



CEED

Center for Entrepreneurship
and Executive Development



партньори ммг

Финансово управление и отчетност

Ноември 2007

Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг партньори ммг Организация партньори ммг

Съдържание на курса

1. Въведение

- Представяне на лекторите
- Какво очаквате да чуете
- Защо
- Корпоративните финанси в една дума
- Основната цел на всеки бизнес
- Разлики между счетоводство и финанси
- Какво означава финансов анализ
- Защо 'планиране' не е мръсна дума
- Парични потоци и ликвидност
- Какво показват финансовите показатели; защо да се сравняваме с другите

Съдържание (продължение)

2. Обсъждане и обучение

- Защо ни е необходима пълната себестойност на продукцията
- Оценка на проект или предприятие – защо?
- Корпоративното управление (Corporate Governance)

3. Заключение

- Какво представляват финансовото управление и финансовата отчетност
- До каква степен са ни необходими
- Чия отговорност са те

4. Допълнителни въпроси

Организаторите – защо да ни слушате?

- Център за предприемачество и управленско развитие
Клиенти:
 - Индустиален Холдинг “България”
 - Каменица АД
 - БНБ
 - VEGA BTD
 - USAID
- Партньори ММД – управленско консултиране
Клиенти:
 - Колев и Колев
 - Тандем-В
 - Сирма Груп
 - Орбител
 - Нетинфо

Вашите очаквания

- Планиране на бизнеса
- Стартиране на бизнеса
- Неща, за които 'не Ви се мисли', ако се случат

Описание на корпоративните финанси с една дума

- Предложения:

- Бъдеще, Прогноза, Печалба, Сравнение

С каква цел осъществяваме бизнеса си?

- Предложения:

- ПЕЧАЛБА!

Синоними ли са счетоводство и финанси?

- Основни прилики:
 - Строго числови дисциплини
 - Доставят управленска информация
 - Разполагат с една и съща база данни
 - Представят информацията по един и същи начин
- Основни разлики:
 - Посока на погледа
 - Напред
 - Назад
 - Ниво на ангажираност в дейността на фирмата
 - Стратегическо
 - Оперативно
 - Данни, с които борави
 - Прогнози
 - Факти
 - Паричен поток срещу Печалба

Какво е необходимо, за да си:

Счетоводител	Финансист
да знаеш номерата на сметките да си максимално аналитичен да си наясно със стотинките да знаеш закона за счетоводството да си разгадал миналото да не ти обягват подробности да си близо до фирмата	да знаеш имената на сметките да си достатъчно аналитичен да си наясно със стотиците да си виждал закона за счетоводството да прозираш бъдещето да можеш да гледаш от високо да си вътре във фирмата

Какво е финансов анализ?

- Проверка/Планиране на състоянието на фирмата
- Установяване на проблеми или възможности за подобрене
- Средство за предотвратяване на потенциални проблеми
- База за намиране на правилното решение

Основен метод за постигане на горните цели – *сравнение!*

- С предишни периоди
- С конкурентни фирми
- С минали наши очаквания

Планиране само в плановата икономика ли има?

Риторичен ли е този въпрос?

- Да.

- Дългосрочно планиране – бизнес план
 - 3 – 5 години – повече не е реално
 - Прогнозира развитието на целевия пазар за съответния период; поставя цели за пазарен дял и начини за тяхното постигане; описва развитието на продуктовите линии и дейности
 - Увеличението на продажбите трябва да бъде подкрепено от адекватните разходи – инвестиционни, оборотни, организационни, маркетингови
 - Голяма фирма не означава просто по-голяма организация, а много по-различна такава
 - Ако за да продадете 100 единици днес е достатъчно да доставите 100 единици в магазините си, утре – за да продадете 100 000 единици ще са ви необходими много по-големи като мащаб и обхват маркетингови и логистични усилия
 - Ако през миналите няколко години дейността Ви е нараствала с 50-100% годишно, вероятността това да продължи и за в бъдеще е нищожна; в дългия срок не може да растете по-бързо от икономиката
 - Мечтайте, но преди да седнете да прогнозируете се убедете, че сте стъпили здраво на земята

Планиране само в плановата икономика ли има? (продължение)

- Краткосрочно планиране – бюджет
 - 1 година – подпериоди: месец, тримесечие, полугодие
 - Първа стъпка към постигане на голямата цел, заложена в бизнес плана
 - Много ясни цели за продажби, оперативни и административни разходи, печалба
 - Система за мотивиране и възнаграждение
 - Планиране на капиталовите разходи, така че да се постигне заложеният растеж в бъдеще – плодовете на инвестицията се берат след време
 - Разпределяне на маркетинговите усилия за периода
- При бюджета съвсем конкретно трябва да сме наясно предвидените разходи за даден период по какъв начин ще бъдат финансирани – основна дейност, банков заем, увеличение на капитала, задлъжняване към доставчик

Финансов модел в бизнес плана

- Инвестиционни нужди
- Основни предвиждания за приходите
 - Прогнозиран растеж
- Структура и размер на разходите
 - Разходи по стартиране на бизнеса
 - Фиксирани разходи
 - Променливи разходи
- Определяне на точка на пречупване (breakeven)
- Риск и възвръщаемост
- Цена на предприятието и сценарии за развитие

- Предложение за инвеститори и изход инвестицията

Парични потоци и ликвидност

- Парични потоци
 - От оперативна дейност – промяна в оборотния капитал
 - От инвестиционна дейност – покупка или продажба на дълготраен актив
 - От финансова дейност – вземане или връщане на кредит или лизинг, увеличение на капитала, изплащане на дивиденди
- Ликвидност
 - Ако искам да си купя нова машина, ще мога ли да покрия този инвестиционен разход от продажбата на продукцията си – оперативен паричен поток, или ще ми се наложи да взема кредит – финансов паричен поток
 - А ако искам да направя вноска по кредита си (изходящ поток от финансова дейност), ще ми се наложи ли да си продам колата (поток от инвестиционна дейност) или ще имам пари по сметка (поток от оперативна дейност)
 - Ако не сме планирали предварително закупуването на актив или изплащането на заем, може, когато ни се наложи, да нямаме ликвидност за това
 - Нерядко печеливши компании изпадат в несъстоятелност и дори банкрутират, ако не са успели добре да управляват ликвидността си

Финансовите показатели

- Показатели за **задлъжнялост** – до каква степен активите на дружеството ще са достатъчни да покрият задълженията му и в какъв срок
 - Отношение Дълг/Капитал =
$$\frac{\text{дългосрочни задължения и лизинги}}{\text{собствен капитал}}$$
 - Покритие на лихвата =
$$\frac{\text{печалба преди лихви и данъци} + \text{амортизация}}{\text{лихва}}$$

Финансовите показатели (продължение)

- Показатели за **рентабилност** – ставаме ли по-богати с това, което правим и струва ли си да го правим
 - Възвръщаемост на собствения капитал =
$$\frac{\text{чиста печалба}}{\text{собствен капитал}}$$
 - Възвръщаемост на активите =
$$\frac{(\text{печалба преди лихви и данъци}) * (1 - \text{дан.ставка})}{\text{средна стойност на активите за периода}}$$
 - Възвръщаемост на продажбите =
$$\frac{(\text{печалба преди лихви и данъци}) * (1 - \text{дан.ставка})}{\text{продажби за периода}}$$

Показатели за възвръщаемост над 10% се считат за добри, но при всички случаи фирмата трябва да се съпоставя с други компании от същия отрасъл.

Финансовите показатели (продължение)

- Показатели за **ефективност** – колко ефективно фирмата употребява активите си

- Обръщаемост на активите (пасивите) =
$$\frac{\text{приходи от продажби}}{\text{средна стойност на актива (пасива) за периода}}$$

Изразява колко пъти през определения период вземанията/задълженията са се превърнали в пари.

- Дни за събиране/погасяване на вземания/задължения =
$$\frac{365}{\text{съответната обръщаемост}}$$

Изразява колко дни трябва да се чака преди вземанията/задълженията да се превърнат в пари.

Отново основната цел на показателите за ефективност е сравнение с други фирми от същия отрасъл, както и проследяване на динамиката в развитието им за нашата фирма в различни периоди. Обръщаемостта на вземанията и материалните запаси не бива да намалява, тъй като това е сигнал, че фирмата не успява да събира навреме вземанията си от клиенти, което може да доведе до сериозни проблеми с ликвидността - да няма пари в брой за плащане на належащи разходи. Нарастването на тези показатели, обаче, не бива да се превръща в самоцел, тъй като по-агресивната политика по събиране на вземанията може да отблъсне клиентите.

Финансовите показатели (продължение)

- Показатели за **ЛИКВИДНОСТ** – можем ли да покриваме краткосрочните си задължения

- Текуща ликвидност =
$$\frac{\text{краткотрайни активи}}{\text{краткосрочни задължения}}$$

Стойност на този показател между 2 и 3 се счита за добра, под 2 – критична

- Бърза ликвидност =
$$\frac{\text{пари и парични еквиваленти} + \text{вземания}}{\text{краткосрочни задължения}}$$

Стойност на този показател над 1 се счита за добра, под 1 – критична

- Абсолютна ликвидност =
$$\frac{\text{пари и парични еквиваленти}}{\text{краткосрочни задължения}}$$

Стойност на този показател над 0,5 се счита за добра, под 0,5 – критична

Финансовите показатели (продължение)

- Кои финансови показатели е най-добре да използваме?
 - Зависи!
 - Няма закон, който точно да дефинира съдържанието на показателите; т.е. преди да ги използваме наготово като номинална стойност, трябва да се уверим как са били изчислени, за да сме сигурни, че могат да ни послужат за сравнение или анализ
 - Какви са приемливите граници за всеки един показател? – Няма формула за изчисление. Това зависи от средата, в която оперира дружеството – макроикономическа обстановка, характеристики на индустрията, конкурентна среда и т.н.

Други важни моменти от финансовото управление

- Себестойност и ценообразуване
 - Директна себестойност – вложени материали
 - Оперативна/производствена себестойност – в допълнение се разпределят всички производствени разходи – относително явни и логични принципи за разпределяне
 - Пълна себестойност – прехвърляне на съответна част и от административните и маркетингови разходи – принципът на разпределяне изисква дълбоко познаване на бизнеса и процесите му; обикновено се осъществява на база стойност или количество
- Цената трябва да е **пазарна** – да отговаря на стойността, която присвояват клиентите на този продукт – това е задача на маркетинга
- Цената не трябва да е по-ниска от пълната себестойност на продукта, иначе реализираме загуби и декапитализираме дружеството
- Много фирми не знаят пълната себестойност на продукцията си; продават на цени под тази стойност, за да реализират по-голям оборот; чудят се защо губят

Други важни моменти от финансовото управление (още)

- Оценка на проект или предприятие
 - Финансовите оценки и решения се базират на това какво дадено действие само ще ни донесе като приходи и разходи, а не как то ще повлияе на 'средното'
 - Един проект изолирано погледнат може да носи отрицателна стойност, но в комбинация с останалите ни проекти, може да е печеливш
 - Всеки нов проект изисква инвестиция в работен капитал, която при приключване на проекта се освобождава
 - Миналите невъзвръщаеми разходи трябва да се изключат от финансовото уравнение, когато се преценява дали да се продължи с даден проект
 - В горното уравнение, обаче, задължително трябва да влезе алтернативната цена на ресурсите, които употребява проектът. Най-добрата алтернативна цена е пазарната цена
 - Отново, новият проект, който замисляме, трябва да бъде натоварен само с допълнителните административни разходи, които той генерира, а не със средно-претеглените такива
 - Трябва да сме последователни в третирането на инфлацията – или я включваме както за приходите, така и за разходите, или я изключваме и за двете

Други важни моменти от финансовото управление (още)

- Корпоративното управление (Corporate Governance)
 - Грижи се за правата на акционерите
 - Осигурява равноправното им третиране
 - Отчита ролята на останалите, свързани с фирмата лица
 - Обещава правилно разкриване на информацията и високи стандарти за прозрачност на бизнеса
 - Подпомага изграждането и подобряването на дейността на управителния съвет

(из презентация на Пламен Чипев, Институт по икономика, БАН)
- Помага при решаване на проблема 'собственик-управител' (principal-agent)
 - Двете групи може да преследват различни цели => 1) управителите не максимизират стойността на фирмата и 2) собствениците имат разходи по контрола и направляването на дейността на управителите
 - Други подобни случаи: висшите ръководители и останалия персонал; акционери и кредитори (поемане на риск в кризисни ситуации)
 - Основна причина за съществуването на проблема – информационна асиметрия – собственици, управители, трети заинтересовани лица

Заклучение

- Финансовото управление
 - Абсолютно задължителен елемент на управлението
 - Трябва да се извършва от професионалисти
 - Помага при избор на проект за инвестиране, на схема за финансиране, на цена за маркетингане
 - Помага ни винаги да знаем как стоим спрямо конкуренцията, да намираме начини да увеличаваме печалбата и да не изпадаме във финансови кризи ☺
- Финансовата отчетност
 - База на финансовото управление – ако е добра и то **може** да е добро; ако не е добра, управлението **никога** няма да е добро
 - Има оперативни управленски функции

Допълнителни въпроси



CEED

Center for Entrepreneurship
and Executive Development



партньори ммг

Благодарим Ви за вниманието и дейното
участие

Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг Финанси Организация

Стратегия Маркетинг партньори ммг Организация партньори ммг