

Ana Vrbošić, Danijela Princi Grgat



TAJNE USPJEŠNOG POSLOVANJA

Vodič za mala i srednja poduzeća



Ana Vrbošić
Danijela Princi Grgat

Tajne uspješnog poslovanja

Vodič za mala i srednja poduzeća

Izdavač

Školska knjiga, d. d.

Zagreb, Masarykova 28

Za izdavača

dr. sc. Ante Žužul

Urednica

Ines Matulić, MBA

Grafičko-likovno oblikovanje

Branimir Sabljic

Dizajn naslovnice

Ivan Križan

© ŠKOLSKA KNJIGA, d.d., Zagreb, 2014.

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati,
fotokopirati ni na bilo koji način reproducirati
bez nakladnikova pismenog dopuštenja.



Ana Vrbošić
Danijela Princi Grgat

Tajne uspješnog poslovanja

Vodič za mala
i srednja poduzeća



Zagreb, 2014.



sadržaj

UVOD.....	8
Kreditne institucije kao poslovni partneri.....	11
Regulatorni okvir	12
Što je kreditni rizik i kako ga kreditne institucije procjenjuju?	13
Kreditni rizik i IRB pristup.....	14
Izvori financiranja.....	21
Modeli financiranja	22
Kratkoročni krediti.....	24
Dugoročni krediti.....	32
Factoring.....	37
Što je lizing?	44
Garancije.....	50
Ostali proizvodi i izvori financiranja.....	56
Kako se obratiti zahtjevom kreditnoj instituciji	61
Upućivanje zahtjeva	62
Statusna dokumentacija.....	64
Ekonomsko-financijska dokumentacija.....	66
Analiza pokazatelja poslovanja.....	71
Novčani tok.....	73
Poslovni planovi	81

Kupci i dobavljači kao poslovni partneri.....	85
Kupci i dobavljači kao poslovni partneri.....	86
Ekonomsko-financijska analiza poslovnih partnera.....	88
Bonitetna informacija (BON-1).....	90
Analiza kupaca.....	92
Analiza dobavljača.....	95
Što kada nastanu problemi	99
Od <i>leadera</i> do gubitaša.....	100
Što vas može dovesti u poteškoće?	104
Prepoznajte rane znakove upozorenja!	106
Što kada nastanu problemi?.....	107
Kako vam kreditne institucije mogu pomoći kada nastanu problemi?	109
Umjesto zaključka.....	111
O autorima	113
Popis literature	114

Tigre, tigre, plame jak
Što sijevaš kroz šumski mrak,
Koji vječni dlan, i kad,
Stvori taj tvoj strašni sklad?

William Blake

Za Anđelka, Branimira, Matiju, Lovru, Nataliju i Lorenu

Osvrt na knjigu

„Možda vam se često čini da kreditne institucije traže previše dokumentacije i postavljaju mnoštvo pitanja. Imate dojam da se ne možete uvijek najbolje snaći u njihovim procedurama.” Autorice u svojoj knjizi zavidnom lakoćom otkrivaju složena znanja o financiranju, kreditiranju, odnosima s kreditnim institucijama, kupcima i dobavljačima te ranim znakovima koji upućuju na loše poslovanje. Iako pisana kao priručnik, knjiga se može čitati i poput početnice o financijama, pa je preporučujem srednjoškolcima, studentima, mladim poduzetnicima, početnicima u poduzetništvu i svima koji žele saznati kakav je scenarij između banke i poduzeća kojemu su potrebna sredstva za poslovanje. U filmu „Šaptač konjima” glavni ženski lik Annie MacLean kaže: „Čula sam da vi pomažete ljudima kad imaju problema s konjima”, a Tom Booker, šaptač konjima, odgovara: „Točnije, ja pomažem konjima jer imaju problema s ljudima.” U ovoj knjizi autorice poput šaptačica za financije otkrivaju tajni jezik struke i daju odgovore na pitanje kako poslovni uspjeh shvatiti kao cilj, a ne kao slučajni događaj ili sretni trenutak. Jer, poput priče iz spomenutog filma, jedan je poslovni događaj dovoljan da promijeni sve što smo dotad mislili ili znali, a autorice poručuju kako nas „isprika da nismo bili upoznati s ‚pravilima igre’ neće spasiti kad nastanu problemi”.

UVOD

Dragi poduzetnici,

mnoga poduzeća na tržištu ulažu u inovativna rješenja kako bi postignula rast, profitabilno poslovanje i strateški se pozicionirala na međunarodnom tržištu.

Za te ciljeve potrebno je osigurati likvidnost i pristup izvorima financiranja.

Tajna uspješnog poslovanja svakog poduzeća jest u uspješnom usklađivanju odnosa s glavnim poslovnim partnerima – kreditnim institucijama, kupcima i dobavljačima.

Ova će vas knjiga jednostavno uputiti u osnovna pravila kojih biste se trebali pridržavati tijekom poslovanja s vašim glavnim poslovnim partnerima.

U njoj su ključ uspjeha i smjernice za donošenje poslovnih odluka. Isprika kako niste bili upoznati s pravilima igre neće vas spasiti kad nastanu problemi.

Osnovna pravila poslovanja trebate svladati kako biste izbjegli zamke koje bi mogle ugroziti poslovanje vašeg poduzeća te kako biste zauzeli bolju tržišnu poziciju.

Odgovori na ključna pitanja:

- kako odabrati pravi proizvod za financiranje poduzeća
- kako postignuti da vaše poduzeće dobije najpovoljnije uvjete kredita na tržištu
- kako uspješno upravljati odnosima s kupcima i dobavljačima
- kako prepoznati rane znakove upozorenja koji upućuju na poteškoće u poslovanju poslovnih partnera
- što kad nastanu problemi

sažeti su u ovoj knjizi za koju bismo željeli da vam postane praktičan savjetnik.

Pred vama su i izazovi koje donosi svjetska ekonomska i financijska kriza, koja je najbolji test stabilnosti vaših poduzeća i poslovne politike koju provodite.

Jer kako je napisao Greg Dyke...

„Uspjeh je znati kako preživjeti teška vremena. Svi ćemo preživjeti dobra vremena.”

Lošije gospodarske prilike, znatan rast broja poduzeća čiji su računi blokirani, kao i sve brojniji problemi likvidnosti u gospodarstvu, jaki su argumenti zbog kojih s osobitom pozornošću treba analizirati poslovanje svojih kupaca, ključnih dobavljača i ostalih partnera.

Autorice

*Upoznaj suparnika i sebe i nećeš biti u opasnosti
ni stotinu bitaka.*

*Kada ne poznaješ suparnika, ali poznaješ sebe,
izgledi za pobjedu i poraz su podjednaki.*

*Ako ne poznaš niti suparnika niti sebe sigurno
ćeš biti u opasnosti u svakoj bitki.*

Sun Tzu





Kreditne institucije kao poslovni partneri

*Prvo je pravilo: Nikad ne izgubi novac.
Drugo pravilo: Nikad ne zaboravi prvo
pravilo.*

Warren Buffett

Poslovanje kreditnih institucija regulirano je Zakonom o kreditnim institucijama i ostalim propisima.

Zakon ne regulira poslovanje poduzeća, ali utječe na poslovni odnos kreditnih institucija i poduzeća.

Znate li što je kreditni rejting? Kako se određuje i zašto vam je važan?

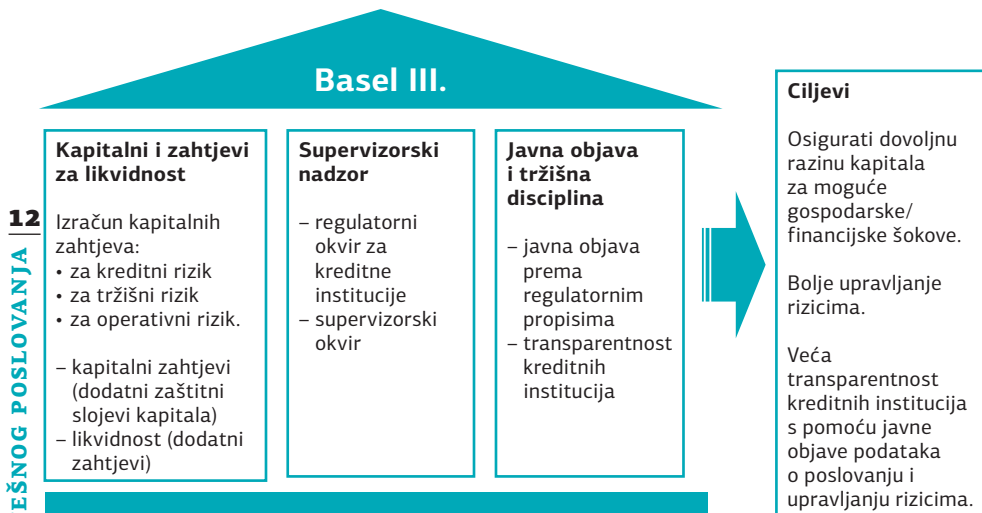
Odgovori slijede.

Regulatorni okvir

Poslovanje kreditnih institucija regulirano je Zakonom o kreditnim institucijama i drugim propisima koji iz njega proizlaze.

U regulatorni okvir integrirane su odrednice tzv. Basel III. koji uključuje brojne mjere koje je razvio Bazelski odbor za nadzor banaka, a čiji je cilj uspostaviti kvalitetan regulatorni okvir za poslovanje, nadzor i transparentnost bankarskog sektora, osobito u dijelu upravljanja rizicima.

Basel III. – tri stupa i osnovni ciljevi:



Zakon o kreditnim institucijama ne regulira poslovanje poduzeća, ali kreditne institucije jesu jedan od glavnih poslovnih partnera većine poduzeća i osiguravaju im sredstva potrebna za poslovanje.

Upoznajte se s dijelom tih propisa...

Što je kreditni rizik i kako ga kreditne institucije procjenjuju?

U odnosu prema poduzećima, glavni rizik kojem se kreditne institucije izlažu jest kreditni rizik. Kreditni rizik jest vrsta rizika koji nastaje pri odobravanju plasmana¹.

Rizik se sastoji od opasnosti da se odobrena sredstva neće vratiti, da se neće vratiti u cijelosti odnosno da se neće vratiti ugovorenom dinamikom.

Tijekom cijelog razdoblja trajanja ugovornog odnosa kreditna institucija procjenjuje kvalitetu odobrenih plasmana na temelju:

- kreditne sposobnosti dužnika
- urednosti u podmirivanju obveza prema kreditnoj instituciji i drugim vjerovnicima i
- kvaliteti instrumenata osiguranja.



Kako ćete dokazati da ste kvalitetan zajmoprimac?

- realno procjenjujete buduće rezultate poslovanja
- upravljate novčanim tokom svog poduzeća i podmirujete obveze u roku
- nudite kvalitetne instrumente osiguranja i
- transparentno iskazujete podatke o poslovanju

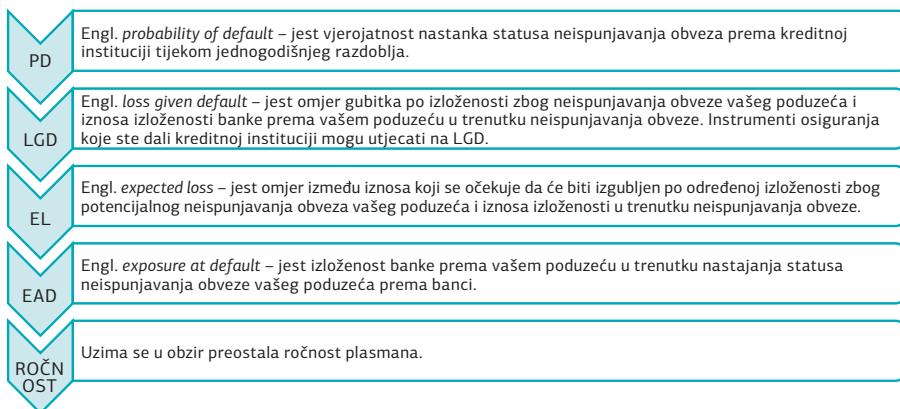
¹ primjerice, kredit, garancija, akreditiv, faktoring...

Kreditni rizik i IRB pristup

Kreditne institucije pri određivanju kapitalnih zahtjeva za kreditni rizik mogu odabrati standardizirani ili pristup koji se temelji na internim rejting-sustavima, tzv. IRB pristup – uz prethodnu suglasnost nadležnog tijela.

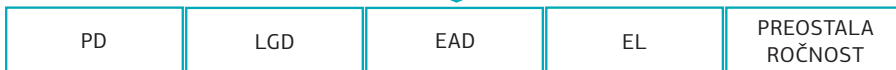
IRB pristup omogućuje preciznije i sofisticiranije mjerenje kreditnog rizika, pa se pretpostavlja da banke teže uvođenju ovog sustava za određivanje kapitalnih zahtjeva za kreditni rizik. Stoga ćemo u nastavku veću pozornost posvetiti trgovačkim društvima u svjetlu IRB pristupa.

Faktori rizika koji se uzimaju u obzir za izračun kapitalnih zahtjeva za kreditni rizik pri IRB pristupu jesu:



$$\boxed{\text{EL}} = \boxed{\text{PD}} \times \boxed{\text{LGD}} \times \boxed{\text{EAD}}$$

ŠTO SU NIŽI



MANJI SU KAPITALNI ZAHTEJEVI ZA KREDITNI RIZIK

Kapitalni zahtjevi kreditne institucije jesu manji ako vaše poduzeće ima niži PD, LGD, EL, EAD i manji preostali rok povrata plasmana.

U nastavku objašnjavamo što je kreditni rejting i zašto je bitan za vaše poduzeće.

Što je kreditni rejting i kako se određuje?

Kreditni rejting jest zbirna ocjena profila rizičnosti poduzeća.

Kreditne institucije na temelju interno razvijenih modela raspoređuju svoje dužnike izloženosti u rejting-kategorije na temelju procjene vjerojatnosti da će klijent doći u status neispunjenja obveza prema kreditnoj instituciji tijekom jedne godine.

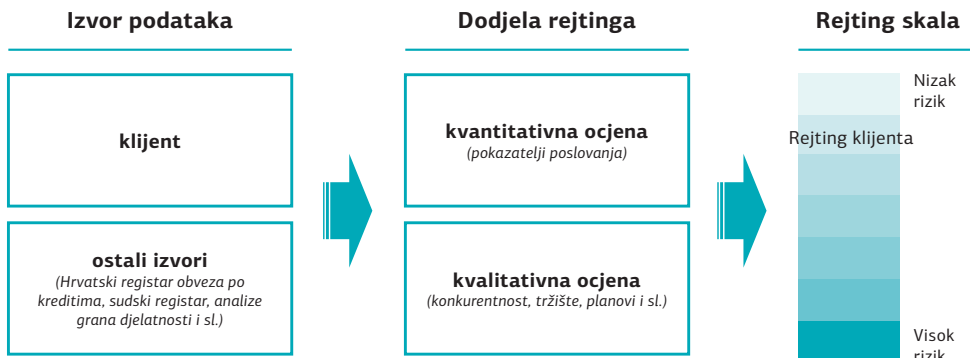
Neispunjenje obveza podrazumijeva kašnjenje uplate dulje od 90 dana, neplaćanje ugovorenih obveza u cijelosti ili procjenu kreditne institucije da poduzeće neće u cijelosti podmiriti svoje obveze.



Negativne posljedice kašnjenja u podmirenju obveza prema banci:

- plaćate zateznu kamatu
- ulazite u evidenciju neurednih dužnika (negativan utjecaj na vaš kreditni rejting)
- postoji mogućnost da vam se otkaže ugovor o kreditu te da u cijelosti morate otplatiti kredit prije krajnjega roka povrata.

Kreditni rejting određuje se na temelju urednosti u podmirenju obveza prema kreditnim institucijama, pokazatelja poslovanja vašeg poduzeća (kvantitativna ocjena) i na temelju, primjerice, vaše pozicije na tržištu, planova poslovanja, kvalitete menadžmenta, urednosti podmirivanja obveza prema dobavljačima, naplati potraživanja, konkurentnosti i sl. (kvalitativna ocjena).



Zašto je bitan kreditni rejting?

Kreditne institucije koriste se kreditnim rejtingom za određivanje kapitala koji moraju osigurati za svaki plasman, rejting je bitan za dužnika jer mu može utjecati na cijenu proizvoda i ostale uvjete plasmana.



Vaš kreditni rejting može imati utjecaj:

- na cijenu (naknade i kamatnu stopu) plasmana
- na vrijednost / vrstu instrumenata osiguranja koji će se od vas tražiti
- na ročnost plasmana i zasebne ugovorne obveze
- na vrstu plasmana koji vam je kreditna institucija spremna odobriti...

Bolji rejting – bolji uvjeti financiranja!

Kreditni rejting revidira se minimalno jedanput na godinu, stoga kontinuirano vodite brigu o podmirenju svojih obveza jer vam urednost u plaćanju i ekonomsko-financijska uravnoteženost daju bolju pregovaračku poziciju s kreditnom institucijom.

Svaka kreditna institucija koja se odluči za ovaj pristup razvijat će vlastite interne modele, tako da isto poduzeće u dvije kreditne institucije može imati različite kreditne rejtinge. Ipak može se očekivati da razlike u dodijeljenim rejtingima neće biti velike budući da će nadležna tijela davati suglasnost kreditnim institucijama za pristupe/modele koje planiraju primjenjivati.

Kreditna institucija dužna je na zahtjev pravne osobe koja je podnositelj kreditnog zahtjeva pisano obrazložiti svoju odluku o rejtingu podnositelja zahtjeva.

Što može utjecati na smanjenje kreditnog rejtinga?

Na smanjenje kreditnog rejtinga mogu utjecati:

- slabi pokazatelji poslovanja (zaduženost, likvidnost, profitabilnost...)
- neurednost pri podmirenju obveza prema vjerovnicima
- visok stupanj ovisnosti vašeg poduzeća o malobrojnim kupcima i/ili dobavljačima, s nemogućnosti njihove zamjene u kratkom roku
- poteškoće pri naplati potraživanja od kupaca
- netransparentno poslovanje
- nepostojanje ili nekonzistentni planovi poslovanja
- nejasna podjela odgovornosti između menadžmenta i vlasnika
- sporovi u tijeku, osobito ako postoje između menadžmenta – vlasnika
- ne postoji pokriće za ključne rizike kojima se poduzeće izlaže u poslovanju
- zastarjela tehnologija i nekonkurentni proizvodi, bez obećavajućih planova i mogućnosti za repozicioniranje na tržištu.

To je samo dio mogućih razloga, lista je mnogo dulja i ovisi o tome do kakvih su spoznaja došle kreditne institucije u procjeni relevantnih faktora koji određuju vjerojatnost da će dužnik doći u status neispunjenja obveza.

Europska je komisija u dokumentu *How to deal with new rating culture* (hrv. *Kako se nositi s novom rejting-kulturom*), <http://europa.eu/> predložila 6 savjeta za uspješan odnos s kreditnim institucijama. Riječ je o savjetima u kom smjeru treba razmišljati.

U nastavku je kratki prikaz spomenutih smjernica.

