

FINANTSJUHTIMINE PRAKTIKAS

KEVILI finantsjuhi võtmes

45 minutit • otsused, raha, risk ja usaldus



45 minuti teekond

Finantsjuhtimine kui juhtimise tööriist, mitte aruandlusfunktsioon.



Läbiv küsimus: kuidas teha nii, et finantsinfo jõuaks otsuseni õigel ajal?

KEVILI on hea finantsjuhtimise “labor”

Ühistu ärimudel ühendab kaubanduse, sisendid, logistika, terminalid, liikmed ja hooajalisuse.

223

liiget

teravilja- ja rapsikasvatajat

300 000 t

ladustamismahtu

3 põllumeeste endi rajatud terminali

27%

turust

suuruselt teine vilja kokkuostja Eestis

30+ M€

investeeringuid

terminalid, laod ja logistika

Finantsjuhi vaates tähendab see: suur käive $\neq$ suur vaba raha. Hooajaline maht + hinnakõikumine + kapitalimahukas taristu = pidev vajadus likviidsust ette planeerida.

Finantsjuhi töö ei ole Excel. Töö on otsus.

“Hea finantsjuhtimine annab juhtidele piisavalt vara märku, et midagi tuleb muuta.”

Praktiline CFO põhimõte

VAATA ETTE

TEE VALIK

MÕÕDA MÕJU

Kolm finantsjuhtimise ajahorisonti

Kõiki kolme tuleb juhtida korraga.

TÄNA

- Kas raha jätkub?
- Millised maksed liiguvad?
- Mis muutus võrreldes plaaniga?
- Kas krediidilimiit on piisav?

12 KUUD

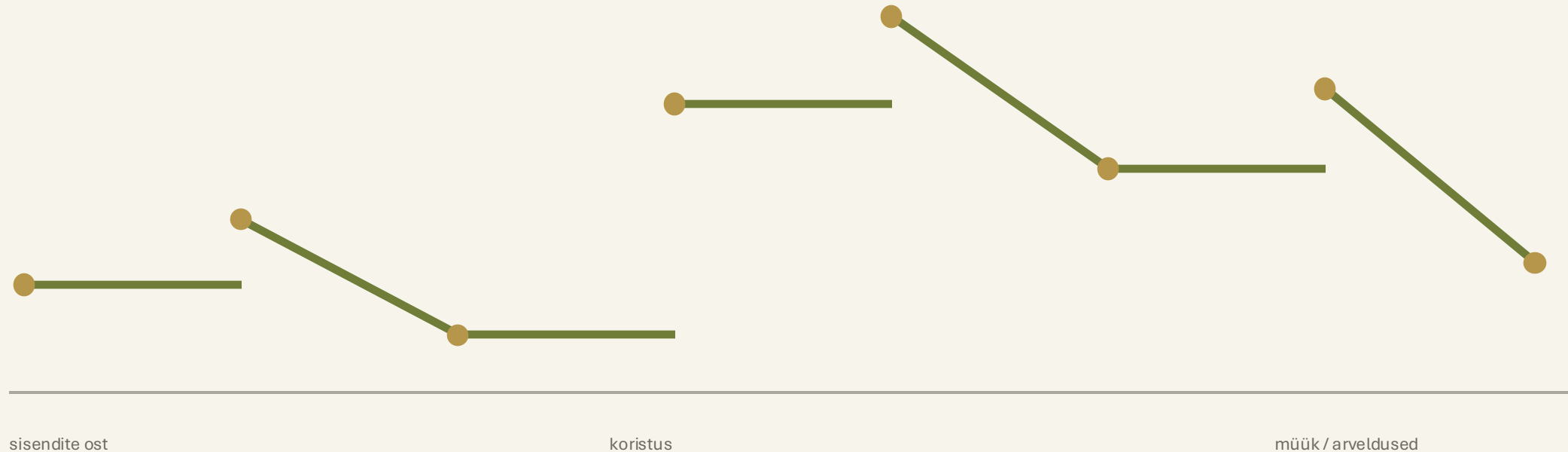
- Eelarve ja prognoos
- Hooajaline käibekapital
- Intressikulu
- Mahud ja marginaalid
- Kovenandid

3–10 AASTAT

- Terminalid ja taristu
- Kapitalistruktuur
- Tootlikkus
- Liikmete vajadused
- Vastupidavus

Kasum võib olla paberil. Arved tahavad päris raha.

Põllumajanduse ja teraviljakaubanduse hooajalisus teeb rahavoost keskse juhtimisnäitaja.



CFO küsimus: kui suur on meie minimaalne likviidsuspuhver ja millal me seda päriselt vajame?

13 nädala rahavoo prognoos

Üks praktilisemaid CFO tööriistu ebakindlas keskkonnas.

Nädal	Algjäak	Laekumised	Maksed	Finantseerimine	Lõppjäak
1	2,4	1,8	-2,7	0,0	1,5
2	1,5	2,1	-3,0	1,0	1,6
3	1,6	3,5	-2,9	0,0	2,2
4	2,2	2,0	-3,6	0,5	1,1

Näidis, mln €

Oluline pole “täpselt ennustada”. Oluline on näha puudujääki enne, kui see muutub probleemiks.

Käibekapital: kus raha “kinni” on?

Finantsjuhtimine muutub praktiliseks siis, kui bilansiread seotakse tegevustega.

VARUD

Kui palju? Kui kaua? Mis hinnaga?

Varu ei ole ainult kaup – see on seotud raha, hinnariski ja ladustamiskuluga.

NÕUDED

Kellelt raha ootame? Kui kaua?

Krediidipoliitika peab olema äriine, mitte ainult administratiivne protsess.

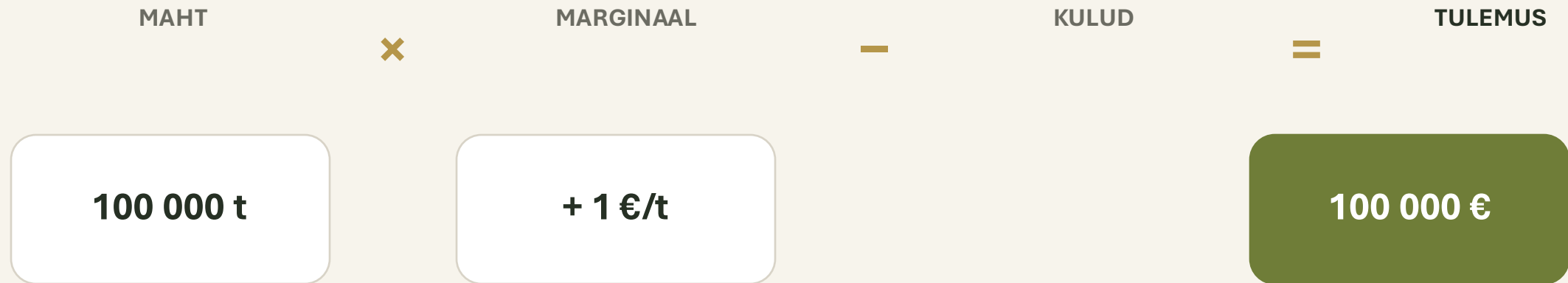
KOHUSTUSED

Millal peame ise maksma?

Maksetähtjad, limiidid ja tarnijasuhed on osa likviidsuse juhtimisest.

Käive avaldab muljet, aga marginaal maksab palga.

Suure mahuga äris võib väike marginaalimuutus olla väga suure euro-mõjuga.



Illustratsioon: 1 €/t marginaalimuutus 100 000 tonni mahul = 100 000 € tulemust.

Minu töö ei ole öelda “ei”. Minu töö on teada, millele ütleme “jah”.

Riskijuhtimise eesmärk on teada, millist riski võtame, kui palju ja miks.

HINNARISK

ostu- ja müügihinna liikumine

limiidid + hedge

KREDIIDIRISK

liikmed, kliendid, vastaspooled

krediidipoliitika

LIKVIIDSUSRISK

hooajalisus ja limiidid

puhver + prognoos

OPERATSIOONIRISK

terminalid, IT, protsessid

kontrollid + kindlustus

INTRESSIRISK

laenud ja refinantseerimine

fikseerimine / hajutamine

Hinnariski juhtimine: füüsiline kaup + finantsloogika

Kõige ohtlikum positsioon on see, mida keegi ei tea olevat.



Kontrollküsimused: kui suur on avatud positsioon? kes tohib limiiti ületada? kui kiiresti erand eskaleeritakse?

Investeeringu esimene küsimus ei ole: kas pank annab laenu?

KEVILI avalik näide: kolme viljaterminali koguinvesteering ulatus kokku üle 30 mln euro.

1. STRATEEGILINE LOOGIKA

Kas investeering lahendab liikme või kliendi päris probleemi?

Kas see kasvatab mahtu, efektiivsust või vastupidavust?

2. FINANTSLOOGIKA

CAPEX • OPEX • EBITDA mõju
rahavoog • tasuvusaeg • IRR*

+ tundlikkus halvale stsenaariumile

*IRR (Internal Rate of Return) ehk tasuvusmäär näitab investeeringu oodatavat aastast tootlust (%).

3. FINANTSEERITAVUS

Omafinantseering • toetus • laen

Kas laenuteenindus töötab ka nõrgemal aastal?

Investeeringu otsus peab ellu jääma ka halval aastal

Base case on ainult üks võimalik tulevik.

HEA

maht +10%
energia -10%
marginaal +5%

BAAS

plaanitud maht
plaanitud kulu
plaanitud marginaal

STRESS

maht -15%
energia +20%
marginaal -10%

Kas laenukovenandid ja ettevõtte likviidsus
peavad vastu?

Eelarve on plaan. Prognoos on see, mida ma täna usun.

Need on kaks eri juhtimisvahendit.

EELARVE

Mida me kavatsesime teha?

- eesmärk
- ressursside jaotus
- vastutus

PROGNOOS

Mis nüüd tõenäoliselt juhtub?

- uus info
- kõrvalekalle
- järgmine otsus

Juhtimisraport: üks leht, viis küsimust

Kui juhtkond vajab 40 slaidi, pole juhtimisinfo veel piisavalt terav.

1. Kas oleme plaanis?

tulemus, raha, maht, marginaal

2. Mis muutus?

vs eelarve / eelmine prognoos

3. Miks muutus?

hind, maht, efektiivsus

4. Mis juhtub edasi?

(Jooksev) prognoos + riskid

5. Mida peame otsustama?

konkreetne otsus + tähtaeg

KPI peab viima tegevuseni

Mõõdik, mille muutus ei käivita ühtegi küsimust ega otsust, on tõenäoliselt dekoratsioon.

Likviidsuspuhver

€/ päevad → kas vajame limiiti?

Varude päevad

päevad → kas raha on liiga kaua kinni?

Nõuete päevad

DSO → kas krediidipoliitika töötab?

Marginaal

€/t → kas hind on õiged?

Terminali kasutus

% → kas vara teenib piisavalt?

Net debt / EBITDA

x → kas kapitalistruktuur on turvaline?

CFO supervõime: tõlkida number otsuseks

Finantskeel → ärikeel → otsus.

“DSO (*Days Sales Outstanding*) kasvas 8 päeva” →

“Raha laekub aeglasemalt” →

“Vajame X € rohkem käibekapitali”

$$\text{DSO} = \left(\frac{\text{Accounts Receivable}}{\text{Total Credit Sales}} \right) \times \text{Number of Days}$$

Hea CFO ei ütle ainult, mis juhtus. Ta ütleb, mida see tähendab ja mida nüüd teha.

Kui finants tuleb mängu alles lõpus, oleme juba hiljaks jäänud

Kontroll on vajalik. Aga ainult kontrollist ei teki paremaid otsuseid.



Praktiline kaasus: 4 mln € investering

Otsus 5 minutiga – millist infot küsiksid enne “jah” ütlemist?

OLUKORD

Uus lao- ja käitlusvõimekus

Investeering 4,0 mln €

Toetus 0,7 mln €

Laen 2,3 mln €

Omafinantseering 1,0 mln €

Eeldatav maht +10%

Mida küsid?

- Kas +10% maht on lepinguline või lootus?
- Mis on €/t lisamarginaal ja lisakulu?
- Milline on stress-stsenaarium?
- Kas käibekapitali vajadus kasvab?
- Kas laenuteenindus töötab nõrgal aastal?
- Mis on alternatiiv investeeringule?

Mis mind finantsjuhina päriselt närvi ajab?

Probleemid on harva Exceli valemities.

1 Info tuleb liiga hilja

2 Eelarve muutub “tõeks”

3 Käivet juhitakse, marginaali mitte

4 Riskidel pole omanikku

5 Investeeringul on ainult base case

6 Finants räägib finantskeeles

7 reeglit, millest ma finantsjuhina ei tagane

Kui need toimivad, on suur osa finantsjuhtimisest kontrolli all.

- Raha enne kasumit – likviidsus peab olema nähtav iga nädal.
- Juhi marginaali, mitte ainult käivet.
- Prognoos peab muutuma koos uue infoga.
- Igal riskil on limiit, omanik ja eskalatsioon.
- Investeeringut testitakse stressis, mitte ainult baasis.
- Juhtimisraport lõpeb otsusega, mitte numbriga.
- Finantsjuht peab olema piisavalt lähedal ärile, et küsida “miks?”.

	Adjusted EBITDA
	EBITDA
	Net profit

Üks asi homseks

Millise ühe finantsjuhtimise harjumuse viiksid homme oma organisatsiooni?

RAHA



RISK



OTSUS



USALDUS



Aitäh!