

Finančná stratégia BVS 2020 - 2022

Majetok a zdroje krytia

- „BVS spotrebuje viac ako vygeneruje“
 - Negatívny pracovný kapitál
 - Neriadený cash management
 - Investičný dlh

Hospodárenie podniku

- „Náklady rastú rýchlejšie ako výnosy“
 - Regulované odvetvie
 - Eldorádo nákladov

Financovanie

- Nové zdroje ako nevyhnutnosť
 - Nesplatené záväzky
 - Investičné manko

Akčný plán

- Zoznam úloh

Pripravené z verejne dostupných zdrojov

Pre potvrdenie a/alebo vyvrátenie záverov a návrhov je potrebná dodatočná hĺbková analýza

Návrhy a závery kladú dôraz na okamžitú nápravu a dlhodobú udržateľnosť kvality poskytovania verejného statku v prijateľnej cene

Majetok a zdroje krytia

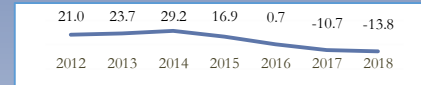
	Rok 2018		Rok 2018
Majetok (v mil. €)	541.4	Vlastné imanie a záväzky (v mil. €)	541.4
Neobežný (dlhodobý)	514.7	Vlastné imanie	387.9
Nehmotný	3.6	Základné imanie	281.4
Hmotný	455.0	Kapitálové fondy	102.7
Finančný	56.1	VH po zdanení	0.6
Obežný majetok	21.2	Záväzky	110.3
Zásoby	0.7	Rezervy	4.1
Dlhodobé pohľadávky	0.6	Dlhodobé záväzky	9.0
Krátkodobé pohľadávky	13.8	Krátkodobé záväzky	30.1
Krátkodobý finančný majetok	1.9	Bankové úvery dlhodobé	62.7
Finančné účty	4.2	Bežné bankové úvery	4.5
Časové rozlíšenie	5.5	Časové rozlíšenie	43.2

„BVS spotrebuje viac ako vygeneruje“

Negatívny Čistý Pracovný Kapítal (v mil. €)

Nedodržané zlaté bilančné pravidlo

Spoločnosť je podkapitalizovaná



Neriadený cash management

40% krátkodobých pohľadávok (5.2 mil. €) po splatnosti viac ako 180 dní

60% krátkodobých záväzkov (15.0 mil. €) po lehote splatnosti

Investičný dlh

Majetok z ½ odpísaný, nedostatočná rýchlosť a objem obnovy

Záväzky po splatnosti rastú

Financovanie dlhodobých investícií formou krátkodobých záväzkov

Pohľadávky po splatnosti rastú

Výber investícií

Zohľadni dôležitosť a efektívnosť



„Riešenia“

2020

2020

2020-22

Pasportizácie majetku

Nahradiť štandard živelnéj „ad hoc“ obnovy rozpočtovým plánovaním na základe pasportu

Nastaviť racionálny mix riešenia havarijného stavu údržby a rozvojového plánu

2020

2020-22

Vyriešiť negatívny stav – uhradiť záväzky

– splátkový kalendár, úľavy, úver

Riadený cash management - štandard záväzkov podložený zdrojom už pri kontrahovaní

2020

2020-22

Vyriešiť negatívny stav – z kolektovať, vyoprávkovať

Riadený cash management

2020

2020-22

Schvaľovací manuál

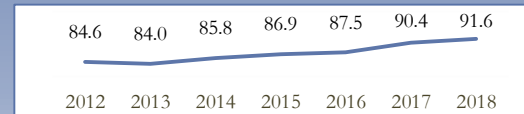
Cost/Benefit ako súčasť schvaľovania

Hospodárenie podniku

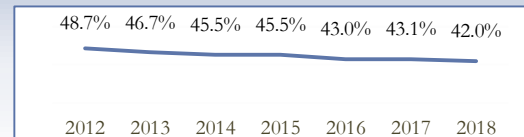
v mil. €	2018	YoY	YoY	2017	YoY	YoY
Výroba	92.2	1%	1.0	91.2	3%	2.8
Výrobná spotreba	53.5	3%	1.6	51.9	3%	1.5
(-) Spotreba materiálu, energie	13.1	0%	0.0	13.1	7%	0.8
(-) Služby	40.4	4%	1.6	38.8	2%	0.7
Pridaná hodnota	38.7	-2%	-0.6	39.3	3%	1.2
(-) Osobné náklady	19.0	6%	1.0	17.9	5%	0.9
(-) Dane a poplatky	0.1	-80%	-0.4	0.5	-28%	-0.2
(-) Odpisy a opravné položky	24.6	4%	0.9	23.7	12%	2.5
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	0.1	257%	0.1	0.0	-82%	-0.1
(-) Zostatková cena predaného majetku	0.0	-91%	-0.4	0.4	362%	0.3
(-) Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam	-0.8	-22%	0.2	-1.0	-151%	-2.9
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	3.3	8%	0.3	3.1	-17%	-0.6
(-) Ostatné náklady na hospodársku činnosť	-1.0	-291%	-1.5	0.5	-24%	-0.2
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	0.1	-64%	-0.2	0.3	5%	0.0
Výnosy z dlhodobého finančného majetku	1.2	16%	0.2	1.0	17%	0.1
(-) Nákladové úroky	0.5	-33%	-0.2	0.7	-21%	-0.2
(-) Ostatné náklady na finančnú činnosť	0.1	88%	0.1	0.1	-4%	0.0
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	0.6	150%	0.3	0.2	-311%	0.3
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	0.7	21%	0.1	0.6	159%	0.4
(-) Daň z príjmov - odložená	0.1	14%	0.0	0.1	-127%	0.4
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	0.6	23%	0.1	0.5	-1%	0.0

„Náklady rastú rýchlejšie ako výnosy“

Regulované odvetvie, rast výnosov obmedzený



Kontinuálny pokles hrubej marže



„Riešenia“

Výsledok hospodárenia iba účtovný

Kladný vďaka nepeňažným operáciám ako zrušenie rezerv

Zvýšiť výnosy

Ceny regulované ÚRSO-m na 2017 – 2021 sú pod úrovňou nákladov a v porovnaní s ost. vodohospodárskymi podnikmi nízke

Znížiť náklady z interných rezerv

Produktivita na jedného zamestnanca klesá, rastie ich počet aj mzda bez dostatočnej podpory rastu pridanej hodnoty

Znížiť náklady na služby, ktoré konzumujú ½ výnosov

Ročný nárast 5-6%, tzn. 2x rýchlejšie ako výnosy
Väčšina dodávkou z dcérskych spoločností a tie subdodávkou

2020

Koncentrácia na cash flow, (príjmy vs. výdaje)

2020

Hĺbková analýza cenotvorby

Racionalizácia nákladov vstupujúcich do kalkulácie ceny
Zreálnenie ceny s čo najmenším dopadom na spotrebiteľa

2021-22

Cena vs. náklady v ekonomicky udržateľnom pomere

2020

Stabilizovať počet zamestnancov na úrovni najvyššej produktivity
Revízia náplní práce, zodpovedností, odmeňovacích a motivačných schém
Sprehľadnenie stupňov riadenia, opakujúcich a duplicitných činností

2021-22

Udržateľná spoločnosť

2020

Revízia všetkých zmlúv, vrátane s dcérami, na komerčnú konkurenčnú úroveň

2020

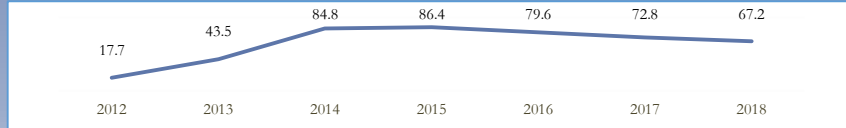
Zabezpečiť kontrolu nad dcérskymi spoločnosťami

2020

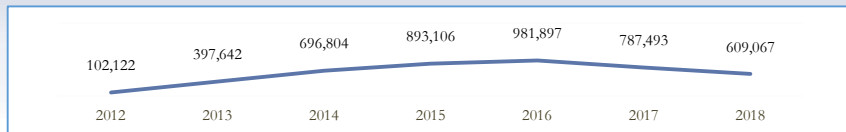
Transparentnosť kritických rozhodnutí spolu s ostatnými akcionármi

Financovanie

Bankové úvery v mil. €



Náklady na finančnú činnosť (úrok + poplatky) v €



„Nové zdroje ako nevyhnutnosť“

Istina bankového úveru klesá

Úroková marža znížená z 1.15 na 0.65% p.a.

DSCR (EBITDA/Dlhová služba) @ 3.8

Debt/EBITDA @ 3.0

Úverové podmienky

Stabilita business modelu

Investičné manko a záväzky po splatnosti

Navýšenie bankového úveru

Alternatívne formy financovania

Interné zdroje financovania (už spomenuté)

„Riešenia“

2020

10Y finančný model vrátane cash flow

návrh úveru v korelácii so schopnosťou splácať

2020

Krytie voči úrokovému riziku (hedging)

2020

Schválenie reštrukturalizácie úveru spolu s ost. akcionármi

2020

Navýšenie bankového úveru

2020-22

Dotácie napr. zo ŠR, Kohézneho Fondu a iné

2020-22

Technické inovácií prostredníctvom EPC kontraktov

Zoznam úloh:

- ❖ **Pasport** – zdokumentuj svoj majetok a naplánuj jeho obnovu
- ❖ **Navýš úver** – použi na zaplatenie svojich dlhov a krytie investičného manka
- ❖ **Zvýš výnosy** – bezprostredne negociuj zvýšenie cien
- ❖ **Zníž svoje náklady** – neobjednávaj nepodstatné a zefektívni fungovanie vnútri firmy
- ❖ **Zníž objednávané náklady** - naliehavo dohodni racionalizáciu vzťahu s dcérou



Ďakujem za pozornosť