

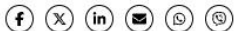
financije

KAKO IZBJEĆI KLJUČNE GREŠKE KOD IZRADE FINANCIJSKIH PLANOVA I PROJEKCIJA POSLOVANJA

28. listopada 2024.

Novčani tok
foto Shutterstock

Gordana Golenčar



Prva i najvažnija stvar koju će bankari tražiti od poduzetnika kada im pokucaju na vrata ne bi li financirali neku investiciju, jest poslovni plan. Koji većina sastavi 'ofrlje' ili nikako, najčešće samo za udovolji traženoj formi. Dio je ipak svjestan da on ponajviše treba upravo njima, jer kroz planiranje (da, bez obzira na socijalističku konotaciju, planiranje je temeljna 'rabota' svakog zapadnog biznismena) zapravo pokazuje moguće ishode i poslovni put.

No, čak i kada je razumijevanje o važnosti poslovnoga plana dio poduzetničkog 'konsenzusa', najčešće završi s ograničenom analizom. Barem su takva česta iskustva **Alme Krpan**, konzultantice iz područja financija, koja pruža usluge financijskoga savjetovanja, podrške i edukacije. Dugogodišnje iskustvo stjecala je u bankarstvu, u upravljanju kreditnim rizicima, upravo kroz analize financijskih izvještaja, financijsko planiranje i izradu cash flow projekcija, stoga je odlična adresa za upit o tome zašto poslovni plan i kakav točno.

Dakle, zašto je važno pisati poslovne/financijske planove i što bi sve trebali obuhvaćati? - Poslovni se plan radi kako bi se predvidjela buduća događanja i njihovi učinci na poslovanje, kako bi se poduzeće moglo bolje prilagoditi uvjetima u okruženju. On definira ciljeve poslovanja i načine kako ih postići, a što smo bolje predvidjeli buduće događaje i rješenja budućih problema, to su nam šanse za postizanje zacrtanih ciljeva veće.

Jedan je od najvažnijih dijelova poslovnoga plana onaj financijski, jer prikazuje trenutačnu financijsku situaciju poduzeća i projicira njegove buduće financijske performanse. Cilj je financijskog plana prikazati kako poduzeće planira ostvarivati prihode, pokrivati troškove, investirati sredstva, upravljati novčanim tokom, ali i kako će održavati financijsku stabilnost. Međutim, kod izrade financijskih planova i projekcija poslovanja često se radi samo projekcija računa dobiti i gubitka za buduće razdoblje, što nije dovoljno – poručuje Krpan.

Nema šire slike

Zašto to nije dovoljno? Zato što, ako poduzeće planira samo račun dobiti i gubitka za buduće razdoblje fokus stavlja samo na jedan pogled na poslovanje, a ne gleda širu sliku, odnosno novčani tok koji proizlazi, osim iz računa dobiti i

gubitka, i iz određenih stavki u bilanci.

- To je kao da gledate kroz ključanicu vrata i nadate se da vidite cijelu prostoriju. Vrlo pojednostavljeno: ako poduzeće ima prihode 100 i troškove 50, njegov je profit 50. Ali, ako su prihodi nenaplaćeni, odnosno otvoreni u potraživanjima, onda zapravo nema sredstava i profit je samo brojka na papiru. Profit je računovodstvena kategorija određena računovodstvenim standardima, dok je novčani tok ono što nam kaže ima li poduzeće dovoljno sredstava, na što se troše, otkud dolaze, i kombinacija je mnogo parametara, a ne samo računa dobiti i gubitka.

I zato treba raditi 'dinamički' financijski plan, kroz modeliranje gdje će se promjene u RDG-u, bilanci, planirane investicije, otplate kredita, isplate dobiti i drugo reflektirati na novčani tok - to je ona krajnja informacija koju želite dobiti iz poslovnog plana, hoće li biti dovoljno novca za pokriće svega planiranog, gdje su eventualne 'rupe' u novčanom toku i kako ih riješiti na vrijeme - analizira Krpan dodajući kako financijski plan, osim planirane razine prihoda, troškova i profita, mora uzeti u obzir i:

- Planirani rast obujma poslovanja; procjenu očekivanih prihoda i troškova
- Planirane dane naplate potraživanja, držanja zaliha i plaćanja dobavljača
- Planirana ulaganja u dugotrajnu imovinu (a onda i obračun amortizacije koje će imati utjecaj na konačnu dobit) ili eventualnu prodaju dugotrajne imovine
- Izvore financiranja ulaganja u dugotrajnu imovinu; pogotovo ako se radi o kreditima
- Povrate postojećih kredita + svih novih kredita (ako se planiraju)
- Planirane isplate dobiti
- Ostale stavke unutar bilance koje mogu imati utjecaj na novčani tok (primjerice dane pozajmice ili dobivena bespovratna sredstva)

Sve te stavke, kaže, utječu na novčani tok i svaka promjena u parametrima utječe na krajnji iznos sredstava s kojima će poduzeće raspolagati (ili će nedostajati sredstava). Ako poduzeće planira značajan rast obujma poslovanja mora biti svjesno da to traži dodatno financiranje. Koje se može izračunati i planirati. No, ako kupci traže dulje odgode plaćanja, to također znači da će poduzeće imati manjak sredstava koji će trebati odnekud financirati.

Dinamički 3D model

I to se da izračunati, kako bi na vrijeme osigurali sredstva. Ako poduzeće planira isplatiti dobit, to su odljevi koje je potrebno projicirati i vidjeti hoće li biti dovoljno sredstava iz poslovanja. - Mislili ste kredit vratiti ranije? Financijski će plan pokazati je li to moguće i u kojem vremenu. Naišli ste na dobru priliku i ušli bi u investiciju? Napravite financijski plan da vidite isplati li se investicija, u kojem roku, hoće li imati efekte na poslovanje, i otkud će biti financirana. Odluke je ispravno donositi temeljem činjenica, jer nas 'feeling' katkad može i prevariti u procjeni. Nemojte se ograničiti samo na račun dobiti i gubitka, svakako ga treba sagledati dinamički, u '3D modelu'.

Imala sam priliku analizirati poslovanje jednog poduzeća koje se bavi maloprodajom, a koje je planiralo investiciju, za što je tražen dugoročni kredit (za pokriće 75 posto vrijednosti investicije). Svoje su projekcije poslovanja radili samo do EBITDA razine (poslovni prihodi - poslovni rashodi + amortizacija). Zato što banka gleda EBITDA razinu kao bazni (ali ne i jedini!) pokazatelj koji kaže ima li poduzeće otplatnog potencijala za pokriće kreditnih obveza i kamata. Pritom je poduzeće bilježilo stalni rast obujma poslovanja od 10 posto godišnje, i tako je planiralo nastaviti i dalje.

No, rast obujma poslovanja traži dodatno financiranje radnoga kapitala (radni je kapital razlika između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza; u uvjetima kada obujam poslovanja raste, raste i ta razlika i poduzeće će trebati dodatna sredstva za financirati je). Kako nisu planirali dalje od Računa dobiti i gubitka, poduzeće je mislilo da će rast obujma poslovanja i investiciju moći financirati samo.

Međutim, projekcija poslovanja koju sam radila, a koja je osim RDG-a uzela u obzir i gore navedene parametre poslovanja, pokazala je da poduzeće ne može samo financirati i dio investicije i stalni rast obujma poslovanja, ne zato što posluje loše, nego zato što ulaganje u dugotrajnu imovinu i rast poslovanja iscrpljuju novčani tok - detaljizira Krpan upozoravajući da upravo zato treba pisati financijski plan - ukazat će na rizike i 'tanke' strane poslovanja, na što staviti fokus i držati pod kontrolom kako bi poslovanje bilo stabilno. Uostalom, ako imamo plan, onda nam on služi i kao smjernica kamo i kako naprijed, pa su i šanse da ostvarimo zacrtano veće.



Alma Krpan