

## IV DALJA PODRŠKA

Veliki izazov može biti pronalaženje valjane savjetodavne usluge za Vaš biznis. U daljem tekstu navodimo neke korisne izvore informacija za podršku Vašem biznisu:

- Provjerite da li menadžer razumije Vaš biznis, da bi mogao da omogućiti podršku tokom ekonomske krize.
- Povežite Vašeg biznis menadžera sa Vašim računovođom za konzistentna finansijska predviđanja i upravljanje gotovinskim tokom.
- Sarađujte sa Vašim biznis menadžerom i Vašim advokatom da Vaš biznis posluje u okviru zakona i ima dovoljno sredstava za profesionalno poslovanje.
- Zatražite savjet od bankarskog menadžera i savjetnika institucije od koje tražite finansijsku podršku.
- Tražite pomoć od ostalih institucija.

TABELA 1: Prognoza gotovinskog toka

POZICIJE	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun
	Plan. Ostv.	Plan. Ostv.	Plan. Ostv.	Plan. Ostv.	Plan. Ostv.	Plan. Ostv.
<b>Prilivi</b>						
Početno stanje						
Prodaja (sa PDV) - novac						
Prodaja (sa PDV) - kreditori						
Ostali prihodi od prodaje						
Primljeni krediti						
<b>A. Ukupni prilivi:</b>						
<b>Odlivi</b>						
Gotovinska kupovina						
Plaćanja kreditorima						
Nadoknade						
Zarade zaposlenima						
Doprinosi						
Kapitalne stavke						
Zakupnina						
Povraćaj kredita						
Kamate						
Bankarske provizije						
Ostalo						
PDV						
Porez na profit						
Dividende						
<b>B. Ukupni odlivi:</b>						
Razlika (A-B):						

TABELA 2: Lista starih dužnika / povjerilaca

POZICIJE	Januar	Februar	Mart
<b>DUŽNICI</b>			
Do 2 mjeseca			
Do 3 mjeseca			
Preko 3 mjeseca			
<b>UKUPNI DUŽNICI</b>			
<b>POVJERIOCI</b>			
Do 2 mjeseca			
Do 3 mjeseca			
Preko tri mjeseca			
<b>UKUPNI POVJERIOCI</b>			

TABELA 3: Bilans uspjeha

POZICIJE	2010	2009
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>		
Prihodi od prodaje usluga		
Ostali poslovni prihodi		
<b>POSLOVNI RASHODI</b>		
Utrošene sirovine u toku perioda		
Troškovi zaposlenih		
Amortizacija		
Ostali poslovni rashodi		
<b>PROFIT OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Neto finansijski trošak		
Neto profit obračunskog perioda		

TABELA 4: Bilans stanja

POZICIJE	2010	2009
<b>AKTIVA</b>		
<b>Stalna imovina</b>		
- Neuplaćeni upisani kapital		
- Nematerijalna imovina		
- Nekretnine, postrojenja i oprema		
- Stalna imovina namijenjena prodaji		
- Dugoročna potraživanja		
- Dugoročni finansijski plasmani		
- Odloženi porezi		
<b>Obrtna imovina</b>		
- Zalihe		
- Potraživanja od kupaca		
- Kratkoročni finansijski plasmani		
- Gotovina i gotovinski ekvivalenti		
- Unaprijed plaćeni troškovi		
- Obračunati nenaplaćeni prihodi		
- Ostala obrtna imovina		
<b>Ukupna aktiva</b>		
<b>PASIVA</b>		
<b>Kapital i rezerve</b>		
- Upisani kapital		
- Emisiona premija		
- Revalorizaciona rezerva		
- Ostale rezerve		
- Neraspoređeni dobitak/gubitak		
- Manjinski interes		
<b>Dugoročne obaveze</b>		
- Dugoročna obaveze		
- Odloženi porezi		
- Dugoročna rezervisanja		
- Ostale dugoročne obaveze		
- Odloženi prihodi		
<b>Kratkoročne obaveze</b>		
- Kratkoročne obaveze iz poslovanja		
- Kratkoročne finansijske obaveze		
- Tekući dio dugoročnih kredita		
- Obaveze za poreze		
- Obaveze za dividende		
- Kratkoročna rezervisanja		
- Obračunate obaveze		
<b>Ukupna pasiva</b>		



Investiciono-razvojni fond  
Crne Gore A.D.



## PRAKTIČAN VODIČ ZA GOTOVINSKI TOK MIKRO, MALOG I SREDNJEG PREDUZEĆA

Ovaj vodič je napravljen kako bi njegovi korisnici bolje razumjeli značaj održavanja zdravog gotovinskog toka i ostvarenja profitabilnosti. Takođe, bićete u mogućnosti da bolje razumijete pitanja na koja se posebno obraća pažnja u procesu ocjene bilo koje odluke o kreditu.

## KLJUČNE OBLASTI POKRIVENE OVIM VODIČEM SU:

**1. Gotovinski tok** - Istraživanje mogućnosti posjedovanja dovoljne količine gotovog novca, upravljanje dužnicima/povjeriocima i predloženim aktivnostima za unapređenje gotovinskog toka.

**2. Profitabilnost** – Razmatranje troškova, kontrole razlike između nabavne i prodajne cijene i predlog mjera za povećanje profitabilnosti.

**3. Finansijske informacije** koje zahtijevaju banke – Identifikovanje pet najvažnijih informacija i njihov značaj.

Obezbijediti pristup finansijskim sredstvima je ključno pitanje za postizanje uspjeha malih preduzeća. Jednostavan vodič ne samo da Vam pomaže da razumijete finansijske informacije koje banka traži kada ocjenjuje Vaš zahtjev za kredit, već objašnjava zašto i Vi morate obratiti pažnju na te informacije da bi kvalitetno vodili biznis.

Ključni fokus ovog vodiča je upravljanje gotovinskim tokom, koji omogućava da pokažete da će Vaš biznis imati dovoljno gotovog novca da izmirite Vaše obaveze uključujući povraćaj bilo kakvog kredita od strane banke ili finansijske institucije. Veoma je dobro informisati Vaše klijente. Otvorenost, iskrenost i integritet koji izgradite u odnosu sa Vašom bankom (finansijskom institucijom), kao i sa dobavljačima i kupcima predstavlja jedini način za ostvarenje dugoročnog uspjeha.

## I GOTOVINSKI TOK

Ključne oblasti koje traže finansijske institucije u ocjeni Vašeg gotovinskog toka su sljedeće:

### 1. Dovoljno gotovog novca za izmirenje obaveza

Jedan od najčešćih razloga za neuspjeh biznisa je nedostatak novca za izmirenje obaveza. Drugim riječima, preduzeće ne uspijeva da održi gotovinski tok. Važno je imati u vidu da je gotovinski tok dvosmjernan proces: priliv i odliv novca. Morate upravljati svim njegovim aspektima i ostati u zoni niskog rizika za Vaše dobavljače. Stoga treba da uradite sljedeće:

- Morate znati kada treba da izvršite plaćanje – nemaju svi dobavljači jasne uslove i rokove;
- Platite na vrijeme – ukoliko to ne možete učiniti, stupite u kontakt sa svojim dobavljačima i objasnite zašto;
- Zaštitite svoj kreditni rejting – ne čekajte sudski spor da bi Vas primorali da izvršite plaćanje. Jednom kada uništite svoj kreditni rejting, biće veoma teško dobiti bilo kakav kredit.

## 2. Dužnici / Povjerioci

Ključna stavka je sigurnost – znati kada će Vam kupci platiti, tako da u skladu sa tim možete praviti prognoze za Vaš gotovinski tok.

- Preispitajte kojim kupcima odobravate odloženo plaćanje i koliko iznosi dug za svakog kupca;
- Preispitajte trajanje odloženog roka plaćanja odobrenog kupcima i vidite da li se taj rok može skratiti;
- Pregovarajte o produženju Vaših rokova plaćanja, tako da imate više vremena na raspolaganju da izvršite plaćanje.

Olakšajte dužnicima plaćanje putem različitih metoda (npr. različite mogućnosti elektronskog plaćanja). Postavite svoje uslove u pisanoj formi prije početka bilo kakvog posla. Neće Vam biti plaćeno u roku od 30 dana ukoliko Vaš kupac ne zna da to očekujete. Takođe, neka Vaši klijenti budu zadovoljni – nikada ne stvarajte povod za neplaćanje.

Kada ste suočeni sa kašnjenjem u naplati koja može postati potencijalno nenaplativo potraživanje, ispitajte da li je to slučaj “ne može da plati” ili “neće da plati”. Možda postoji razlog zbog kojeg odbijaju da plate. Možda je problem u isporučenom proizvodu/usluzi? Procijenite koliko Vam je kupac potreban. Ako je to kupac kojeg cijenate, možda Vam treba više ekonomske diplomatije u nastupu da bi ste zadržali istog.

- Bolje naplatiti nešto nego ništa – provjerite da li možete naplatiti dio duga ili obezbijediti plaćanje u ratama.
- Ne trošite uzalud vrijeme i novac ukoliko je mala vjerovatnoća da će kupac izvršiti plaćanje.
- Ako je izvjesno neizmirenje duga, razmotrite mogućnost prinudne naplate putem sudskog postupka, ali prvo pošaljite opomenu.

## 3. Kupci

Veliki broj malih preduzeća zavisi od jednog ili dva kupca, ili od jednog ili dva proizvoda/usluge. U slučaju ekonomske krize, dovoljno je da samo jedan kupac pređe kod drugog dobavljača ili da bankrotira, pa da Vaše preduzeće bude ugroženo.

Identifikujte Vaše najprofitabilnije kupce i pokušajte da pronađete nove kupce sličnog profila. Istovremeno, nemojte zanemarivati lojalne kupce koji najviše doprinose Vašem profitu. Uvijek provjerite kredibilitet svih postojećih i potencijalnih kupaca:

- Upoznajte Vaše kupce – provjerite njihove račune/bilanse.
- Postavite jasne limite odloženog plaćanja za svakog kupca kako bi ograničili potencijalne gubitke.
- Razmotrite mogućnost osiguranja odloženog plaćanja koje ste odobrili – može pokriti dugove kupaca prema Vama.

Obezbijedite prognoze gotovinskog toka koje Vam omogućavaju da efikasnije upravljate Vašim biznisom.

## II PROFITABILNOST

U procesu razmatranja kreditnog zahtjeva, finansijska institucija mora biti sigurna da Vaš biznis stvara dovoljno gotovinskog toka da bi mogli izmirivati mjesečne povraćaje. Takođe, finansijska institucija mora znati da li je Vaš biznis profitabilan. Da bi zaštitili Vašu profitabilnost, morate da uzmete u obzir sljedeće:

### 1. Cijene

Tokom ekonomske krize, javlja se iskušenje da se smanje cijene kako bi se privukli kupci i povećao obim prodaje. Odredite trošak svakog proizvoda/usluge precizno i ne uzimajte ga kao dio proizvodnog asortimana ako ne ostvaruje profit. Pronađite načine smanjenja troškova, što će Vam dati više prostora za smanjenje cijene. Vodite računa o preuzimanju velikih narudžbi po diskontnim cijenama. To može dodatno opteretiti kapacitet i gotovinski tok. Kada razmatrate određivanje cijena, treba da vodite računa o sljedećem:

Razmišljajte strategijski – da li će smanjenje cijena zaista dovesti do rasta prodaje? Da li će to pomoći značajnom kupcu da prebrodi krizu? Ukoliko ne vidite jasan benefit, zapitajte se da li je sniženje cijena dobra ideja. Donosite odluke bazirane na činjenicama – imati “predosjećaj” nije dovoljno. Odluke možete donijeti samo kada procijenite šta je profitabilno, a šta nije. Prenesite inicijativu smanjenja cijena – ako ste primorani da snižavate svoje cijene, pitajte Vaše dobavljače da, ukoliko je to moguće, učine isto. Ako ne žele da snize cijene, onda pregovarajte o produženju roka otplate.

### 2. Troškovi

Druga strana cijene jeste trošak. Možete održati profitabilnost čak i kada smanjujete cijene, ukoliko snižavate troškove proizvoda/usluge. Veliki broj malih preduzeća snižavaju troškove koji imaju mali uticaj na gotovinski tok ili na profitabilnost. Potrebno je zastati i donijeti realistične finansijske odluke.

- Počnite sa manje važnim troškovima, onda pređite na fiksne troškove kao što su troškovi električne energije, komunalije, kancelarijski materijal, internet i ostale troškove.
- Nemojte zadržavati stvari koje Vam nijesu potrebne – imaćete veće troškove skladištenja, osiguranja i održavanja.
- Razmotrite mogućnost prodaje viška opreme i zaliha, čak i ako ne ostvarite profit, oslobodićete dio radnog kapitala.
- Izbjegnite emotivnu vezanost – budite odlučni! Nemojte održavati određeni prostor samo zato što ste tamo počeli sa biznisom. Nemojte zadržavati neprofitabilan proizvod zato što ste ga Vi prvi patentirali ili proizvodili. Ako se ne stvara novac, učinite šta god morate da zaštitite svoj biznis.

Preispitajte svoje troškove koristeći informacije menadžmenta i donesite odluke na bazi činjenica da bi obezbijedili maksimalnu profitabilnost.

## III INFORMACIJE NA DOHVAT RUKE

Ključne dileme u vezi gotovinskog toka i profitabilnosti

Budite usmjereni ka obezbjeđivanju ažurnih važnih poslovnih informacija koje su Vam na raspolaganju kada razmatrate kreditiranje. Budite precizni u vezi toga šta Vam je potrebno i obezbijedite informacije koje će podržati Vaš kreditni zahtjev.

Osnovne finansijske informacije koje će finansijska institucija tražiti od Vas zavise od Vašeg kreditnog zahtjeva, tj. od obima i kompleksnosti Vaše biznis ideje. Ne brinite ako nemate sve informacije navedene u daljem tekstu.

### 1. Prognoze gotovinskog toka

Zašto su Vam potrebni – Veoma je važno za sva mala preduzeća da znaju (obično na mjesečnom nivou) koliki će biti prilivi i odlivi novca. To pomaže da se obezbijedi dovoljna količina novca/radnog kapitala.

Planiranje Vašeg novca omogućava da se identifikuju potrebe za novcem Vašeg biznisa. Takođe, omogućiće Vam da uporedite ostvarene brojke sa podacima iz budžeta. Ukoliko postoje razlike, moraju se napraviti korekcije.

**Šta finansijske institucije traže** – Potrebne su im jednostavne finansijske projekcije, uz navedena plaćanja koja morate izvršiti i prihod koji ćete ostvariti.

- Potrebni su dokazi koji će podržati prognoze obrta;
- Istorijski podaci i novi ugovori;
- Podaci o metodama obračuna prihoda;
- Podaci o povraćaju kredita, plaćanju PDV-a, dividendi, porezu, itd.

Procijenićemo pretpostavke Vašeg gotovinskog toka i razmotriti šta se može učiniti ukoliko se ne ostvari planirano:

- Prodaja je manja od planirane;
- Dužnici plaćaju kasnije nego što je predviđeno;
- Nenaplativa potraživanja su veća od predviđenih;
- Rast troškova.

Obzirom na vrijeme potrebno za pripremu podataka, preporuka je da prethodno zakažete sastanak sa poslovnim bankom, kako bi potvrdili informacije koje treba da obezbijedite. Nakon inicijalnog sastanka, može se tražiti od Vas da obezbijedite dodatne informacije koje bi pomogle u ocjeni zahtjeva.

### 2. Liste starih dugova i kreditora

Zašto su Vam potrebni – Da bi provjerili da li je Vaš biznis previše izložen jednom kupcu i riziku neplaćanja, važno je da posjedujete

informacije o tome ko Vam duguje novac i kome Vi dugujete novac. Takođe, treba da razmotrite rizik ukoliko veći dužnik bankrotira ili glavni kupac pređe kod konkurentne firme. Dobra je ideja kategorizovati sve dužnike i kreditore shodno vremenu plaćanja (30, 60, 90 dana).

Šta finansijske institucije traže – Zainteresovani su za iste stvari kao i Vi – kada će novac biti naplaćen i kada će novac biti usmjeren (transferisan). Budite spremni da odgovorite na sljedeća pitanja:

- Da li su uslovi plaćanja sa dužnicima/kreditorima definisani u pisanoj formi?
- Da li postoji trend kasnog plaćanja ili neplaćanja?
- Da li su dužnici van uobičajenih uslova trgovine?
- Kakvi su uporedni podaci od ovog mjeseca sa prošlim mjesecom?
- Možete li obezbijediti objašnjenje za promjenu trendova?
- Da li imate uvjerenje o isporuci od strane dobavljača?
- Da li su sporazumna rješenja spora realizovana?
- Da li je realizovano obezbjeđenje nenaplativih potraživanja?

### 3. Predviđanja profita i gubitka

Zašto su Vam potrebna – Omogućavaju predstavljanje buduće profitabilnosti. To je posebno važno kada biznis posluje u promjenljivim uslovima ili je izloženo varijacijama profitabilnosti ili operativnih troškova.

Šta finansijske institucije traže – Moraju znati vjerovatne uticaje promjena na prihod i troškove, što će doprinijeti stvaranju realne slike buduće profitabilnosti. Prognoze profita i gubitka obično se sačinjavaju za period od 12, 24 ili 36 mjeseci.

### 4. Bilans stanja

Zašto su Vam potrebni – bilans stanja daje pregled sredstava i izvora sredstava, kako se biznis finansira i kako se ova sredstva koriste. Morate biti konzistentni u upoređivanju dva različita bilansa stanja – potrebno je upoređivati npr. bilans stanja sa kraja jedne godine sa bilansom stanja sa kraja druge godine.

Šta finansijske institucije traže – Moraju provjeriti da li je Vaš biznis solventan. U tu svrhu, oni moraju izračunavati određene koeficijente kako bi ih uporedili sa prethodnim ili sa standardom u grani. Analiza koeficijenata fokusira se na sljedeće oblasti:

- Likvidnost – da li biznis ima dovoljno novca za izmirenje obaveza i kako se to mijenja?
- Solventnost – koliki dio biznisa se finansira iz tuđih izvora i kako se to mijenja? Što je veći pokazatelj, biznis je osjetljiviji na promjene kamatnih stopa.
- Efikasnost – koliko brzo biznis izmiruje obaveze prema dobavljačima, koliko brzo kupci plaćaju i koliko traje zadržavanje robe na zalihama prije prodaje?
- Profitabilnost – koliki je povraćaj na kapital.