

ZROZUMITEĽNÉ FINANČNÉ ROZHODOVANIE

alebo



o peniaze ide až v prvom rade

Prezentácia je predmetom autorského práva.
Jej šírenie, využívanie, citovanie, kopírovanie
a iné slušné nakladanie je beztrestné aj bez
súhlasu autora v prípade, že sa Vám obsah páči.

$$2 + 2 = ?$$

si ma vypočúť

Je lepšie jeden krát ~~vidieť~~,

a potom si môžete 100x čítať materiál!

~~ako sto krát počúť!~~

EFEKTÍVNE ROZHODOVANIE ...

Kde sme boli

15%

Kde chceme byť

35%

Ako sa tam dostať

50%

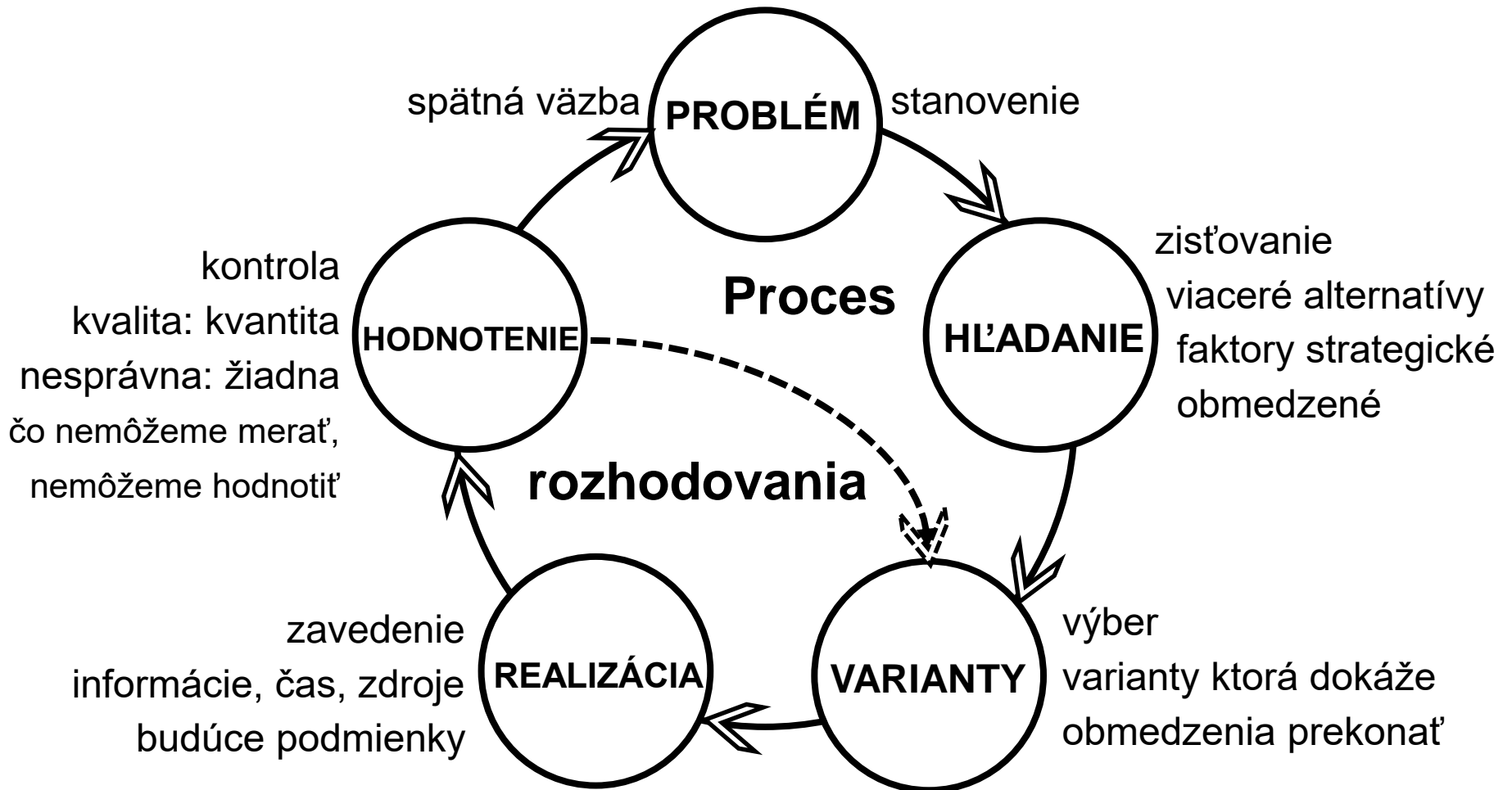
1. Zber údajov
2. Analýza údajov
3. Cieľ
4. Plán
5. Návrh opatrení
6. Poučenie z minulosti
- 7. Rozhodnutie**
8. Komunikácia
9. Zavedenie
10. Kontrola

Finančné rozhodovanie... (trocha teórie vás nezabije)

proces hodnotenia (nielen) finančných možností a výber najlepšieho postupu pre spoločnosť na dosiahnutie finančných cieľov spoločnosti.

Efektívne finančné rozhodovanie je rozhodujúce pre finančnú výkonnosť a dlhodobý úspech spoločnosti.

Rozhodovanie je proces ...



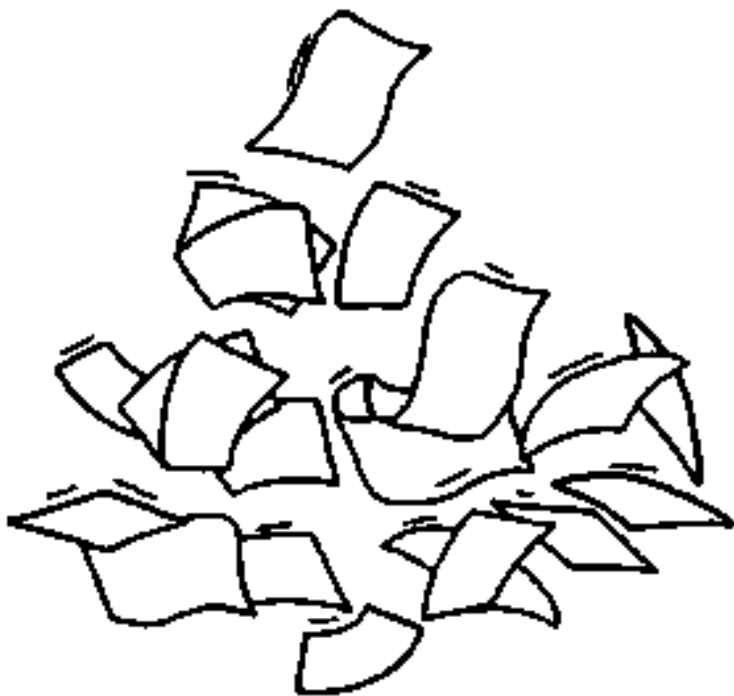
Rozhodovacie techniky ...

- Analýza nákladov a prínosov
- Analýza silového poľa
- Brainstorming
- Delfská technika
- Diagram príčin a následkov
- Histogram
- Hodnotiace matice
- Kroky riešenia problémov
- Model Vrooma a Yettona
- Myšlienková mapa
- Nominálna skupinová technika
- Occamova britva
- Paretovo pravidlo
- Relačný bublinový graf
- Rozhodovací strom
- Synektika
- Šesť dobrých sluhov
- Think tank
- Fuzzy logika
- Genetické algoritmy
- Teória chaosu
- Predikcia časových radov
- Trendové krivky

Čo potrebujú manažéri pre rozhodovanie vedieť?

- stanovovať ciele (set goals)
- plánovať a predpovedať (budgeting & forecasting)
- analyzovať finančné výkazy (financial statements analysis)
- analyzovať finančné ukazovatele (financial ration analysis)
- identifikovať všetky náklady (cost-volume analysis)
- identifikovať potrebu kapitálu (capital budgeting)
- vypočítať „bod zvratu“ (break-even analysis)
- riadiť prevádzkový kapitál (working capital management)
- riadiť riziká (risk management)
- riadiť dlhy (debt coverage)

1. Zber a analýza údajov ...



3. CIEĽ ...

S – SPECIFIC (špecifické, konkrétne)

M – MEASURABLE (merateľné)

A – ACHIEVABLE (dosiahnuteľné, aktuálne)

R – **REALISTIC ?**

T – TIME SPECIFIC (časovo ohraničené)

CIELE A ICH VZŤAHY ...

- komplementárne
- indiferentné
- konfliktné

4. PLÁN ...

ČO? (**WHAT?**)

KEDY? (**WHEN?**)

KTO? (**WHO?**)

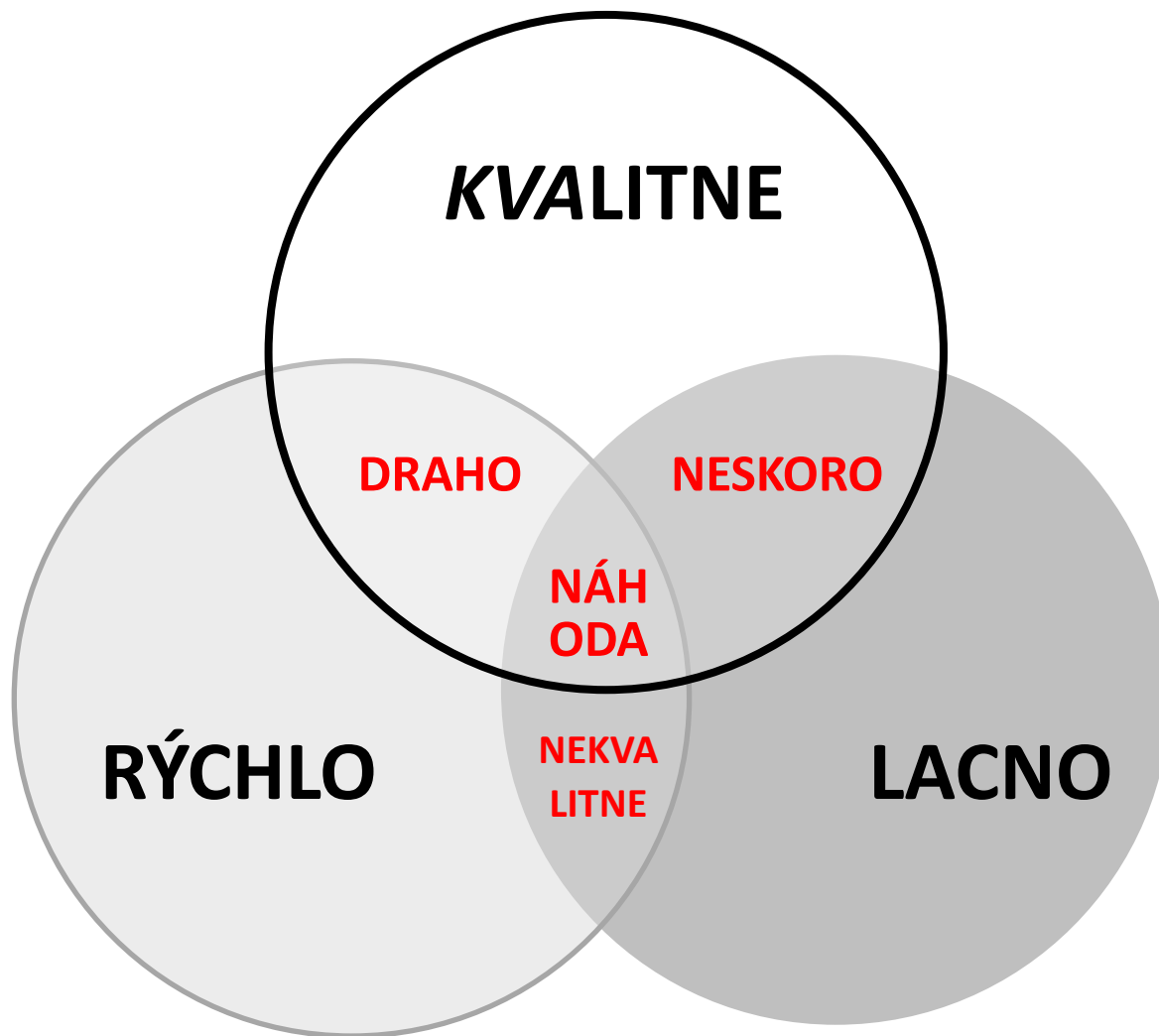
AKO? (**HOW?**)

ZA KOľKO? (**HOW MUCH?**)

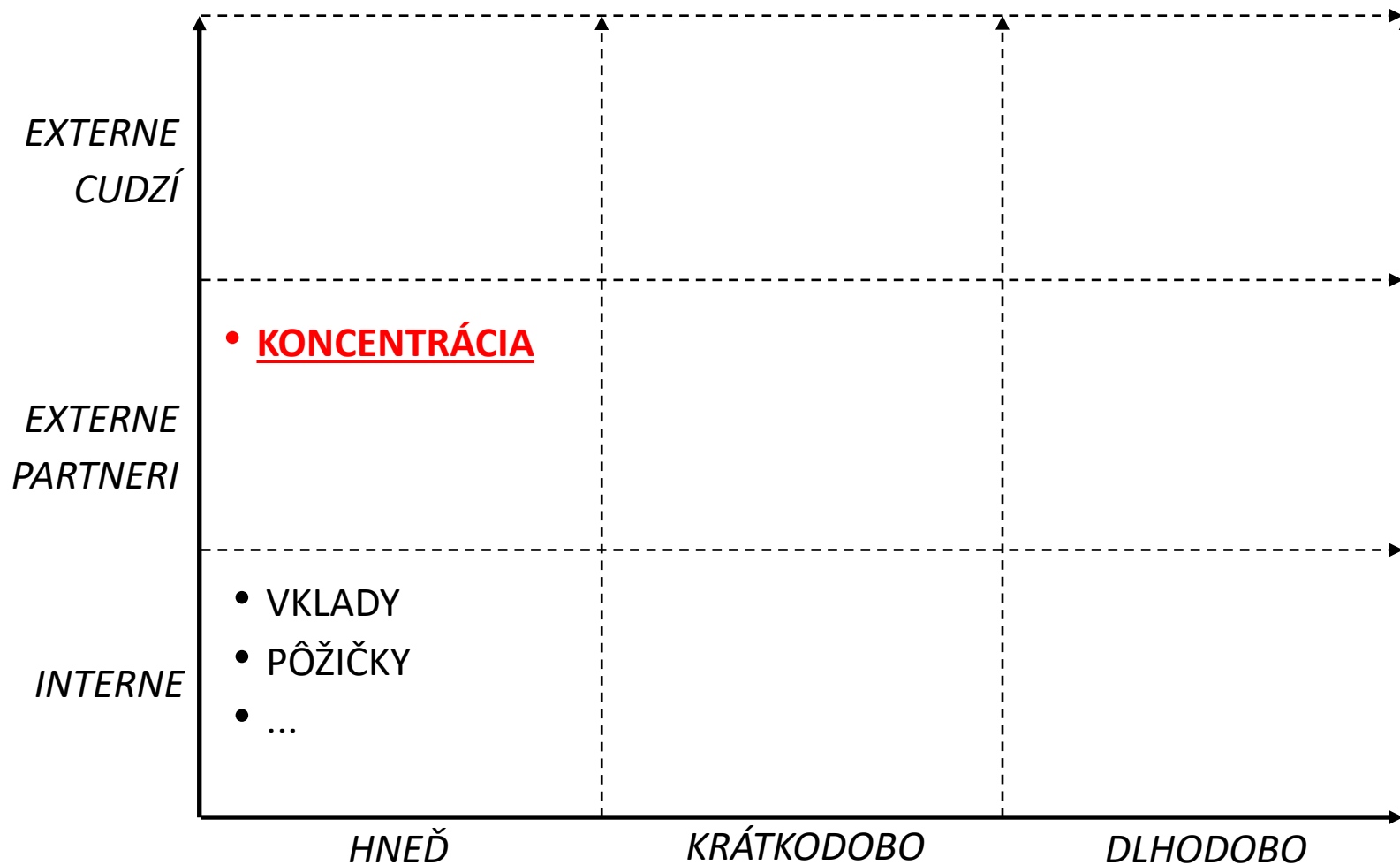
PLÁN: ANALÝZA POTRIEB ...

<i>MOŽNÉ</i>	ÚVERY INVESTÍCIE ...	ÚVERY INVESTÍCIE ...	INVESTÍCIE
<i>POTREBNÉ</i>	DODÁVATELIA DANE A ODVODY PORADENSTVO ...	DODÁVATELIA SLUŽBY PORADENSTVO ...	INVESTÍCIE ODMENY
<i>NEVYHNUTNÉ</i>	MZDY NÁJOM ENERGIE ...	DODÁVATELIA ...	X
	<i>NEODKLADNE</i>	<i>KRÁTKODOBO</i>	<i>ODKLADNE</i>

TRILEMA ...

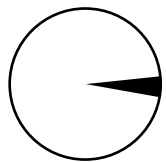


PLÁN: ANALÝZA ZDROJOV ...



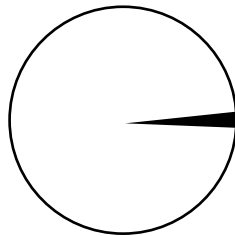
PLÁN: ANALÝZA ZDROJOV ...

... PRED

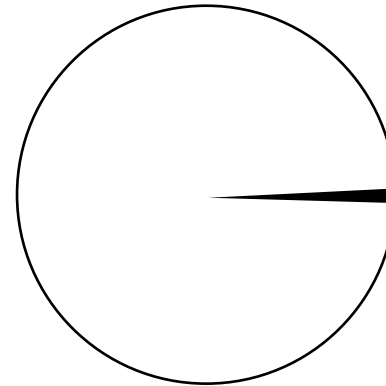


malý klient
žiadne výhody

100



150



250

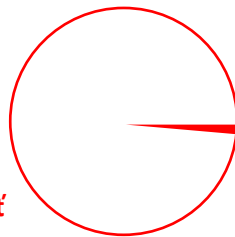
= 500

PO ...

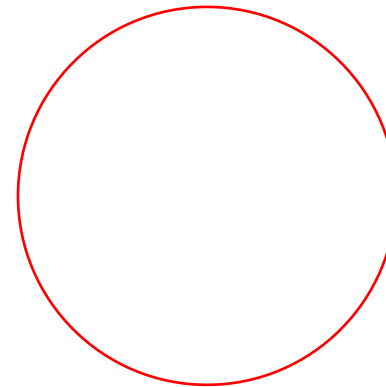


VIP klient
vyššie zľavy
dlhšia splatnosť

400



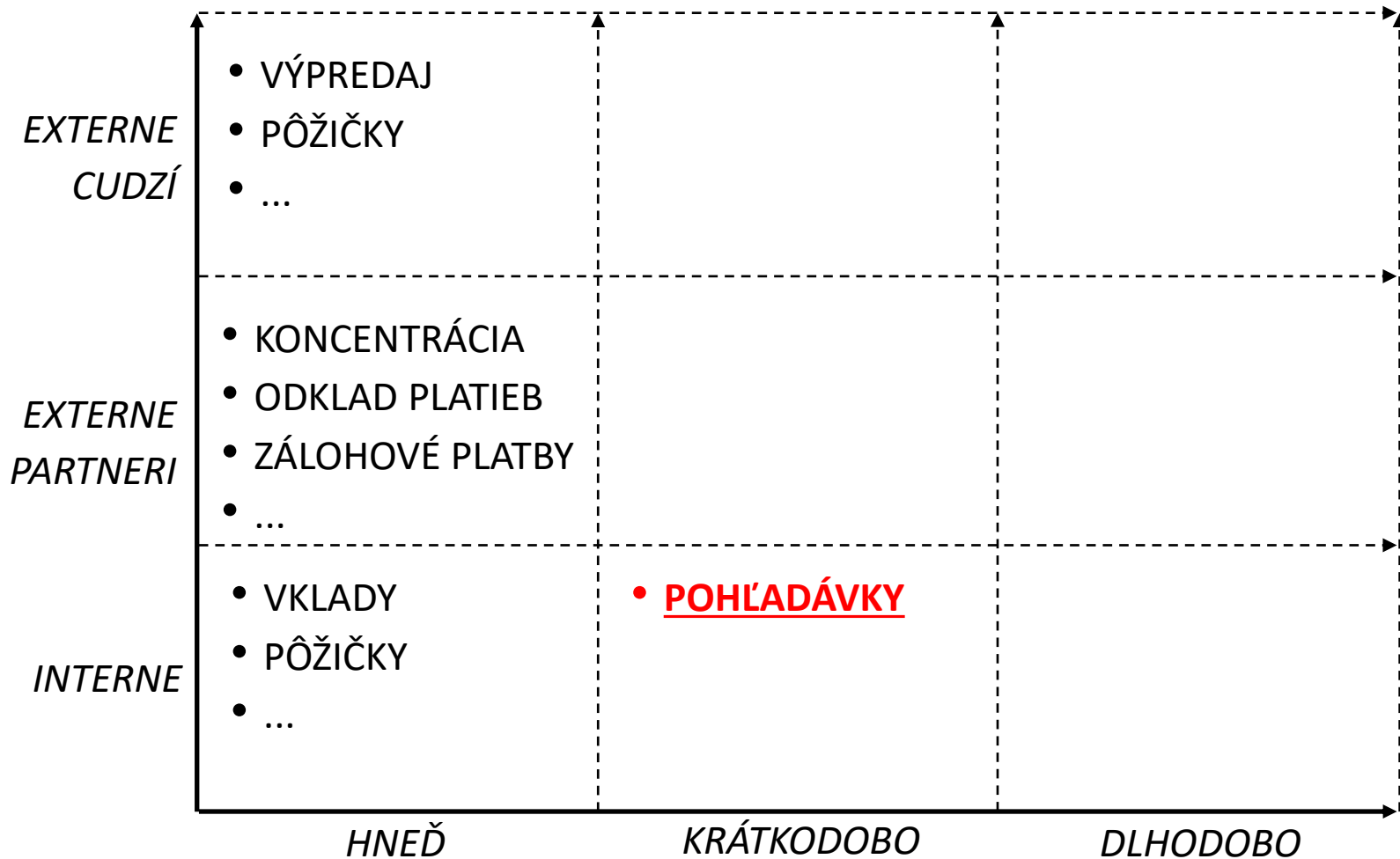
100



0

= 500

PLÁN: ANALÝZA ZDROJOV ...



Max Mustermann

Skonto 3% zahlbar innerhalb von 3 Tagen: 3.599,56 € 14.07.2016
Skonto 2% zahlbar innerhalb von 10 Tagen: 3.636,67 € 21.07.2016

Mustermann GmbH, Musterstraße 88, 01917 Musterstadt

Herr
Müller
Müllerstraße 88
01917 Müllerdorf

01917 Musterstadt

Herr Karl Mustermann
AG Musterstadt HRB 99999

Ihr Ansprechpartner
Herr Peter Muster

Telefon: 03578 70 300 25
Telefax: 03578 70 400 25

Rechnung

Datum: 08.02.2013

Rechnungsnr.: 2

Kundennummer: 1000

UST-IDNr. DE 232323234

Vielen Dank für Ihre Bestellung. Hiermit stellen wir Ihnen folgende Positionen in Rechnung.

Lieferung / Leistung erbracht: 08.02.13

Anzahl	Bezeichnung	Einzelpreis	Gesamtpreis
1,00	Stck. Musterartikel 200045	100,00 €	90,00 €
		- 10,00% Rabatt	
3,00	Stck. Musterartikel 200046	150,00 €	405,00 €
		- 10,00% Rabatt	
Zwischensumme (ohne Rabatt)			550,00 €
- Rabatt gesamt			55,00 €
			495,00 €
Mehrwertsteuer		19,00%	94,05 €
Gesamtbetrag			589,05 €

Der Rechnungsbetrag ist bis zum 15.02.13 fällig. Wir weisen darauf hin, dass die oben aufgeführten Artikel bis zur vollständigen Bezahlung in unserem Eigentum verbleiben. Bei Zahlung bis zum 12.02.13 gewähren wir Ihnen ein Skonto in Höhe von 3 % des Rechnungsbetrages. Rabatt und Skonto entsprechend Vereinbarung vom 11.11.2012.

Der Rechnungsbetrag ist bis zum 15.02.13 fällig. Wir weisen darauf hin, dass die oben aufgeführten Artikel bis zur vollständigen Bezahlung in unserem Eigentum verbleiben. Bei Zahlung bis zum 12.02.13 gewähren wir Ihnen ein Skonto in Höhe von 3 % des Rechnungsbetrages. Rabatt und Skonto entsprechend Vereinbarung vom 11.11.2012.

Postbank BLZ: 600 100 70

IBAN: DE21600100700123456789

Umsatzst.-ID: DE787878787

Internet: <http://www.mustermann.com>

Konto-Nr.: 123456789

BIC: PBNKDEFF

Steuernr.: 888/888/12345

E-Mail: info@mustermann.com

PLÁN: ANALÝZA ZDROJOV ...

	HNEĎ	KRÁTKODOBO	DLHODOBO
EXTERNE CUDZÍ	<ul style="list-style-type: none">• VÝPREDAJ• PÔŽIČKY• ...	<ul style="list-style-type: none">• PRÍSPEVKY• DOTÁCIE• ...	<ul style="list-style-type: none">• CROWDFUNDING• INVESTÍCIE• ...
EXTERNE PARTNERI	<ul style="list-style-type: none">• KONCENTRÁCIA• ODKLAD PLATIEB• ZÁLOHOVÉ PLATBY• ...	<ul style="list-style-type: none">• FAKTORING• ÚVERY• TOLLING• ...	<ul style="list-style-type: none">• JOINT-VENTURE• INVESTÍCIE• ÚVERY• ...
INTERNE	<ul style="list-style-type: none">• VKLADY• PÔŽIČKY• ...	<ul style="list-style-type: none">• POHĽADÁVKY• ...	<ul style="list-style-type: none">• ZISK

... klasické zdroje financovania

BANKOVÝ ÚVER

KONTOKORENT

HYPOTÉKA

PLATBY VOPRED

SPLATNOSŤ

PROJEKTY

ZBIERKY

... alternatívne zdroje financovania

- faktoring
- crowdfunding
- štátne fondy
- leasing
- projektové financovanie
- business angels
- venture capital
- private equity
- tooling
- franchiza

PLÁN ...

VÝNOSY

- NÁKLADY

= ZISK

- DAŇ

= ZISK PO ZDANENÍ

PLÁN ... ako ho zostaviť správne

1. VÝNOSY (ČO)
2. VÝNOSY NA PRODUKTY (ČO)
3. PREDAJNÉ KANÁLY (AKO)
4. VÝNOSY NA MESIACE (KEDY)
5. AKTIVITY (KTO)
6. NÁKLADY NA PREDAJ TOVARU (KOĽKO)
7. MZDY a PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY (KOĽKO)
8. ZISK PO ZDANENÍ (ČO)
9. SCHVÁLENIE (KTO)
10. OZNÁMENIE (KTO+KEDY)

PLÁN ... ako ho zostaviť (ne-)správne

VÝNOSY	ČISTÝ ZISK
_____	_____
- NÁKLADY	DANE (z dividend a príjmu) +
_____	_____
= ZISK	ZISK PRED ZDANENÍM =
_____	_____
- DAŇ	NÁKLADY +
_____	_____
= ZISK PO ZDANENÍ	VÝNOSY =
=====	=====

1 000 000 €

6. POUČENIE Z MINULOSTI ...

7. NÁVRH ROZHODNUTIA ...

Posúdenie potenciálnych rizík a výhod rôznych
(nielen finančných) možností

VÝBER ROZHODNUTIA ...

Finančné rozhodovanie v praxi vyžaduje použitie nástrojov finančnej analýzy (analýza nákladov, výnosov, diskontovaných peňažných tokov ...) aby sa určil finančný dopad potenciálnych rozhodnutí.

Vyžaduje si to dôkladné pochopenie finančných cieľov a obmedzení spoločnosti, ako aj povedomie o podmienkach na trhu a trendoch v odvetví.

VÝBER ROZHODNUTIA ...

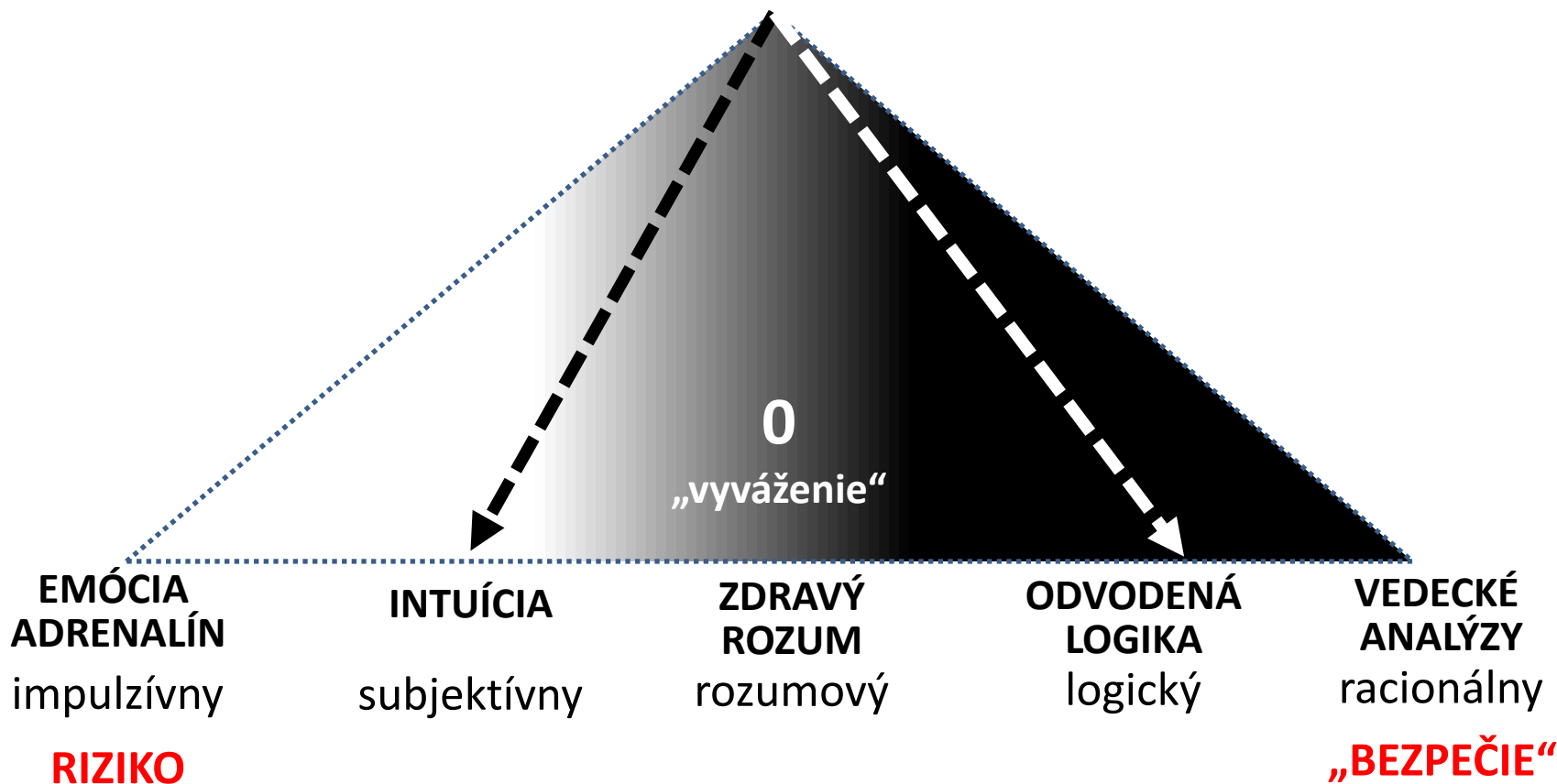
Výber najlepšieho postupu na základe údajov a analýzy.

(Nezavrhujme „pocity“!)

- dilemma
- kompromis
- hlasovanie
- konsenzus
- rozhodnutie

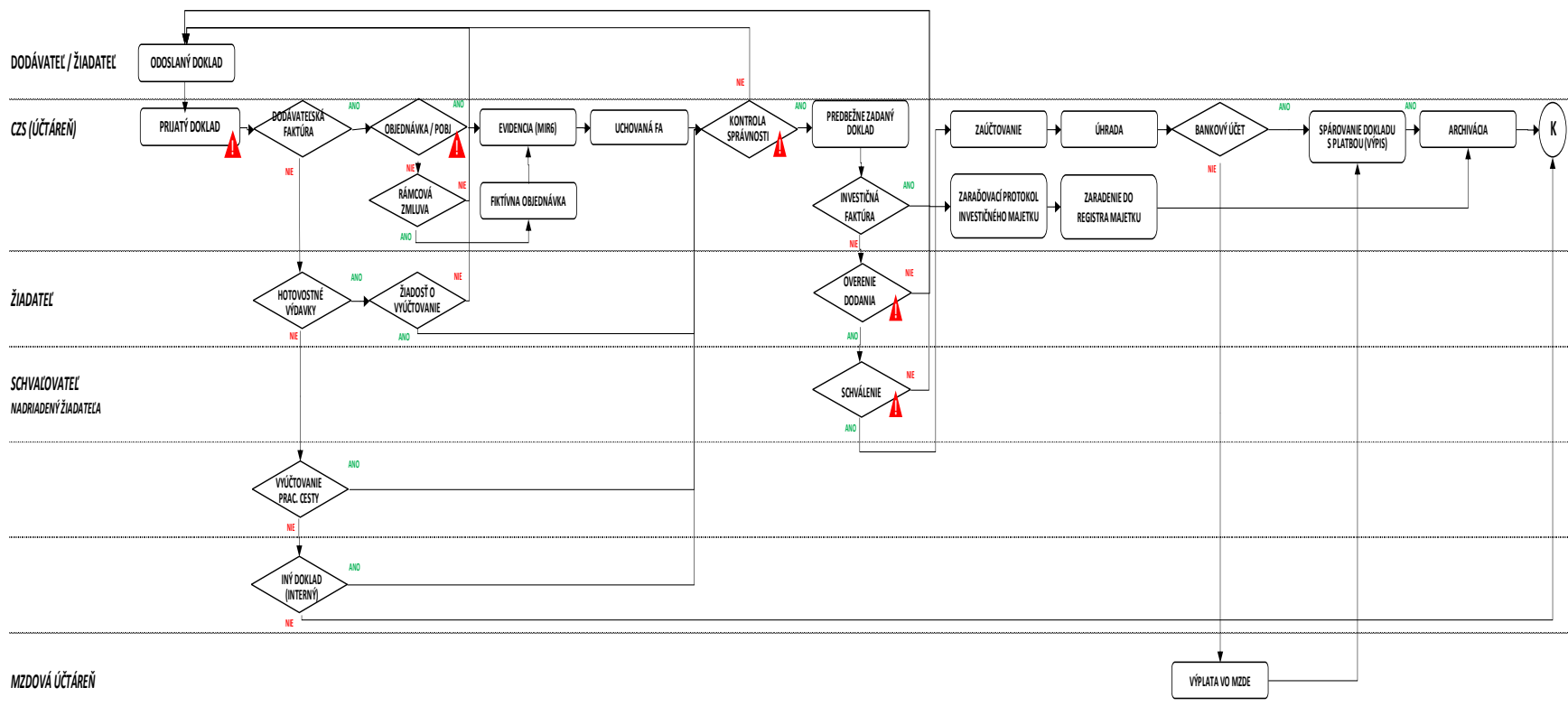
VÝBER ROZHODNUTIA ...

ROZHODOVANIE

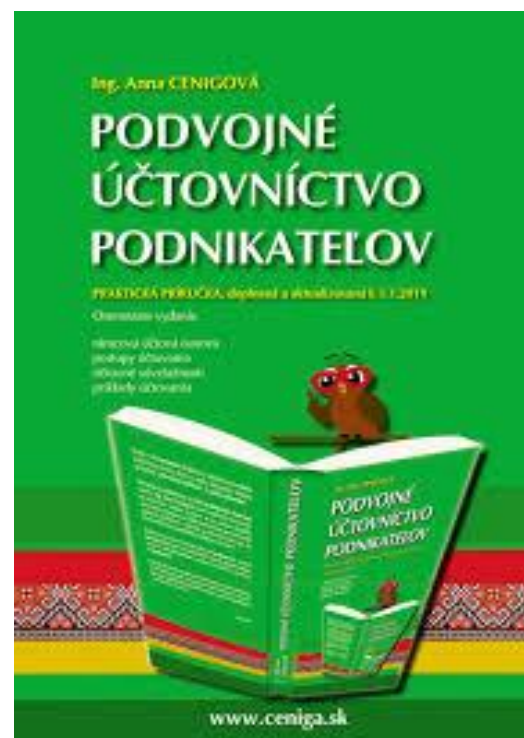
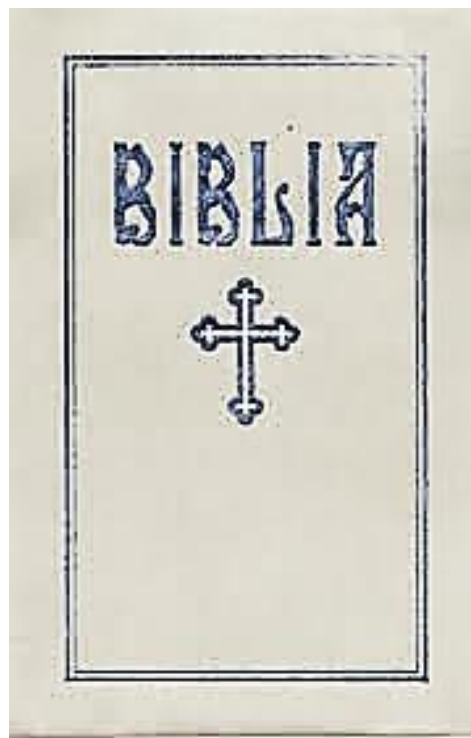


8. KOMUNIKÁCIA ...

9. ZAVEDENIE ...



10. KONTROLA ...



... rozdiel je v účtovaní



OSOBNÁ SPOTREBA

- REPREZENTAČNÉ
- DAR

- REKLAMA
- ŠKOLENIE
- VZORKA
- DEKORÁCIA

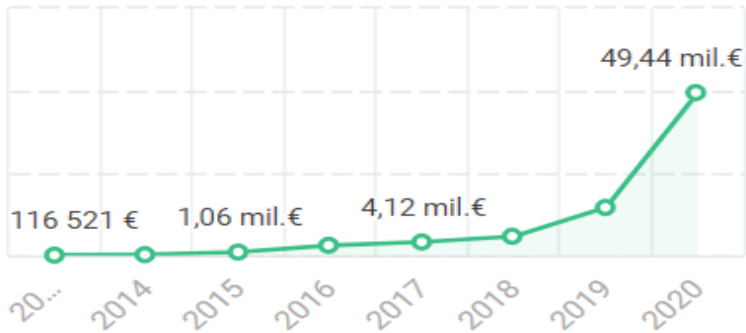
SVÁKO RAGAN



KONTROLA ...

Tržby

Dedoles, s. r. o.



Zisk

Dedoles, s. r. o.



Plné sklady, no žiadne peniaze. Prečo Dedoles žiada o reštrukturalizáciu

Natanael Leo Poloha TASR 27. mája 2022 o 18:08

- Dedoles má skladové zásoby, ktorých hodnota prevyšuje existujúce záväzky
- Generuje miliónové mesačné tržby, no firma nie je schopná splácať záväzky



Foto: Peter Štefaniak / TASR, ilustračné: Shutterstock.com

Dedoles požiadala o ochranu pred veriteľmi, chystá reštrukturalizáciu

Diskusia 9

Zdroj: TASR

27. 5. 2022 - Spoločnosť Dedoles čelí po expanzii a investíciách v uplynulých rokoch problémom s dostatkom hotovosti.

Spoločnosť Dedoles čelí po expanzii a investíciách v uplynulých rokoch problémom s dostatkom hotovosti. Firma prijala racionalizačné opatrenia, pripravila ozdravný plán a požiadala súd o ochranu pred veriteľmi a o umožnenie reštrukturalizácie. V piatok o tom informovala PR manažérka spoločnosti Jana Galera Matúšová.

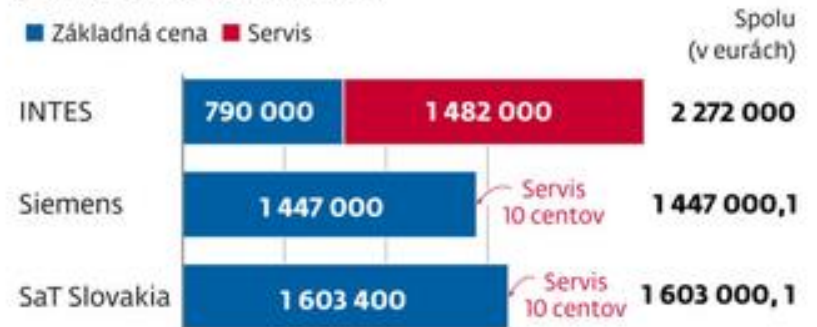
.tasr.

KONTROLA ...



Predražený nákup CT

Firma INTES ponúkla najnižšiu cenu za samotný prístroj, no po zazmluvnení pozáručného servisu sa z najlacnejšej ponuky razom stala najdrahšia.



ZDROJ - BLOG MIROSLAVA BEBLAVÉHO, GRAF - SME/IMM

10.05.201X

Faktúra

Str. 1/1

06.04.201X

Faktúra

Str. 1/1

Faktúra 686
 Odb. číslo 290
 Dátum vyhotovenia 15.05.2013
 Dátum dodania 10.05.2013
 IČO
 Kontakt Spojovateľka
 Tel. 02 / 502 54 111
 Faktúru vystavil: Fakturačné oddelenie

820 07 Bratislava

Faktúra 686
 Odb. číslo 290
 Dátum vyhotovenia 10.04.2013
 Dátum dodania 05.04.2013
 IČO 4
 Kontakt Spojovateľka
 Tel. 02 / 502 54 111
 Faktúru vystavil: Fakturačné oddelenie

820 07 Bratislava

Dátum splatnosti 29.05.2013

*****DÔLEŽITÉ*** VENUJTE POZORNOSŤ TOMUTO TEXTU:**

Elektronická fakturácia -Zasielanie faktúr v tlačenej podobe bude od 1.4.2013 spoplatnené sumou 0,85€ bez DPH za faktúru. Ponúkame Vám **bezplatné zasielanie faktúr mailom** a prístup k faktúram prostredníctvom internetového prehliadača. Vaše osobné heslo pre registráciu na <https://my.messergroup.com/sk/web/e-invoicing/home> je: mi5WYPzI. Prihlasovacie meno v časti registrácia je Vaše číslo zákazníka: 290959. V prípade problémov s registráciou nás prosím kontaktujte na tel. č. 02/ 502 54 460 alebo prostredníctvom e-mailu na adresu beata.rotlichova@messergroup.com. Ďakujeme za Vaš záujem.

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za obaly týchto materiálov, ktoré budú fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifikácia obalov bude vykonávaná na základe viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenájomnom obale. Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarových štítkov, postupovať v zmysle VOP.

10 ZLF 264,89 EUR

Dátum splatnosti 24.04.2013

*****DÔLEŽITÉ*** VENUJTE POZORNOSŤ TOMUTO TEXTU:**

Elektronická fakturácia -Zasielanie faktúr v tlačenej podobe bude od 1.4.2013 spoplatnené sumou 0,85€ bez DPH za faktúru. Ponúkame Vám **bezplatné zasielanie faktúr mailom** a prístup k faktúram prostredníctvom internetového prehliadača. Vaše osobné heslo pre registráciu na <https://my.messergroup.com/sk/web/e-invoicing/home> je: mi5WYPzI. Prihlasovacie meno v časti registrácia je Vaše číslo zákazníka: 290959. V prípade problémov s registráciou nás prosím kontaktujte na tel. č. 02/ 502 54 460 alebo prostredníctvom e-mailu na adresu beata.rotlichova@messergroup.com. Ďakujeme za Vaš záujem.

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za obaly týchto materiálov, ktoré budú fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifikácia obalov bude vykonávaná na základe viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenájomnom obale. Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarových štítkov, postupovať v zmysle VOP.

12 ZLF 129,46 EUR

Pol.	Materiál	Množstvo	EUR	Hodnota
Dodací list 6830576051 dodané 10.05.2013				
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas Bratislava				
000010	300516021	10,00 ZLF	264,89 EUR	100 ZLF 26,49
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s dopravou			
	Mýtno			0,52
	ADR príplatok	1 KS	1,10 EUR	1,10
	faktúra v pap. forme			0,85 EUR
	Zákl.dane			28,96
	Výstupná DPH	20,00 %		5,79
	Výsledná suma			34,75 EUR

34,75

Pol.	Materiál	Množstvo	EUR	Hodnota
Dodací list 6830564930 dodané 05.04.2013				
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas Bratislava				
000010	300516021	12,00 ZLF	129,46 EUR	100 ZLF 15,54
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s dopravou			
	Mýtno			0,52
	ADR príplatok	1 KS	1,10 EUR	1,10
	faktúra v pap. forme			0,85 EUR
	Zákl.dane			18,01
	Výstupná DPH	20,00 %		3,60
	Výsledná suma			21,61 EUR

21,61

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nezhody uvedenými stavmi prenájatých fľaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom prípade sa prenájatých fľaš ako potvrdený.

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nezhody uvedenými stavmi prenájatých fľaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom prípade sa prenájatých fľaš ako potvrdený.

CALL CENTRUM
 0850 111 221
callcentrum.sk@messergroup.com

CALL CENTRUM
 0850 111 221
callcentrum.sk@messergroup.com

MESSER Tatragas spol. s r.o.
 Chalupkova 9, 819 44 Bratislava
 IČO: 006885852 IČ DPH: SK2020293220

MESSER Tatragas spol. s r.o.
 Chalupkova 9, 819 44 Bratislava
 IČO: 006885852 IČ DPH: SK2020293220

Dodávateľ :
 Obchodné meno,sídlo,miesto podnikania:
 MESSER Tatragas spol.s r.o.
 819 44 Bratislava 1, Chalupkova 9
 Tel + +421 2 50254111, Fax + +421 2 50254112
 IČO:006885852,DIC:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
 2688000015/1100
 IBAN SK531100000002688000015
 S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
 Zapsaný v Obchodnom registri Okresného súdu
 v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

Dodávateľ :
 Obchodné meno,sídlo,miesto podnikania:
 MESSER Tatragas spol.s r.o.
 819 44 Bratislava 1, Chalupkova 9
 Tel + +421 2 50254111, Fax + +421 2 50254112
 IČO:006885852,DIC:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
 2688000015/1100
 IBAN SK531100000002688000015
 S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
 Zapsaný v Obchodnom registri Okresného súdu
 v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

Kroky v procese rozhodovania, ktoré používame...

1. vízia
2. zber a analýza údajov
3. cieľ
4. plán
5. návrh opatrení
6. poučenie z minulosti
7. rozhodnutie
8. komunikácia
9. zavedenie
10. kontrola

Kroky v procese finančného rozhodovania sú ...

1. identifikácia problému alebo príležitosti
2. zhromažďovanie údajov
3. analýza finančných informácií
4. hodnotenie alternatív
5. rozhodovanie
6. výber najlepšieho postupu
7. implementácia rozhodnutia
8. monitorovanie
9. vyhodnocovanie
10. komunikácia

Zdroj: Umelá inteligencia

Kroky v procese finančného rozhodovania sú ...

1. identifikácia problému
2. zhromažďovanie údajov
3. analýza informácií
4. hodnotenie alternatív
5. rozhodovanie
6. výber najlepšieho postupu
7. implementácia rozhodnutia
8. monitorovanie
9. vyhodnocovanie
10. komunikácia

1. vízia
2. zber a analýza údajov
3. cieľ
4. plán
5. návrh rozhodnutia
6. poučenie z minulosti
7. výber rozhodnutia
8. komunikácia
9. zavedenie
10. kontrola

EFEKTÍVNE ROZHODOVANIE ...

Kde sme boli

15%

Kde chceme byť

35%

Ako sa tam dostať

50%

- 1. Zber údajov**
- 2. Analýza údajov**
- 3. Cieľ**
- 4. Plán**
- 5. Návrh opatrení**
- 6. Poučenie z minulosti**
- 7. Rozhodnutie**
- 8. Komunikácia**
- 9. Zavedenie**
- 10. Kontrola**

**ČÍM VIAC VIETE,
TÝM ĽAHŠIE SA DOKÁŽETE
ROZHODNÚŤ!**

Správne finančné rozhodovanie je ako ...



Nesprávne finančné rozhodovanie je ako ...



... a to je na dnes všetko.

Peter Andrišin



0907 735 697



peter.andrisin@dozen.sk

