

Část sedmá

Aplikovaná finanční intelligence: řízení pracovního kapitálu

Magie řízení rozvahy

Několikrát jsme v této knize zmínili frázi *řízení rozvahy*. Právě nyní zajdeme do hlubšího detailu. A důvod? Prozíravé řízení rozvahy je jako finanční magie. Umožňuje společnosti zlepšit svůj finanční výkon dokonce i bez zvyšování tržeb a snižování nákladů. Lepší řízení rozvahy zvyšuje efektivitu společnosti v přeměně vstupů na výstupy a nakonec na peníze. Zrychluje *koloběh peněz*, tedy koncept, který probereme později v této části. Společnosti, které mohou generovat více peněz za kratší dobu, mají větší svobodu jednání. Nejsou tak závislé na externích investorech a úvěrových institucích.

Za řízení rozvahy je nepochybně zodpovědné finanční oddělení vaší společnosti. Jeho pracovníci jsou zodpovědní za výpočet toho, kolik si půjčit a za jakých podmínek, za řízení emise akcií, pokud je to potřeba, a obecně za dohlížení na celková aktiva a pasiva společnosti. Ale nefinanční manažeři mají velký vliv na určité klíčové položky rozvahy, které jsou v celkovém součtu známy jako *pracovní kapitál*. Pracovní kapitál je prvotní prostor pro rozvoj a aplikaci finanční inteligence. Když jednou porozumíte jeho konceptům, stanete se hodnotným partnerem finančního oddělení a vedení společnosti. Naučte se lépe řídit pracovní kapitál a můžete mít vyšší vliv na rentabilitu společnosti i na její peněžní pozici.

PRVKY PRACOVNÍHO KAPITÁLU

Pracovní kapitál (working capital) je kategorie zdrojů, která zahrnuje peníze, zásoby a pohledávky po odečtení všech krátkodobých pasiv. Tyto údaje přicházejí přímo z rozvahy a často jsou počítány podle následujícího vztahu:

$$\text{pracovní kapitál} = \text{krátkodobá aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Samozřejmě může být tato kalkulace dále rozložena. Krátkodobá aktiva obsahují (jak jste již viděli) položky, jako jsou peníze, pohledávky a zásoby. Krátkodobá pasiva zahrnují obchodní nebo jiné krátkodobé závazky. Ale nejsou to izolované položky rozvahy. Reprezentují různé fáze produkčního cyklu a různé formy pracovního kapitálu.

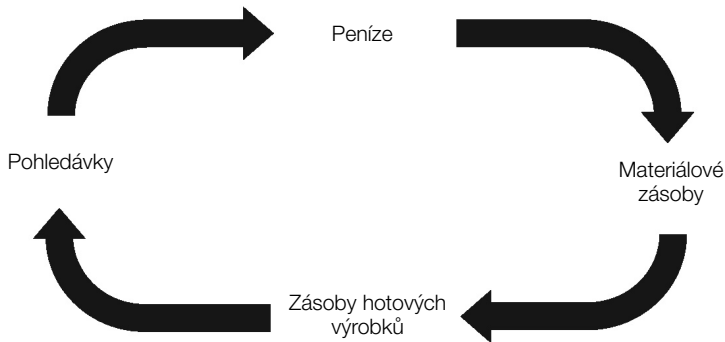
Abyste tomu porozuměli, představte si malou výrobní společnost. Každý produkční cyklus začíná penězi, které jsou první komponentou pracovního kapitálu. Společnost vezme peníze a koupí materiál. Tím vytvoří materiálové zásoby, což je druhá složka pracovního kapitálu. Potom materiál použije k výrobě, vytvoří nedokončenou výrobu a nakonec zásobu hotových výrobků, což je také součást „zásob“ v rámci pracovního kapitálu. Nakonec společnost prodá zboží zákazníkům a získá pohledávku, která je třetí a poslední komponentou pracovního kapitálu (viz schéma 26.1). U služeb je cyklus podobný, ale jednodušší. Například naše vlastní společnost – Business Literacy Institute – je částečně školicí společností. Její provozní cyklus zahrnuje čas potřebný k přechodu od výroby výukových materiálů k vytvoření tříd a nakonec k výběru pohledávek. Čím efektivněji ukončíte projekt a vyberete peníze, tím zdravější bude vaše rentabilita a peněžní toky vaší společnosti. Ve skutečnosti je nejlepší cestou k výdělku ve službách rychlé a kvalitní poskytnutí služby a co nejdřívější výběr peněz z pohledávek. Během cyklu se forma pracovního kapitálu mění. Ale nemění se *hodnota*, dokud do systému nevstoupí více peněz, například z úvěrů nebo z emise vlastního kapitálu.

Samozřejmě, pokud společnost nakupuje na úvěr, potom část peněz zůstává, ale jsou vytvořeny odpovídající „závazky“ na pasivní straně rozvahy. Proto musejí být krátkodobé závazky od těchto tří komponent odečteny, abyste získali přesný obrázek pracovního kapitálu společnosti.

Všeobecně vzato, jaký je přiměřený stav pracovního kapitálu společnosti? Na tuto otázku není jednoduchá odpověď. Každá společnost potřebuje dostatečné množství peněz a zásob, aby mohla vykonávat svou práci. Čím větší je a čím rychleji roste, tím více pracovního kapitálu pravděpodobně potřebuje. Ale skutečnou výzvou je jeho efektivní využívání.

SCHÉMA 26.1

Pracovní kapitál a produkční cyklus



Tři účty pracovního kapitálu, které mohou nefinanční manažeři skutečně ovlivnit, jsou obchodní pohledávky, zásoby a (do určité míry) také závazky z obchodních vztahů. Postupně probereme každý z nich.

Ovšem než to uděláme, měli bychom se opět zeptat na to, kolik „umění“ je v těchto třech kalkulacích zahrnuto. V tomto případě je nejlepší odpovědí „nějaké“. Peníze jsou pevné číslo, které nepodléhá manipulaci tak snadno. Pohledávky a závazky jsou také relativně pevné. Ale zásoby jsou o něco ovlivnitelnější. Různé účetní techniky a předpoklady společnosti umožňují ocenit zásoby různými způsoby. Proto kalkulace pracovního kapitálu společnosti závisí na rozsahu pravidel, která společnost následuje. I tak můžete obecně předpokládat, že hodnota pracovního kapitálu není předmětem tolika odhadů jako ostatní čísla, se kterými jste se setkali dříve.

Vaše rozvahové nástroje

Většina společností používá své peníze k financování zboží nebo služeb nakoupených zákazníky. To se projeví v řádku „obchodní pohledávky“ rozvahy. Obchodní pohledávky představují hodnotu peněz, kterou zákazníci dluží, a jsou oceněny na základě hodnoty, za kterou ji v daném čase nakoupili.

Klíčovým ukazatelem obchodních pohledávek je, jak jsme viděli v páté části, doba obratu pohledávek, což je průměrný počet dnů, během kterého přeměníte pohledávky na hotovost. *Čím delší je doba obratu pohledávek, tím více pracovního kapitálu potřebujete k provozování společnosti.* V tomto případě zdržují zákazníci více vašich peněz ve formě produktů nebo služeb, které dosud nezaplatili, a proto nemáte dost peněz na nákup zásob, doručení dalších služeb a tak dále. Naopak, čím je doba obratu pohledávek kratší, tím méně pracovního kapitálu je potřeba k provozování společnosti. Z toho vyplývá, že čím více zaměstnanců rozumí době obratu pohledávek a pracuje na snížení hodnoty tohoto ukazatele, tím více peněz bude mít společnost k dispozici.

ŘÍZENÍ DOBY OBRATU POHLEDÁVEK

Prvním krokem k řízení doby obratu pohledávek je porozumění její podstatě a směřování. Je-li vyšší, než by měla být, a zvláště když směřuje nahoru (což bývá téměř vždy), manažeři by měli začít klást otázky.

Provozní manažeři a manažeři výzkumu a vývoje se například musejí zeptat sami sebe, zda jsou s výrobky nějaké problémy, kvůli kterým zákazníci nechtějí platit faktury. Prodává společnost to, co zákazník chce a očekává? Není problém s doručením? Problémy s kvalitou a pozdním doručením zákazníky často provokují k pozdním platbám, protože zákazníci nejsou spokojeni s produkty, které dostávají, a rozhodnou sami o své době splatnosti. Manažeři kvality, výzkumu trhu, vývoje produktu a další mohou tedy ovlivňovat pohledávky stejně jako manažeři ve výrobě a logistice. Ve společnosti poskytující služby si musejí obdobné otázky pokládat i pracovníci, kteří služby přímo neposkytují. Jestliže nejsou zákazníci spokojeni s tím, co dostávají, také to prodlouží dobu splatnosti jejich faktur.

Manažeři *pracující se zákazníky*, tedy v obchodním a zákaznickém oddělení, se musejí ptát na následující otázky. Jsou společnosti našich zákazníků zdravé? Jaký je v jejich odvětví standard splatnosti faktur? Pracují ve světovém regionu, který platí rychle nebo pomalu? Obchodníci obvykle navazují první kontakt se zákazníkem, a proto je na nich, aby označili podezření ohledně finančního zdraví zákazníků. Po uskutečnění prodeje přebírají míč zástupci zákaznického oddělení a zjišťují různé informace. Co se u zákazníka děje? Pracují přesčas? Propouštějí zaměstnance? Mezitím musejí obchodníci spolupracovat s úvěrovým a zákaznickým oddělením tak, aby všichni rozuměli podmínkám u zákazníka dopředu a věděli, kdy se skutečně s platbou opozdil. V jedné společnosti, s níž jsme spolupracovali, věděli zaměstnanci doručující zboží o situaci zákazníků téměř všechno, protože u nich byli každý den. Potom byli schopni varovat prodejní a účetní oddělení, když se zdálo, že u zákazníka něco není v pořádku.

Úvěroví manažeři se potřebují ptát, zda jsou podmínky poskytované společností dobré a zda odpovídají úvěrové historii zákazníka. Musejí rozhodovat o tom, zda společnost rozdává úvěry příliš snadno, nebo zda jsou úvěrové podmínky příliš obtížné. Vždy existuje výměnný obchod mezi zvýšením tržeb na jedné straně a zvýšením objemu úvěrů s vyšším kreditním rizikem na straně druhé.

Úvěroví manažeři potřebují precizně nastavit podmínky, jaké chtějí nabízet. Je třicet dnů dostatečná doba, neměli by nabízet šedesát? Potom potřebují určit strategie, jako jsou slevy za předčasné splacení. Například, „2/10 z 30“ znamená, že zákazník dostane slevu 2 procenta, pokud zaplatí svou fakturu do deseti dnů, a žádnou slevu, jestliže bude se zaplacením čekat třicet dnů. Někdy jedno nebo dvě procenta slevy mohou pomoci společnosti, která se snaží vybrat své pohledávky včas a tím snížit dobu obratu pohledávek, ale samozřejmě to dělá na úkor své rentability.

Známe malou společnost, která má jednoduchý, po domácku vytvořený přístup k poskytování úvěrů zákazníkům. Společnost našla vlastnosti, které by u svých zákazníků chtěla mít, a dokonce pojmenovala svého ideálního zákazníka jako Boba. Bobovy kvality zahrnují následující položky:

- Pracuje pro velkou společnost.
- Jeho společnost platí své účty včas.
- Umí poskytnuté zboží udržovat a rozumí mu (tato společnost vyrábí složité produkty týkající se intenzivního využití technologií).
- Stará se o udržení vztahu.

Pokud nový zákazník splňuje tato kritéria, získá od tohoto malého výrobce úvěr. Jinak ne. Jako důsledek této politiky je společnost schopna držet svou dobu obratu pohledávek na poměrně nízké úrovni a růst bez dodatečných investic do vlastního kapitálu.

Všechna tato rozhodnutí z velké části ovlivňují pohledávky a tím i pracovní kapitál. A skutečností je, že mohou mít velký dopad. Snížením doby obratu pohledávek i o jediný den může velká společnost uspořit miliony korun denně. Pokud se například vrátíte k 23. kapitole, zjistíte, že jeden den tržeb činí v ukázkové společnosti 24 milionů korun. Snížení doby obratu pohledávek z 55 dnů na 54 by v této společnosti zvýšilo peněžní prostředky o 24 milionů korun. To jsou peněžní prostředky, které mohou být ve společnosti použity k jiným účelům.

ŘÍZENÍ ZÁSOB

Mnoho manažerů (a konzultantů!) se v současné době zaměřuje na zásoby. Pracují na snížení stavu zásob, jak jen to je možné. Používají módní slovíčka, jako jsou *štíhlá výroba (lean manufacturing)*, *řízení zásob just-in-time* a *hospodárně objednávaná množství (economic order quantity – EOQ)*. Důvodem vši té pozornosti je přesně to, o čem se tu bavíme. Efektivní řízení zásob snižuje požadavky na pracovní kapitál tím, že osvobozuje velké množství peněžních prostředků.

Pro řízení zásob není samozřejmě cílem snížení stavu zásob k nule, protože by to vyústilo v nespokojenost mnoha zákazníků. Výzvou je snížit stav zásob na minimální úroveň, která stále zajišťuje, že každý druh materiálu a každý díl bude dostupný, když to bude potřeba, a také že každý výrobek bude v případě požadavku zákazníka k mání. Výrobce musí neustále objednávat materiál, vyrábět zboží a skladovat ho před doručením k zákazníkům. Velko- a maloobchodníci musejí neustále doplňovat své sklady a předcházet „vyprodání“ položky, když ji zákazník právě požaduje. Každá položka zásob může být považována za zmrazené peníze, což vám říká, že peníze společnosti nemohou být použity k jiným účelům. Kolik je přesně potřeba zásob k uspokojení zákazníků při minimalizaci zmrazených peněz, je otázkou za miliony korun (a důvodem pro nákup poradenství).

Techniky řízení zásob jdou mimo rozsah této knihy. Ale chceme zdůraznit, že mnoho různých manažerů ovlivňuje využívání zásob, což znamená, že všichni tito manažeři mohou ovlivňovat požadavky na snížení pracovního kapitálu. Například:

- *Prodejci* rádi říkají zákazníkům, že mohou mít přesně to, co chtějí. („Mít svým způsobem“, jak zní starý slogan Burger Kinga.) Barva na přání? Žádný problém. Nadstandardní doplňky? Nic jednoduššího. Ale každá odlišnost vyžaduje trochu více zásob, což znamená trochu více peněz. Zákazník musí být pochopitelně spokojen. Ale tento rozumný požadavek musí být vyvážen skutečností, že zásoby stojí peníze. Čím více mohou prodejci prodat standardních produktů s omezenými odchylkami, tím méně zásob jejich společnost bude muset skladovat.

- *Inženýři* ale na druhou stranu nadstandardní doplňky milují. Ve skutečnosti neustále pracují na zlepšování výrobků společnosti nahrazováním verze 2.54 verzí 2.55 a tak dále. Opět se jedná o chvályhodný obchodní cíl, ale ten musí být vyvážen požadavky na zásoby. Rozšíření verzí produktů staví překážku v řízení zásob. Když je produktová řada jednoduchá s několika málo vzájemně zaměnitelnými možnostmi, zásoby klesají a řízení zásob se stává jednodušším úkolem.
- Také *výrobní oddělení* zásoby velmi ovlivňuje. Jaké je například procento odstavení strojů? Častá odstavení vyžadují, aby společnost měla více nedokončené výroby a hotových výrobků. A jaký je průměrný čas mezi změnami? Rozhodnutí o tom, kolik vytvořit konkrétních součástek, má enormní dopad na požadavky ohledně zásob. Dokonce i dispozice továrny zásoby ovlivňuje: efektivně nastavený výrobní tok v efektivně navržené továrně minimalizuje potřebu zásob.

Také je nutno poznamenat, že mnoho výrobních podniků funguje na principu, který spotřebovává nadměrné množství pracovního kapitálu. I když obchod zpomaluje, nikdy nepřestávají chrlit výrobky, jen aby udrželi efektivní výrobu. Výrobní manažeři se zaměřují na udržení nízkých nákladů, často proto, že jim byl tento cíl tak dlouho vtlučen hlavou, že už jej ani nezpochybňují. Byli tak trénováni, bylo jim to opakováno a dostávali za to bonusy.

Když jdou obchody dobře, dává tento cíl smysl. Udržování nízkých jednotkových nákladů je způsobem, jak efektivně řídit výrobní náklady. (To je starý způsob, jak se zaměřit pouze na výkaz zisku a ztráty, který je tak dobrý, jak široký je jeho rozsah.) Je-li ale poptávka nižší, výrobní manažer musí zvážit nejen náklady na jednotku, ale také potřebu peněz. Továrna, která pokračuje ve výrobě i za takových okolností, vyrábí více zásob, které budou zabírat místo ve skladu. Když přijde na věc, četba knihy v pracovní době může být lepší než výroba produktů, které nejsou určeny k prodeji.

Kolik může společnost prozíravým řízením zásob ušetřit? Podívejte se opět na naši vzorovou společnost: ušetřením *pouze jednoho dne* z naší doby obratu zásob, tedy snížením ze 74 na 73 dní, by hotovost vzrostla téměř o 19 milionů korun. Každá velká společnost může nevelkými změnami v řízení zásob ušetřit miliony korun v hotovosti a tím snížit požadavky na pracovní kapitál.

Zaměřte se na cyklus přeměny peněz

V této kapitole probereme cyklus přeměny peněz (někdy se též nazývá obrátový cyklus peněz), jímž se měří efektivita společnosti ve výběru peněz. Je tu ale jedna malá drobnost, kterou musíte zvážit nejdříve – jak rychle se společnost rozhodne zaplatit peníze, které dluží svým dodavatelům.

Hladina obchodních závazků se stanovuje hodně obtížně. Je to oblast, kde se finance setkávají s filozofií. Z čistě finančního pohledu by bylo pro manažery výhodné maximalizovat dobu obratu závazků a tím šetřit společnosti peníze. Změna tohoto ukazatele je stejně mocná jako změna jiných ukazatelů, o kterých jsme mluvili. V našem případě by například zvýšení doby obratu závazků o jeden den vedlo ke zvýšení hotovostní bilance společnosti o 19 milionů korun.

Jsou zde ale i jiné aspekty, o kterých jsme se zmiňovali ve 23. kapitole. Jaký vztah chce společnost mít s dodavatelem? O jakou reputaci stojí? Z praktického hlediska – kolik dluží dodavatelům? Budou pokračovat v obchodních vztazích s někým, kdo platí pozdě? V zahraničí je například dalším praktickým dopadem rating společnosti Dun & Bradstreet. D&B zakládá své skóringy částečně na platební historii

společnosti. Organizace, která platí notoricky pozdě, se může při žádosti o úvěr dostat do problémů. Tento bod může ilustrovat i osobní zkušenost. Joeova společnost, Setpoint, nikdy nenechá faktury překročit hranici třiceti dnů. Filozofií společnosti je, že pozdní platby obchodům neprospívají. Na základě čeho tato filozofie vznikla? Joeovi partneři (oba inženýři) založili Setpoint poté, co opustili jinou společnost. Tam byli projektovými manažery a navrhovali pro zákazníky společnosti výrobky na míru. Když ale poslali své návrhy do výroby, nikdo pro ně nechtěl jednotlivé části vyrobit. Když pátrali po důvodu, zjistili, že jejich zaměstnavateli trvá pravidelně více než sto dnů, než zaplatí faktury. V podstatě se inženýři stali vyjednaváči kvůli tomu, aby byly jejich projekty realizovány! Když založili svou vlastní společnost, přísahali, že nikdy nevystaví inženýry své nové společnosti stejné situaci. I když tato filozofie překáží zvyšování hotovosti, věří vedení Setpointu, že pozitivně ovlivňuje reputaci společnosti a vztahy s jejími zákazníky a z dlouhodobého hlediska pomáhá vytvořit kolem společnosti silnější obchodní komunitu.

Nefinanční manažeři obvykle nemají na závazky přímý vliv, proto se o nich nebudeme podrobněji zmiňovat. Zobecníme-li toto téma, tak pokud zjistíte, že doba obratu závazků roste (a zvláště je-li vyšší než doba obratu pohledávek), měli byste finančnímu oddělení položit pár otázek. Vaše práce koneckonců pravděpodobně závisí na dobrých vztazích s dodavateli a nebudete si chtít tyto vztahy pokazit.

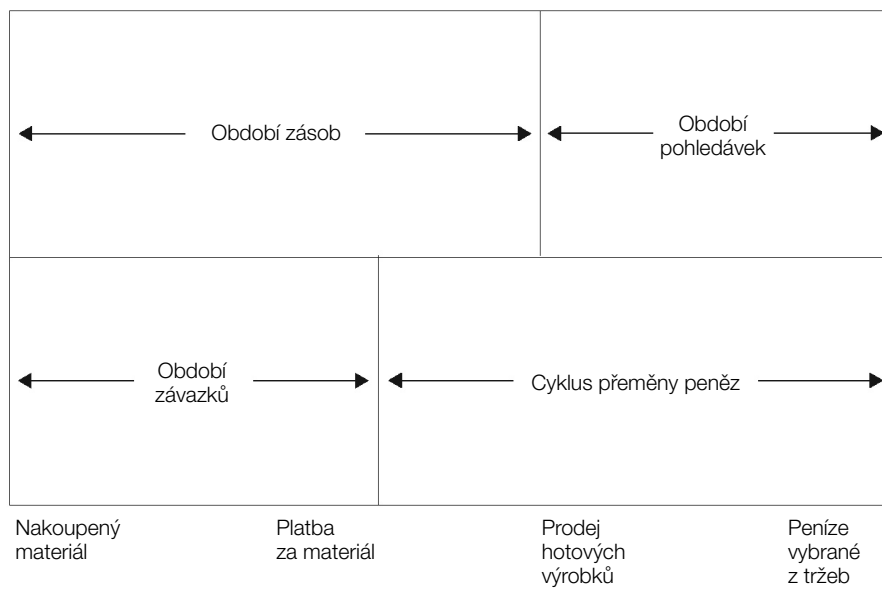
CYKLUS PŘEMĚNY PENĚŽ

Jiným způsobem, jak porozumět pracovnímu kapitálu, je studium cyklu přeměny peněz. Je to v zásadě časová linie, která se vztahuje k investicím společnosti do pracovního kapitálu a je navázána na fáze výrobního (provozního) cyklu. Časová linie má tři úrovně a na obrázku 28.1 můžete vidět, jak jsou úrovně provázány. Porozumění těmto třem úrovním a jejich měření poskytují dobrou cestu k pochopení společnosti a mělo by vám pomoci s finančně inteligentními rozhodnutími.

Začnete-li vlevo, nakoupí společnost v tomto bodě materiál. Tím začíná období závazků a období zásob. V další fázi společnost musí za materiál zaplatit. Tím začíná cyklus přeměny peněz sám o sobě, to znamená, že byly vyplaceny peníze, a úkolem je zjistit, jak rychle se mohou vrátit zpět. Společnost je dosud stále ve fázi zásob, protože dosud neprodala žádné hotové zboží.

Zaměřte se na cyklus přeměny peněz

Společnost vlastně ukončí fázi zásob ve chvíli, kdy prodá hotové výrobky. To ale právě vstupuje do fáze obchodních pohledávek. Nedostala totiž ještě stále peníze. Nakonec vybere peníze z tržeb, čímž končí jak fáze obchodních pohledávek, tak cyklus přeměny peněz.

OBRÁZEK 28.1**Výrobní cyklus**

Proč je to všechno tak důležité? Protože můžete určit, kolik dní celý proces trvá a zjistit, kolik dnů je kapitál společnosti vázán. To je důležité číslo a vedoucí pracovníci to vědí. Vyzbrojeni těmito údaji mohou manažeři potenciálně najít cestu k výrazným „úsporám“ hotovosti společnosti. Pro vyčíslení cyklu přeměny peněz použijte následující vztah:

$$\text{cyklus přeměny peněz} = \text{doba obratu pohledávek} + \text{doba obratu zásob} - \text{doba obratu závazků}$$

Jinými slovy, vezměte průměrnou dobu pohledávek po splatnosti, přidejte průměrnou dobu, po kterou jsou vázány zásoby, a odečtěte počet dnů, než vaše

společnost zaplatí závazky. Cyklus přeměny peněz vám poví, po kolika dnech společnost získá zpět peníze od chvíle, kdy zaplatí své závazky, do doby, než vybere pohledávky.

Za pomoci cyklu přeměny peněz můžete spočítat, kolik peněz je třeba k financování společnosti. Vezmete denní tržby a vynásobíte je počtem dní v procesu přeměny peněz. Například:

$$54 \text{ dnů} + 74 \text{ dnů} - 55 \text{ dnů} = 73 \text{ dnů}$$

$$73 \text{ dnů} \times 24 \text{ 136 000 Kč tržeb/den} = 1 \text{ 761 928 000 Kč}$$

Tato společnost potřebuje k financování svého provozu přibližně 1,8 miliardy korun. To není pro velkou společnost (zvláště ve světě) neobvyklé. Dokonce i malé společnosti potřebují v poměru k tržbám hodně pracovního kapitálu, zvláště pokud je jejich cyklus přeměny peněz delší než 60 dnů. Společnosti jakékoli velikosti se mohou tímto způsobem dostat do problémů. Společnost Tyco International, o které jsme se v této knize dříve zmiňovali, se proslavila akvizicí šesti set společností v průběhu dvou let. Všechny tyto akvizice znamenaly mnoho výzev, ale jedna z nich společnost výrazně zasáhla ve formě zvýšení cyklu přeměny peněz. Co bylo příčinou? Tyco často kupovala podíly ve společnostech ze stejného odvětví a konkurenční výrobky se tím dostaly na její seznam výrobků. S několika velmi podobnými výrobky na seznamu se zásoby nehýbaly tak rychle jako dosud a doba obratu zásob se začala vymykat kontrole a zvýšila se místy o více než deset dnů. V mezinárodní společnosti s obratem vyšším než 30 miliard dolarů může zvýšení tohoto rozsahu vyplývat peníze za několik stovek milionů dolarů! (To je problém, který společnost Tyco v posledních letech vyřešila ukončením plánovaných akvizic a zaměřila se více na vlastní provoz.)

Cyklus přeměny peněz může být zkrácen všemi technikami, o kterých jsme v této části hovořili: snížením doby obratu pohledávek, snížením stavu zásob a zvýšením doby obratu závazků. Zjistíte, jak vypadá cyklus přeměny peněz vaší společnosti, a odhadněte jeho směřování. Možná ho pak budete chtít prodiskutovat s pracovníky finančního oddělení. Kdo ví? Třeba je zaujme vaše znalost a váš vliv na koloběh peněz. Navíc můžete na základě rozhovoru cyklus přeměny peněz zrychlit, snížit požadavky na pracovní kapitál a tím získat více peněz. To prospěje celé společnosti.

Část sedmá

Dodatek

VĚKOVÁ STRUKTURA POHLEDÁVEK

Chcete řídit pohledávky ještě efektivněji? Doba obratu pohledávek není jediným ukazatelem. Další ukazatel je nazýván jako *věková struktura* pohledávek. Často je sledování věkové struktury klíčové pro porozumění skutečnému stavu pohledávek vaší společnosti.

Řekneme vám proč. Jak jsme dříve zmínili, doba obratu pohledávek je podle definice průměr. Pokud máte například 20 milionů korun pohledávek méně než deset dnů po splatnosti a 20 milionů korun více než devadesát dnů po splatnosti, bude vaše průměrná doba obratu pohledávek asi 50 dnů. To nezní tak špatně, ale ve skutečnosti může být vaše společnost ve velkých problémech, protože polovina jejích zákazníků možná neplatí faktury. Jiná společnost o stejné velikosti může mít také dobu obratu pohledávek 50 dnů, a přitom pouze 5 milionů korun bude po splatnosti více než 90 dnů. Tato společnost nebude mít tak velké problémy.

Analýza věkové struktury ukazuje pouze tyto údaje: celkové pohledávky kratší než třicet dnů, mezi třiceti a šedesáti dny a tak dále. Je obvykle třeba zkontrolovat tuto analýzu, stejně jako vaši celkovou dobu obratu pohledávek, abyste se dostali k úplnému obrazu vašich pohledávek.