



Jasmina Očko,
dipl. oec.

Naplata potraživanja – uvjet bez kojeg se ne može

Svaki manager u prodaji mora redovito pratiti određene pokazatelje da bi uspješno mogao upravljati prodajnim procesima. Jedan od najbitnijih pokazatelja je naplata potraživanja.

Pokazatelje koje moramo pratiti

U današnje vrijeme, kada svaki proizvod (ili uslugu) nudi nekoliko ponuđača, svjesni smo činjenice da moramo biti ne samo bolji, brži i različiti od konkurencije, već i povoljniji. Zbog toga pristajemo na kompromise – nudimo popuste, rabate, odgode plaćanja ili plaćanje u ratama, a time dobivamo vjernog i zadovoljnog kupca. Ili još bolje, novog kupca! Čim poduzeće malo ojača i prodaja počne rasti, nužno je kreirati vlastitu politiku odnosa prema kupcima, naravno onu koja nam osigurava s jedne strane kontinuitet rasta, a sa druge dugoročnu likvidnost. To je izuzetno bitno jer samo jedna promjena uvjeta prodaje može bitno promijeniti financijsku sliku poduzeća. Primjerice, ako rokove dospijeca potraživanja sa 30 dana produžimo na 60, možemo očekivati i rast potraživanja do 100%, a ako zadržimo 30 dana i odobrimo 10% popusta, plaćanja će se odvijati brže i potraživanja će se smanjiti, ali isto tako i naš financijski rezultat!

Svaki manager u prodaji mora redovito pratiti određene pokazatelje da bi uspješno mogao upravljati prodajnim procesima, a to znači i uspješno voditi poduzeće ka dobrom rezultatu.

Manageri mogu zapravo vrlo jednostavno primijetiti trendove i smjerove kretanja u prodaji – treba samo pratiti neke važne odnose i relacije. Jedan od osnovnih i vrlo znakovitih odnosa je odnos između potraživanja od kupaca i dugovanja prema našim dobavljačima.

Ako prodajemo svoje proizvode na rok duži od onoga po kojem nabavljamo (to znači da je koeficijent obrtaja potraživanja manji od koeficijenta obrtaja dugovanja), tada dovodimo svoje poduzeće u opasnost od nelikvidnosti. Da bi izbjegli nelikvidnost, naše obveze moramo plaćati iz vlastitog kapitala (unesenog u poduzeće ili zarađenog u prošlim razdobljima), a ne od novca koji smo dobili od naših kupaca. To je pogrešno, jer kapital koji smo zaradili u prošlim razdobljima trebamo uložiti u ra-

zvoj i širenje posla, a ne u plaćanje dugova. Jedan od načina za plaćanje dobavljačima je da posuđujemo novac (npr. od banke) i pri tome plaćamo kamatu.

Da bi znali kakvi su odnosi između potraživanja i dugovanja, moramo pratiti slijedeće pokazatelje:

$$\text{Koeficijent obrtaja (KO) potraživanja} = \frac{\text{godišnji prihod od prodaje}}{\text{prosječna potraživanja od kupaca}}$$

$$\frac{360}{\text{KO potraživanja}} = \text{Dani vezivanja}$$

Prosječna potraživanja najjednostavnije dobijemo tako da zbrojimo potraživanja na početku i na kraju godine i podijelimo sa 2. Isto je i sa dugovanjima. Ako je KO potraživanja = 7, dani vezivanja tada iznose 51,42 što znači da se svaka prodaja naplati u prosjeku 52. dan. Ako je to i dogovoreni rok plaćanja, onda je u redu. Međutim, ako je rok za plaćanje 30 dana, ovakva situacija nam stvara nepotrebne troškove.

Primjer izračuna naplate potraživanja

Pretpostavimo sljedeći primjer:

Poduzeće X ostvaruje prihode od prodaje 10.500.000 kn godišnje ili 875.000 kn mjesečno. Prosječna godišnja potraživanja od kupaca iznose 1.500.000 kn. Prosječno vrijeme kreditiranja je određeno na 30 dana. Zanima nas koliko poduzeće gubi, ako je godišnja kamatna stopa na posuđeni kapital 7%?

$$\text{KO potraživanja} = \frac{10.500.000}{1.500.000} = 7$$

$$\text{Dani vezivanja} = \frac{360}{7} = 51,42 \text{ dana}$$

Kupci kasne sa plaćanjem u prosjeku 21,42 dan (51,42 – 30), što znači da za to vrijeme koristimo svoj vlastiti ili posuđeni kapital za tekuće poslovanje.

Ako želimo to iskazati u financijskom

obliku, možemo se poslužiti razmjerom:

$$\text{Dospjela nenaplaćena potraživanja : ukupna prosječna potraživanja} = \frac{21,42}{51,42}$$

$$\text{Dospjela nenaplaćena potraživanja} = 1.500.000 \times 0,4165 = 624.750 \text{ kn}$$

To je iznos koji nismo dobili od naših kupaca na vrijeme. Ako nam je taj novac neophodan da bi platili vlastita dugovanja i ako smo ga zbog toga posudili od banke uz godišnju kamatu od 7%, trošak je još dodatnih 43.750 kn, a ako smo koristili vlastiti kapital taj iznos možemo smatrati oportunističkim troškom tj. propuštenom koristi koju smo mogli zaraditi da smo potraživanja na vrijeme naplatili, a svoj novac pametnije investirali.

Ako sada u analizu uključimo i KO dugovanja, situacija je slijedeća: prosječna godišnja dugovanja prema dobavljačima u istom poduzeću X su 1.200.000 kn što uz godišnji prihod od 10.500.000 kn znači:

Ako sada u analizu uključimo i KO dugovanja, situacija je slijedeća: prosječna godišnja dugovanja prema dobavljačima u istom poduzeću X su 1.200.000 kn što uz godišnji prihod od 10.500.000 kn znači:

$$\text{Koeficijent obrtaja (KO) dugovanja} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{dugovanja prema dobavljačima}}$$

$$\text{Dani vezivanja} = \frac{360}{\text{KO dugovanja}}$$

$$\text{KO dugovanja} = \frac{10.500.000}{1.200.000} = 8,75$$

$$\text{Dani vezivanja} = \frac{360}{8,75} = 41,14 \text{ dana}$$

Dobiveni rezultat znači da mi svoje obveze prema dobavljačima podmirujemo u prosjeku 42. dan. Kada bi naši kupci poštivali rokove (30 dana) onda bi ovakva situacija išla nama na ruku, tj. tada bi naši dobavljači duže kreditirali nas, nego što mi kreditiramo naše kupce. Ali s obzirom da naši kupci uvelike kasne sa plaćanjem, naša pozicija nije zadovoljavajuća. Štoviše, ako želimo znatnije povećavati naše prihode u

budućnosti, najvjerojatnije ćemo biti primorani na još fleksibilnije rokove plaćanja.

Pokušajmo prikazati i takav scenarij:

Sada ostvarujemo mjesečne prihode od 875.000 kn i prosječno dani rokovi plaćanja su 30 dana. Pri takvim uvjetima, prosječna potraživanja trebala bi iznositi prema tome 875.000 kn, što bi uz angažiranih 10.000.000 kn ukupne imovine donosilo rentabilnosti imovine (ROA) od 5,25% (na svakih 100 kn angažirane imovine ostvarivalo bi se 5,25 kn dobiti).

Prodajni odjel je prema impulsima sa tržišta zaključio da bi produženje rokova plaćanja moglo dovesti do veće prodaje ili preciznije, sastavili su plan po kojem bi za svakih 15 dana duže odgode plaćanja mogli ostvariti prosječno 50.000 kn veću prodaju. To bi značilo da bi sa rokom plaćanja od 45 dana, mjesečni prihod porastao na 925.000 kn, ali bi time automatski porasla potraživanja na 1,5 mjesečnih prihoda što iznosi 1.387.500 kn. Zbog povećanih potraživanja, automatski se povećava ukupna imovina za

Tablica 1.

Slučaj	Dogovoreno plaćanje u danima	Mjesečni prihodi	Prognoza potraživanja	Dobit 5%	Godišnja dobit	Angažirana imovina	ROA
1	30	875.000	875.000	43.750	525.000	10.000.000	5,25
2	45	925.000	1.387.500	46.250	555.000	10.512.500	5,28
3	60	975.000	1.950.000	48.750	585.000	11.075.000	5,28
4	75	1.025.000	2.562.500	51.250	615.000	11.687.500	5,26
5	90	1.075.000	3.225.000	53.750	645.000	12.350.000	5,22
6	105	1.125.000	3.937.500	56.250	675.000	13.062.500	5,17

u praksi plaćanja vrlo često ne realiziraju u dogovorenim rokovima. U našem prvom slučaju rekli smo da je prosječna naplata umjesto 30 dana trajala točno 51,42 dana, što iznosi 71,4% duže od dogovorenog. Pretpostavimo da će istim tempom kasniti i naša nova potraživanja koja ćemo ostvarivati iz novih produženih rokova naplate kao što je prikazano u **Tablici 2**.

Kao što se iz **Tablice 2** vidi, produženo plaćanje iznad dogovorenog roka znatno povećava naša potraživanja i time

naplate cijeli scenarij kreće u sasvim krivom smjeru! Uprava društva sada može razmotriti opciju korištenja faktoringa kako bi vratila rokove naplate u zacrtane okvire i time barem djelomično spasila stvar. U **Tablici 3**, prikazano je kako bi situacija izgledala kada bi umjesto troška kamata, isti iznos platili uslugu faktoringa.

Iz **Tablice 3**, vidljivo je da uz istu prodajnu kombinaciju i iste troškove, vraćanjem rokova plaćanja u zadane okvire znatno bi smanjili vlastita potraživanja i

Tablica 2.

Slučaj	Realizirano plaćanje u danima	Mjesečni prihodi	Prognoza potraživanja	Dobit 5%	Godišnja dobit	Troškovi kamata zbog nenaplaćenih potraživanja	Dobit sa troškovima kamata	Angažirana imovina	ROA
1	51,42	875.000	1.500.000	43.750	525.000	43.750	481.250	10.000.000	4,81
2	77,13	925.000	2.378.175	46.250	555.000	69.347	485.653	10.878.175	4,46
3	102,84	975.000	3.342.300	48.750	585.000	97.461	487.539	11.842.300	4,12
4	128,55	1.025.000	4.392.125	51.250	615.000	128.074	486.926	12.892.125	3,78
5	154,26	1.075.000	5.527.650	53.750	645.000	161.186	483.815	14.027.650	3,45
6	179,97	1.125.000	6.748.875	56.250	675.000	196.796	478.204	15.248.875	3,14

Tablica 3.

Slučaj	Realizirano plaćanje u danima	Mjesečni prihodi	Prognoza potraživanja	Dobit 5%	Godišnja dobit	Troškovi faktoringa	Dobit sa troškovima Faktoringa	Angažirana imovina	ROA
1	30	875.000	875.000	43.750	525.000	43.750	481.250	10.000.000	4,81
2	45	925.000	1.387.500	46.250	555.000	69.347	485.653	10.512.500	4,62
3	60	975.000	1.950.000	48.750	585.000	97.461	487.539	11.075.000	4,40
4	75	1.025.000	2.562.500	51.250	615.000	128.074	486.926	11.687.500	4,17
5	90	1.075.000	3.225.000	53.750	645.000	161.186	483.815	12.350.000	3,92
6	105	1.125.000	3.937.500	56.250	675.000	196.796	478.204	13.062.500	3,66

isti iznos. No, to se ne odražava odmah negativno na ROA, već će bolji uvjeti prodaje povećavati prodaju, koja će opet jedno vrijeme, bez obzira na povećanje ukupno angažirane imovine, povećavati ostvareni ROA što je vidljivo iz **Tablice 1**.

U našem primjeru idealno bi bilo povećavati rokove plaćanja do 60 dana. Nakon tog iznosa učinak povećanih potraživanja biti će veći od koristi koju stvara povećana prodaja.

Međutim, mi smo već zaključili da se

ozbiljno prijeti našoj likvidnosti. Već smo ranije spomenuli da se sada javljaju potrebe za angažiranjem tuđih sredstava kako bi platili vlastite dugove, što donosi nove troškove u vidu kamata (u našem primjeru 7% od nenaplaćenih potraživanja). Time se na jednoj strani povećava angažirana imovina zbog povećanih potraživanja, a s druge strane se smanjuje dobit zbog troška kamata. To dvoje u kombinaciji dovodi do pada ROA. Sada primjećujemo da sa produženjem rokova plaćanja ROA opada od samog početka, što znači da zbog nepravovremene

time direktno utjecali na poboljšanje rentabilnosti angažirane imovine. Ako troškovi faktoringa nisu veći od kamata na posuđena sredstva, ostvaruje se sigurno poboljšanje rentabilnosti imovine. Iako nismo uspjeli potpuno zaustaviti padanje ROA, uspjeli smo bitno smanjiti potraživanja. Ukoliko možemo dogovoriti i jeftinije korištenje faktoringa, popraviti će se i ROA. Dakle, sve ovisi o stvarnim uvjetima na tržištu, ali navedeni primjer može zasigurno biti jedan od čvrstih razloga da razmislimo o korištenju faktoring usluga. ■