



HRVATSKA
UDRUGA
POSLODAVACA

Konter



Trend
Partner
centar za izvrsnost

NAPLATA POTRAŽIVANJA

Vukovar, 22.02.2017., 11 00 - 14 00

Nikola Nikšić,



CERTIFIED
MANAGEMENT CONSULTANT

Mobitel (091) 3030600 Fax (01) 6310758 e-mail: nikola.niksic@konter-savjetovanje.hr

Sadržaj



1. Okruženje
2. „Pravila igre” menadžerske ekonomije
3. Likvidnost i solventnost
4. Prevencija i minimalizacija rizika
5. Segmentacija portfelja kupaca
6. Postupci, tehnike i alati u naplati potraživanja

Što je osoba koje uđe u trgovinu, napuni košaricu sa robom u vrijednosti 10.000,00 kuna, uredno plati na blagajni i ode kući ?



Što je osoba koje uđe u trgovinu, napuni košaricu sa robom u vrijednosti 10.000,00 kuna, provuče se pored blagajne i pobjegne van?

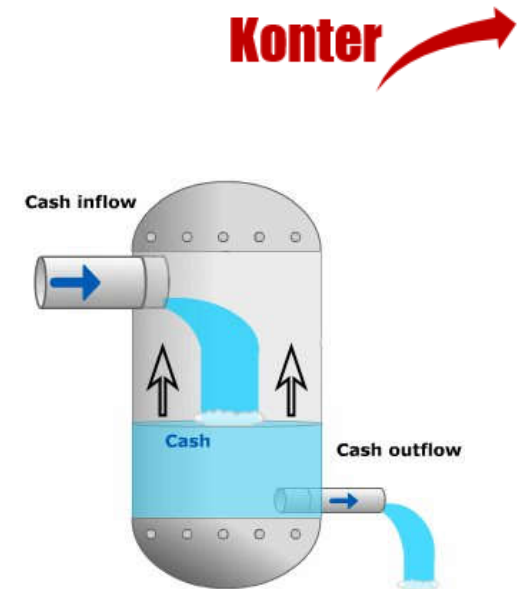
Prodaja je zaključena naplatom !!!

Dok nije naplaćeno, nije ni prodano !!!





Novac nije smisao poslovanja. No, on je ključni resurs, KISIK, koji trgovačko društvo „drži na životu“.



U uvjetima gospodarske krize i opće nelikvidnosti potrebno je veći **fokus usmjeriti na naplatu i likvidnost (sigurnost i preživljavanje)**.

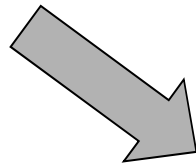
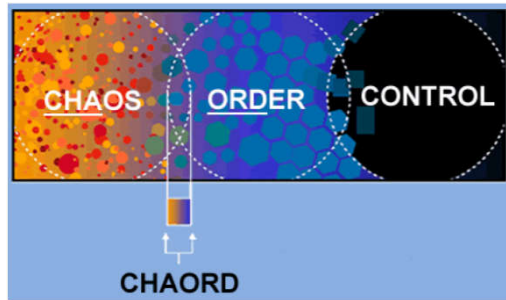
U svrhu poboljšanja sigurnosti može se kratkoročno djelomično „žrtvovati“ rentabilnost (RUC, neto profitna marža), te kroz povoljnije cijene i neke druge komercijalne uvjete (rokovi, vrednovanje transparentnosti, ...) motivirati kupce na urednost i izdavanje što kvalitetnijih jamstava.

Na duge staze, brži i obimniji priljev od naplate potraživanja od kupaca uz manje trošenje resursa (ljudi, vrijeme, imovina), smanjuje troškove sumnjivih i spornih potraživanja, kompenzira kratkoročnu žrtvu i poboljšava rentabilnost.

Globalne okolnosti



Konter 



- Nesigurnost i nepredvidivost („slaba vidljivost“, promjene navika kupaca, ...)
- Neuobičajeni događaji (recesija, klimatske promjene, sukobi, politika, ...)
- Globalna međuovisnost
- **Izuzetna moć kupaca da nameću svoja „pravila igre“**
- **Snažna konkurencija**
- Integrirani lanci nabave usluga i proizvoda
- Razvijene komunikacije
- Ovisnost o tehnologiji
- Ekologija, digitalizacija

Uzroci propadanja i kriza

„Kako tvrtku izvući iz krize“ Slatter i Lovett

UNUTARNJI UZROCI

- Loš menadžment (izostanak fokusa na prioritete, na ljude, na kupce i na strategiju)
- **Neprikladna financijska kontrola (loše računovodstvene evidencije i računovodstvene politika, nekvalitetan kontroling)**
- **Slabo upravljanje radnim kapitalom (izostanak upravljanje financijskim rizicima, loša naplata potraživanja)**
- Visoki troškovi i značajan udio fiksnih troškova
- Nedostatak ulaganja u marketing, istraživanja i razvoj, promidžbu
- **Nekontrolirana i pretjerana prodaja**
- Veliki projekti (mali portfelj kupaca)
- Preuzimanja
- Organizacijska inercija (sporost i nefleksibilnost)



Ekonomska načela koja se primjenjuju u poduzetništvu



- **„Načelo trajnosti i kontinuiteta“**

poslovanje je trajna aktivnost što obvezuje vlasnike i menadžere da osiguraju dugoročne dobre odnose sa gospodarskim okruženjem, vlastima i javnošću.

- **„ Načelo stabilnosti“**

usredotočiti se na odabir prave poslovne orijentacije i strategije.

- **„Načelo racionalnosti“**

težiti da se pri realizaciji ostvare rezultati u određenoj jedinici vremena uz što manje ulaganja i troškova, odnosno težiti da odabrana ulaganja i planirani troškovi donesu što veći rezultat.

- **„Načelo likvidnosti“**

kvalitetu poslovanja potvrditi i kroz sposobnost udovoljenja i podmirenja obaveza.

Čime vas klijent prvenstveno vrednuje?

- Kvaliteta usluga ili proizvoda koje mu pružate ili isporučujete?
- Pogodnosti komercijalno-financijskih uvjeta vaših ugovora?
- Vaše cjenovne politike?
- Odnosi, servisi i održavanje, pred-prodajne i post-prodajne aktivnosti
-



U uvjetima kaosa, recesije, zastajanja u gospodarskim aktivnostima pazite na likvidnost i kvalitetu prodaje

- Nelikvidnost je velika opasnost kada **nastupa recesija, kriza ili zastajanje u gospodarskoj aktivnosti a inzistira se na rastu prihoda** i u tu svrhu jednostrano motivira prodaja.
- S jedne strane, rizik loših ugovora i nenaplativih isporuka raste „do neba“, a s druge strane, liste evidentiranih obveza prema zaposlenima, proračunu, kreditorima, ključnim dobavljačima šire se na sve više stranica.
- Iznenaduje brzina kojom do jučer uredni kupci postaju sve teži i teži za plaćanje, a time na vas prenose svoje probleme i rizike odnosa sa svojim klijentima, što uopće nije bilo predmetom vašeg dogovora i ugovora kada ste započinjali poslovni odnos.



Vrijednost analitike i informacija pri upravljanju potraživanjima od kupaca

- Pobjeđuj, dok je to jednostavno.
- Otkrivaj ranjiva mjesta gdje ćeš pobjeđivati s lakoćom. Nikada ne napadaj onoga kojeg je nemoguće pobijediti.
- **Sam odaberi tržište ili nišu gdje ne možeš izgubiti.** Tako ćeš poznati tržište i proučiti okolnosti u kojima je protivnik zreo za poraz.
- Pojavi se tamo gdje se protivnici ne mogu pojaviti, kreni tamo gdje te najmanje očekuju. Tamo pođi na način koji te ne umara, tamo ćeš se odmoriti.
- **Možeš pobijediti tek onda kada poznaš protivnika i osobine okružja. Ako ne poznaš niti jedno od toga, bit ćeš poražen. Ako poznaš samo jedno, ne možeš biti uvjeren u pobjedu.**

Iz Umijeće ratovanja, Sun Tzu



Bolje
spriječiti
nego liječiti



Poslovanje poduzetnika RH 2008. – 2015.

Pozicija	2008	2009	2013	2014	2015	2015 - 2008	2015 /2008	2015 - 2014	2015 / 2014
Broj zaposlenih (prosj sati rada)	898.155	885.289	830.928	830.116	838.584	-59.571	-6,6%	8.468	1,0%
Poslovni prihodi	683.837	592.740	591.088	595.651	615.364	-68.473	-10,0%	19.713	3,3%
Operativni rezultat	29.010	16.796	16.936	23.360	27.011	-1.999	-6,9%	3.651	15,6%
Operativna marža	4,2%	2,8%	2,9%	3,9%	4,4%	0,1%	3,5%	0,5%	11,9%
Trošak kamata	19.913	18.565	17.505	14.007	13.572	-6.341	-31,8%	-435	-3,1%
Ukupni prihodi	709.827	613.367	610.221	618.791	639.648	-70.179	-9,9%	20.857	3,4%
Neto rezultat	17.230	4.397	3.431	9.754	17.140	-90	-0,5%	7.385	75,7%
Neto marža	2,4%	0,7%	0,6%	1,6%	2,7%	0,3%	10,4%	1,1%	70,0%
Investicije u dugotrajnu i movinu	89.656	50.521	37.353	35.185	38.445	-51.211	-57,1%	3.260	9,3%
Izvoz	91.764	80.831	99.312	106.090	115.314	23.550	25,7%	9.225	8,7%
Udio izvoza u poslovnim prihodima	13,4%	13,6%	16,8%	17,8%	18,7%	5,3%	39,6%	0,9%	5,2%
Uvoz	120.489	97.349	103.654	98.859	104.465	-16.024	-13,3%	5.606	5,7%
Neto izvoz	-28.725	-16.518	-4.343	7.231	10.849	39.575	137,8%	3.619	-50,0%
Prosj neto plaća	4.724	4.656	4.747	4.878	5.019	295	6,2%	141	2,9%
Tekuća likvidnost	1,13	1,08	1,01	1,0377	1,0376	-0,10	-8,4%	-0,0001	0,0%
Zaduženost	0,61	0,63	0,66	0,65	0,63	0,02	3,6%	-0,02	-3,2%
Vlastito financiranje	0,39	0,37	0,34	0,35	0,37	-0,02	-5,6%	0,02	6,0%
Dani naplate potr od kupaca	100	111	102	101	94	-6	-6,0%	-7	-6,9%
Dani podmirenja obv dobavlja	89	97	85	83	77	-12	-13,5%	-6	-7,2%



Zakon o financijskom poslovanju

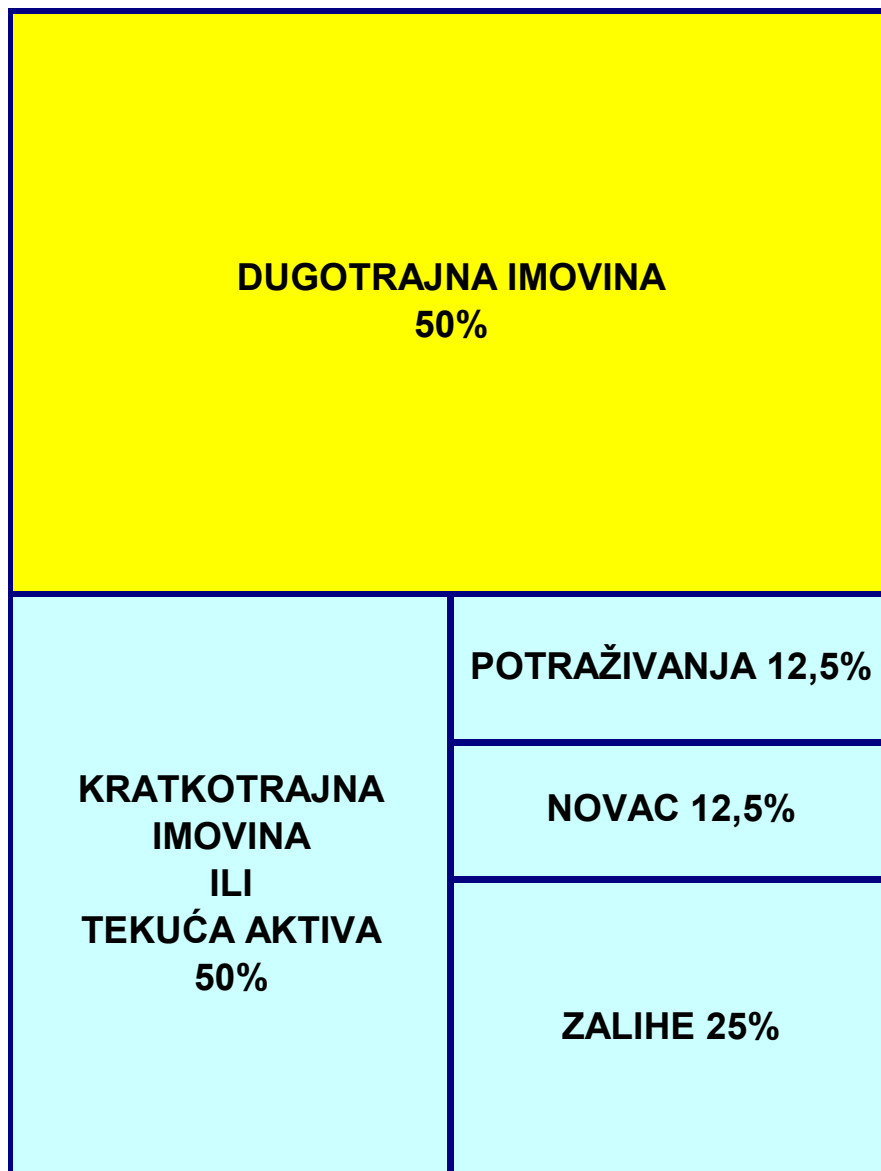
Upravljanje rizicima u financijskom poslovanju

- Upravljanje rizicima obuhvaća utvrđivanje, mjerenje, ili procjenu te praćenje rizika, uključujući izvješćivanje o rizicima kojima je društvo izloženo, ili bi moglo biti izloženo tijekom svoga poslovanja.
- Uprava je dužna osigurati provođenje redovne mjere upravljanja rizicima od strane društva te postupanje sukladno pravilima poslovno-financijske struke, s obzirom na opseg i vrstu poslova koje društvo obavlja.** Pod pojmom rizika u smislu Zakona se podrazumijevaju svi rizici kojima je društvo izloženo, ili bi moglo biti izloženo u poslovanju, osobito kreditni rizik, tržišni rizik, operativni rizik i rizik likvidnosti.
- Uprava je dužna poduzeti sve potrebne mjere da društvo raspolaže s dovoljno dugoročnih izvora financiranja, obzirom na opseg i vrstu poslovne djelatnosti te kontrolirati je li društvo ostvarilo adekvatnost kapitala.** Pri tome se smatra da je nastala neadekvatnost kapitala u društvu, ako je gubitak iz tekuće godine zajedno s prenesenim gubicima dosegao polovinu visine temeljnog kapitala. Zakon propisuje koje mjere i u kojem roku treba poduzeti uprava u slučaju neadekvatnosti kapitala.

Odnosi unutar bilančne strukture :



AKTIVA ili IMOVINA



PASIVA ili IZVORI



Aktiva	Pasiva
<p>Dugotrajna imovina:</p> <p>Nematerijalna Materijalna Financijska Potraživanja dug.</p> 	<p>Obveze:</p> <p>Kratkoročne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobavljači - ostale <p>Dugoročne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dug. krediti - ostale 
<p>Kratkotrajna imovina:</p> <p>Novac Potraživanja Zalihe materijala Zalihe robe Ostale zalihe</p>  <p>UKUPNO AKTIVA: 1.000.000,00</p>	<p>Vlasnički kapital:</p> <p>Upisani kapital Kapitalna dobit Rezerve Zadržana dobit Dobit tekuće godine</p>  <p>UKUPNO PASIVA: 1.000.000,00</p>

Kapital

Konter 

Kapital:

razlika između ukupne imovine i ukupnih obveza. Pritom se misli na ono što ostaje nakon odbitaka (podmirenja) svih obveza, odnosno :

Sve što imam

— Sve što dugujem

Moja neto vrijednost, ili KAPITAL

Vrste kapitala:

upisani kapital

rezerve

zadržana dobit / **preneseni gubitak**

dobit / **gubitak tekućeg razdoblja**

revalorizacijske rezerve

Specifičan slučaj:

U slučaju da vrijednost zadržanog ili tekuće gubitka premašuje zbroj ostalih pozicija u kapitalu, registrira se **negativni kapital** (vrijednost kapitala je s negativnim predznakom)

Preporučena dokapitalizacija !!!

Likvidnost, solventnost – ključna pitanja



Ima li poduzeće dovoljno novca da podmiri svoje račune?



U kojem postotku poduzeće naplaćuje svoja potraživanja?



Koliki su dani vezivanja potraživanja od kupaca, a koliki prema dobavljačima?



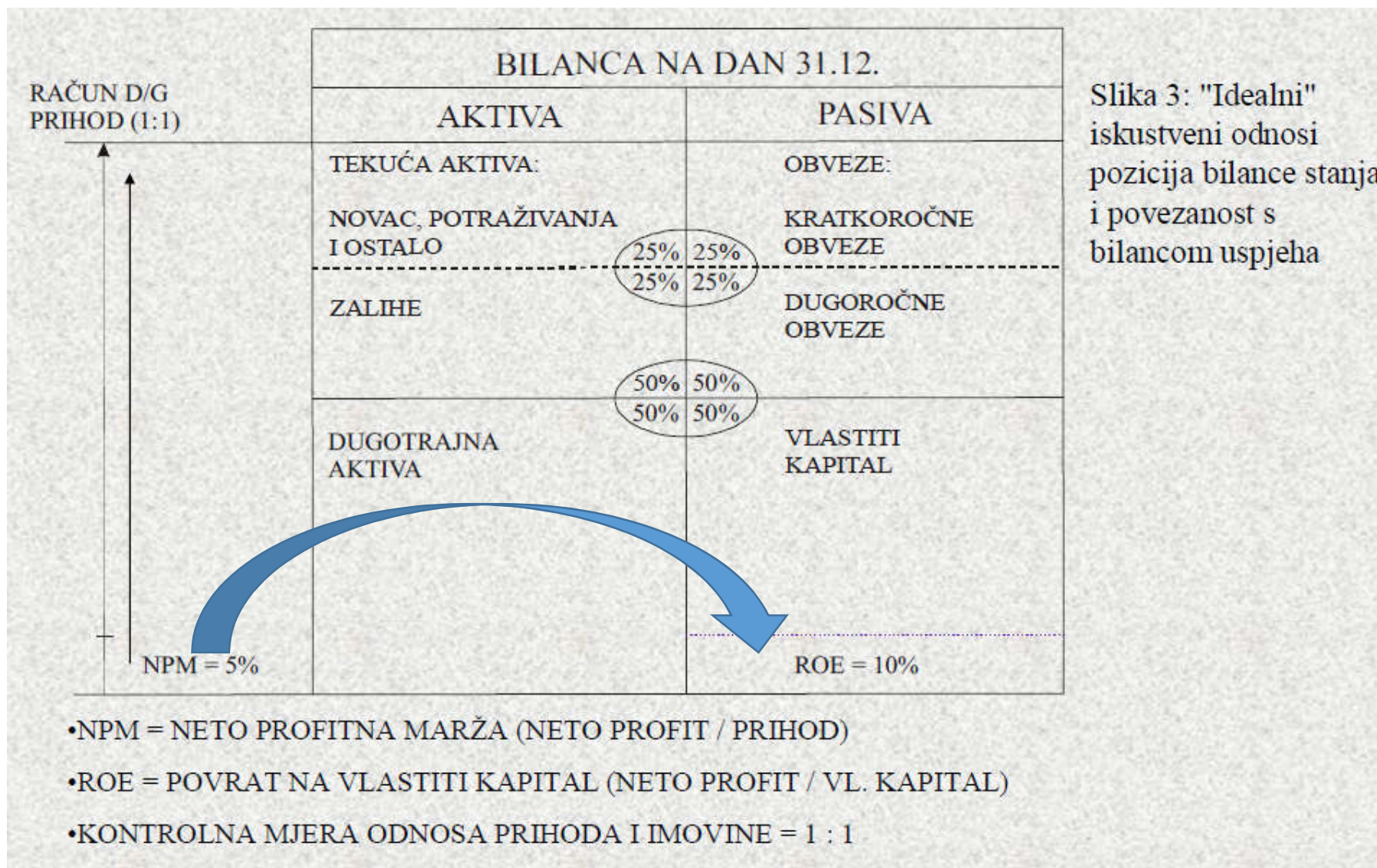
Koliki su dani vezivanja zaliha?



Koliko je financira iz vlastitih a koliko iz vanjskih izvora izvora?




Je li imovina (aktiva) veća od obveza?



PRIHOD
1.275.476.917

Bilanca koja ukazuje na probleme s likvidnošću

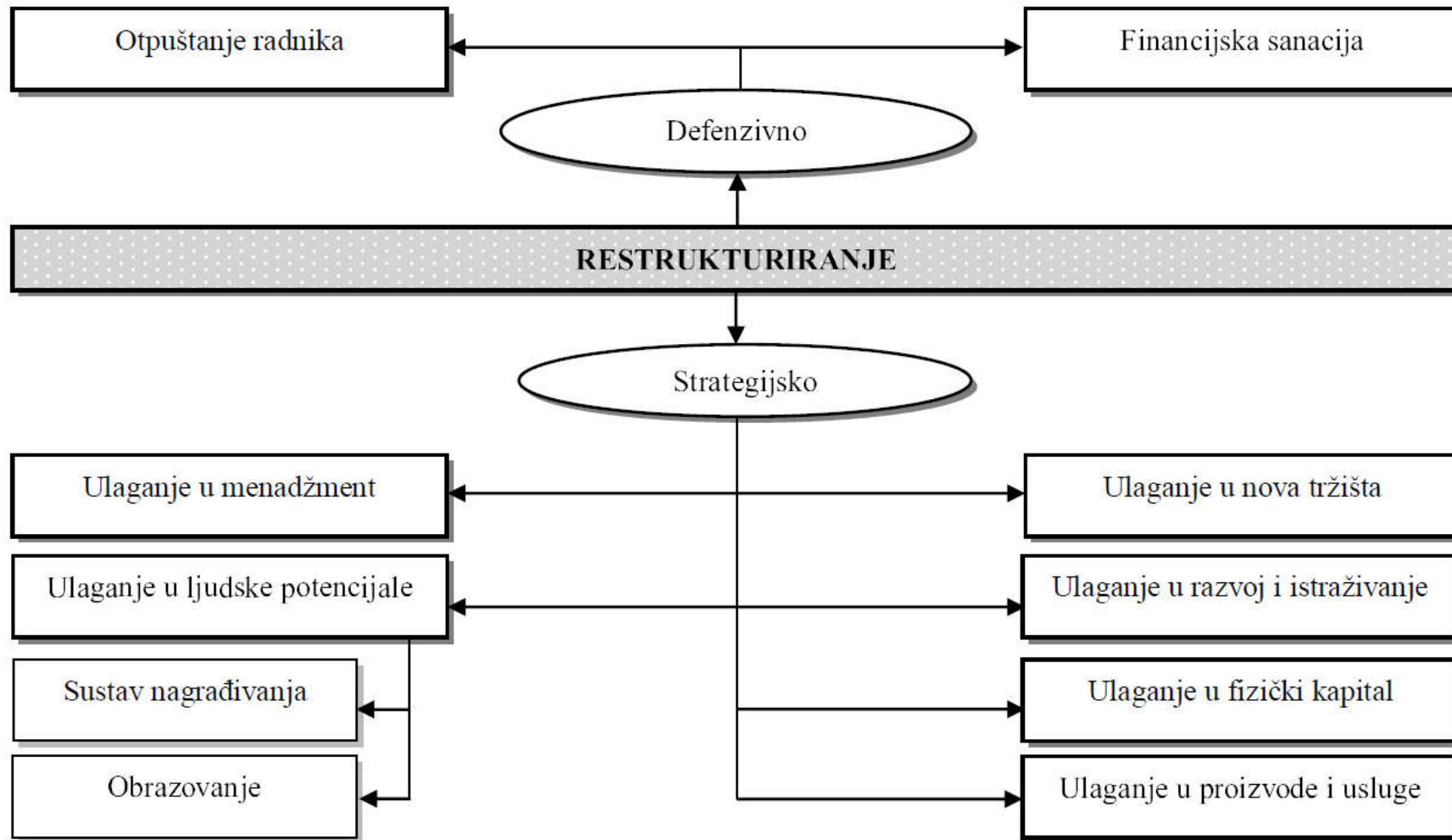
AKTIVA		PASIVA	
TEKUĆA IMOVINA 753.127.951 (63,56%)	NOVAC, POTRAŽIVANJA I OSTALO 621.895.160 (52,48%)	KRATKOROČNE OBVEZE 974.564.113 (82,24%)	OBVEZE 1.111.741.645 (93,82%)
	ZALIHE 131.232.791 (11,08%)		
DUGOTRAJNA IMOVINA 431.800.868 (36,44%)		 DUGOROČNE OBVEZE 137.177.532 (11,58%)	
		KAPITAL I REZERVE 73.187.175 (6,18%)	
UKUPNO AKTIVA: 1.184.928.820		UKUPNO PASIVA: 1.184.928.820	

DOBIT
16.824.823

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{NETO DOBIT}}{\text{VLASTITI KAPITAL}} = \frac{16.824.823}{73.187.175} = 22,99 \% \\
 \text{N.P.M} &= \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{PRIHOD}} = \frac{16.824.823}{1.275.476.917} = 1,3 \%
 \end{aligned}$$

Konceptualni model restrukturiranja

(Drljača, 2007. stručni članak „Restrukturiranje sustava upravljanja“)



Ključni postupci za poboljšanje likvidnosti i solventnosti u okviru financijskog i operativnog restrukturiranja

- **Naplata (smanjenje) potraživanja**
- **Prodaja imovine**
- Pregovori s dobavljačima (reprogramiranje dugova, djelomični otpisi ...)
- Pregovori sa zajmodavcima (refinanciranje, povoljnije zaduživanje glede kamata i ročnosti),
- Dokapitalizacija (pretvaranje dugova u kapital ili uključivanje novih investitora)
- **Smanjenje zaliha**
- Smanjenje troškova nabave
- Održavanje postojeće materijalne imovine umjesto investiranja u novu
- Smanjenje troškova rada: optimizacija poslovnih procesa, uvođenje novih tehnologija, eksternalizacija (outsourcing), promjene u sustavima zarada i nagrađivanja prema rezultatima rada
-

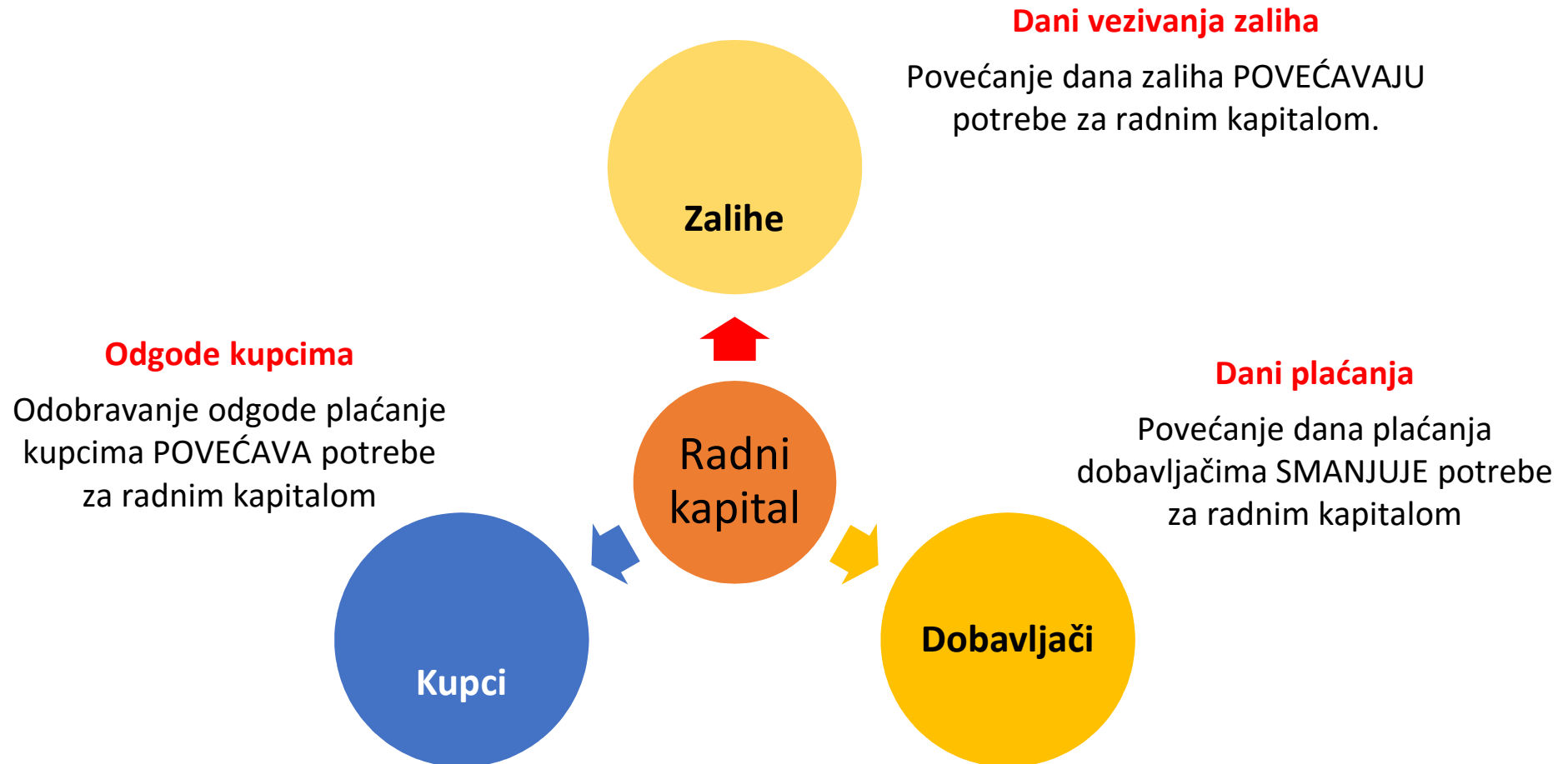
Pokazatelji



SKUPINA	POKAZATELJ	BROJNIK	NAZIVNIK	ŠTO GOVORE POKAZATELJI
LIKVIDNOST	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI	novac	kratkoročne obveze	<i>U nekim znanstvenim radovima iz zapadnih zemalja navodi se da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,10.</i>
	KOEFICIJENT UBRZANE LIKVIDNOSTI	(kratkotrajna imovina - zalihe) ili (novac + potraživanja)	kratkoročne obveze	<i>Pokazatelj manji od 1 ukazuje na ovisnost o zalihama.</i>
	KOEFICIJENT TEKUĆE (OPĆE) LIKVIDNOSTI	kratkotrajna imovina	kratkoročne obveze	<i>Pokazatelj veći od 1 ukazuje na mogućnost da poduzeće realizira svoju imovinu ispod knjigovodstvene vrijednosti i podmiri kratkoročne obveze</i>
	KOEFICIJENT FINACIJSKE STABILNOSTI	dugotrajna imovina	vlastiti kapital (kapital i rezerve) + dugoročne obveze	<i>Poželjan je pokazatelj manji od 1. To je znak da se iz dugoročnih izvora financira ne samo dugotrajna nego i kratkotrajna imovina.</i>
ZADUŽENOST	KOEFICIJENT ZADUŽENOSTI	ukupne obveze	ukupna imovina (aktiva)	<i>Idealni omjer (zapadni standardi) je 0,5 (i manji) odnosno da je ukupna imovina 2 x veća od obveza.</i>
	KOEFICIJENT VLASTITOG FINANCIRANJA	vlastiti kapital (kapital i rezerve)	ukupna imovina (aktiva)	<i>Viši pokazatelj ukazuje da su vjerovnici zaštićeniji. Poželjno je da je veći od 0,50 što znači da se veći dio imovine financira iz vlastitih sredstava.</i>
	KOEFICIJENT FINANCIRANJA	ukupne obveze	vlastiti kapital (kapital i rezerve)	<i>Niža stopa ukazuje da je financijska stabilnost dobra i da se poduzeće može zadužiti kako bi stvorilo nove vrijednosti.</i>
	POKRIĆE TROŠKOVA KAMATA	dobit prije poreza + trošak kamata	trošak kamata	<i>Viša stopa ukazuje da je kreditna zaduženost manja.</i>
	FAKTOR ZADUŽENOSTI	ukupne obveze	zadržana dobit + amortizacija	<i>Indikator koji ukazuje koliko godina je potrebno da se podmiri ukupne obveze. Niža stopa ukazuje da je zaduženost manja.</i>
	STUPANJ POKRIĆA I	vlastiti kapital (kapital i rezerve)	dugotrajna imovina	<i>Idealni omjer (zapadni standardi) je 1,0 odnosno da je dugotrajna imovina uravnotežena sa vlastitim kapitalom.</i>
	STUPANJ POKRIĆA II	vlastiti kapital (kapital i rezerve) + dugoročne obveze	dugotrajna imovina	<i>Dobar pokazatelj je onaj iznad 1 koji potvrđuje da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine odnosno održavanja likvidnosti.</i>

SKUPI-NA	POKAZATELJ	BROJNIK	NAZIVNIK	ŠTO GOVORE POKAZATELJI
AKTIVNOST	KOEFICIJENT OBRTA UKUPNE IMOVINE	ukupan prihod	ukupna imovina (aktiva)	<i>Pokazatelji niži od prosjeka djelatnosti (ili grupe konkurenata) ukazuje na nesposobnost poduzeća da iz imovine realizira dovoljno prihoda.</i>
	KOEFICIJENT OBRTA KRATKOTRAJNE IMOVINE	ukupan prihod	kratkotrajna imovina	
	KOEFICIJENT OBRTA POTRAŽIVANJA	prihodi od prodaje	potraživanja	
	TRAJANJE NAPLATE POTRAŽIVANJA U DANIMA	broj dana u godini (365)	koeficijent obrta potraživanja	<i>Usporedba sa prosjekom djelatnosti ili konkurenata i vlastitim cjenovnim politikama ukazuje na stupanj kontrole nad prodajom i naplatom.</i>
EKONOMIČNOST	EKONOMIČNOST UKUPNOG POSLOVANJA	ukupni prihodi	ukupni rashodi	<i>Pokazatelji koje je potrebno međusobno povezivati i uspoređivati sa prosjekom djelatnosti i konkurentima. Bolje je da je koeficijent što veći broj.</i>
	EKONOMIČNOST TEMELJNOG POSLOVANJA	poslovni prihodi	poslovni rashodi	
	EKONOMIČNOST FINANCIRANJA	financijski prihodi	financijski rashodi	
	EKONOMIČNOST IZVANREDNIH AKTIVNOSTI	izvanredni prihodi	izvanredni rashodi	
PROFITABILNOST	NETO MARŽA PROFITA	neto dobit (dobit nakon oporezivanja) + trošak kamata	ukupan prihod	<i>Usporedba sa prosjekom djelatnosti ili konkurenata može ukazivati da su cijene niske ili troškovi visoki, ili oboje.</i>
	BRUTO MARŽA PROFITA	dobit prije poreza + trošak kamata	ukupan prihod	
	NETO RENTABILNOST IMOVINE	dobit prije poreza + trošak kamata	ukupna imovina (aktiva)	<i>Usporedba sa prosjekom djelatnosti ili konkurentima, može ukazivati da su sdrugi konkurentniji.</i>
	BRUTO RENTABILNOST IMOVINE	dobit prije poreza + trošak kamata	ukupna imovina (aktiva)	<i>Usporedba sa prosjekom djelatnosti ili konkurentima može ukazati na dobar ili loš stupanj korištenja financijske poluge.</i>
	RENTABILNOST GLAVNICE (VLASTITOG KAPITALA)	neto dobit (dobit nakon oporezivanja)	vlastiti kapital (kapital i rezerve)	<i>Pretjerano niske stope zarade mogu ukazivati da bi bilo bolje da je kapital uložen negdje drugdje.</i>
	DOBIT PO ZAPOSLENOM	neto dobit (dobit nakon oporezivanja)	prosječan broj zaposlenih	<i>Usporedba sa proteklim razdobljem, prosjekom djelatnosti, konkurentima može ukazivati na potrebna unaprijeđenja.</i>
	PROSJEČNE MJESEČNE NETO PLAĆE PO ZAPOSLENOM	neto plaće	prosječan broj zaposlenih x 12	<i>Usporedba sa proteklim razdobljem, prosjekom djelatnosti, konkurentima može ukazivati na neodrživi razvoj.</i>

Promjene u uvjetima trgovanja



Konter 

Kupac plaća!
(250.000 + 62.500)
+312.500



Ulaz robe
200.000

Plaćam PDV!!
(-62.500 + 50.000)
-12.500



Plaćam dobavljaču!!
-250.000



Prodajem
(250.000 + 62.500)
312.500



Plaćam radnike !!
-25.000



Plaćam usluge i ostalo
-10.000



Plaćam energiju, komunalije
-5.000

Da bi ostvarili
priljev od 312.500
treba nam **302.500**
raspoloživog novca
dok se priljev ne
realizira

Konter 

Kupac plaća!
(250.000 + 62.500)
+312.500



Ulaz robe
200.000

Plaćam PDV!!
(-62.500 + 50.000)
-12.500



Bruto dobit iz ovog „ciklusa” je
 $250.000 - 240.000 = 10.000$

Neto dobit je 8.000.

Ako u sljedećem razdoblju
investiramo 8.000 u novu IT
opremu, dobit je i dalje
evidentirana no ne bi je smjeli
isplatiti da ne ugrozimo likvidnost.



**Plaćam
dobavljaču!!**
-250.000

Prodajem
(250.000 + 62.500)
312.500



Plaćam radnike !!
-25.000

Plaćam usluge i ostalo
-10.000

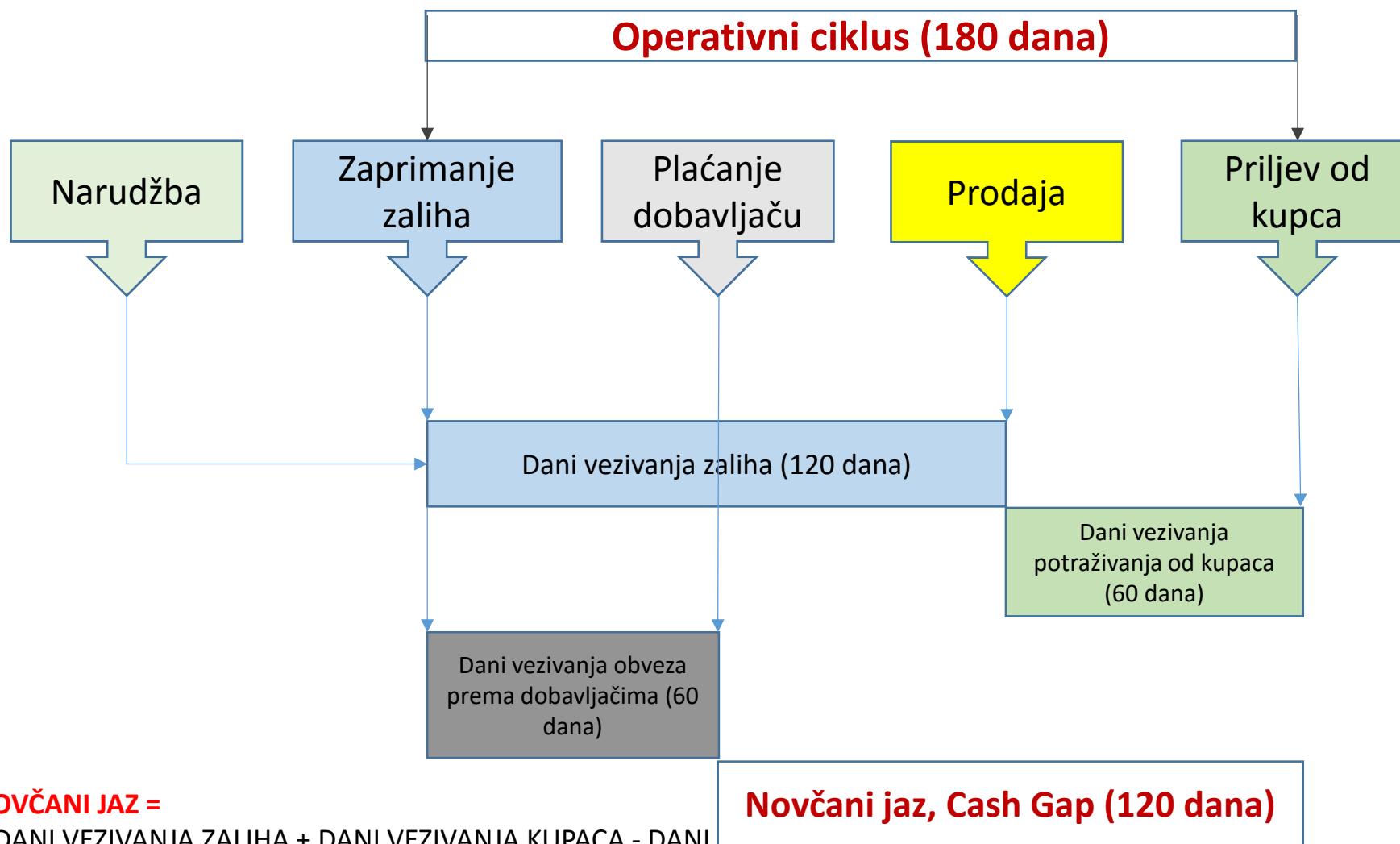


Plaćam energiju, komunalije
-5.000

Ima tu još toga ...?

- Koliko sve to traje u danima?
- Što ako gotove zalihe stoje dugo?
- Što ako neke kupce moramo duuuugo čekati da plate?
- Što ako neke dobavljače usluga moramo platiti u izuzetno kratkom roku ?
- ...i sve to uz uvjet rentabilnosti (proizvodim / prodajem tako da pokrijem sve troškove i rizike i ostvarim profit za potrebe razvoja i zadovoljenje interesa osnivača
- Ups !!! Moramo započeti novi ciklus, a još nismo primili novac od onoga što smo prodali!!

Konter 



NOVČANI JAZ =

+ DANI VEZIVANJA ZALIHA + DANI VEZIVANJA KUPACA - DANI VEZIVANJA DOBAVLJAČA

Novčani jaz, Cash Gap (120 dana)

Potrebni kredit = (Poslovni rashodi/365) * Novčani jaz (broj dana)

Trošak financiranja = Potrebni kredit * kamatna stopa kredita.

Zaštita naplativosti potraživanja, upravljanje financijskim rizicima

- Danas poduzetnici i menadžeri učestalo postavljaju **pitanje**: „Kako povećati prodaju i dobit u uvjetima krize i nelikvidnosti?“
- **Odgovor**: „Povećanjem obujma i brzine priljeva novca na žiro-račun od prodaje usluga i proizvoda“.
- **Više novca = manje troška.**



- Segmentacija kupca (financijski podaci, dostupne informacije, navike i ponašanje u prošlosti, ...)
- **Planiranje priljeva, a ne prihoda**
- Pri planiranju kalkulirati **rizik od kašnjenja** naplate ili **nenaplativosti** (udio sumnjivih i spornih potraživanja)

Upravljanje rizicima

VJEROJATNOST

Niska – gotovo nemoguće ili postoji tek pokoji prethodni slučaj ostvarenja rizika

Srednja – postoje određene prethodne indikacije da bi do ostvarenja moglo doći

Visoka – postoje jasne i učestale prethodne indikacije da bi do ostvarenja moglo doći



UČINAK

Nizak – procesi nisu nimalo ili su tek malo ugroženi

Srednji – procesi su ugroženi, dodatna sredstva treba uložiti da bi se ostvarili ciljevi

Visok – procesi su jako ugroženi, treba uložiti znatna sredstva; cilj možda nije moguće ostvariti

UČINAK/VJEROJATNOST

Učinak	Visoko	Katastrofe 3-6	Institucionalni rizici 6+
	Nisko	1-2	Projektni rizici 3-6
		Vjerojatnost	Velika

IZBJEGAVANJE RIZIKA

- Izmjena
- Obustava pojedinih aktivnosti i/ili ciljeva organizacije – potrebne sustavne promjene, restrukturiranje ili promjena tehnologije

PRIHVAĆANJE RIZIKA

- Razina rizika nije velika
- Provođenje mjera u cilju ublažavanja rizika bi iziskivalo više resursa nego što bi nastalo materijalizacijom rizika
- Stoga, ne poduzimamo ništa

TRANSFER RIZIKA

- Provođenje aktivnosti u cilju smanjenja vjerojatnosti ili učinka putem podjele odgovornosti
- Rizik se prebacuje na treću stranu koja može kvalitetnije ili ekonomičnije upravljati rizikom ili pak koja najjeftinije može pretrpjeti posljedice.

UMANJENJE RIZIKA

- Uobičajen pristup rizicima
- Poduzimanje aktivnosti u cilju ublažavanja učinka/vjerojatnosti rizika.

Postupanje

Specifikacija standardnih aktivnosti za prevenciju i umanjeње rizika

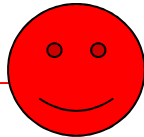
- Poboľšanje pravnog okvira
- Pojednostavljenje ili razrada procedura
- Kontroliranje kvalitete
- Educiranje zaposlenika
- Poboľšanje kadrovske strukture
- Pribavljanje više potrebnih informacija kroz studije izvedivosti/isplativosti; ankete ili upitnike
-



Primjer selekcije kolaterala prema kategorijama u odnosu na volumen kupnje, financijski rejting i povijesne navike plaćanja kupaca

Kategorija	IOP	Potrošnja			Financijski rejting			Povjesne navike plaćanja		
		velika	srednja	mala	odličan	dobar	loš	odličan	dobar	loš
Prvoklasno	akreditiv	x					x			x
Prvoklasno	depozit	x					x			x
Prvoklasno	predujam	x					x			x
Prvoklasno	bankarsko jamstvo	x					x			x
Prihvatljivo	jamac platac		x			x			x	
Prihvatljivo	polica osiguranja		x			x			x	
Prihvatljivo	fiducija (bez zaloga)		x			x			x	
Prihvatljivo	Hipoteka (prvi u redu)		x			x			x	
Obično	fiducija (s zalogom)			x	x			x		
Obično	Hipoteka (drugi u redu)			x	x			x		
Obično	zadužnica			x	x			x		
Obično	mjenica			x	x			x		
Obično	cesija			x	x			x		
Obično	asignacija			x	x			x		

Instrumenti za zaštitu naplativosti potraživanja



BANKARSKA
JAMSTVA



MJENICA

Obrazac bjanko zadužnice – stranica 4.

Jamac platac:

- tvrtka, odnosno ime i prezime _____
- sjedište, odnosno mjesto i adresa _____
- matični broj poslovnog subjekta (MB), odnosno MBG _____

SUGLASAN SAM

da se radi naplate tražbine vjerovnika iz ove bjanko zadužnice **zapljene** svi moji računi kod svih banaka, te da se novčana sredstva s tih računa isplate vjerovniku na način koji odredi vjerovnik u skladu sa zakonskim propisima.

Za utvrđivanje postojanja i visine tražbine iz ove zadužnice mjerodavne su samo izjave u ovoj zadužnici te u potvrdama banaka o isplata izvršenim na temelju ove zadužnice.

Mjesto i datum izdavanja⁶

Potpis dužnika

Napomene:

Sve podatke na ovoj stranici popunjava jamac platac.

ZADUŽNICA

Osiguranje potraživanja je cjelovita financijska usluga:

- osiguranje i isplate osigurnine u slučaju neplaćanja od strane kupaca
- prije svega, provodi se analiza rizika i odvajaju dobri od kupaca s lošim platežnim mogućnostima i navikama
- na taj način se omogućuje poslovna suradnja s pouzdanijim kupcima čija se platežna sposobnost kontinuirano prati.
- ugovaranje police osiguranja HKO omogućuje značajne uštede vremena i sredstava te koncentraciju na sigurnu prodaju, rast i povećanje konkurentnosti poduzeća.

Factoring, funkcije i prednosti

- **Funkcije :**
 - financiranje
 - osiguranje naplate (del credere)
 - upravljanje potraživanjima.
- **Prednosti:**
 - poboljšanje likvidnosti - bržim dolaskom do novca znatno možete poboljšati likvidnost svog poduzeća
 - uravnoteženje odnosa između kratkoročnih potraživanja i kratkoročnih obveza
 - povećanje kreditne sposobnosti i boniteta
 - smanjenje rizika
 - povećanje rentabilnosti poslovanja
 - mogućnost ekspanzije poslovanja, povećanje prodaje i veća konkurentnost.

Segmentiranje tržišta (kupaca)



INTERNO



- **SEGMENTIRANJE PO KUPNJI** – relativno jednostavno ocjenjivanje postojećih kupaca, prema podacima o ostvarenim prihodima iz sustava (mogućnost praćenja trendova na višegodišnjoj razini).
- **SEGMENTIRANJE PO LOJALNOSTI KUPACA** – ocjenjivanje kupaca po kriterijima kojima se mjeri učestalost i intervali kupnje
- **SEGMENTIRANJE PO ODNOSIMA S PRODAJOM** – ocjenjivanje kupaca po iskustvima ljudi iz prodaje koji su ih kontaktirali u svrhu zaključenja ugovora odnosno prodaje.
- **SEGMENTIRANJE PO ODNOSIMA S NAPLATOM** – ocjenjivanje kupaca po iskustvima ljudi koji obavljaju poslove naplate potraživanja i u tu svrhu komuniciraju s kupcima (dužnicima).

EKSTERNO

- **SEGMENTIRANJE PO KOMERCIJALNOM POTENCIJALU** – ocjenjivanje kupca i ciljanje ne-kupaca temeljem odabranih ključnih financijskih podataka i pokazatelja, ocjeni djelatnosti u kojoj djeluju, trendovima rasta/pada, podacima o izvozu, investiranju, umreženosti s povezanim društvima ...)
- **SEGMENTIRANJE PO OCJENI FINANCIJSKOG REJTINGA** – ocjenjivanje kupca i ciljanje ne-kupaca temeljem informacija i pokazatelja o njihovom bonitetu, bonitetu povezanih društava.
- **SEGMENTIRANJE PO „SPECIJALIMA“** – ocjenjivanje po prosjecima plaća, identifikatorima (veličina, vlasništvo, porijeklo kapitala), statusima blokada (trenutni status, broj dana i intervala blokade u zadnjih 365 dana), drugim dinamičkim informacijama (predstečajevi, porezni dugovi, ...) i objavama (referentni poslovi, promjene uprava, nova tržišta, ...)

Usporedni pregled oznaka rejtinga

Izvor: Bloomberg, MVEP

Poslovni dnevnik, 15.06.2016., prvi komentar S&P predstavnika

.....ako razvoj događaja bude upućivao na višemjesečno rasplitanje s pratećim odgovorima bitnih reformskih poteza te odluka i procesa o kojima ovisi tempo povlačenja europskog novca, realno je očekivati daljnji pad rejtinga, dojam je koji su stekli neki od sugovornika analitičara S&P-a.

Makroekonomski pokazatelji trenutno su, za promjenu, solidni i u pogledu rejtinga nisu uteg i izvor rizika već više dođu kao amortizer, kaže jedan od naših sugovornika sugerirajući da su u S&P-u ekonomskim indikatorima mahom zadovoljni.

	Moody's Investors Service	Standard & Poor's	Kratak opis kategorije rejtinga
Investicioni nivo			
Kanada	Aaa	AAA	Najbolja kreditna sposobnost, minimalan kreditni rizik
	Aa1	AA+	Visoka kreditna sposobnost, veoma nizak kreditni rizik
	Aa2	AA	
	Aa3	AA-	
	A1	A+	Srednjevisoka kreditna sposobnost, nizak kreditni rizik
	A2	A	
	A3	A-	
	Baa1	BBB+	Srednja kreditna sposobnost, umjeren kreditni rizik
	Baa2	BBB	
	Baa3	BBB-	
Neinvesticioni (spekulativni) nivo			
	Ba1	BB+	Kreditna sposobnost sa spekulativnim elementima, znatan kreditni rizik
	Ba2	BB	
	Ba3	BB-	
	B1	B+	Spekulativna kreditna sposobnost, visok kreditni rizik
	B2	B	
	AB3	B-	
	Caa1	CCC+	Loša kreditna sposobnost, veoma visok kreditni rizik
	Caa2	CCC	
	Caa3	CCC-	
	Ca	CC	Visokospekulativna kreditna sposobnost, izvjesno neizvršavanje obaveza, selektivni bankrot, bankrot
	C	C	
		SD	
		D	

Skala FINA rejtinga

Razred	Fitch	OPIS	Finina ocjena rejtinga
1	AAA AA+	Najviša kvaliteta poslovanja, vjerojatnost zastoja u plaćanjima do 2,5%.	1
2	AA AA-	Vrlo visoka kvaliteta poslovanja, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 2,5% do 5,0%.	2
3	A+	Vrlo dobra kvaliteta poslovanja, vjerojatnost zastoja u plaćanjima od 5 do 7,5%.	3
4	A A-	Solidna kvaliteta poslovanja, znatne promjene u okolnostima i okolini mogu oslabjeti poslovni subjekt, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 7,5% do 10,0%.	4
5	BBB+ BBB	Prosječna kvaliteta poslovanja, ugroženo plaćanje kamata i dugova kod negativnog razvoja, prihvatljiv rizik, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 10,0% do 15,0%.	5
6	BBB-	Niža kvaliteta poslovanja, granično prihvatljiv rizik, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 15,0% do 20,0%.	6
7	BB+	Nesigurnost poslovanja, potreban oprez, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 20,0% do 25,0%.	7
8	BB BB-	Slaba kvaliteta poslovanja, visoka nesigurnost poslovne suradnje, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 25,0% do 30,0%.	8
9	B+ B	Nesigurna kvaliteta poslovanja, vrlo visoka nesigurnost poslovne suradnje, vjerojatnost zastoja u plaćanjima 30,0% do 35,0%.	9
10	-	Otežano ispunjavanje obveza, vjerojatnost zastoja u plaćanjima više od 35%.	10

Konter

Kupac	Djelatnost	Lokacija	Komercijalni potencijal	Bonitet	Ocjena prodaje	Ocjena naplate	Ocjena potrošnje	Dani plaćanja
Kupac 1	20	1	4	B	težak	lagan	XXL	3
Kupac 2	21	1	5	C	težak	težak	M	1
Kupac 3	22	1	5	C	lagan	standardan	S	2
Kupac 4	23	1	1	D	težak	standardan	L	5
Kupac 5	24		3	A	standardan	standardan	XL	5
Kupac 6	24	21	4	A	lagan	težak	XL	4
Kupac 7	23	21	5	B	standardan	lagan	L	1
Kupac 8	22	21	2	E	standardan	lagan	L	3
Kupac 9	21		5	E	lagan	standardan	M	5
Kupac 10	20	21	1	B	težak	standardan	S	3
Kupac 11	20	8		C	standardan	težak	XXL	2
Kupac 12	21	8		B	standardan	težak	S	4
Kupac 13	22	8	2	C	standardan	lagan	S	1
Kupac 14	23	8	4	D	lagan	standardan	M	3
Kupac 15	24	8	4	A	lagan	standardan	L	2
Kupac 16	24	3	2	A	težak	težak	XL	5
Kupac 17	23	3	5	E	težak	lagan	XL	4
Kupac 18	22	3	2	A	standardan	standardan	XXL	3
Kupac 19	21	3	1	A	lagan	standardan	M	1
Kupac 20	20	3	3	B	lagan	lagan	M	4



NKD 2007 (grupa) Županije (od 1 do 21) od 5 veliki do 1 mali od A izvrstan do E loš težak, standardan, lagan težak, standardan, lagan XXL, XI, L, M, S 5 do 15 dana
 4 od 15 do 30 3 od 30 do 60 2 od 60 do 90 1 više od 90



Primjer procjene naplativosti po FINA rejtingu

Regija (naziv)	Broj kupaca	Ocjena rejtinga	Naplativo po ocjeni rejtinga	Problematično po ocjeni rejtinga	Naplativo EUR	Problematično EUR
A	296	4,63	89,30%	10,70%	338.029	40.502
B	193	4,67	89,10%	10,90%	230.974	28.256
C	369	5,14	86,80%	13,20%	324.479	49.344
D	388	4,97	87,60%	12,40%	324.438	45.925
E	437	5,07	87,10%	12,90%	757.663	112.214
Ukupno RH	1.673	5,03	87,73%	12,27%	1.975.585	276.243
<i>Udjeli</i>					<i>87,7%</i>	<i>12,3%</i>

Ovaj (eksterni) rejting **indicira naplativost potraživanja u rasponu od 86.8 – 89.3%** po pojedinim regijama.

Da se riječ „indicira” pretvori u „procjenjuje” ili „prognozira” potrebno je dodati podatke iz internih baza:

- navikama plaćanja (prosječan broj dana) i obimu potrošnje
- ugovorenim i pribavljenim instrumentima osiguranja plaćanja
- „subjektivne” ocjene prodaje i naplate i diskrecijske ocjene uprave

te ponderiraju njihove vrijednosti u ukupnoj ocjeni, rezultat svega će biti kvalitetna „interna ocjena financijskog rejtinga” na temelju koje se kreiraju strategije i planovi različitih poslovnih funkcija i procesa, te njihova provedba (prodaja, upravljanje rizicima, upravljanja potraživanjima, marketinga) na različitim nivoima i po različitim kriterijima (prodajni ili komunikacijski kanali, timovi i pojedinci, lokacije, djelatnosti, kategorijama kupnje, drugim kriterijima).

Ukoliko je kupac s lošim financijskim rejtingom osigurao prvoklasan ili prihvatljiv kolateral, poboljšava mu se „interna ocjena financijskog rejtinga”. Isto tako, ako povijesni podaci o navikama plaćanja ukazuju na urednost u plaćanju, ili ako subjektivne ocjene ukazuju na korektnost (surađuje, komunicira, rješava ...), također mu se može poboljšati rejting. Koliko se poboljšava (a može i obrnuto, da se pogoršava) ovisi kako je kreiran model interne ocjene rejtinga.

Važno je **razumjeti i pravilno koristiti razliku između financijskog rejtinga i komercijalnog potencijala** (modeliran npr. temeljem nekih od vrijednosti i trendova na pozicijama: prihod, broj zaposlenih, investicije, trošak energije, izvoz, dio grupe, domaće ili regionalne ili internacionalne, ...). Ta dva kriterija ne smiju nikako biti izražena u jednoj ocjeni jer se radi o dva različita pogleda na kupca (malo poduzeće može imati najbolji rejting no ima malu potrošačku moć, veliko poduzeće može imati veliku potrošačku moć ali s lošim rejtingom generira veliki rizik).

Za upravljanje modelom i njegovim razvojem (a time i poboljšanjem likvidnosti i rentabilnosti društva) bitno je kontinuirano provoditi usporedbe: „koliko se HRK naplate indiciralo po eksternom rejtingu”, „koliko se prognoziralo po internom”, i „koliko se stvarno naplatilo”.

KREDITNI LIMIT

je iznos preporučene gornje granice otvorenih potraživanja prema kupcu s obzirom na njegovu sposobnost ostvarivanja prihoda i rizik neplaćanja.

je iznos koji kao korisna informacija pomaže pri donošenju odluke kako osigurati potraživanja od kupca ili do koje granice se kupcu može odobriti visina kredita kod nabavke s odgodom plaćanja.

Došao nabavljač Miško iz građevinskog poduzeća “Lako ćemo d.o.o.” skladištaru Juri iz veletrgovačkog poduzeća “Rato Tvrdić d.o.o.” po robu (recimo da se radi o građevinskom materijalu koji treba hitno isporučiti na neko gradilište da bi se radovi uredno izvodili):

Miško: “Bok Jura, tu ti je narudžbenica sa specifikacijom robe. Daj da to brzo natovarimo, da to što prije isporučim jer su dečki s gradilišta zaboravili to na vrijeme naručiti, pa je to sada hitno”

Jura: “Čuj Miško, ne bu išlo. Pogledal sam u ovu čarobnu kutiju koji neki zovu PC i vidim da ste **nam u crvenome. Trenutno ste nam dužni 480 tisuća kuna, a vaš kreditni limit je 460 tisuća kuna.** Ustvari, baš sam čekao da naletiš s novom narudžbom, da ti kažem da stisneš šefove da plate neke od starih računa. Predlažem ti da sada požuriš to riješiti, kako bi ti mogao nakon plaćanja što prije izdati robu po koju si došao.”

KREDITNA MARŽA

je preporučena minimalna prodajna marža (izražena u %) za poslovanje sa subjektom koja se temelji na ocjeni rizika neplaćanja subjekta, je ocjena očekivanog gubitka kod poslovanja sa subjektom zbog neplaćanja obveza iz poslovanja.

U komercijali građevinskog poduzeća “Oprez d.o.o.” kreira se ponuda prema upitu i troškovniku koji su zaprimili od poduzeća “Investitor d.o.o.”. Druga je polovica godine, već se odvrtilo 20-tak poslova od kojih su neki dovršeni a neki u tijeku. Radilo se za 7 investitora, s vrlo raznolikim navikama plaćanja i ocjenama boniteta. Borba je žestoka, primjerena tekućoj ekonomskoj situaciji.

Komercijalisti i financijaši sjede zajedno dovršavajući ponudbeni troškovnik.

Komercijalisti su upisali cijene na temelju cijena dobavljača materijala, utroška rada i opreme te svega drugoga što inače ugrađuju u standardnu kalkulaciju.

Nakon što je takav “čisti” komercijalni troškovnik dovršen, na scenu stupaju financijaši. Procijenjuju potencijalni rizik i svoju tekuću financijsku situaciju, te odlučuju kako i za koliko će dograditi ponudu za vrijednost kreditne marže. Osim za definiranje cijena, kreditna marža je informacija koja podupire odluke o rokovima plaćanja, jamstvima, rabatima i sl.

Primjeri odnosa u pojedinim djelatnostima, veličini poslovanja i rezultatima (podatci i pokazatelji korišteni s portala www.boniteti.hr)

NAZIV	PRIHOD	BOC	KR LIM	KR MAR
• Vipnet	2.920 mil	D2	450.180	3.90%
• HT	6.014 mil	A1	1.478.942	1.44%
• Optima	441 mil	B2	248.598	2.73%
• Tele 2	1.244 mil	E2	235.736	5,09%
• Metronet	229 mil	B2	159.901	2.73%
<hr/>				
• Billa	1.684 mil	D2	397.397	3.57%
• Konzum	14.940 mil	C2	1.300.623	2.98%
• Lidl	3.712 mil	A1	1.260.987	1.58%
• Plodine	3.879 mil	B2	748.545	2.73%
• Metro	1.817 mil	D2	407.252	3.57%

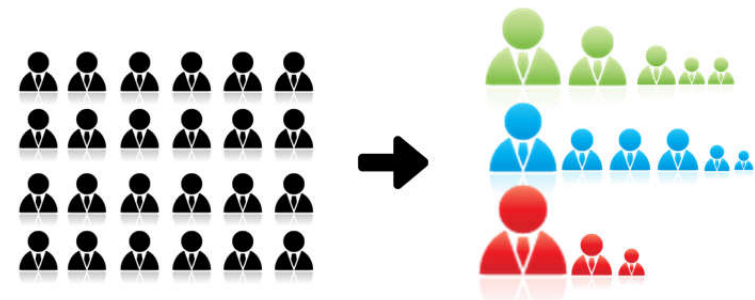


KREDITNI LIMIT I KREDITNA MARŽA = POMOĆ PRI:

UREĐENJU PORTFOLIA KUPACA
SEGMENTACIJI TRŽIŠTA
OPTIMIZACIJI PRODAJNIH KANALA
UPRAVLJANJU PORTFOLIOM PROIZVODA I USLUGA
DEFINIRANJU ADEKVATNIH CJENOVNIH POLITIKA (AVANSI, KOLATERALI)
...

Iz početnog mnoštva jednakih pomoću kreditnog limita i kreditne marže dobivamo različite profile kupaca i potencijalnih kupaca, dobavljača ili drugih vrsta partnera:

- veliki volumen poslovanja i dobri platiše
- veliki volumen poslovanja, ali velika vjerojatnost neplaćanja
- maleni volumen poslovanja i dobar platiše
- malen volumen poslovanja i potencijalno loši platiše
- ... i sve druge među-kombinacije



Ključne odluke

Konter 

- DA ili NE
- Cijena (kolika je kreditna marža, odnosno premija rizika)
- Kolaterali (što ćemo odabrati kao prihvatljiv instrument osiguranja plaćanja za pojedinog ili grupu klijenata: bankarsko jamstvo, založno pravo na neku imovinu, zadužnica, mjenica, asignacija, jamac platac, ...)
- Kreditni limit (do kojeg iznosa može „u crveno“)
- Ostali komercijalni uvjeti
-



Kupci

Konter 

Profil kupaca u 66 pitanja u
MACKAY ENVELOPE CORPORATIONU

datum _____
ažurirano _____
izradio _____

KUPAC

1. ime i prezime _____ nadimak _____
titula _____

2. ime i adresa tvrtke _____

3. kućna adresa _____

4. telefon: na poslu _____ kod kuće _____

5. datum rođenja _____ mjesto rođenja _____

6. visina _____ težina _____ posebne fizičke karakteristike _____

(naprimjer: ćelavost, sjajna kondicija, artritis, teški problemi s kralježnicom itd.)

OBRAZOVANJE

7. srednja škola _____ godište _____
fakultet _____
diplomirao godine _____ akademski stupanj _____

8. fakultetske nagrade _____

stupnjevi _____

9. fakultetski klubovi _____
sportovi _____

10. izvannastavne fakultetske aktivnosti _____

11. ako kupac nije pohađao fakultet, smeta li ga to _____
čime se bavio umjesto toga _____

12. vojna služba _____
čin nakon istupanja _____
stajališta prema službenju vojske _____

OBITELJ

13. bračno stanje _____ ime bračnog partnera _____

14. obrazovanje bračnog partnera _____

15. interesi/aktivnosti/klubovi bračnog partnera _____

16. godišnjica braka _____

17. imena i dob djece _____
ima li nad nekim starateljstvo _____

18. obrazovanje djece _____

19. interesi djece (hobiji, problemi itd.) _____

POSLOVNA BIOGRAFIJA

20. prethodno zaposlenje (najprije posljednje) _____
tvrtka _____
adresa _____
datumi _____ funkcija _____
tvrtka _____
adresa _____
datumi _____ funkcija _____

21. prethodni položaj u sadašnjoj tvrtki _____
funkcija _____ datumi _____

22. ima li statusnih simbola u uredu _____

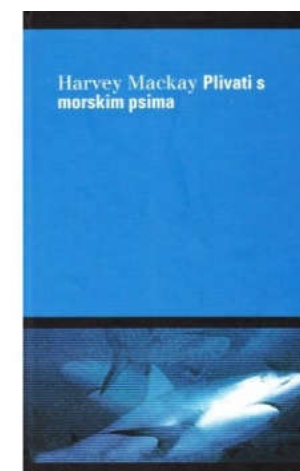
23. stručna ili trgovinska udruženja _____

Harvey McKay

Plivati s morskim psima.

4. i 5. lekcija

Što znamo o našim
kupcima?



položaj ili počasti u njima _____

24. ima li mentora _____

25. kakve poslovne odnose ima s ostalima u našoj tvrtki _____

26. jesu li odnosi dobri _____ zašto _____

27. koje još ljude u našoj tvrtki kupac poznaje _____

28. tip veze _____ priroda odnosa _____

29. kakvo je stajalište klijenta prema vlastitoj tvrtki _____

30. kakav je njegov/njezin dugoročni poslovni cilj _____

31. kakav je njegov/njezin neposredni poslovni cilj _____

32. što je u ovom trenutku najveća briga kupca: dobrobit tvrtke ili vlastiti osobni probitak _____

33. razmišlja li kupac o sadašnjosti ili o budućnosti _____ zašto _____

POSEBNI INTERESI

34. klubovi ili društva (masoni i dr.) _____

35. politički aktivan _____

stranka _____

značenje za kupca _____

36. aktivan u zajednici _____

kako _____

37. religija _____ aktivan _____

38. strogo povjerljiva pitanja o kojima se NE SMIJE raspravljati s kupcem (npr. rastava, bivši alkoholičar) _____

39. koje su teme (osim poslovnih) kupcu posebno prirasle srcu _____

NAČIN ŽIVOTA

40. zdravlje (trenutačno stanje) _____

41. pije li kupac _____ što i koliko _____

42. smeta li ga kad drugi piju _____

43. da li kupac puši, prigovara li drugima zbog pušenja _____

44. gdje voli objedovati _____ večerati _____

45. omiljene vrste jela _____

46. smeta li kupca da mu netko plati obrok _____

47. hobi i rekreacija _____

48. što kupac voli čitati _____

49. kako provodi odmor _____

50. sportski navijač i gledatelj: sportovi i klubovi _____

51. vrsta automobila _____

52. o čemu voli razgovarati _____

53. koga želi impresionirati _____

54. kakvim želi da ga ljudi smatraju _____

55. koje biste pridjeve upotrijebili da opišete kupca _____

56. kojim se svojim ostvarenjem najviše ponosi _____

57. što je po vašem mišljenju kupčev dugoročni osobni cilj _____

što je po vašem mišljenju kupčev neposredni cilj _____

KUPAC I VI

58. kakva su moralna ili etička razmatranja uključena kad radite s kupcem _____

59. osjeća li kupac kakve obveze prema vama, našoj tvrtki i li našoj konkurenciji _____ ako da, kakve _____

60. zahtijeva li prijedlog koji namjeravate dati kupcu promjenu njegovih navika ili da poduzme nešto neuobičajeno _____

61. je li kupcu prvenstveno važno mišljenje drugih _____

62. ili je vrlo samoljubiv _____ vrlo moralan _____

63. što su, po kupčevu shvaćanju, najveći problemi _____

64. što kupac smatra prioritetima vođenja _____ ima li sukoba između kupca i vodstva _____

65. možete li pomoći oko tih problema _____

66. kako _____
ima li naš konkurent bolje odgovore na navedena pitanja nego što su vaši _____

Dodatne bilješke _____

Mackay Envelope Corporation
Minneapolis, Minn.
Copyright 1988.

Primjer mjerenja uspješnosti primjenom sustava KPI



Pozicija:		VODITELJ PRODAJE					
OCJENA OSTVARENJA PO KPU							
BR	POKAZATELJ	MJERA	PLAN	UDIO U OCJENI	OSTVARENJE	OSTV / PLAN	OCJENA U %
a	Lojalnost i zadovoljstvo kupaca	prihodi od "starih" kupaca	10.000.000	25,0%	12.500.000	1,25	31,3%
b	Osvajanje novih kupaca	broj novih A i B kupaca	10	10,0%	8	0,80	8,0%
c	Likvidnost	priljev novca od prodaje	17.500.000	25,0%	16.900.000	0,97	24,1%
d	Tržišna pozicija	prihod od prodaje	20.000.000	20,0%	20.000.000	1,00	20,0%
e	Izvrsnost	operativna dobit grupe	2.000.000	20,0%	1.200.000	0,60	12,0%
f	Ukupna ocjena ostvarenja po KPU			100,0%			95,4%

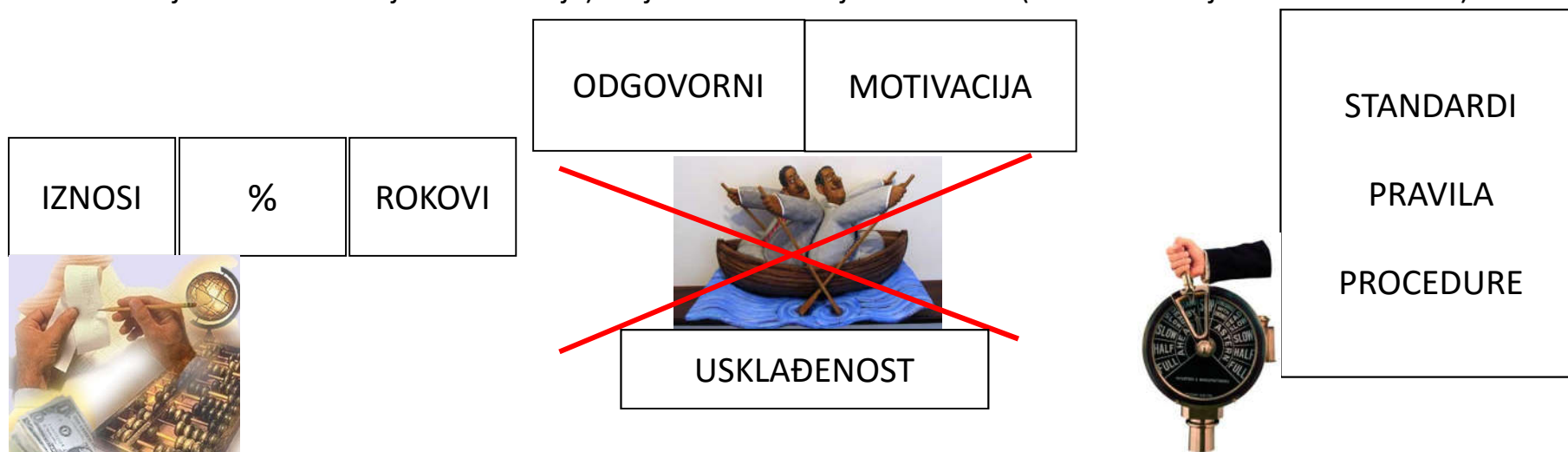
POKAZATELJ	NISKI RIZIK 1	OPREZ 2	VISOKI RIZIK 3	PONDER/OCJENA	UKUPNA OCJENA
PROSJEČNI DAN KAŠNJENJA U NAPLATI POTRAŽIVANJA	do 60 dana	između 30 i 60 dana	preko 60 dana	0,30	
Potraživanja umanjena za PDV 1.500.000 Poslovni prihod 10.000.000 Broj dana u godini 365		54		2	0,6
ODNOS OBRAČUNANE I NAPLAĆENE KAMATE	iznad 40%	između 40% i 20%	ispod 20%	0,15	
Obračunana kamata 250.000 Naplaćena kamata 100.000	40%			1	0,15
SMANJENJE PLANIRANE DOBITI ZA NENAPLAĆENU KAMATU	do 10%	između 10% i 20%	iznad 20%	0,15	
Dobit 1.000.000 Nenaplaćena kamata 150.000		15%		2	0,3
VISINA SALDA DOSPIJELOG POTRAŽIVANJA	do 10% prometa	između 10% i 20%	iznad 20%	0,20	
Dugovni saldo na kontima kupaca 1.830.000 Potražni promet na saldima kupaca 12.200.000		15%		2	0,4
BRZI POKAZATELJ LIKVIDNOSTI	iznad 1,5	između 1,5 i 1,1	ispod 1,1	0,20	
Kratkoročna imovina (bez zaliha) 2.000.000 Kratkoročne obveze 1.900.000			1,05	3	0,6
UKUPNA OCJENA FINACIJSKOG RIZIKA				oprez	2,05



PLAN NAPLATE: usklađivanje strategije sa novčanim tokom i troškovima

... je strateški akt koji su definirane potrebe za novcem (**LIKVIDNOST**), rokovi i način njegova prikupljanja tako da se:

- optimiziraju troškovi aktivnosti u naplati potraživanja (ABM)
- standardizira procedura i komunikacija sa tržištem, razvijaju odnosi
- stabilizira priljev novca na žiro račun usklađenjem odnosa sa dobavljačima
- poveća ukupan priljev novca u skladu sa rastom prihoda
- dio radnog vremena konvertira za potrebe pro-aktivnih poslova (Kako plivati sa morskim psima; stjecanje, korištenje i transfer znanja i informacija) umjesto dosadašnjih reaktivnih (kontakti sa klijentima- dužnicima)



Oblik, vrijeme i nositelji akcije – primjer procesa



STUPANJ	BROJ DANA IZA DOSPIJECA	FORMA	NAZIV	SMISAO	TKO
I	1 do 8	telefon	podsjetnik	podsjecanje	služba naplate
II	15 do 30	pismeno	I opomena	zamolba	služba naplate
III	45 do 60	pismeno	II opomena	upozorenje	služba naplate
IV	75 do 90	pismeno	opomena pred ovrhu	upozorenje dužnika na posljedice	služba naplate
V	prema osjecaju važnosti	direktni kontakt ili telefon	poziv na suradnju	uvid u problem	prodavac
VI	105 do 120	pismeno	prokazne izjave	uvid u imovinu dužnika	služba naplate
VII	120 do 150	pismeno	prijedlog ovrhe	obavijet o pokretanju prisilne naplate	služba naplate
VIII	120 do 150	direktni kontakt ili telefon	poziv na suradnju	zadnji pokušaj	prodavac ili služba naplate po dogovoru
IX	150 do 180	pismeno	ovrha	prisilna naplata	administrativni referent

Pojašnjenja :

- Dug je ili dospjela ugovorena rata ili račun u cijelosti
- Datum dospjeća za naplatu se utvrđuje na temelju podataka iz računa za izvršenu uslugu
- Dogovor sa klijentom-dužnikom koji se odazvao na pismo, zaustavlja postupak prisilne naplate
- Isto tako, i djelomično plaćanje znači da je ostvaren uspješan kontakt
- Ako dužnik ima odgovornu osobu ili zasebnu službu za plaćanje, preporuča se direktni kontakt od službe naplate
- Ako je osoba sa kojom je prodavač zaključio narudžbu, odgovoran i za plaćanje, preporuča se direktni kontakt prodavača

Ljudi, ključni čimbenik poduzetničke organizacije

Kakve ljude birati za poslove naplate potraživanja?

- Koji puno ne govore
- Koji mogu sustavno ponavljati radnju
- Usmjereni na postignuće, ostvarenje zadanih ciljeva
- Prihvaćaju veći varijabilni dio plaće kao realnu mogućnost dobre zarade
- Znaju upravljati vremenom
- Razaznaju prioritete
- Vješti pregovarači
- Sposobni utjecati na druge, uvjeriti ih
- Znaju upravljati konfliktima
- Posjeduju analitičke sposobnosti
-

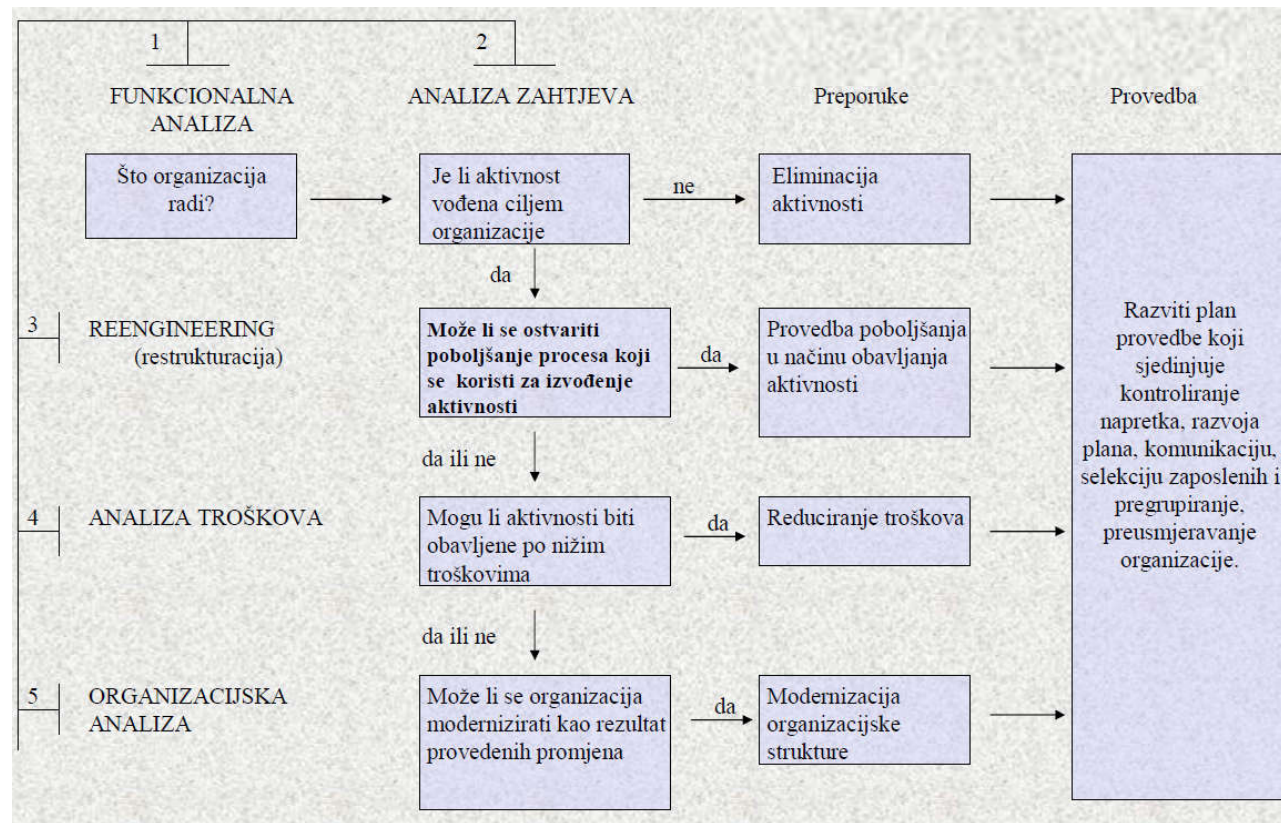


Benchmarking, usporedba s najboljim praksama

- Interni
- Eksterni (djelatnost, isti poslovi ...)
- **Bitno**: potrebno sagledavanje ukupne slike, smanjivanje euforije ili zaslijepljenosti menadžmenta
- Bolje ocijenjene elemente procijeniti sa aspekta daljnjih unaprjeđenja i stvaranja neupitne pozicije na tržištu (POSLOVNA IZVRSNOST – DO THE RIGHT THINGS)
- Slabije ocijenjene elemente procijeniti sa aspekta mogućih “popravaka” uz razumne troškove (OPERATIVNA IZVRSNOST – DO THE THINGS RIGHT)

Optimizacija aktivnosti naplate i njihovih troškova

- **Funkcionalna analiza** (Što radimo?) identifikacija aktivnosti i mjesta gdje se obavljaju
- **Analiza zahtjeva** (Zašto to radimo?) ispitivanje valjanosti zahtjeva za obavljanje određene aktivnosti usklađene sa svrhom poslovanja i ciljevima organizacije.
- **Restrukturiranje** (Kako radimo?) istraživanje mogućnosti poboljšanja
- **Analiza troškova** (Koliko ćemo za to platiti?) potraga za alternativom nižeg troška za uredno obavljanje neophodnih aktivnosti
- **Organizacijske analize** (Tko radi?) pronalaženje prilika za modernizacijom organizacijske strukture





Ne zaboravite:

U hrvatskom gospodarstvu, u uvjetima visoke nelikvidnosti, neadekvatne pravne zaštite vjerovnika, naplata potraživanja je strateški važna poslovna funkcija.

Naplata je zaključak prodaje.

Dok niste naplatili, niste ni prodali.

Samo ste stvorili nepotreban trošak.

Edukacija

Sustavno prikupljanje, bilježenje i očitavanje informacija o kupcima

Segmentacija, planiranje

Upravljanje portfeljem, kreditni limit, kreditna marža

Sistematizacija
i motivacija



Usklađenost,
zajedništvo,
vjera u uspjeh,
povjerenje ...



Konter 





HRVATSKA
UDRUGA
POSLODAVACA

Konter



Trend
Partner
centar za izvrsnost

Hvala na suradnji i pažnji !

<p>KONTER d.o.o. za savjetovanje i ekonomske usluge Zagreb, Ulica grada Chicaga 3 E-mail konter@zg.t-com.hr Telefon ++385 (1) 6137491 Fax ++385 (1) 6310758</p> <p>NIKOLA NIKŠIĆ Certificirani poslovni savjetnik i ovlaštenu računovoda Mobitel ++385 (91) 3030600 E-mail: nikola.niksic@konter-savjetovanje.hr</p> <p> CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT</p>		<p>Zajedno do uspjeha!</p> <p>Poduzetnička ideja</p> <ul style="list-style-type: none">AnalizeStrategije i planoviOrganizacijaEdukacijaFinancije i računovodstvo <p>Uspjeh</p> 
---	---	--