst, investovat a rozhodovat bezpečně
Operativní nástroj	Strategický nástroj

8. Růst bez finanční křeče

Růst je žádoucí, ale finančně mívá nepříjemné pořadí: nejdřív zatíží účet a teprve potom se propíše do tržeb. Nábory, marketing, vybavení, zásoby nebo expanze znamenají náklady hned, zatímco nové příjmy přicházejí se zpožděním. Firma tak může růst v obratu i zisku, a přesto narazit na nedostatek hotovosti.

Čtyři růstové situace, které vyžadují cashflow plán

- **Nové trhy a pobočky.** Potřebujete znát náklady na lidi, prostory, marketing a logistiku, návratnost investice a rezervu alespoň na 3–6 měsíců provozu nové jednotky. Každá pobočka nebo trh by měly mít vlastní cashflow plán.
- **Nové produkty a služby.** Vývoj, zásoby, dodavatelé a testování stojí peníze dřív, než se ukáže poptávka. Začněte pilotem, sledujte konverzi, ROI a dopad na kapacitu týmu.
- **Partnerství.** Nové B2B sítě, obchodní zástupci nebo influenceři mohou přinést tržby, ale také provize, koordinaci a sdílené kampaně. Náklady nastavujte pokud možno proporcionálně k výkonu.
- **Marketing a značka.** Definujte konkrétní cíl, sledujte CAC, ROAS a dopad na tržby. Nastavte cashflow strop: kolik můžete investovat, aniž by to ohrozilo provoz.

Tři otázky před každou expanzí

- ✓ Kolik mě to bude stát teď a v příštích 30, 60 a 90 dnech?
- ✓ Kdy začnu vidět první návratnost?
- ✓ Zvládnou financovat rozdíl mezi výdaji a příjmy bez záchranného lana?



Růstový plán musí mít cashflow plán. Úspěšný růst není skok do neznáma, ale stabilní krok, který firma dokáže financovat.

Závěr: První krok k většímu klidu

Cashflow není tabulka pro účetní. Je to způsob, jak řídit firmu s větším klidem, lepším přehledem a menším rizikem. Pomáhá pochopit, proč zisk nemusí znamenat peníze, jak včas poznat problém, jak sestavit výkaz cashflow, jak peníze aktivně řídit a jak růst bez finanční krize.

Další krok je jednoduchý: připravte si přehled cashflow na příštích 8–12 týdnů. Zapište, kdy očekáváte příjmy, kdy musíte zaplatit výplaty, daně, faktury a splátky a kdy vás čekají větší investice. Poté si nastavte pravidelnou kontrolu: každý týden aktualizujte výhled na nejbližší týdny a jednou měsíčně ověřte, jak se očekávané příjmy a výdaje projeví v dalších měsících.

Co pro vás máme navíc

- ✓ **Template pro cashflow řízení** – jednoduchý nástroj pro sledování a plánování peněžních toků. stažení šablony. [Stáhněte zde](#).
- ✓ **Podcast Z červených do černých a webináře** – praktické návody, rozhovory a zkušenosti z finančního řízení. [Naleznete zde](#).
- ✓ **Bezplatná 60minutová konzultace** – probereme vaši konkrétní situaci, cashflow, plánování růstu, reporting nebo nastavení finančního řízení. [Zarezervujte zde](#).

My Value Officer pomáhá firmám řídit finance přes čísla. Pokud chcete zjistit, kde vám peníze vznikají, kam mizí a jak lépe plánovat další kroky, ozvěte se.

Reference našich klientů

„Hledají řešení na míru a k zádrhelům přistupují konstruktivně.“

Marek Pšcolka, CEO Žaluzieeeee.cz

„Díky spolupráci máme lepší přehled o ekonomice firmy, plánujeme investice a řídíme růst.“

Lukáš Sluka, CEO & Co-Owner Olivie.cz

„Služba externího CFO nám dává smysl. Máme tým specialistů a je to finančně výhodnější než interní zaměstnanec.“

Jan Korecký, Operations Director RVL Digital

„Největší přínos je klid. Víím, že máme parťáka, který finance hlídá.“

Martin Křibala, CEO Železná Koule

www.myvalueofficer.com — info@myvalueofficer.com

+420 608 207 706 — LinkedIn — YouTube



My Value
Officer