



Návrh finančnej stratégie pre BVS

2020 - 2022

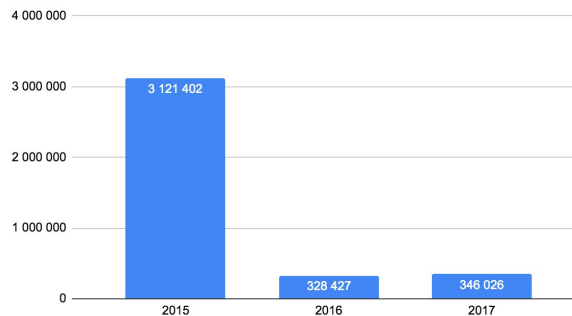
Denisa Voleková



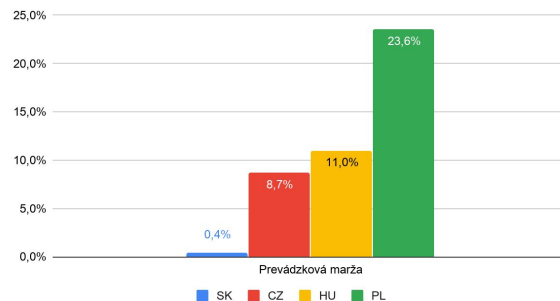
BVS zle hospodári

- Prevádzkový zisk BVS klesol z 3,1mil. eur v 2015 na 346 tis. eur v 2017
- BVS má najvyšší percentuálny podiel nákladov k výnosom a teda najnižší Prevádzkový výsledok aj v rámci V4 len 0,4% oproti 23,6% v Poľsku
- BVS má potenciál ušetriť vo všetkých nákladových kategóriách
- BVS má nevýhodu nakoľko je najmenšou z porovnávaných firiem, takže časť marže sú úspory z rozsahu

BVS poklesol prevádzkový zisk 10-násobne



BVS má najnižšiu maržu z porovnateľné spoločnosti vo V4



Priority pre zvyšovanie nákladovej efektívnosti sú oblasti služieb a miezd

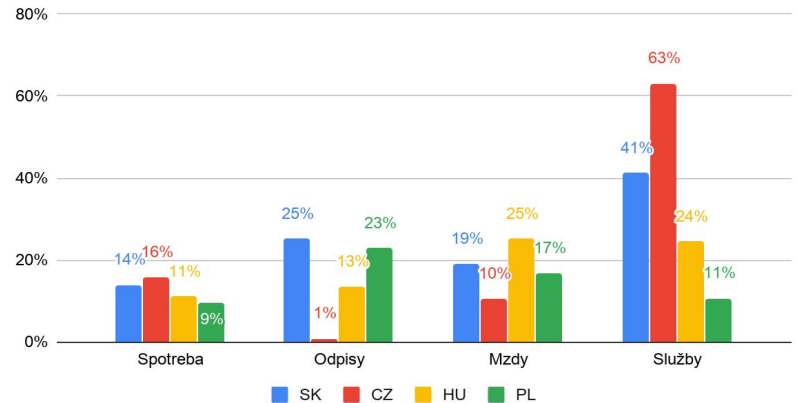
Služby - preverenie zmlúv a nákladovosti poskytovaných služieb a

Mzdy/Služby - preverenie workflow a rozhodnutie o zabezpečení vlastnými zamestnancami / externými službami na základe ekonomickej efektívnosti

Odpisy / Spotreba - s novou technológiou tlak na znižovanie spotreby

Ostatné - preverenie potrebnosti výdavkov

BVS veľmi zle hospodári aj v stredoeurópskom meradle



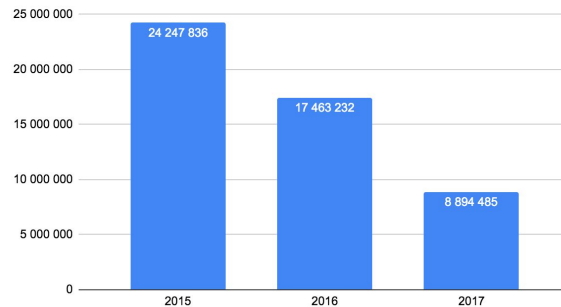
Zvyšovanie výnosov prostredníctvom efektívnych investícií

- ❖ Zvyšovanie predajov: je možné dvojakým spôsobom - nárastom množstva zákazníkov, nárastom spotreby u existujúcich zákazníkov
- ❖ **Hlavným spôsobom zvyšovania výnosov by mal byť tlak na zvyšovanie množstva zákazníkov a to čo najefektívnejším spôsobom. Teda prostredníctvom nových investícií, ktoré sú najvýhodnejšie**
- ❖ Pokiaľ ide o spotrebu vody, našim cieľom nie je motivovať ľudí k tomu, aby viac spotrebovávali z ekologických dôvodov
- ❖ Zvyšovanie ceny: Je možné urobiť diferenciaciu produktu, ako v energetike, kde si určitá skupina, pre ktorú je to dostupné a dôležité si môže zvoliť zelený tarif a tým pádom podporovať ekologickejšie čistenie a spracovanie vody
- ❖ Vo všeobecnosti však cieľom mestského podniku je poskytovať ľuďom službu a nie vytvárať čo najvyšší zisk a tak by som zefektívnenia v ideálnom prípade premietala do ceny pre spotrebiteľa a teda dôležitý je pomer zisk podniku / cena pre obyvateľov

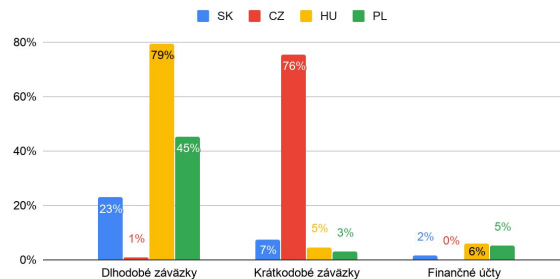
Dlh aj finančné prostriedky rozumne zvýšiť

- ❖ Množstvo peňažných prostriedkov na účtoch významne kleslo za posledné tri roky a je nižšie ako je štandard v odvetví, ktorý je na úrovni 5%
- ❖ Najnižšia miera dlhodobých záväzkov v rámci porovnateľných spoločností len 23% dáva priestor pre získanie dlhového financovania a tým úpravu nákladov na financovanie (WACC)
- ❖ Preto navrhujem rozumné zvýšenie likvidity aj zadĺženia spoločnosti s veľkým dôrazom na efektívne a veľmi cielečné využitie prostriedkov

Množstvo peňažných prostriedkov významne kleslo



BVS má nižšie zadĺženie aj množstvo prostriedkov na finančných účtoch



Jasný systém na prioritizovanie investičných projektov

Potreba zvýšenia investícií, ktoré v PL sú na úrovni 10% dlhodobých aktív a v BVS len na úrovni 5,5% čo pri odpisovej dobe 20 rokov stačí len na obnovu a nie na rozvoj infraštruktúry. Pri výbere projektov by som uplatňovala 3 základné kritériá:

- Mitigácia rizík havárií s veľkým finančným dopadom - hodnotenie prebieha násobením pravdepodobnosti danej havárie a jej predpokladaného rozsahu verzus investícia, ktorú vyžaduje
- Prísun nových zákazníkov - čo najkratšie prepoje s najjednoduchším technickým riešením a dosiahnutím na čo najväčšie množstvo zákazníkov, čiže výška investícií verzus výška zisku, ktorý daná investícia prinesie
- Zefektívnenie nákladov - výška ušetrených nákladov mínus výška investície, cieľom by malo byť zníženie nákladov na spotrebu
- Časové rozlíšenie - väčšina projektov býva viacročná a tak je nutné diskontovať finančné toky na NPV - Net Present Value - Čistú súčasnú hodnotu

Na základe týchto kritérií je možné vytvoriť poradie finančnej výhodnosti jednotlivých investícií. Na kvalitné a konkrétne zhodnotenie jednotlivých investičných návrhov nemám v tejto chvíli dostatok informácií.

Zvýšenie zisku, eurofondy a dlh

Možnosti financovania

Eurofondy - infraštruktúrne investície sú jedným z najlepších využití Európskych fondov. Vo Warszavskej vodárenskej spoločnosti financujú viac ako 50% z eurofondov. V rámci operačného programu Kvalita Životného prostredia sú vypisované výzvy, ktoré by pomohli spolufinancovať rôzne projekty BVS až do výšky 95%

Zvýšenie zisku - každá udržateľná firma musí byť schopná proporčnú časť svojho rastu financovať zo zisku, preto je nevyhnutné, aby BVS tvorila zisk na úrovni 10-20%

Dlh - BVS má pomer equity/dlh 70/30 čo ešte dáva priestor pre zvýšenie zadĺženia avšak vo veľmi rozumnej miere tak do 60/40. Vzhľadom na nízke úroky na trhu, je možné vyjednať dobré podmienky, aj keď zisk spoločnosti bude dávať menší priestor, skúsiť získať ručenie, od mesta či štátu, rozprávať sa o projektovom financovaní na jednotlivé projekty s ručením infraštruktúrou

Cieľom BVS je efektívne používať zdroje

Dôležité ukazovatele

- ❖ Čistý zisk / Vlastný kapitál - táto premenná ukazuje aký výnos prináša majiteľovi čiže mestu Bratislava spoločnosť BVS
- ❖ Prevádzkový zisk / cena pre zákazníka - nakoľko cieľom BVS by mal byť udržateľný rozvoj a čo najlepšia cena pre zákazníka nie len maximalizácia zisku
- ❖ Dlhodobý majetok/Koľko občanov BVS zásobuje - ukazuje efektívnosť využitia dlhodobého majetku spoločnosti, čiže infraštruktúry v prípade BVS
- ❖ WACC - Weighted Average Cost of Capital - ukazuje optimalizáciu nákladov na kapitál čiže jednak optimalizáciu štruktúry financovania ako aj nákladov na získanie kapitálu
- ❖ IRR investícií - Internal Rate of Return investícií - miera návratnosti nových investícií, ktorá by mala byť vždy vyššia ako WACC