

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA INFORMACIJ ZA OBVLADOVANJE PLAČILNE
NEDISCIPLINE KUPCEV**

Ljubljana, september 2021

ANAMARIJA BALUKČIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anamarija Balukčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza informacij za obvladovanje plačilne nediscipline kupcev, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 PLAČILNA NEDISCIPLINA IN ZAKONSKO UREJANJE PLAČILNE NEDISCIPLINE | 3 |
| 1.1 Plačilna nedisciplina | 3 |
| 1.2 Najpogostejši vzroki plačilne nediscipline podjetja | 4 |
| 1.3 Zakonsko urejanje plačilne nediscipline | 5 |
| 2 FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALNIKI KOT PREVENTIVNI UKREPI IN INSTRUMENTI ZAVAROVANJA | 6 |
| 2.1 Finančna in nefinančna presoja in presoja uspešnosti kupca s pomočjo bonitetne ocene | 8 |
| 2.1.1 Finančni kazalniki | 9 |
| 2.1.1.1 <i>Kazalniki plačilne sposobnosti</i> | 9 |
| 2.1.1.2 <i>Kazalniki uspešnosti</i> | 11 |
| 2.1.2 Nefinančni kazalniki..... | 12 |
| 2.2 Inštrumenti zavarovanja terjatev | 13 |
| 2.2.1 Avans | 14 |
| 2.2.2 Poroštvo | 15 |
| 2.2.3 Bančna garancija..... | 15 |
| 2.2.4 Zastavna pravica in hipoteka | 15 |
| 2.2.5 Lombardni kredit | 15 |
| 2.2.6 Pridržek lastninske pravice | 16 |
| 2.2.7 Menica | 16 |
| 2.2.8 Izvršnica..... | 16 |
| 2.2.9 Dokumentirani akreditiv | 17 |
| 2.2.10 Zavarovanje pri zavarovalnici | 17 |
| 2.3 Postopek izterjave dolga | 18 |
| 2.3.1 Dopisi in opominjanje | 18 |
| 2.3.2 Telefonska podpora izterjave dolga..... | 19 |
| 2.3.3 Obisk dolžnikov..... | 19 |
| 2.3.4 Sodna izterjava | 19 |
| 2.3.5 Drugi načini izterjave dolga | 20 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.5.1 | <i>Kompenzacija</i> | 20 |
| 2.3.5.2 | <i>Cesija</i> | 20 |
| 2.3.5.3 | <i>Asignacija</i> | 21 |
| 2.3.5.4 | <i>Pobot Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju Ajpes pobot)</i> | 22 |
| 2.4 | Kontrola izterjave | 22 |
| 3 | ANALIZA INFORMACIJ ZA OBVLADOVANJE PLAČILNE NEDISCIPLINE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA | 23 |
| 3.1 | Opis izbranega podjetja | 23 |
| 3.2 | Postopek obvladovanja plačilne nediscipline v izbranem podjetju | 24 |
| 3.2.1 | Analiza informacij za obvladovanje plačilne nediscipline pri novih in že obstoječih strankah | 25 |
| 3.2.2 | Sistem elektronskih kreditnih limitov | 34 |
| 3.2.3 | Nadzor nad kreditnimi limiti | 35 |
| 3.2.4 | Plačilni pogoji v izbranem podjetju | 37 |
| 3.2.5 | Zavarovanje terjatev v izbranem podjetju | 40 |
| 3.2.6 | Proces izterjave v izbranem podjetju | 40 |
| 3.2.6.1 | <i>Pisna izterjava dolga</i> | 42 |
| 3.2.6.2 | <i>Telefonska izterjava dolga</i> | 42 |
| 3.2.6.3 | <i>Sodna izterjava</i> | 43 |
| 3.2.7 | Vloga prodajnega oddelka pri izterjavi | 43 |
| 3.2.8 | Nadzor izterjave v izbranem podjetju | 44 |
| 3.3 | Ugotovitve in priporočila | 45 |
| | SKLEP | 46 |
| | LITERATURA IN VIRI | 47 |
| | PRILOGE | 53 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Prikaz DSO | 23 |
| Tabela 2: Prikaz pristojnih oseb za določene ravni in vsote kreditnega limita | 34 |
| Tabela 3: Deset najbolj kritičnih strank po zapadlosti terjatev nad 30 dni..... | 44 |
| Tabela 4: DSO izbranega podjetja po mesecih..... | 45 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Vpliv pandemije bolezni covid-19 na gospodarstvo | 4 |
| Slika 2: Popravki vrednosti terjatev..... | 25 |
| Slika 3: Osnovni podatki nezdravega podjetja | 28 |
| Slika 4: Bonitetna ocena "nezdravega podjetja" | 29 |
| Slika 5: Dinamična ocena nezdravega podjetja | 29 |
| Slika 6: Kazalniki "nezdravega podjetja" | 30 |
| Slika 7: Plačilni indeks "nezdravega podjetja" | 31 |
| Slika 8: Osnovni podatki "zdravega podjetja" | 31 |
| Slika 9: Bonitetna ocena "zdravega podjetja" | 32 |
| Slika 10: Dinamična ocena | 32 |
| Slika 11: Kazalniki podjetja | 33 |
| Slika 12: Plačilni indeks podjetja | 33 |
| Slika 13: Kreditni pogoji obravnavanega podjetja Z..... | 36 |
| Slika 14: Zavrnitev zavarovanja stranki Y | 36 |
| Slika 15: Krediti pogoji podjetja Y..... | 37 |
| Slika 16: Zamude pri plačilu | 39 |

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Intervju - Finančni direktor | 1 |
| Priloga 2: Intervju – Vodja izterjave | 3 |
| Priloga 3: Intervju – Administrator v računovodstvu..... | 5 |
| Priloga 4: Intervju – Skrbnik kupcev..... | 7 |
| Priloga 5: Intervju – Sodelavec v operativi | 8 |
| Priloga 6: Zahtevek za odprtje nove stranke | 9 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

CAD – (angl. Cash Against Documents); plačilo proti dokumentu

COD – (angl. Cash on Delivery); plačilo pred dostavo

DSO – (angl. Days Sales Outstanding); dnevi vezave terjatev

DDV – davek na dodano vrednost

DDVF – delež dolga v financiranju

DX – dvomljiva knjiga

eCLA – postopek določanja elektronskih kreditnih limitov

EPI – predviden plačilni indeks

EU – (angl. European Union); Evropska unija

KI – kreditna izpostavljenost

KOS – Koeficient obračanja sredstev

KPI – Kazalnik plačilnega indeksa

MSP – Mala in srednje velika podjetja

PS – Plačilna sposobnost

ROA – Kazalnik donosnosti sredstev

SRS – Slovenski računovodski standardi

SSC – (angl. Shared services center)

ZIZ-NPB28 – Zakon o izvršbi in zavarovanju

ZPreZP-1 – Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih

UVOD

Plačilna nedisciplina že kar nekaj let predstavlja velik izziv pri poslovanju podjetij. Ob gospodarskih krizah ter šokih v gospodarstvu pa je plačilna nedisciplina še toliko občutnejša. Posledice plačilne nediscipline so za marsikatero podjetje lahko tudi usodne in se nato kažejo v celotni verigi poslovanja podjetij. Zaradi same narave poslovanja podjetij so zaradi plačilne nediscipline največkrat oškodovana mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP). MSP velikokrat zaidejo v finančne težave saj se zaradi velikosti in finančne moči niso zmožna soočiti z izpadom prihodka, katerega prinesejo zamude pri plačilih njihovih strank. Plačilna nedisciplina se v gospodarstvu pojavi zaradi različnih razlogov ter makroekonomskih vplivov na gospodarstvo. V času kriz in šokov v gospodarstvu pa je razlogov za nastanek plačilne nediscipline veliko več in je posledično tudi bolj razširjena pri poslovanju podjetij (Vodlan, 2010).

Šok za gospodarstvo je v zadnjem obdobju povzročila pandemija bolezni covid-19. Poslovanje je v tem obdobju oteženo še posebej za tista podjetja, ki so se že pred epidemijo soočale z finančnimi težavami. To je dodatno pripomoglo k povečanju plačilne nediscipline. Številne analize potrjujejo povečanje pojava plačilne nediscipline v določenih gospodarskih dejavnostih in povečanje števila izbrisov poslovnih subjektov. Ob tem se je potrebno zavedati, da plačilna nedisciplina ob epidemiji ni bila tako občutna kot v zadnji gospodarski krizi, saj so države z finančnimi pomočmi poskušale gospodarstvo čim bolj stabilizirati. Države so z denarnimi pomočmi želele popraviti finančno situacijo v gospodarskih subjektih in panogah ter ohranjati tržno ravnovesje. Vendar državne pomoči prinesejo le kratkoročno ugodje oziroma rešitev. Zato lahko še dodatno porast plačilne nediscipline pričakujemo ob ukinitvi državnih pomoči, saj bodo podjetja prepuščena svoji lastni likvidnosti.

To za podjetja pomeni dodaten izziv, ki od njih zahteva večjo pozornost na področju obvladovanja plačilne nediscipline. Za podjetja je ključnega pomena, da čim hitreje prepoznajo stranko z morebitnimi likvidnostnimi težavami. Le na ta način lahko pravočasno ukrepajo in poskrbijo, da so vse odprte terjatve določene stranke poplačane.

Motiv za pisanje magistrske naloge na temo izterjav kupcev sem dobila med študentskim delom, saj delam na področju izterjav. Pri delu sem ugotovila, da je težava velika in časovno zamudna, saj se v izbranem podjetju z izterjavo kupcev ukvarjajo na dnevni ravni. To pomeni, da imajo veliko kupcev s plačilno nedisciplino.

Namen moje magistrske naloge je podjetjem in njihovim finančnim službam predstaviti način, kako s preventivnimi ukrepi preučiti in obvladovati kupce, da se že pred sklenitvijo posla zmanjša tveganje neplačila. Poleg tega želim v magistrski nalogi predstaviti na kakšen način ravnati z kupci, ki zamujajo s plačili in prikazati postopek izterjave skladno z zakonskimi določili, da je zamujeno plačilo plačano v najkrajšem možnem času.

V prvem delu magistrske naloge sem razložila problematiko plačilne nediscipline s pomočjo domače in tuje literature ter informacij iz izbranega podjetja, ter predstavila sem ustrezno zakonsko podlago, ki ji morajo podjetja slediti pri izvajanju postopka izterjave kupcev. V drugem delu sem s pomočjo našteje literature skušala ugotoviti, kateri so ustrezni preventivni ukrepi za obvladovanje kupcev. Torej kako preprečiti neplačila, te ukrepe pa sem tudi podrobneje predstavila. V tem delu sem tudi predstavila kako naj podjetja začnejo s postopkom obvladovanja terjatev izterjave in možne pristope ter korake, ki naj bi jih podjetja uporabila. V tretjem delu magistrske naloge pa sem na podlagi internih pravilnikov in ustanovne prakse izbranega podjetja ugotovila in predstavila katere informacije podjetje uporablja za obvladovanje plačilne nediscipline. Hkrati sem predstavila postopek preverjanja plačilne nediscipline v izbranem podjetju po posameznih korakih in na podlagi ugotovitev ter informacij izbranega podjetja podala predloge za izboljšave k postopku obvladovanja plačilne nediscipline.

Cilji moje magistrske naloge so sledeči:

- Predstaviti plačilno nedisciplino in vzroke za njen nastanek.
- Predstaviti informacije, ki so ključne za zaježitev plačilne nediscipline.
- Predstaviti finančne kazalnike, ki se uporabljajo pri določanju bonitetne ocene podjetja.
- Izpostaviti najpomembnejše instrumente zavarovanja terjatev in na kratko predstaviti postopek izterjave.
- Predstaviti sistem obvladovanja plačilne nediscipline v izbranem podjetju.

Na podlagi zastavljenih ciljev sem si zastavila dve ključni raziskovalni vprašanji:

- Katere so ključne informacije pri obvladovanju plačilne nediscipline?
- Ali v izbranem podjetju učinkovito obvladujejo plačilno nedisciplino?

Magistrska naloga je sestavljena iz treh glavnih poglavij, poslužila sem se empirične metode raziskovanja. V prvih dveh poglavjih sem uporabila deduktivni pristop, pri katerem sem na podlagi sekundarnih virov opredelila teoretična spoznanja, ki se nanašajo na tematiko kreditne sposobnosti podjetij, plačilne nediscipline in obvladovanja dospelih terjatev skladno s slovensko zakonodajo. Sekundarne vire sem črpala iz različnih člankov, knjig, poročil, slovenskih in tujih avtorjev in podatkov ter informacij iz izbranega podjetja.

V tretjem poglavju oziroma praktičnem delu magistrske naloge sem uporabila empirično metodo, s katero sem na podlagi internih virov izbranega podjetja ter intervjujev zaposlenih v izbranem podjetju raziskala in predstavila kako podjetje pristopa k obvladovanju plačilne nediscipline pri svojem vsakodnevnem poslovanju na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in praktičnega dela bom v sklepnem delu pripravila priporočila in podala predloge izbranemu podjetju za nadaljnje obvladovanje kupcev z dospelimi terjatvami.

1 PLAČILNA NEDISCIPLINA IN ZAKONSKO UREJANJE PLAČILNE NEDISCIPLINE

1.1 Plačilna nedisciplina

Podjetja v večini primerov drugim podjetjem in javnim organom blago in storitve prodajo na kredit. To pomeni, da dobavitelj za opravljeno storitev oziroma prodajo blaga stranki postavi določen rok za plačilo. Rok za plačilo lahko določita stranki sami ali pa ga določi zakon. Na žalost se v poslovnem svetu veliko strank kljub dogovoru ne drži plačilnih rokov in račun plačajo z zamudo ali ga celo ne plačajo. Takšno neizpolnjevanje dogovorjenih plačilnih rokov negativno vpliva na likvidnost podjetja in povzroča težave pri finančnem poslovanju podjetja.

Plačilna nedisciplina ima močan negativen vpliv na celotno gospodarstvo (tako na svetovno kot tudi evropsko). Veliko MSP zaide v finančne težave, ker čakajo na plačilo računov. S tem se izgubljajo delovna mesta, gospodarstvo pa je v krču. Plačilna nedisciplina povzroča tako administrativne kot finančne obremenitve, te pa so še posebej zahtevne kadar podjetje in stranka nista iz iste države (European Commission, brez datuma). Plačilna nedisciplina slabo vpliva tudi na reprodukcijsko verigo in onemogoča učinkovito upravljanje s kapitalom. Podjetja za izvajanje svoje dejavnosti namreč potrebujejo vire financiranja za proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev, ki jih nato prodajo na trgu. V kolikor podjetja plačila ne prejmejo pravočasno, izgubijo vir financiranja za nadaljnjo proizvodnjo izdelka ali storitve in so ga primorana poiskati drugje. V večini primerov je ta rešitev za podjetja dražja in nesprejemljiva. Plačilna nedisciplina v gospodarstvu lahko sproži tudi verižno reakcijo, saj plačilna nedisciplina enega podjetja lahko privede k plačilni nesposobnosti večjega števila podjetij. Takšna verižna reakcija za podjetja pomeni povišano tveganost poslovanja in odvratanje tujih investitorjev ter poslovnih partnerjev (Vodlan, 2010).

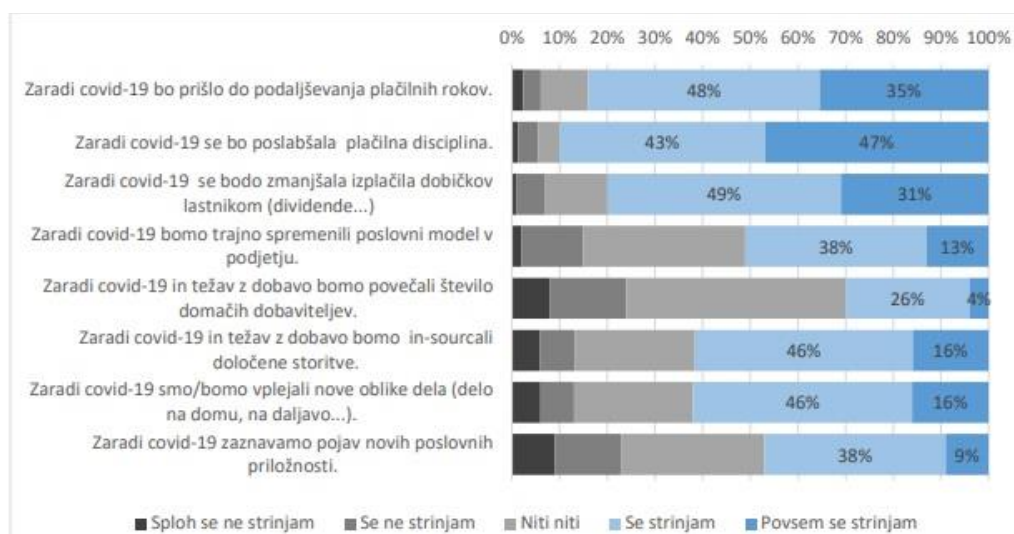
Od leta 2014 se je stopnja rednega plačevanja pet let zapored zviševala. Eden izmed glavnih razlogov za ta pozitiven trend je gospodarska stabilnost. Po podatkih inštituta za potrošniške raziskave GfK, se je kupna moč v Evropi v enakem obdobju zviševala. Drugi pomemben razlog za izboljšanje plačilne discipline so vnaprej dogovorjeni plačilni roki. Krajši plačilni roki privedejo do višje stopnje rednih plačil. Zato imajo podjetja v Evropi povprečen rok za plačilo 33 dni, podjetja v Nemčiji in na Danskem pa imajo povprečne plačilne roke še krajše (23 oziroma 24 dni) (EOS Group, 2019). Tudi v Sloveniji so povprečni plačilni roki krajši v primerjavi z Evropo. Vendar raziskave kažejo, da 58 odstotkov vprašanih evropskih podjetij še vedno sprejema daljše plačilne roke, kot se jim zdi udobno. V Sloveniji je ta številka precej nižja, saj je le 30 odstotkov vprašanih slovenskih podjetij sprejelo daljše plačilne roke. Številka še vedno pomeni, da veliko podjetij v Sloveniji sprejme predolge plačilne roke v primerjavi s tem, kar bi si želela (Intrum Justitia, 2017, str. 42). Glavno vprašanje je, ali se bo zgoraj omenjeni pozitiven trend plačilne discipline nadaljeval, saj se po statističnih podatkih gospodarska rast v evro območju in na Kitajskem niža. Strokovnjaki menijo, da se

bo gospodarska rast nižala tudi v prihodnje (EOS KSI, Upravljanje terjatev d.o.o., 2019) in ocenjujejo, da bo negativen vpliv na gospodarstvo in posledično na plačilno disciplino podjetij povzročila tudi trenutna pandemija bolezni covid-19.

Na spletnem seminarju z naslovom “Kaj lahko državljani in poslovneži pričakujemo od države – sedaj in po koronaotoplitvi?”, ki se je odvil dne 31. marca 2020, so udeleženci razpravljali kako velike posledice bo občutilo gospodarstvo po pandemiji bolezni covid-19.

Na sliki 1 so predstavljena mnenja udeležencev seminarja. Večina udeležencev je bila mnenja, da bo pandemija bolezni covid-19 pustila negativne posledice na plačilni disciplini in da bo kriza prinesla tudi podaljšanje plačilnih rokov (Redek, 2020).

Slika 1: Vpliv pandemije bolezni covid-19 na gospodarstvo



Vir: Redek (2020).

Kot pravi predsednik uprave skupine EOS, se posledic plačilne nediscipline ne sme spregledati, saj podjetjem povzroča izgube dobička in zmanjšuje likvidnost. Veliko podjetnikov iz Zahodne in Vzhodne Evrope meni, da je njihovo preživetje v primeru plačilne nediscipline ogroženo (EOS KSI, Upravljanje terjatev d.o.o., 2019).

1.2 Najpogostejši vzroki plačilne nediscipline podjetja

Podobna težava glede plačilne nediscipline kot v ostalih državah evroobmočja, je prisotna tudi v Sloveniji. Plačilna nedisciplina v Sloveniji je bila tako, kot v celotnem evroobmočju najvišja v času gospodarske krize. Del krivde za omenjene težave lahko pripišemo menedžerjem zaradi pomanjkljivega znanja o procesih tržnega gospodarstva in slabo odzivnem ter organiziranem sodstvu. Sodstvo je namreč reševanje težav glede plačilne nediscipline postavilo na stranski tir. Ob takšnem sodstvu se gospodarski sodni spori rešujejo zelo počasi, kar občutno vpliva na finančno poslovanje zdravih organizacij. Ker se sodni

procesi odvijajo zelo počasi, so za mala podjetja velikokrat predragi. Zato si v sodne postopke pogosto ne upajo vstopiti, saj tudi če bi bili na sodišču uspešni, bi zaradi že nastalih finančnih težav in dodatnih sodnih stroškov prenehali poslovati (GZS, 2012).

Poleg zgoraj naštetih težav v Sloveniji lahko opazimo še eno nepravilnost na področju plačilne discipline. Pri nas podjetja namreč pogosto menijo, da bodo zaradi izterjatev izgubile posel in stranko. S postopkom izterjave odlašajo, znesek dolga pa se viša. Višji znesek dolga pomeni večje težave tako za upnika, kot za dolžnika, saj je višji dolg težje, oziroma v nekaterih primerih nemogoče izterjati. Takšno razmišljanje in upravljanje z izterjatvami je seveda napačno in je botrovalo k velikemu številu stečajev MSP.

Zamude pri plačilih vplivajo na dohodek slovenskih podjetij. V raziskavi o ocenjevanju posledic zamujanja pri plačilih za podjetja, je 47 odstotkov slovenskih podjetij leta 2017 potrdilo, da zamude pri plačilih zelo vplivajo na njihovo poslovanje in izgubo dohodka. Takšno znižanje likvidnosti zaradi plačilne nediscipline slovenskim podjetjem predstavlja resen izziv (Intrum Justitia, 2017).

Poleg bistvenih že zgoraj naštetih razlogov za plačilno nedisciplino kot so pomanjkanje znanja menedžerjev, slabo odzivno sodstvo ter strah pred izgubo posla lahko prištejemo tudi naslednje razloge (Komisija za gospodarstvo, obrt, turizem in finance, 2018, str. 3):

- Primanjkljaj lastnih finančnih sredstev.
- Kreditni krč, ki nastane zaradi previsokih zahtev bank za dajanje posojil. Tako podjetja težko dobijo kredit oziroma finančna sredstva.
- Velika in finančno močna podjetja pogosto nemoralno, neetično in v nekaterih primerih tudi nezakonito od manjših podjetij izsiljujejo predolge plačilne roke.
- Zamujanje plačil zaradi različnih vplivov iz zunanjega okolja podjetja,
- Neučinkovitost državnih ukrepov na področju plačilne nediscipline. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (v nadaljevanju ZPreZP-1) ni prinesel pričakovanih rezultatov, saj se neposredna plačila podizvajalcem še vedno ne izvršujejo.

V današnjem poslovanju so podjetja dokaj soodvisna, tako da plačilna nedisciplina enega podjetja povzroči finančne težave tudi ostalim podjetjem v verigi poslovanja – domino učinek.

1.3 Zakonsko urejanje plačilne nediscipline

V času gospodarske krize so se MSP zaradi plačilne nediscipline soočale še z dodatnimi težavami, saj so banke z omejevanjem posojil otežile kreditne linije. To težavo je opazila tudi Evropska Unija (v nadaljevanju EU), ki je za zaščito podjetij pred finančno nedisciplino 16. februarja 2011 sprejela Direktivo 2011/7/ EU o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih transakcijah. Države članice so omenjeno direktivo morale vključiti v svojo nacionalno zakonodajo do 16. marca 2013. S to direktivo so uzakonili ostrejšje ukrepe, ki so

v državah EU občutno vplivali na zaposlovanje, rast in likvidnost podjetij (European Commission, brez datuma).

Direktiva 2011/7/EU služi za vzpostavitev boljše plačilne discipline med podjetji ali med podjetji in javnimi organi, kadar mora upnik dobaviti blago ali opraviti storitev, dolžnik pa izpolni denarno obveznost. Omenjena direktiva regulira ukrepe za odpravo in preprečevanje plačilne nediscipline ter ščiti podjetja v trgovinskih poslih pred zamudami pri plačilih. Direktiva določa uzakonjene plačilne roke, v primeru neupoštevanja plačilnih rokov predpisuje kazenske določbe. Plačilni roki med podjetji ne smejo biti daljši od 60 dni, le v izjemnih okoliščinah so lahko daljši, vendar ne več kot 120 dni. Če v pogodbi ni določenega plačilnega roka, mora dolžnik poravnati svojo obveznost v 30 dneh od prejema računa.

Navkljub zgoraj omenjenem pravilniku, mora dolžnik svojo obveznost poravnati (Hočevar in drugi, 2011):

- V roku 30 dni od prejema blaga oziroma opravljene storitve, če je dan prejema računa negotov.
- V roku 30 dni od prejema blaga oziroma dovršene storitve, če je dolžnik prejel račun, preden je bila storitev dovršena oziroma preden je dolžnik prejel blago.
- V roku 30 dni od pregleda blaga oziroma storitve, če je pregled zakonsko določen in je dolžnik prejel račun pred pregledom blaga oziroma storitve.

Direktiva 2011/7/EU navaja v primeru, da dolžnik zamuja s plačilom ima upnik pravico brez predhodnega opomina od dolžnika izterjati povračilo stroškov, ki so nastali zaradi izterjave, v višini 40 EUR. Upnik pa ima pravico zahtevati še izvršilne stroške, ki jih določa Zakon o izvršbi in zavarovanju (v nadaljevanju ZIZ-NPB28) na primer stroški postopka ali stroški najema strokovno usposobljenih partnerjev za izterjavo.

2 FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALNIKI KOT PREVENTIVNI UKREP IN INSTRUMENTI ZAVAROVANJA

Kreditno poslovanje pomeni, da lahko stranka za kupljeno blago ali opravljeno storitev plača pozneje. Takšen način poslovanja je značilen predvsem pri poslovanju med podjetji. Kreditno poslovanje podjetjem omogoča spodbujanje prodaje in rasti poslovanja. Vendar takšno poslovanje podjetjem tudi predstavlja tveganje, ki izhaja iz morebitne zamude pri plačilu oz. neplačilu stranke. To negativno vpliva na denarni tok podjetja in na njegovo finančno stabilnost (Euler Hermes United States, brez datuma a).

Učinkovito določanje kreditne sposobnosti stranke je osnovni pristop k zmanjševanju tveganja zaradi zamude pri plačilu oz. neplačil s strani strank. Zato je za podjetje zelo pomembno, da uporablja ustrezne podatke, orodja in postopke za določanje kreditne sposobnosti strank (Euler Hermes United States, brez datuma a).

Zamude pri plačilih se dogajajo zaskrbljujoče pogosto, zato je ključnega pomena za finančno zdravje podjetja, da jih zmanjša. Kupci, ki ne plačajo računov, lahko neposredno ogrozijo preživetje podjetja, zato je sistem kreditnega upravljanja zelo pomemben (Euler Hermes United States, brez datuma b).

Obvladovanje kreditov je definirano kot načrt podjetja za zaščito pred zamudami pri plačilih ali neplačilom s strani strank. Da je načrt podjetja učinkovit mora podjetje nenehno ugotavljati in nadzorovati tveganja pri poslovanju s svojimi strankami ter oceniti možne izgube pri poslovanju. Učinkovit načrt podjetju omogoča ohraniti pozitiven denarni tok podjetja ter zmanjša negativni vpliv neplačila stranke na podjetje (Euler Hermes United States, brez datuma b).

Veliko podjetij ima težave pri določanju kreditne sposobnosti stranke, še posebej imajo podjetja težave pri določanju kreditne sposobnosti tujim strankam. Pri tujih strankah je določanje kreditne sposobnosti stranke oteženo zaradi težko dostopnih in nezanesljivih informacij. Z uporabo učinkovitega načrta določanja kreditne sposobnosti strank si lahko podjetje ustvari prihodek, do katerega je upravičen in zagotovi dolgoročno neprekinjeno ter uspešno poslovanje (Euler Hermes United States, brez datuma b).

Vsako podjetje ima svojo politiko poslovanja ter zato vsako podjetje potrebuje svoj načrt pri določanju kreditne sposobnosti strank. Načrt mora biti skladen s panogo, politiko in strankami podjetja. Mnenje strokovnjakov je, da najboljši primeri določanja kreditne sposobnosti strankam vsebujejo izpopolnjene postopke pri izterjavi terjatev in urejanja pogodb s strankami, obvladovanje in prepoznavanje tveganja neplačila strank ter vzpostavitev aktivnega načrta za minimaliziranje kreditnega tveganja (Euler Hermes United States, brez datuma b).

Pri določanju kreditne sposobnosti stranke je potrebno razumeti plačilno sposobnost stranke, da bo ta pravočasno plačala obveznost za opravljeno storitev ali prodano blago. Za določitev kreditne sposobnosti stranke mora podjetje razumeti strankin motiv in dejavnike, ki vplivajo na pravočasno plačevanje obveznosti. Med dejavnike, ki vplivajo na pravočasno plačevanje obveznosti sodijo prihodki stranke, neporavnane obveznosti, strankine prihodnje plačilne zmožnosti in trendi podjetij z enako ali podobno dejavnostjo (Euler Hermes United States, brez datuma a).

Da bi se podjetje zaščitilo pred zamudo ali neplačevanjem računov, je pomembno, da uporabi ustrezna orodja za temeljito preverjanje kreditne sposobnosti strank, preden ji določi kredit.

2.1 Finančna in nefinančna presoja in presoja uspešnosti kupca s pomočjo bonitetne ocene

Na zdravje podjetja vplivajo različni dejavniki, nekateri so iz računovodskih izkazov, nekateri pa so dnevno spremenljivi. S pomočjo dejavnikov, ki jih najdemo v računovodskih izkazih lahko izračunamo kazalnike, ki nam pomagajo pri poslovnih odločitvah. Med dnevno spremenljive dejavnike uvrščamo izbrise, blokade bančnih računov in negativne dogodke podjetij (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

Podjetje se s pomočjo bonitetne ocene odloči ali bo vstopilo v poslovni odnos z določeno stranko ali ne, prav tako s pomočjo bonitetne ocene lahko presodi stopnjo tveganja poslovanja z določeno stranko. Podjetje se s pomočjo bonitetne ocene tudi odloči o ponujenih kreditnih limitih in plačilnih pogojih (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

Bonitetne ocene podajajo posebej za to usposobljene bonitetne hiše oziroma agencije, pripravljajo jih tudi banke in ostale finančne institucije, vendar samo za pomoč pri lastni presoji, ko se odločajo za naložbo v določeno podjetje. Bonitetna ocena se podjetju dodeli glede na njihovo poslovno uspešnost in na podlagi opredeljenih meril (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

Pri podajanju bonitetne ocene se podjetja na podlagi njihove velikosti, dejavnosti, višine prihodkov, itd. uvršča v posamezne skupine. Bonitetne agencije določijo bonitetno oceno s pomočjo analize podjetja v predhodnem poslovnem letu. Analiza se izdela na podlagi računovodskih podatkov, ki jih najdemo v računovodskih izkazih podjetja. Bonitetna ocena pove ali je podjetje pri svojem poslovanju uspešno in učinkovito. Višjo kot ima podjetje bonitetno oceno, bolj je uspešno in učinkovito pri svojem poslovanju, ter poslovanje s takšno stranko predstavlja manjše tveganje (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

Bonitetne agencije določajo bonitetno oceno na podlagi lastnih meril oziroma na podlagi kazalnikov. Pri analizi poslovanja se vse bonitetne agencije poslužujejo enakih meril. Poznamo tri vrste bonitetne ocene: kreditna bonitetna ocena, ne kreditna bonitetna ocena in ostale bonitetne ocene. (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018):

Podjetja največkrat uporabljajo kreditno bonitetno oceno pri postopku sklepanja novega posla, saj kreditna bonitetna ocena pove, ali je določena stranka s katero želi podjetje vstopiti v poslovni odnos kreditno tvegana oziroma ali je plačilno sposobna. Na podlagi kreditne bonitetne ocene se podjetje odloči o ponujenem kreditnem limitu in plačilnem roku (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

Kreditno bonitetno oceno delimo na kratkoročno bonitetno oceno in na dolgoročno bonitetno oceno. Kratkoročna bonitetna ocena se uporablja za oceno poslovanja do enega leta,

dolgoročna bonitetna ocena, ki je tudi pogosteje uporabljena zaradi njene veljave, pa se uporablja za oceno poslovanja nad enim letom (RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o., 2018).

2.1.1 Finančni kazalniki

Bonitetno oceno podjetja tvorijo finančna ocena, dinamična ocena in ocena kreditnega limita in kreditne marže. Določa se na podlagi izbranih kazalnikov, podjetju pa se jo poda po postopku, ki jih uvrsti v posamezne primerljive skupine. Podjetje se na začetku uvrsti v eno od desetih skupin na podlagi velikosti sredstev in v eno od desetih skupin glede na višino prihodkov. V obeh primerih prvo skupino tvorijo podjetja z najnižjimi sredstvi oziroma prihodki, deseto skupino pa tvorijo podjetja z najvišjimi sredstvi oziroma prihodki (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Podjetja se uvršča v skupine, da se v nadaljevanju med seboj lahko primerja le podjetja s podobno visokimi sredstvi in prihodki. Ko je podjetje uvrščeno v eno izmed zgoraj omenjenih desetih skupin, se nadaljnjo uvrsti v primerljive skupine na podlagi šestih finančnih kazalnikov likvidnosti in uspešnosti. Na koncu se bonitetna ocena poda glede na uspešnost podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji, ki so uvrščena v primerljivo skupino, na podlagi zgoraj omenjenih šest kazalnikov. Pri vsakem od šestih kazalnikov se podjetje uvrsti v skupine na podlagi le ene osnovne delitve. Torej se jih znotraj primerljive skupine zvrsti samo po velikosti sredstev ali pa samo po višini prihodkov (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Bonitetno oceno se podjetju poda s pomočjo analize podjetja, katera temelji na različnih finančnih kazalnikih. Za določanje bonitetne ocene se uporablja šest finančnih kazalnikov, ti pa se delijo v skupino kazalnikov plačilne sposobnosti in skupino kazalnikov uspešnosti.

2.1.1.1 Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost nam pove ali je podjetje sposobno brez težav poravnati svoje zapadle obveznosti v kratkem roku. Plačilno sposobnost lahko ocenimo na podlagi kazalnikov, ki jih izračunamo s pomočjo podatkov iz bilance stanja ali na podlagi kazalnikov, ki jih izračunamo s pomočjo podatkov iz denarnega toka. Pri izračunu kazalnikov na podlagi bilance stanja med seboj primerjamo sredstva z obveznostmi do virov sredstev. Če podjetje posluje normalno bi načeloma morala biti kratkoročna sredstva večja od kratkoročnih obveznosti (Brvar, 2018). Večja kot je vrednost kratkoročnih sredstev, manjše bo tveganje za nelikvidnost podjetja. V kolikor je vrednost kratkoročnih sredstev negativna, nam pove, da so obveznosti večje od sredstev, kar predstavlja tveganje pri ohranjanju likvidnosti podjetja (Igličar, Hočevar in Zaman Groff, 2013, str. 364-365).

$$DDVF = \frac{\text{Finančne in poslovne obveznosti}}{\text{Skupaj obveznosti do virov sredstev}} \times 100 \quad (1)$$

Kazalnik delež dolga v financiranju (v nadaljevanju DDVF) predstavlja ali je podjetje dolgoročno plačilno sposobno. Dolgoročna plačilna sposobnost je ključnega pomena za obetajočo prihodnost in uspešnost podjetja. S kazalnikom DDVF kot je razvidno iz enačbe (1) se ugotavlja razmerje sredstev podjetja, ki je financiran s tujimi viri. Nižja vrednost kazalnika predstavlja nižjo stopnjo tveganja s strani upnikov. Prav tako nižja vrednost kazalnika pomeni, da je podjetje manj odvisno od tujih virov financiranja in je zato finančno bolj stabilno. Podjetja, ki imajo delež dolga pod 0,5 oziroma 50 odstotkov, predstavljajo nizko stopnjo tveganja za upnike, saj to pomeni da je več kot 50 odstotkov premoženja v njihovi lasti. V primeru, da je vrednost kazalnika nad 1 to pove, da podjetje posluje brez lastnega kapitala in, da se v celoti financira s tujimi viri. Podjetje z vrednostjo kazalnika nad 0,5 ima visok delež dolga, kar je lahko nevarno v kolikor upniki zahtevajo takojšne poplačilo dolga. Financiranje s tujimi viri je za podjetje ugodnejša in bolj donosna oblika financiranja kot pa financiranje z lastnimi viri. Vendar se mora podjetje posluževati financiranja s tujimi viri preudarno, saj pretirano zadolževanje vodi v plačilno nesposobnost podjetja (Dun & Bradstreet, brez datuma).

$$PS = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne poslovne in finančne obveznosti}} \quad (2)$$

V kolikor podjetje želi izvedeti ali je stranka zares likvidna, ni dovolj, da pogleda le izkaz poslovnega izida ampak mora opraviti nekaj preprostih izračunov. S kazalnikom kratkoročne solventnosti (v nadaljevanju PS) lahko izračuna ali lahko podjetje s kratkoročnimi sredstvi poravna kratkoročne obveznosti, vendar pa s tem kazalnikom ne more oceniti plačilne sposobnosti podjetja, vendar lahko ugotovi le dejavnike, ki vplivajo nanjo. PS kot vidimo iz enačbe (2) torej prikazuje kratkoročna sredstva v razmerju s kratkoročnimi obveznostmi. Postavke kratkoročnih sredstev so denar, terjatve do kupcev, kratkoročne zaloge in ostala kratkoročna sredstva, za katere se domneva, da bodo v enem letu pretvorjena v denar. Pri terjatvah se mogoče ne zdi, da jih podjetje lahko dokaj hitro likvidira, vendar lahko tretje osebe odkupijo terjatve podjetja in tako podjetje tako hitreje pride do denarja. Tak postopek likvidiranja terjatev poznamo kot "faktoring". Pri zalogah je likvidacijski postopek odvisen tudi od panoge (Gallo, 2015).

Nižja vrednost kazalnika nakazuje, da bo podjetju v bližnji prihodnosti zmanjkalo denarja za pokrivanje obveznosti, višja vrednost kazalnika pa nakazuje, da bo podjetje likvidno in bo lahko poravnalo sprotne obveznosti. Da bi bilo razmerje med sredstvi in obveznostmi "varno" mora vrednost kazalnika preseči 1. Vrednost kazalnika hkrati ne sme biti previsoka, saj lahko iz visoke vrednosti kazalnika povzamemo, da podjetje neracionalno posluje s svojim kapitalom, ima veliko vrednost zalog ali pa z svojim denarjem financira kupce. Pri uporabi kazalnika solventnosti se je potrebno zavedati, da bo kazalnik imel nižjo vrednost pri obravnavanju podjetji, ki poslujejo brez ali z majhno količino zalog. Prav tako bo kazalnik nižji pri podjetjih ki poslujejo na način, da ne financirajo kupcev. Kazalnik pa bo

imel višjo vrednost pri podjetjih z nizko vrednostjo kratkoročnih obveznosti (Dun & Bradstreet, brez datuma).

$$KI = \frac{\text{Kratkoročne poslovne terjatve}}{\text{Poslovni prihodki}} \quad (3)$$

Kazalnik kreditne izpostavljenosti iz poslovanja (v nadaljevanju KI) kot je razvidno iz enačbe (3) prikazuje razmerje med terjatvami ter prihodki podjetja na zadnji dan izbranega časovnega obdobja. Omenjeni kazalnik se uporablja za preverjanje plačilne sposobnosti podjetja. Visok delež terjatev lahko podjetje pripelje v finančne težave in povzroči povečano zadolženost podjetja, v najbolj kritičnih primerih pa lahko podjetje privede do stečaja ali prisilne poravnave. Z višanjem zneska terjatev se viša tudi vrednost KI, kar pomeni, da bo podjetje vse bolj odvisno od financiranja oziroma kreditiranja s strani svojih strank.

Potrebno je poudariti, da KI iz poslovanja izraža le kreditno izpostavljenost iz poslovanja, ne pa tudi kreditne izpostavljenosti podjetja, katero ima podjetje iz danih posojil. Vrednost kazalnika se med podjetji, ki delujejo v različnih panogah močno razlikuje, saj so v nekaterih panogah plačilni roki daljši, kot v drugih panogah. Prav tako na vrednost kazalnika vpliva tudi način poslovanja podjetja in njegova velikost, saj se z večjim obsegom poslovanja zvišuje tudi znesek terjatev (Dun & Bradstreet, brez datuma).

2.1.1.2 Kazalniki uspešnosti

$$ROA = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\frac{\text{Sredstva} - \text{Sredstva prehodnega leta}}{2}} \quad (4)$$

Kazalnik donosnosti sredstev (v nadaljevanju ROA) je eno izmed najbolj priljubljenih in uporabnih finančnih kazalnikov. ROA se v industriji uporablja vsaj od leta 1919. Analitiki ga uporabljajo za merjenje donosnosti podjetja in raziskovalci za napovedovanje finančnih spremenljivk in dogodkov. Vendar pa sedanja študija kaže, da obstaja več različnih različic ROA. Ena od težav obstoja toliko različnih različic je, da otežuje primerljivost med različicami (Jewell in Mankin 2012, str. 81).

ROA ali podjetje uspešno razpolaga s svojimi sredstvi. SRS 29 definira kazalnik kot koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev. Ta pokaže kako uspešno podjetje razpolaga s svojimi sredstvi neodvisno od stroškov s katerimi so bila sredstva dobljena ter neodvisno od višine obdavčenja sredstev. Kot je razvidno iz enačbe (4) je kazalnik odvisen od čistega dobička, saj se ob povečanju dobička poveča tudi vrednost kazalnika. Prav tako se vrednost kazalnika povečuje v kolikor podjetje zmanjšuje sredstva vendar le v primeru, ko dobiček kljub zmanjševanju sredstev ostane enak. Prodajo sredstev podjetja izvajajo, da bi dosegli bolj optimizirano uporabo sredstev. V poslovnem letu, ko so bila sredstva prodana je vrednost kazalnika višja, saj je prodaja sredstev prinesla dodaten prihodek, vendar to ni

realen pokazatelj večje uspešnosti poslovanja podjetja. Tako se realni učinki optimizacije oziroma porabe obstoječih sredstev pokažejo šele v naslednjem poslovnem letu (Šuštar, 2009, str. 55-56).

$$KOS = \frac{\text{Celotni prihodki}}{\frac{\text{Sredstva} + \text{Sredstva prehodnega leta}}{2}} \quad (5)$$

Koeficientom obračanja sredstev (v nadaljevanju KOS) je kazalnik uspešnosti in donosnosti podjetja. Uporaba kazalnika se priporoča tako lastnikom kot upnikom. Kot je razvidno iz enačbe (5) KOS predstavlja razmerje med celotnimi prihodki in sredstvi. To razmerje pove, kako učinkovito podjetje uporablja svoja sredstva, pri ustvarjanju prihodkov (koliko prihodkov ustvari podjetje z danimi sredstvi). KOS vlagateljem in upnikom daje predstavo o tem, kako podjetje upravlja s svojim premoženjem in ali ga učinkovito uporablja za proizvodnjo in prodajo. Višje kot je razmerje med celotnimi prihodki in danimi sredstvi, ugodnejše je za podjetje, kar pomeni, da podjetje učinkoviteje uporablja svoja sredstva. V kolikor se KOS dviguje zaradi celotnih prihodkov, podjetje s tem krepi svojo likvidnost in finančno moč. Stalen trend rasti prihodkov je jamstvo, da bo podjetje zmožno poravnati svoje obveznosti. Nižji količnik pa pomeni, da podjetje neučinkovito uporablja svoja sredstva in ima gotovo težave z upravljanjem oziroma z proizvodnjo, kar lahko vodi do nelikvidnosti. V primeru, da je razmerje 1, pomeni da podjetje ustvari 1 evro prihodkov za vsak evro vložen v sredstva. Vrednost kazalnika je vedno pozitivna, saj vrednost prihodkov in sredstev nikoli ne more biti negativna (Conard, 2021).

Podobno kot drugi finančni kazalniki je tudi KOS določen na podlagi standardov panoge. Namreč v nekaterih dejavnostih se sredstva uporabljajo bolj učinkovito in hitreje kot v drugih dejavnostih. Tako je potrebno za dobro oceno obračanja sredstev podjetja, obravnavano podjetje primerjati z drugimi podjetji, ki delujejo v isti dejavnosti oziroma panogi (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Kazalnik plačilnega indeksa (v nadaljevanju KPI) je ključen element pri določanju ocene tveganja. KPI se lahko določi s pomočjo računov, pridobljenih s strani dobaviteljev. Problem pri tem kazalniku je, da bonitetne agencije nimajo podatkov za vsa podjetja. Zaradi tega so v Bisnode Dun & Bradstreet vzpostavili drugo različico prediktivne ocene, poimenovano predviden plačilni indeks (v nadaljevanju EPI). S pomočjo EPI se lahko za kratkoročno obdobje dokaj dobro oceni zamudo pri plačilu stranke. Takšno oceno se z omenjenim indeksom izvede na podlagi zamud pri plačilih podobnih podjetij, postavk iz računovodskih izkazov ter realne situacije gospodarstva (Dun & Bradstreet, brez datuma).

2.1.2 Nefinančni kazalniki

Nefinančni kazalniki oziroma dinamična ocena podjetja so spremenljivi del bonitetne ocene. Spreminja se dnevno na podlagi spodaj navedenih faktorjev:

- **Osnovna dejavnost podjetja:** uspešnost podjetja je močno odvisna tudi od dejavnosti v kateri podjetje deluje, saj so v nekaterih dejavnostih lahko večja tveganja in slabši rezultati, kot v drugih dejavnostih.
- **Geografski položaj:** podobno kot dejavnost podjetja tudi geografski položaj podjetja vpliva na njegove rezultate in tveganje. V nekaterih regijah oziroma občinah so tako lahko rezultati podjetij boljši, njihova tveganja pa manjša kot v drugih občinah oziroma regijah.
- **Blokade TRR:** podjetja za svoje poslovanje uporabljajo enega ali več transakcijskih računov. V primeru, ko podjetje za plačilo svojih obveznosti na računu nima dovolj sredstev lahko banka na podlagi ZIZ-NPB28 ali na podlagi Zakona o davčnem postopku blokira transakcijski račun z namenom, da bi čim hitreje poplačale obveznosti podjetja. Blokade TRR močno vplivajo na dinamično ocena podjetja, njihov vpliv pa je odvisen od tega kolikokrat je bil račun blokiran v zadnjem letu ter koliko časa je preteklo od zadnje blokade računa.
- **Odgovorne osebe v podjetju:** pregled preteklih aktivnosti odgovornih oseb v podjetju na podlagi informacij iz različnih uradnih objav in poslovnega tiska.
- **Datum ustanovitve podjetja:** podjetja s kratko dobo poslovanja predstavljajo višje tveganje.
- **Naroki:** podatki o morebitnih tožbah in lastnosti posameznih tožb.
- **Stečaj:** uradne objave in poslovni podatki o morebitnem stečaju, likvidaciji ali izbrisu podjetja (Dun & Bradstreet, brez datuma).

2.2 Inštrumenti zavarovanja terjatev

Ne glede na to, da podjetje pri določanju kreditnega limita stranki preveri vse njene finančne in nefinančne kazalnike, še vedno obstaja možnost, da bo pri poslovanju s stranko prišlo do zapadlih terjatev. Zato je smiselno, da podjetje pri svojem poslovanju poskrbi za zavarovanje terjatev.

Terjatve so tako kot nepremičnine, oprema in zaloge sestavni del premoženja podjetja. V kolikor podjetje za svoje prodane izdelke oziroma opravljene storitve ne dobi plačila, podjetje ne more ustvariti zelenega denarnega toka. To škodi poslovanju podjetja, saj mu zmanjšuje likvidnost, privede ga lahko tudi do insolventnosti (Artnik, 2016).

Terjatve se v računovodskih izkazih zavedejo, kot prodaja blaga oziroma storitve na kredit. Kreditno obdobje je definiran čas, ki ga ima stranka podjetja, da poravnava svoje obveznosti do podjetja. Podjetja oziroma računovodje podjetij opravljajo analize, s katerimi spremljajo katere stranke svoje obveznosti poravnajo pravočasno in katere ne in na podlagi teh ugotovitev se odločijo, ali je potrebno sprejeti kakršne koli ukrepe. Ko so terjatve poravnane podjetje dobi sredstva, s čimer je omogočeno nadaljnje poslovanje podjetja, izboljšajo pa se tudi obratna sredstva podjetja (Abdullahi, 2016).

Slovenski računovodski standardi navajajo, da terjatev daje pravico na podlagi premoženjsko pravnih in drugih razmerjih zahtevati od točno določene osebe izpolnitev njihovih obveznosti oziroma dolga. V nekaterih primerih pa je terjatev tudi pravica zahtevati dobavo stvari oziroma opravila storitve (avansi, predplačila). Med terjatve se ne uvršča vseh finančnih naložb, ampak le tiste s katerimi so povezani finančni prihodki, ki izhajajo iz določene naložbe. Sredstva, ki niso uvrščena med terjatve, se obravnava kot finančne naložbe. Med poslovne terjatve se v širšem pomenu uvršča tudi aktivne časovne razmejitve, vendar le-te niso predmet omenjenega standarda.

Podjetja lahko težave povezane z dolgimi plačilnimi roki in plačilno nedisciplino rešujejo tudi tako, da svoje terjatve zavarujejo ali pa prodajo. S prodajo oziroma zavarovanjem terjatev podjetje prenese tveganje povezano s terjatvami na tretjo osebo. S tem si podjetje priskrbi finančno stabilnost ter sredstva, da lahko svojim kupcem omogoča način poslovanja z odloženim plačilom. Zavarovane terjatve s strani finančnih institucij (npr. banke) tako podjetjem daje večjo finančno varnost, saj bodo terjatve zagotovo poplačane (ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo, d.o.o., 2020).

Zavarovanje terjatev je še posebej primerno za zavarovanje kratkoročnih terjatev saj se podjetja za zavarovanje le-teh lahko odločijo sama, brez soglasja kupca. Zavarovanje terjatev se lahko izvede za terjatve do kupcev s sedežem tako v Sloveniji, kot tudi za kupce s sedežem v tujini. Kot je bilo že omenjeno, je največja prednost zavarovanja terjatev ta, da je s tem podjetju omogočeno varno poslovanje z veliko manjšim tveganjem, kar daje podjetju finančno stabilnost (Achilles, poslovne in finančne storitve, d.o.o., brez datuma).

V nadaljevanju vam bom predstavila najpomembnejše instrumente, ki se uporabljajo za zavarovanje terjatev in jih na kratko tudi predstavila.

2.2.1 Avans

Avans oziroma predujem je v slovenskih računovodskih standardih določen kot plačilo vnaprej za še ne zapadlo obveznost. Gre za postopek kjer je eden izmed dveh poslovnih partnerjev svojo denarno pogodbeno obveznost že opravil, preden je drugi poslovni partner svojo pogodbeno obveznost sploh začel opravljati (Sodna praksa, 2016).

Pri avansu tako prodajalec ne nosi tveganja, saj kupec preden prodajalec opravi storitev ali preda blago, plača določen znesek. Obratno gledano pa plačilo avansa za kupca predstavlja tveganje in je zanj dokaj neugodno, saj kupec s plačilom avansa financira obratni kapital prodajalčevega podjetja dokler ni posel opravljen. Prav tako je kupec v težkem položaju v kolikor prodajalec ne dostavi celotne količine blaga ali pa je sporna kakovost blaga. Zaradi vseh naštetih razlogov se takšna oblika poslovanja in plačevanja uporablja bolj kot ne pri sklepanju prvih (začetnih poslov) med dvema subjektoma, ker med njima še ni vzpostavljenega zaupanja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak in Ekar, 2009, str. 158).

2.2.2 Poroštvo

Pri poroštveni garanciji se porok pogodbeno zaveže, da bo opravil obveznosti do upnika v kolikor jih dolžnik ob zapadlosti ne uspe opraviti sam. Pravno gledano je zaveza poroka akcesorna in je tako vezana na izpolnjevanje dolžnikove obveze. Pri poroštveni garanciji je po navadi porok dolžan izpolniti svojo obvezo šele, ko dolžnik po prejetem pisnem pozivu o zapadlosti ni opravil svoje obveznosti do upnika (subsidiarno poroštvo). Lahko pa upnik zahteva poravnavo obveznosti tudi direktno od poroka (solidarno poroštvo) (Merc, 2004).

2.2.3 Bančna garancija

Pri bančni garanciji se banka v pisni obliki pogodbeno zaveže, da bo upniku poravnala finančne obveznosti, v kolikor jih dolžnik ob zapadlosti nebi poravnal sam. Način zavarovanja z bančno garancijo je dokaj nov in se je razvil v novejšem, modernejšem poslovanju, saj so druge oblike zavarovanj (npr. poroštvo) dokaj neučinkovite in ne dajejo tolikšnega zaupanja oziroma varnosti upnikom. Največji prednosti bančne garancije za upnika sta, da je pri takšni obliki zavarovanja izdajatelj garancije vedno banka oziroma druga finančna institucija (veliko manjše tveganje kot npr. pri poroštvu) in da je bančna garancija po navadi neodvisna od temeljnega posla za katerega velja garancija (neakcesorna) (Murtič, Murgel in Vidiček, 2009, str. 175).

2.2.4 Zastavna pravica in hipoteka

Pri zavarovanju z zastavno pravico ima upnik pravico, da v kolikor dolžnik ne opravi svojih obveznosti, lahko poplača dolg z zastavljenim predmetom. V takšnih primerih se zastavljeni predmet po sodnem procesu na dražbi proda, upnik pa si s kupnino poplača svoj dolg skupaj z obrestmi in morebitnimi dodatnimi stroški. Zastavljen predmet je lahko premičnina (vozila, delovni stroji,...), pravica (terjatev do tretje osebe,...) ali vrednostni papir.

Zastavna pravica na neko nepremičnino se imenuje hipoteka. Pri hipotekah se za zavarovanje upnikovih terjatev uvede zastavno pravico na določeni nepremičnini (stavbi, posesti, stanovanju). Zastavna pravica se v skoraj vseh primerih izvede z notarskim zapisom, kar daje upniku možnost, da se v izvršilnem procesu kljub morebitnemu ugovoru dolžnika ne sproži pravnega procesa, saj se ugovora preprosto ne upošteva (Notarska zbornica Slovenije, brez datuma).

2.2.5 Lombardni kredit

Lombardne kredite se uvršča med kratkoročne kredite. Lombardni krediti so zavarovani s prenosljivo zastavno pravico na tržnih dobrinah. V takšnih primerih ima upnik zastavno pravico lahko na vrednostnih papirjih, blagu ali plemenitih kovinah. V mednarodnem poslovanju se v največji meri zastavno pravico ustanovi na blagu. Takšne vrste zavarovanj

so najbolj pogoste pri poslovanju z dobrinami kot so kava, baker, tobak in pšenica. Manj pogosto se takšne oblike zavarovanj uporablja pri poslovanju s končnimi izdelki. Znesek lombardnega kredita določajo banke na podlagi blaga, ki je vključen v določen posel in značilnosti poslovanja z njim. Pri lombardnih kreditih se banka zaščiti z ordrskimi vrednostnimi papirji (npr. nakladnica in skladiščni list). (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak in Ekar, 2009, str. 176).

2.2.6 Pridržek lastninske pravice

S pridržkom lastninske pravice prodajalec tudi po izročitvi blaga kupcu obdrži lastninsko pravico nad blagom, dokler kupec v celoti ne izpolni svoje obveznosti plačila. Prodajalec ima s pridržkom lastninske pravice nad blagom tudi prednost pred ostalimi upniki, v kolikor je bila pogodba, ki vsebuje določilo o pridržku lastninske pravice podpisana in overjena preden je kupec šel v stečaj. Torej so glavne značilnosti zavarovanja s pridržkom lastninske pravice, da pri enostavnem pridržku lastninske pravice na premični stvari prodajalec ostane lastnik blaga do plačila kupca in da je kupec do prenosa lastništva le neposredni nelastniški posestnik obravnavane premične stvari, saj dokler ne plača kupnine ni lastnik obravnavanega blaga (Knez in drugi, 2012, str. 22-23).

2.2.7 Menica

Menica predstavlja posamezen vrednostni papir, ki je točno opredeljen s pravili meničnega prava. Izdajatelj menice je meničnemu upniku zavezan, da mu izplača določen denarni znesek, v kolikor se izpolnijo pogoji oziroma pravila navedena v menici. V menici je znesek fiksno določen. Za plačilo zneska upniku (remitentu), določenega v menici, se zaveže izdajatelj menice (trasant) oziroma oseba katero je izdajatelj v menici določil za plačilo (trasat). V takšnem primeru gre za tristransko pravno razmerje, ki je na prvi pogled podobno asignaciji (Murtič, Murgel in Vidiček, 2009, str. 230).

V modernem finančnem poslovanju se menico največkrat uporablja kot obliko zavarovanja, kreditno in plačilno sredstvo. Za zavarovanja se jo uporablja predvsem zato, ker jo je v primeru izterjave lažje izterjati kot ostale oblike zavarovanj. Menico se lahko uporabi tudi kot kreditno sredstvo, saj se izdajatelj menice oziroma menični zavezanec z menico zaveže k plačilu določenega zneska ob izpolnjenih pogojih, vendar je k plačilu zavezan ob dospelosti menice (Murtič, Murgel in Vidiček, 2009, str. 230).

2.2.8 Izvršnica

Izvršnica predstavlja dokaj novo obliko zavarovanja plačil oziroma terjatev. Ureja jo ZPreZP-1. Vsebinsko gledano je izvršnica dokaj podobna menici, od menice se razlikuje po tem, da izvršnico lahko izdata le podjetje ali javni organ.

Kot že omenjeno je izvršnica vsebinsko podobna menici, saj tudi izvršnico tvori izjava dolžnika, s katero se dolžnik zaveže z izvršnico poplačati terjatev. Uveljavitev izvršnice se izpelje po skrajšanem izvršilnem postopku saj ni potrebno dokazovati upravičenosti zahtevka za plačilo, ker že sama izvršnica velja kot potrdilo za uveljavitev izvršljivosti. Vendar pa mora za uveljavitev izvršilnega postopka izvršnica vsebovati vse z zakonom predpisane elemente (BZP, 2018).

2.2.9 Dokumentirani akreditiv

Eden izmed osrednjih instrumentov mednarodne trgovine je dokumentirani akreditiv, saj se z njim prodajalec zavaruje pred plačilnim tveganjem. Gre za zelo varen način zavarovanja, vendar je posledično tudi dražji od večine ostalih zavarovanj. Pri dokumentiranem akreditivu gre za obveznost banke, da po naročilu naročitelja, upravičencu izplača točno določen denarni znesek, v kolikor upravičenec banki predloži ustrezne dokumente, katere banka navaja da so potrebni za odprtje dokumentiranega akreditiva (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak in Ekar, 2009, str. 165). Upravičencu dokumentirani akreditiv daje varnost s tem, da ima upravičenec za upnika banko in ne osebo s katero je sklenil osnovni posel. Banka pa v takšnih primerih predstavlja najvarnejšega dolžnika. Poleg tega, pa dokumentirani akreditiv daje upravičencu dodatno varnost, sej je dokumentirani akreditiv nepovezan z osnovnim poslom (ni akscesorne narave) (Murtič, Murgel in Vidiček, 2009, str. 172).

2.2.10 Zavarovanje pri zavarovalnici

Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici se tako kot večina drugih zavarovanj terjatev izvede s podpisom pogodbe. Vendar je v primeru zavarovanj pri zavarovalnici takšna pogodba zelo podrobna in za večino manjših podjetij zelo kompleksna. Pri takšnih zavarovanjih terjatev je v pogodbah vključeno poročanje mesečnih oziroma kvartalnih rezultatov. Zavarovalnica ob neupoštevanju obveznosti ne bo izplačala zavarovanega zneska. Ima pa zavarovanje terjatev pri zavarovalnici tudi dobre lastnosti, med katerimi izstopajo naslednje (Knez in drugi, 2012, str. 11-12):

- Ker so zavarovalnice varne finančne institucije je izplačilo terjatve v primeru zamude pri plačilu kupca ali njegove insolventnosti vedno zagotovljeno.
- Kupci določenega podjetja s katerimi posluje so pod nadzorom zunanje neodvisne institucije.
- Za zavarovanje terjatve kupec izve šele v primeru da ne izpolni svojih finančnih obveznosti.

V svetu je veliko različnih oblik in načinov zavarovanja terjatev pri zavarovalnici, v Sloveniji pa je najbolj pogost primer zavarovanja na način, da se zavaruje celoten portfelj kupcev ali večji del portfelja, ne glede na to ali ima podjetje sedež znotraj ali zunaj Slovenije.

V Sloveniji lahko terjatve podjetjem zavarujejo le zavarovalnice, ki so vpisane v register Agencij za zavarovalni nadzor (Knez in drugi, 2012, str. 11-12).

2.3 Postopek izterjave dolga

Podjetja se lahko poslovnim partnerjem, ki so plačilno nedisciplinirani v neki meri tudi izognejo s pomočjo že v prvem delu opisanih kazalnikov in zavarovanj. Ker pa so zamude pri plačilih dokaj pogoste, so podjetja primorana iskati rešitve za izterjavo dospelih terjatev. Izterjava terjatev je postopek, ki ga opisuje 299. člen Zakona o obligacijskih. Postopek izterjave dolga se prične, takrat ko dolžnik ni poravnal svojih finančnih obveznosti do datuma zapadlosti in mu upnik pošlje pisni opomin v katerem od dolžnika zahteva, da izpolni svoje finančne obveznosti.

2.3.1 Dopisi in opominjanje

V prvi fazi izterjave dolga upnik dolžniku posreduje le ustno ali pisno opozorilo o nastanku dolga, saj je dolžnik lahko preprosto pozabil pravočasno izpolniti svoje obveznosti. V kolikor je bil to dejanski razlog neplačila dolga, bo zgolj opomin zadostoval in dolžnik bo svojo obveznost poravnal. V prvi opomin se po navadi navede podatke iz računa, osnovne podatke o storitvi ali blagu zaradi katerega je dolg nastal in skupni znesek računa in datum zapadlosti prvotnega računa. Za prvi opomin se po navadi izbere pisno obliko. Telefonski klic se po navadi uporabi v primerih, ko po poslanem pisnem opominu ni bilo odziva in v primerih, ko ima podjetje več dolžnikov ter pošilja poenotene opomine. Za pravilno pripravo opominov pa je ključno, da ima podjetje ažurno računovodsko službo in ustrezno usposobljen informacijski sistem. Ustrezen opomin mora zajemati naslednje podatke (Minimax, brez datuma, str. 10):

- Podatke o pošiljatelju opomina.
- Podatke o kupcu oziroma dolžniku.
- Podatke o terjatvi na katero se opomin nanaša (številka računa, znesek in datum zapadlosti računa).
- Podatke o opominu (številka, datum, valuta).
- Opis nadaljnjih ukrepov v kolikor kupec ne bo upošteval opomina in izpolnil svojih obveznosti.

V kolikor podjetje svojim kupcem, ki niso plačali obveznosti pošilja več zaporednih opominov je ključno, da do svojih dolžnikov stopnjuje pritisk. Po navadi je prvi opomin pri takšnem postopku le nek poziv k plačilu, vsebina drugega opomina pa je že bolj ostra in stroga saj po navadi le-ta kupcu ne omogoča več izmikanja plačila zaradi njegovega nezadovoljstva s storitvijo ali blagom. S tretjim opominom mora podjetje svojemu dolžniku sporočiti, da bodo sprejeti ukrepi s katerimi bo podjetje postopalo, da izterja svojo terjatev. S četrtem opominom podjetje svojemu kupcu da le še eno možnost, da poplača svoje

obveznosti pred sodno izvršbo in si tako prikrajša plačilo sodnih stroškov, ki bi nastali z izvršbo in nadaljnjim sodnim postopkom (Minimax, brez datuma, str. 10).

2.3.2 Telefonska podpora izterjave dolga

Telefon je najpomembnejše in najučinkovitejše orodje pri izterjavi terjatev. Z učinkovito telefonsko izterjavo lahko dosežemo plačilo v sprejemljivem roku in še vedno ohranimo dober stik s stranko in ne ogrozimo prihodnjih prihodkov.

Na samem začetku v postopku izterjave dolga se podjetje lahko odloči, da svojega kupca oziroma dolžnika opomni za plačilo obveznosti s telefonskim klicem. Gre za dokaj praktičen pristop, saj se podjetje in kupec tako lahko hitro dogovorita na kakšen način in do kdaj bo kupec poravnal svoje obveznosti. Opominjanje s telefonskim klicem pa ima še eno prednost, saj na takšen način najhitreje ugotovimo ali je kupec res le pozabil izpolniti svojo obveznost ali pa se preprosto izmika plačilu le-te. Priporočljivo je, da nekajkrat pošljemo opozorilo ali pokličemo, preden se lotimo nadaljnjih metod (Terjatev.si, 2019).

2.3.3 Obisk dolžnikov

V kolikor podjetje opazi, da opomini in opozorila ne delujejo, se lahko podjetje odloči, da bo svojega kupca ali dolžnika obiskalo na domu ali na delovnem mestu. Takšen pristop se je v zadnjem času izkazal za dokaj koristnega, vendar je pri takšnem postopku potrebno paziti, da kupca oziroma dolžnika ne spravimo v preveč neudobno situacijo (E-računovodstvo, 2009).

2.3.4 Sodna izterjava

Ko podjetje navkljub svojemu vloženemu trudu in času s pisanjem in dajanjem ustnih opominov ter opozoril ne uspe izterjati svojih terjatev, je prisiljeno, da za izterjavo poišče pomoč pri agencijah, odvetnikih in podjetjih, ki se ukvarjajo z izterjavo. V kolikor podjetje na noben omenjen način ne more izterjati dolga, je primorano primer predati na sodišče in tako izterjati terjatev s sodnim postopkom, torej s pomočjo sodišča. Sodna izterjava je sodni postopek, ki je po navadi zelo drag in dolgotrajen. Podjetje lahko izvršbo zoper dolžnika na sodišču poda samo ali preko odvetnika. Ker gre za dokaj dolgotrajen in zapleten postopek je priporočljivo da ga upnik izvaja s pomočjo odvetnika. Izvršbo upnik na sodišče lahko vloži na podlagi verodostojne listine ali pa izvršilnega naslova. Med verodostojne listine uvrščamo fakture (račun, obračun obresti), menico in ček, javne listine itd... Med izvršilne naslove pa uvrščamo: izvršljivo sodno odločbo (sodba ali sklep s klavzulo o pravnomočnosti in izvršljivosti) in sodna poravnava, izvršljiv notarski zapis, druge izvršljive listine in odločbe, za katere zakon določa, da so izvršljive narave (Pravo za vse, 2020).

2.3.5 Drugi načini izterjave dolga

V primeru, da je naša stranka hkrati kupec in dobavitelj, lahko svoje terjatve izterjamo in svoje obveznosti poravnamo s pomočjo kompenzacije ali Ajpes pobota po dogovoru s stranko. Svoje terjatve pa lahko izterjamo tudi s pomočjo cesije ali asignacije. V nadaljevanju magistrske naloge so na kratko opisane vse štiri oblike poravnave terjatev.

2.3.5.1 *Kompenzacija*

Obligacijski zakonik, Ur. l. RS, št. 97/07 opredeljuje, da se med poslovnimi partnerji plačilo dolga izvaja tudi na način kompenzacije. Pri tem načinu dolžnik poplača svoj dolg s tistim, kar tudi sam dolžnik terja od upnika. Za plačilo dolga z kompenzacijo se morata obe terjatvi glasiti ali na denar ali na druge stvari iste vrste enake kakovosti, prav tako pa morata biti obe terjatvi zapadli. Sama kompenzacija se ne izvede sama od sebe ampak se začne izvajati takrat, ko ena stranka drugi poda izjavo, oziroma predlog poravnave dolga s kompenzacijo.

Poznamo dve vrsti kompenzacije, enostavno in verižno kompenzacijo. Enostavno kompenzacijo lahko izvedeta samo dve podjetji z medsebojnimi terjatvami in se tako s kompenzacijo zavežeta, da bosta z njo terjatve tudi izničila. Za izvedbo kompenzacije je nujno potrebno, da sta poslovna partnerja v medsebojnem odnosu tako upnika kot tudi dolžnika njune terjatve, obveznosti pa morajo biti istovrstne in zapadle. Postopek kompenzacije začne teči, ko ob zgoraj izpolnjenih pogojih en poslovni partner drugemu predlaga razrešitev terjatev z kompenzacijo. Da se kompenzacija izvede, se morata strinjati oba vpletena poslovna partnerja. Med seboj skleneta pogodbo, katere vsebina ni eksplicitno določena, vendar mora le-ta vsebovati vse potrebne podatke o terjatvah ter obveznostih poslovnih partnerjev. Omenjena pogodba stopi v veljavo na določen datum oziroma na datum podpisa pogodbe obeh poslovnih partnerjev (Manager leta, 2017).

V verižno kompenzacijo je vključenih več podjetij. Pogoji za začetek postopka kompenzacije so enaki kot pri enostavni kompenzaciji. Prav tako se morajo za začetek postopka kompenzacije strinjati vsi vključeni poslovni partnerji. Takšen postopek omogoča hitro reševanje oziroma poravnano terjatev, kar podjetjem daje višjo likvidnost, zmanjšuje delež zadolženosti, izboljšanja bonitetne ocene in zagotavlja obratni kapital (Manager leta, 2017).

2.3.5.2 *Cesija*

Pomen pojma cesija v finančnem smislu pomeni odstop od terjatev. Podobno kot pri kompenzaciji gre tudi pri cesiji za poravnavo finančnih obveznosti v nedenarni obliki. Kot že omenjeno, se kompenzacija uporablja za odpravo terjatev, ko sta dve podjetji v medsebojnem odnosu drug drugemu tako upnika, kot tudi dolžnika. Cesija pa se za odpravo terjatev uporablja takrat, ko ima recimo prvo podjetje še odprte obveznosti do drugega

podjetja in terjatve do tretjega podjetja, drugo in tretje podjetje pa medsebojno nista poslovno povezana. Pri cesiji gre torej za premik upnika. Določeno podjetje, ki je s svojo terjatvijo upnik, prenese to terjatev na drugo podjetje (na novega upnika). Torej podjetje svojo obveznost do nekega podjetja poravnava tako, da na to podjetje prenese svojo terjatev. Naloga novega upnika pa je da od istega dolžnika izterja dolg.

V cesiji kot smo lahko že ugotovili nastopajo tri pogodbene stranke (Convex d.o.o., 2014):

- Dolžnik (cesus) – dolžnik (v našem primeru tretje podjetje).
- Upnik (cedent) – upnik, ki prenese svojo terjatev na novega upnika (v našem primeru prvo podjetje).
- Novi upnik (cesionar) – prevzemnik terjatve (v našem primeru drugo podjetje).

Pogodbo sestavita in podpišeta cedent in cesionar, morata pa o tem obvestiti cesusa. Z dnem podpisa pogodbe cedent izpolni svoje obveznosti do cesionarja, saj cesionarju preda svoje terjatve, ki jih ima do cesusa. Ob podpisu pogodbe mora tako cesionar biti dobro informiran o tem kdo cesus je in kakšno je njegovo poslovanje oziroma njegova bonitetna ocena (Convex d.o.o., 2014).

2.3.5.3 Asignacija

Podobno kot pri cesiji so tudi pri asignaciji vpletene tri osebe oziroma podjetja, zato mnogi mislijo da sta si asignacija in cesija podobna pojma, vendar temu ni tako. Pri opravi nakazila (asignacije) prva oseba, ki bi morala stvar nakazati (asignant) pooblasti drugo osebo nakazanca (asignata), ki za prvo osebo izpolni nakazilo tretji osebi oziroma prejemniku nakazila (asignatarju). Asignatorja prva oseba pooblašča, da v svojem imenu prejme izpolnitev nakazila, ki ga je zanj opravil assignat.

Torej so v asignacijo vpletene tri osebe (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik, 2009):

- Asignant: oseba, ki mora opraviti nakazilo, oziroma plačati dolg, a za to pooblasti drugo osebo (v našem primeru prva oseba).
- Asignat: oseba, ki dejansko opravi nakazilo oziroma poplača dolg (v našem primeru druga oseba).
- Asignator: oseba, ki ima terjatev do asignanta, a dobi terjatev poplačano s strani assignata (v našem primeru tretja oseba).

Asignacijo tvorita dva enostranska posla. V modernem poslovanju imajo določila asignacije in cesije velik vpliv in predstavljajo pravila, katera se uporabljajo pri mnogih bančnih poslih. Pomembno vlogo imajo tudi pri reševanju transakcij med podjetji (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik, 2009).

2.3.5.4 Pobot Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju Ajpes pobot)

V pobot se lahko vključijo podjetja, javni organi in javne osebe z zamudo pri plačilu denarnih obveznosti. Omenjeni subjekti se v pobot prijavijo preko portala ePobot, v katerega vnesejo podatke o svojih zapadlih denarnih obveznostih. V pobot se lahko vključijo vsa podjetja in fizične osebe, ki so vpisane v Poslovni register Slovenije in niso v nikakršnem postopku insolventnosti. Plačnik oziroma dolžnik mora svojo finančno obveznost prijaviti v tekočem mesecu po nastanku zamude. V kolikor tega ne stori, je plačnik v prekršku, zaradi česar ga lahko doletijo tudi finančne globe. Globa je predpisana tudi v primerih, ko plačnik v pobot prijavi obveznosti katere so povezane z davkom in obveznosti, kater so bile že plačane (Računovodska družba Nucleus plus, 2020).

Plačniku ni potrebno prijaviti finančnih obveznosti če (AJPES, 2021):

- So zavarovane z enim od instrumentov za zavarovanje plačil.
- Je vsota nižja od 250 evrov.
- Se nanašajo na povezano družbo.
- Je upnik prenesel na tretjo osebo, ki se ukvarja z odkupom terjatev.
- Prenehajo obstajati po dogovoru med upnikom in dolžnikom v naslednjem mesecu.
- Se bodo poravnale z kompenzacijo.
- Je bil zoper njih odprt sodni postopek na sodišču.

Prijave zapadlih obveznosti v obvezni več stranski pobot preko portala ePobot, ki ga je moč najti na spletni strani Ajpes, potekajo do zadnjega dneva posameznega kroga pobota do 13. ure. Prijavo v portal ePobot lahko vnese dolžnik sam ali pa njegov zastopnik. O rezultatih pobota so udeleženci obveščeni s poročilom o rezultatih večstranskega pobota še isti dan ali najkasneje naslednji delovni dan po izvedbi pobota (AJPES, 2021).

2.4 Kontrola izterjave

Za podjetja je pomembno, da izvajajo kontrolo nad svojimi postopki izterjave, še posebej pa je pomembno, da podjetja preverjajo v kakšnem časovnem okvirju so njihove terjatve dejansko poplačane. Podjetja za kontrolo izterjave najpogosteje uporabljajo kazalnik, ki pove povprečno število dni vezave terjatev.

Dnevi vezave terjatev (v nadaljevanju DSO) je povprečno število dni, katero podjetje potrebuje, da prejme plačilo za svoje račune oziroma koliko časa podjetje potrebuje za izterjavo svojih terjatev. DSO je mogoče izračunati tako, da se skupne terjatve v določenem časovnem okvirju deli s skupno vrednostjo izdanih računov. To število se nato pomnoži s številom dni v časovnem obdobju (Williams, Charles in Scott LTD, brez datuma).

Visoka vrednost kazalnika DSO nam kaže, da stranke podjetja najverjetneje zamujajo z svojimi plačili, kar negativno vpliva na denarni tok podjetja. Nizka vrednost kazalnika DSO ne drugi strani pomeni, da stranke podjetja svoje račune plačujejo hitro oziroma pravočasno. Kazalnik DSO se po navadi pregleda na četrtletnem ali letnem obdobju (Williams, Charles in Scott LTD, brez datuma).

V primeru, da povprečni plačilni rok podjetja znaša 30 dni lahko v tabeli 1 vidimo, da je za podjetje zelo dobro, da je vrednost kazalnika DSO podjetja nižja od 45, kar pa je nad 59 dni pa že slabo vpliva na podjetje (Williams, Charles in Scott LTD, brez datuma).

Tabela 1: Prikaz DSO

| Zelo dobro | Dobro | Slabo | Zelo slabo |
|-----------------|-------------|-------------|------------|
| Manj kot 45 dni | 46 – 59 dni | 60 – 74 dni | Nad 75 |

Vir: Williams, Charles & Scott LTD (brez datuma).

3 ANALIZA INFORMACIJ ZA OBVLADOVANJE PLAČILNE NEDISCIPLINE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

3.1 Opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje je uspešno mednarodno podjetje z več kot 100-letno zgodovino in je bilo ustanovljeno v Nemčiji. Podjetje je skozi svojo zgodovino rastlo in iz prevoznitva prešlo na celovite logistične rešitve. Izbrano podjetje ima danes več kot 1400 poslovalnic v več kot 100 državah sveta v katerih je zaposlenih več kot 83.000 ljudi. Izbrano podjetje je poznano kot eno izmed vodilnih logističnih podjetij na svetu, ki svojim strankam ponuja učinkovite ter prilagojene logistične rešitve. Ponujajo rešitve v kopenskem, zračnem in pomorskem prometu in rešitve glede skladiščenja. Danes je sedež podjetja v Švici, vendar je s svojim storitvami prisotno po celem svetu. Skozi celotno zgodovino podjetja je poslovanje osredotočeno na hitro in učinkovito reševanje logističnih problemov in potreb strank (Izbrano podjetje, 2019a).

Izbrano podjetje od leta 2005 deluje tudi na območju Slovenije. Slovenski del izbranega podjetja se uvršča med srednjeevropske in vzhodnoevropske regije matičnega podjetja in je v celoti last matične družbe. Izbrano podjetje je v prvih letih vstopa na slovensko območje poslovalo z izgubo, nato pa vse do leta 2018 poslovalo uspešno in se postavilo ob bok drugim podjetjem v tej panogi. V letu 2018 se je podjetje odločilo močneje investirati v pogodbeno logistiko in skladišča, zato so bili poslovni rezultati nekoliko slabši. Kljub temu in hkrati zelo konkurenčnemu trgu, je podjetje z dobrimi strateškimi odločitvami dokaj hitro prešlo v eno izmed vodilnih logističnih podjetij v Sloveniji, katero svojim strankam nudi logistične

rešitve v kopenskem, morskem in zračnem transportu, carinske storitve in rešitve povezane z pogodbeno logistiko (Izbrano podjetje, 2019a).

V pomorski logistiki izbrano podjetje svoje rešitve ponuja po principu celoten ladijski kontejner in del ladijskega kontejnerja. Torej ladijski prevoz blaga, kjer kupec zakupi celoten ladijski kontejner, ter ladijski prevoz blaga kjer kupec zakupi zbirnik oziroma del kontejnerja, kjer se zadržuje tovor. Na področju zračne logistike oziroma letalskega transporta izbrano podjetje svojim kupcem omogoča različne rešitve glede na vrsto blaga in časovnega trajanja transporta. V cestni in železniški logistiki ima izbrano podjetje urejeno zbirno omrežje, omrežje polnih in delno polnih tovorov ter prilagojeno omrežje za ohlajeno ali farmacevtsko blago. Izbrano podjetje je dejavno tudi v pogodbeni logistiki, kar vključuje vhodno, odhodno, interno in poprodajno logistiko, svojim strankam pa izbrano podjetje pomaga tudi s svetovanjem o dobavni verigi, industrijskih rešitvah in svetovanjem o samem pakiranju (Izbrano podjetje, 2019a).

3.2 Postopek obvladovanja plačilne nediscipline v izbranem podjetju

Terjatve do kupcev predstavljajo velik delež (16 odstotkov) sredstev izbranega podjetja. Za podjetje je ključnega pomena, da ima skrbno dodelan proces obvladovanja plačilne nediscipline in obvladovanja terjatev. Le na ta način podjetje lahko varno posluje, investira v dolgoročni razvoj in posledično uspešno deluje (Izbrano podjetje, 2019a).

Že v osnovi se terjatve po zapadlosti delijo na kratkoročne in dolgoročne. Izbrano podjetje med kratkoročne terjatve uvršča terjatve, ki zapadejo v plačilo v časovnem obdobju, krajšem od enega leta. Med dolgoročne terjatve izbrano podjetje uvršča terjatve, ki zapadejo v plačilo po preteku enega leta. Med terjatve izbrano podjetje uvršča terjatve do kupcev ali drugih financerjev za opravljene storitve, terjatve do dobaviteljev, zaposlenih in uporabnikov finančnih naložb. Vse terjatve se navajajo v zneskih pridobljenih iz ustreznih listin in se smatra, da bodo poplačane. Zavedene terjatve se lahko v času tudi povečajo ali zmanjšajo. Zmanjšajo se ob prejetem plačilu, povečajo pa v primeru, da za stranko še naprej opravljajo posel ali v primeru zamudnih obresti. Tako v svojem poslovanju izbrano podjetje redno spremlja svoje terjatve in njihovo plačljivost. Terjatve za katere se smatra, da ne bodo v celoti poplačane v dogovorjenem roku, se uvrščajo med dvomljive terjatve, terjatve zoper katerih se vodi sodni postopek pa se uvršča med sporne terjatve. Izbrano podjetje, tako vodi svojo evidenco spornih in dvomljivih terjatev ločeno od ostalih terjatev (Izbrano podjetje, 2019a).

Popravki vrednosti terjatev ali odpisi terjatev so določeni na podlagi starosti terjatev. Izbrano podjetje ima tako terjatve po starosti strukturirane v odstotke. Vse terjatve, ki so zapadle pred 180 dnevi sistem obračuna na 50 odstotkov popravka terjatev. Terjatve, ki so zapadle pred več kot 360 dnevi pa sistem obračuna na 100 odstotkov popravka terjatev. Strukturirane terjatve v izbranem podjetju imajo za vsako strukturirano skupino določen odstotek, po katerem se obračunajo mesečni popravki. Za terjatve, katere je izbrano podjetje iz izterjave

opazilo, da ne bodo poplačane pa je določen 100 odstotni popravek. V kolikor izbrano podjetje iz sodnega postopka ali od svojih odvetnikov izve, da določene terjatve zaradi strankinega poslovnega položaja ne bo moč poplačati, se izbrano podjetje odloči za odpis terjatev v svojih računovodskih izkazih (Izbrano podjetje, 2019a).

Slika 2: Popravki vrednosti terjatev

| % POPRAVKA TERJATEV | 1-30 dni | 31-60 dni | 61-90 dni | 91-180 dni | 181-360 dni | Nad 360 dni | Reklamacije | Tožene stranke |
|---------------------|----------|-----------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 50,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Vir: Izbrano podjetje (2019a).

Podjetje ima za obvladovanje plačilne nediscipline interne pravilnike, katerim morajo zaposleni v podjetju kar se da natančno slediti in jih upoštevati pri poslovanju s kupci. V procesu obvladovanja plačilne nediscipline sodelujejo v izbranem podjetju tako zaposleni v prodajnem sektorju, kot zaposleni v operativnem in finančnem sektorju. Izbrano podjetje je za ureditev področja plačilne nediscipline vzpostavilo sistem kreditne politike. Kreditna politika je v izbranem podjetju definirana v internih pravilnikih, ki zajemajo tudi smernice oziroma navodila za določitev kreditne sposobnosti kupcev, tako obstoječih kot novih. Izbrano podjetje je v svoje poslovanje kreditno politiko uvedlo zaradi zelo hitre rasti, ki je povečala število strank od katerih je bilo plačila vedno težje nadzorovati. Uvedba kreditne politike je bila ključna za nadaljnje poslovanje in razvoj izbranega podjetja.

3.2.1 Analiza informacij za obvladovanje plačilne nediscipline pri novih in že obstoječih strankah

V tem delu magistrske naloge bom na primeru izbranega podjetja predstavila postopek določanja elektronskih kreditnih limitov (v nadaljevanju eCLA) pri novih strankah in nadzor kreditnih limitov pri obstoječih strankah. Prav tako bom v tem delu opisala politiko izbranega podjetja za določanje plačilnih pogojev in zavarovanja kupcev.

Ob začetku sodelovanja z novo stranko mora operativni ali prodajni oddelek najprej izpolniti zahtevek (priloga 6) s podatki za odprtje nove stranke in ga poslati v oddelek Shared services center (v nadaljevanju SSC). Med podatke sodijo naziv podjetja, naslov podjetja, davčna številka, matična številka in kontaktni podatki podjetja. Operativni ali prodajni oddelek na podlagi podatkov o napovedanem mesečnem in letnem prometu, pričakovanem bruto dobičku, boniteti stranke, bodočih poslov stranke in glede na dejavnost stranke, določi predlagan kreditni limit in predlagan plačilni odlog. V kolikor prodajni oziroma operativni oddelek ne priskrbi vseh zahtevanih podatkov, SSC ne sme v internem programu podjetja odpreti nove stranke (Izbrano podjetje, 2018a).

Ob prejemu zahtevka oddelek SSC začne z vnosom podatkov stranke v interni program izbranega podjetja in stranki določi interno kodo. V postopku preverjanja podatkov oddelek SSC najprej preveri, če je davčna številka povezana z navedenim imenom in naslovom stranke. Nato preverijo najpomembnejše finančne podatke (rast prihodkov, kapital stranke, obveznosti, terjatve). V primeru, da je nek finančni podatek sporen oziroma nakazuje slabo poslovanje stranke, SSC oddelek ne odobri plačilnega odloga, predlaganega s strani operativnega oddelka in o tem obvesti finančni oddelek. Podatke SSC preveri s pomočjo spletnega portala Bisnode.

V program se vnesejo vsi matični podatki podjetja in podatki o kreditnem limitu ter plačilnem roku. SSC v program podjetja doda tudi finančna poročila stranke, pridobljena na spletnem portalu Bisnode. Vsi bistveni podatki in priloge so tako zbrani na enem mestu v programu izbranega podjetja. Na ta način lahko zaposleni, ki potrebujejo informacije o stranki, prihranijo čas, ki bi ga vsak posamično porabil za iskanje teh podatkov na spletnih portalih. Med priloge je dodana tudi vloga za odprtje nove stranke, da je finančni oddelek seznanjen katera oseba je odgovorna za stranko še preden odobri eCLA in da finančni oddelek ve katero odgovorno osebo kontaktirati v primeru težav z odobritvijo eCLA.

Ko SSC vnese stranko v interni program, gre vloga za eCLA stranke neposredno v potrditev finančnemu oddelku oziroma vodji izterjave. Na podlagi finančne analize se pristojna oseba odloči, ali bo odobrila navedeni eCLA. Pristojna oseba lahko navedeni eCLA zavrne in stranki določi nižje kreditne pogoje ali celo določi predplačilo (v nadaljevanju COD).

Vodja izterjave preden odobri plačilne pogoje in eCLA v prvem koraku s pomočjo bonitetnega portala preveri finančno stabilnost stranke. Izbor bonitetnih agencij je izključno v pristojnosti matičnega podjetja. V podjetju je dovoljena uporaba Dun & Bradstreet in Credit Reform. Ker pa se je bonitetna agencija Bisnode pridružila Dun & Bradstreetu, se v podjetju za pridobitev informacij o kupcih poslužujejo spletnega portala Bisnode. Bisnode omogoča enostaven in hiter vpogled strank ter vpogled v ključne poslovne informacije o stranki. Preden vodja izterjave odobri eCLA in plačilni odlog, preveri naslednje podatke stranke:

- Kdaj je bila stranka ustanovljena, ali gre za novo ustanovljeno podjetje ali za podjetje z dolgoletno tradicijo.
- Preveri dejavnost stranke, kar je postalo še posebej pomembno v času pandemije bolezni covid-19. Nekatero panoge so namreč zaradi ukrepov imele oteženo ali pa celo onemogočeno poslovanje. Tako imajo avtomobilska dejavnost, gostinska dejavnost in dejavnost s prodajo pokvarljivih izdelkov zaradi preventivnih ukrepov nižji kreditni limit, kljub morebitni dobri bonitetni oceni.
- Preveri bonitetno oceno podjetja, ki je že določena na spletnem portal Bisnode. Bonitetna ocena vodji izterjave pove kako uspešno je bilo podjetje pri svojem poslovanju v

prejšnjem letu. Bonitetne ocene so podane z črkami od A do E, kjer je A najvišja bonitetna ocena, E pa najnižja.

- Bisnode portal nam ponuja tudi Fail Score oceno, ki nam pove kolikšna je verjetnost, da se bo v podjetju v naslednjem kratkoročnem obdobju (12 mesecev) zgodil kočljiv dogodek. Med nevarne dogodke sodijo izbris, stečaj, prisilna poravnava ali likvidacija podjetja in blokada bančnega računa (za več kot 90 dni).
- Pomembno je, da vodja izterjave preveri tudi priporočen kreditni limit stranke na spletnem portalu Bisnode. Priporočen kreditni limit nam pri poslovanju s plačilnim odlogom služi kot pomoč pri odločanju koliko kreditnega limita določiti poslovnemu partnerju. V izbranem podjetju je najnižja vrednost kreditnega limita 1000 evrov. Pri odločanju na vrednost kreditnega limita vpliva tudi vrednost prve pošiljke oziroma posla, predviden letni in mesečni promet z določeno stranko in plačilni rok, saj kreditni limit predstavlja zmnožek mesečne prodaje s plačilnim odlogom.
- Preveri ali je podjetje v zadnjem letu imelo rezervacije na transakcijskem računu. V takšnem primeru se podjetje takoj zavaruje in stranki določi COD plačilni pogoji.
- Preveri finančne podatke v bilanci stanja, kot so stanje obveznosti, rast prihodkov in stanje kapitala ter preveri ali podjetje posluje z dobičkom ali izgubo.
- Vodja izterjave na spletnem portalu Bisnode preveri plačilni indeks. Plačilni indeks vodji izterjave pove, ali stranka plačuje svoje obveznosti v dogovorjenem roku. Pomembno je tudi, da je plačilni indeks stranke skozi časovno obdobje čim bolj konstanten.
- Prav tako za stranko na portalu Bisnode preveri predviden plačilni indeks, na podlagi katerega vodja izterjave izve s kolikšno povprečno zamudo bo stranka plačevala svoje obveznosti izbranemu podjetju v naslednjih treh mesecih. Predviden plačilni indeks za podjetje ni določen le iz njegovih predhodnih plačil, ampak tudi iz gospodarskih podatkov in njemu podobnih podjetij.
- Preveri oceno pasu zaupanja, ki nakaže način plačevanja stranke. Širši pas zaupanja nakazuje, da bodo stranke določene račune plačale v daljšem roku kot druge. Ožji pas zaupanja pa pomeni, da stranka svoje račune plačuje enakomerno in brez večjih odstopanj.
- Vodja izterjave mora tudi spremljati različne članke, ki bi lahko nakazovali, da je s poslovanjem podjetja nekaj narobe (zapiranje proizvodenj, selitev podjetja v druge države ...).

Poleg zgoraj omenjenih kazalnikov je zelo pomembno, vsaj v trenutni situaciji, da se pri pregledu finančnih podatkov podjetij upošteva tudi makroekonomska okolje podjetja ter gibanje makroekonomskih agregatov (bruto domači proizvod, stopnja brezposelnosti,

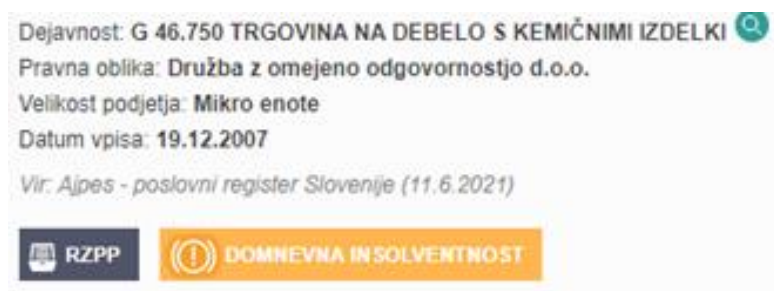
državne pomoči), da se iz teh informacij pravilno umesti gospodarsko uspešnost posamične panoge, pravilno razbere koliko je posamezna panoga samostojna in odvisna od trga in ne od državne pomoči ter da se spremlja tudi gospodarsko gibanje. Previdni moramo biti, saj bilance za leto 2020 niso čisto verodostojen vir, ker smo še vedno v času pandemije.

V kolikor pa stranka ne prihaja iz EU oziroma gre za tujo stranko, v izbranem podjetju ni potrebno podrobno preverjati finančnih podatkov stranke, saj v podjetju velja pravilo, da se tujim strankam kot strankam z negativnim trendom kreditnih referenc postavi pogoje COD in je posledično kreditni limit 0. Za tuje stranke je potrebno na spletnem portalu Vies preveriti, ali je stranka registrirana za čezmejno trgovanje v EU, oziroma ali je davčna številka veljavna (Izbrano podjetje 2016a).

V nadaljevanju praktičnega dela magistrske naloge vam bom predstavila najprej primer "nezdravega podjetja", nato pa še primer "zdravega podjetja". Izbrano podjetje na podlagi finančnih in dinamičnih kazalnikov s spletnega portala Bisnode, določi COD pogoje. Kot lahko opazimo iz spodnjih slik nam že sam portal Bisnode s svojo grafiko pri podjetjih nakazuje, ali gre za zdravo oziroma nezdravo podjetje (signalni znaki).

Iz osnovnih podatkov tako imenovanega "nezdravega" podjetja lahko iz slike 3 razberemo, da je bilo podjetje 19. 12. 2007 vpisano v poslovni register Slovenije. Torej ne gre za novo nastalo podjetje. Obravnavano podjetje posluje v panogi Trgovina na debelo s kemičnimi izdelki in tako glede na kriterije izbranega podjetja ne sodi med rizične dejavnosti. Vendar kljub temu opazimo, da nas portal Bisnode že na prvi strani opozarja na določene pomanjkljivosti (domnevna insolventnost).

Slika 3: Osnovni podatki nezdravega podjetja



Vir: Dun & Bradstreet (2021a).

Kot vidimo na sliki 4 ima obravnavano podjetje bonitetno oceno E2, kar pomeni da podjetje slabo posluje, vendar ima na podlagi podatkov napovedano stabilno poslovanje. Bonitetna ocena nam tudi pove, da ime podjetje lahko likvidnostne težave in podpovprečno donosnost. Na portalu Bisnode za obravnavano "nezdravo podjetje" lahko razberemo tudi, da podjetje nima blokiranih računov in rezervacij na TRR. Poleg tega nam portal poda tudi priporočen kreditni limit, ki je zaradi slabega poslovanja podjetja nizek in znaša le 2082 evrov. Ob tako nizkem priporočenem kreditnem limitu obstaja večje tveganje neplačila.

Slika 4: Bonitetna ocena "nezdravega podjetja"



Vir: Dun & Bradstreet (2021a).

Slika 5 prikazuje dinamično oceno podjetja. Iz dinamične ocene podjetja je moč razbrati, da je verjetnost blokade računa obravnavanega podjetja v bližnji prihodnosti majhna. Podatki nam v nadaljevanju prikazujejo, da je regija sedeža podjetja tvegana in da ima podjetje do Finančnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) poravnane vse obveznosti. Prav tako nam podatki prikazujejo, da je podjetje brez blokade računov v zadnjih 12 mesecih in da podjetje v zadnjem letu nima narokov kar pomeni, da ni toženo.

Slika 5: Dinamična ocena nezdravega podjetja

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|-------|-------|-------|
| | + | + | + |
| Dejavnost | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Lokacija | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Profil | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Tožbe | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Blokade | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Plačilne navade | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Finančni podatki | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |

Vir: Dun & Bradstreet (2021a).

Slika 6 prikazuje rezultate kazalnikov za leto 2019, 2020 in 2021. V nadaljevanju bom predstavila rezultate kazalnikov "nezdravega podjetja" za leto 2021:

- Delež dolga v financiranju podjetja znaša 99,77 kar pomeni da skoraj vsa sredstva financira s tujimi viri, kar slabo vpliva na kapital podjetja, ki je zaradi tega tudi negativen.
- V podjetju je kazalnik plačilne sposobnosti zelo nizek in znaša 0,27. To pomeni, da ima podjetje nižjo vrednost kratkoročnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti.
- Kazalnik servisiranja dolga znaša 0,01, kar pomeni da skoraj nič odhodkov ne pokrivajo z denarnim tokom in je za podjetje slabo, saj se posledično bolj zadolžuje za pokrivanje tekočih obveznosti.
- Podjetje ima nizko kreditno izpostavljenost iz poslovanja, kar pomeni, da je podjetje na dan 31. 12. 2020 imelo samo šest odstotkov odprtih terjatev iz poslovanja.

Slika 6: Kazalniki "nezdravega podjetja"

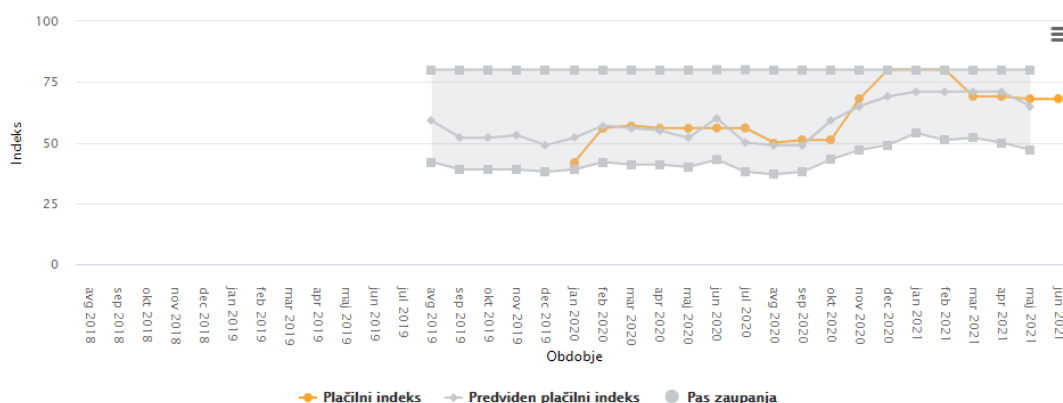
| | 2019 D3 | 2020 E3 | 2021 E2 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Delež dolga v financiranju ↗ | 100,00 | 99,74 | 99,77 |
| Plačilna sposobnost ↗ | 0,35 | 0,07 | 0,27 |
| Servisiranje dolga ↗ | 0,42 | 0,10 | 0,01 |
| Kreditna izpostavljenost iz poslovanja ↗ | 0,00 | 0,42 | 0,06 |

Vir: Dun & Bradstreet (2021a).

Za obravnavano podjetje je na portalu Bisnode na podlagi podatkov vseh plačanih slovenskih računov iz podatkovne baze prikazan tudi plačilni indeks podjetja, ki znaša 69, kar pomeni, da v podjetju trenutno nimajo razvitih dobrih plačilnih navad. Po Bisnode standardih to pomeni, da podjetje plačuje svoje obveznosti med 16 in 30 dnevno po valuti. Predviden plačilni indeks, ki je izračunan za kratkoročno obdobje v prihodnosti (2-3 mesece) pa znaša 71 in je predvideno, da bo podjetje plačalo svoje obveznosti med 8 in 15 dnevno po valuti (Bisnode d.o.o., brez datuma).

Iz grafa, ki ga vidimo na sliki 7 se lahko razbere, da plačilni indeks obravnavanega podjetja niha in pas zaupanja je zelo širok, kar nam pove, da podjetje plačuje neusklajeno. Oktobra 2020 je plačilni indeks začel naraščati, kar pa nas ne sme zavesti, saj to lahko preprosto pomeni, da je bilo podjetje prisiljeno plačevati po predračunih.

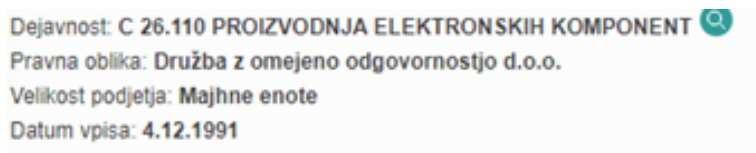
Slika 7: Plačilni indeks "nezdravega podjetja"



Vir: Dun & Bradstreet (2021a).

Iz osnovnih podatkov tako imenovanega "zdravega podjetja" lahko iz slike 8 razberemo, da je bilo podjetje 4. 12. 1991 vpisano v poslovni register Slovenije. Torej ne gre za novo nastalo podjetje. Obravnavano podjetje posluje v panogi Proizvodnja elektronskih komponent in tako glede na kriterije izbranega podjetja ne sodi med rizične dejavnosti.

Slika 8: Osnovni podatki "zdravega podjetja"



Vir: Dun & Bradstreet (2021b).

Kot vidimo na sliki 9 ima obravnavano "zdravo podjetje" bonitetno oceno A1 ++. Finančna ocena A1 nam pove, da podjetje odlično posluje in lahko pričakujemo takšno poslovanje tudi v prihodnosti. Bonitetna ocena nam tudi pove, da je podjetje likvidno in je povprečno donosno. Podjetje ima tudi zelo visoko Failure Score oceno, kar nam pove, da je zelo majhna verjetnost kočljivega dogodka v podjetju. Na portalu Bisnode za obravnavano podjetje lahko razberemo tudi, da podjetje nima blokiranih transakcijskih računov. Poleg tega nam portal poda tudi znesek priporočenega kreditnega limita, ki je zaradi odličnega poslovanja podjetja visok kar 15.315 evrov.

Slika 9: Bonitetna ocena "zdravega podjetja"



Vir: Dun & Bradstreet (2021b).

Slika 10 nam prikazuje dinamično oceno obravnavanega podjetja. Regija sedeža podjetja je manj tvegana. Podjetje ima dolgoletno utečeno poslovanje brez nepravilnih obveznosti do FURS-a in je brez blokad v zadnjih 12 mesecih. Podjetje v zadnjih dveh letih nima narokov (kot toženi). Finančni podatki pa nam kažejo nižjo zadolženost, majhno kreditno izpostavljenost iz poslovanja in visok koeficient likvidnosti.

Slika 10: Dinamična ocena

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|-------|-------|-------|
| | ++ | ++ | ++ |
| Dejavnost | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Lokacija | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Profil | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Tožbe | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Blokade | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Plačilne navade | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |
| Finančni podatki | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● |

Vir: Dun & Bradstreet (2021b).

Slika 11 prikazuje rezultate kazalnikov za leto 2019, 2020 in 2021. V nadaljevanju bom predstavila rezultate kazalnikov "zdravega podjetja" za leto 2021:

- Delež dolga v financiranju podjetja znaša 6,96 kar pomeni da zelo malo sredstev financira s tujimi viri, kar vpliva na pozitiven kapital podjetja.
- V podjetju je kazalnik plačilne sposobnosti znaša 4,19 (moram poudariti, da je običajna vrednost kazalnika med 1,5 in 2). To pomeni, da podjetje s kratkoročnimi sredstvi v celoti pokriva kratkoročne obveznosti.
- Kazalnik servisiranja dolga znaša 0,23, kar pomeni da približno 1/5 odhodkov pokrivajo z denarnim tokom. Višja vrednost kazalnika pomeni, da denarni tok v večji meri pokriva odhodke, kar je za samo podjetje dobro, saj se bo tako manj zadolževalo za pokrivanje tekočih obveznosti.
- Pri kazalniku kreditna izpostavljenost iz poslovanja, nas že barva opozarja, da moramo biti previdni, saj je na dan 31. 12. 2020 imelo kar 1/4 odprtih terjatev iz poslovanja. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo izpostavljenost kreditnemu tveganju.

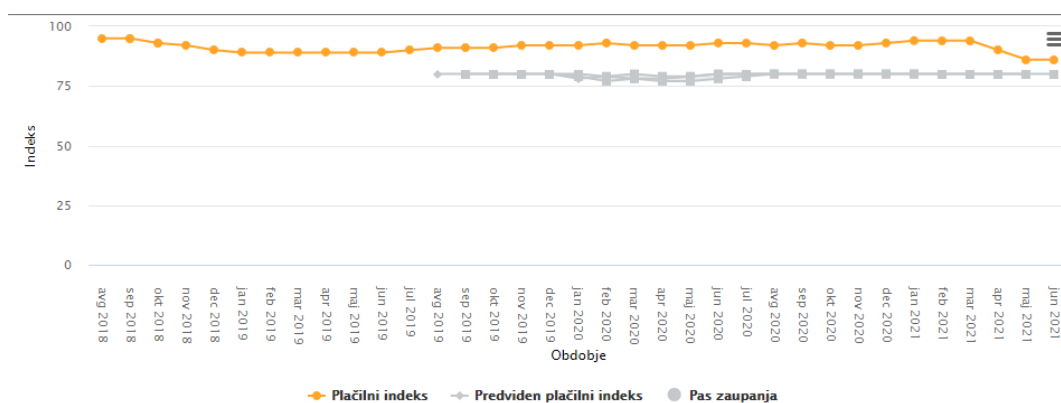
Slika 11: Kazalniki podjetja

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------|-------|------|
| | A1 | A1 | A1 |
| Delež dolga v financiranju | 23,06 | 22,15 | 6,96 |
| Plačilna sposobnost | 2,00 | 2,02 | 4,19 |
| Servisiranje dolga | 0,37 | 0,33 | 0,23 |
| Kreditna izpostavljenost iz poslovanja | 0,19 | 0,19 | 0,25 |

Vir: Dun & Bradstreet (2021b).

Iz grafa, ki ga vidimo na sliki 12 lahko razberemo, da ima podjetje oceno plačilnega indeksa 90, kar pomeni da plačuje še pred zapadlostjo računa in da v podjetju ni pričakovanih zamud pri plačevanju. Iz grafa na sliki 12 lahko razberemo, da je podjetje v zadnjih 36 mesecih plačevalo dinamično.

Slika 12: Plačilni indeks podjetja



Vir: Dun & Bradstreet (2021b).

Kot opisano zgoraj, se pristojna oseba na podlagi bonitetne ocene, kazalnikov in finančnih podatkov podjetja odloči, ali bo odobrila navedeni eCLA. Pristojna oseba oziroma vodja izterjave lahko navedeni eCLA tudi zavrne in stranki določi nižje kreditne pogoje ali celo določi COD pogoje. Na izbranem primeru je izbrano podjetje na podlagi zgoraj omenjenih finančnih in dinamičnih kazalnikov prvemu podjetju zaradi slabe bonitetne ocene in negativnega kapitala določilo COD pogoje, drugemu podjetju pa so odobrili 30 dnevni plačilni pogoj in jim določili 3.000 evrov limita, saj je prodajni oddelek izbranega podjetja ocenil, da na začetku ne potrebujejo višjega zneska limita.

3.2.2 Sistem elektronskih kreditnih limitov

Uporaba eCLA za obdelavo zahtevkov za kreditne limite je obvezna za vse stranke, razen za skupino Blue chip in COD stranke (Izbrano podjetje, 2020).

eCLA se v podjetju začne z enim od naslednjih dogodkov:

- Kot že zgoraj omenjeno, prodaja ali operativni oddelek zahteva odprtje nove stranke v programu.
- Prodaja ali operativni oddelek zahtevata spremembo trenutnih kreditnih omejitev.
- Kreditni limit redne stranke je potekel.

Odobritve eCLA v podjetju opravljajo točno določene osebe, vsaka oseba pa ima pristojnost odobritve do določenega zneska kreditnega limita (ravni odobritve). Najnižje zneske kreditnega limita do 240.000 evrov lahko odobri vodja izterjave in finančni direktor izbranega podjetja, medtem ko najvišje zneske (neomejene) kreditnega limita odobri le izvršni direktor podjetja (Izbrano podjetje, 2016b). Natančen prikaz pristojnih oseb za določene ravni in vsote kreditnega limita v izbranem podjetju je razviden iz tabele 2.

Tabela 2: Prikaz pristojnih oseb za določene ravni in vsote kreditnega limita

| Raven odobritve | Znesek kreditnega limita | Plačilni odlog | Nezavarovan Znesek | Pristojna osebna |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------|---|
| 1 | Do 234.000 EUR | Do 45 dni | Do 47.000 EUR | Finančni direktor/ vodja izterjave |
| 2 | Do 1.869.000 | Do 60 dni | Do 234.000 EUR | Regionalni manager obratnega kapitala |
| 3 | Do 4.673.000 | Do 60 dni | Do 234.000 EUR | Korporativni manager obratnega kapitala |
| 4 | 467.000 | Do 370 dni | Do 234.000 EUR | Direktor denarnih tokov |
| 5 | Ni omejitve | 370 dni | Ni omejitve | Izvršni direktor |

Vir: lastno delo.

V skladu s smernicami za terjatve do kupcev, je veljavnost kreditnega limita največ 11 mesecev. V primeru tveganih strank, pa se določi veljavnost kreditnega limita manj kot 11 mesecev, da ima finančni oddelek "tvegane" stranke bolj pod nadzorom.

3.2.3 Nadzor nad kreditnimi limiti

V primeru, da pristojna oseba stranki kreditnega limita pravočasno ne podaljša, bo program izbranega podjetja na datum izteka veljavnosti kreditnega limita stranki samodejno nastavil kreditni limit na 0.

Ko bo operativni oddelek v takšnem primeru želel stranki izdati fakturo oziroma natisniti dokumentacijo, bo program to preprečil zaradi preseženega kreditnega limita stranke. Operativni oddelek zaradi preprečitve izdaje fakture kontaktira finančni oddelek in jih prosi za obnovitev oziroma zvišanje kreditnega limita stranki. Finančni oddelek mora tako kot na začetku postopka še enkrat pregledati bonitetno oceno stranke, ostale finančne podatke, in preveriti DSO ter zgodovino plačevanja. Ko oseba v finančnem oddelku preveri vse podatke in ugotovi, da ni bilo večjih sprememb pri stranki, finančni oddelek obnovi iste kreditne pogoje. Lahko se tudi zgodi, da določi višje kreditne pogoje (v primeru večjih poslov) ali pa zniža kreditne pogoje.

Operativni oddelek lahko pri fakturiranju oziroma pri pripravi dokumentacije naleti na isti problem, čeprav je kreditni limit še veljaven, vendar je stranka prekoračila ta kreditni limit zaradi navedenih razlogov:

- Stranka ne plačuje redno svojih zapadlih obveznosti.
- Povečanje prometa stranke.

V primeru, da stranka ne plačuje redno svojih zapadlih obveznosti, se tej stranki kreditni limit ne sme zvišati, saj bi si podjetje s tem povečalo znesek terjatev. Prav tako v tem primeru operativni oddelek izbranega podjetja ne sme predati pošiljke, razen če predajo pošiljke odobri finančni oddelek. Kreditni limit pa lahko izbrano podjetje zviša stranki v primeru, da stranka nima zapadlih terjatev ob povečanju obsega poslovanja s stranko. V tem primeru finančni oddelek zahteva od prodajnega oddelka informacijo o povečanju prometa in na podlagi te informacije poveča kreditni limit stranki. Seveda ob predpostavki, da bo zvišan kreditni limit ustrezen glede na kreditno in finančno sposobnost stranke.

Na sliki 13 lahko vidimo primer stranke Z, ki ima določen kreditni limit 30.000 evrov. Operativni oddelek jim želi fakturirati 230 evrov (pending znesek), vendar brez potrditve finančnega oddelka ne morejo izdati fakture oziroma dokumentacije stranki. Finančni oddelek najprej v sistemu preveri, ali ima stranka zapadle fakture. V tem primeru vidimo, da ima stranka na dan 18. 6. 2021 za približno 3500 evrov zapadlih obveznosti in da kmalu zapade račun v vrednosti 6800 evrov, zato finančni oddelek stranki ne bo dvignil kreditnega limita. Operativnemu oddelku pa bodo omogočili, da fakturirajo in jih obvestili, da pošiljko

lahko tudi sprostijo, ker zapadlost terjatev še ni kritična. V primeru, da bi faktura zapadla za več kot 15 dni, pa bi finančni oddelek dal navodilo operativnemu oddelku, da pošiljke ne sme predati dokler stranka ne poravnava zapadlih obveznosti.

Slika 13: Kreditni pogoji obravnavanega podjetja Z

| Turnover | Cr Limit | OS Balance | Approved Amt | Available Credit | Pending |
|-----------|-----------|------------|--------------|------------------|---------|
| 54,519.55 | 30,000.00 | 36,289.56 | 0.00 | -6,289.56 | 230.00 |
| | 30,000.00 | 36,289.56 | 0.00 | -6,289.56 | 230.00 |

| Country | Debtor | Credit Terms | Payment Term |
|---------|--------|--------------|--------------|
| | | 45 | P1 |

| Item Date | Due Date | Led... | Outstanding LC Amount* |
|------------|------------|--------|------------------------|
| 07/06/2021 | 14/06/2021 | EUR | 2,015.89 |
| 10/06/2021 | 17/06/2021 | EUR | 1,436.28 |
| 06/05/2021 | 20/06/2021 | EUR | 46.41 |
| 07/05/2021 | 21/06/2021 | EUR | 6,848.96 |
| 11/05/2021 | 25/06/2021 | EUR | 2,961.75 |
| 13/05/2021 | 27/06/2021 | EUR | 329.40 |
| 17/05/2021 | 01/07/2021 | EUR | 2,909.33 |
| 18/05/2021 | 02/07/2021 | EUR | 1,943.98 |

Vir: Izbrano podjetje (2021b).

V drugem primeru gre za stranko Y s katero izbrano podjetje posluje že vrsto let in ima določen kreditni limit 45.000 evrov. Vendar kot lahko na sliki 15 vidimo, je stranka kar za 38.207 evrov prekoračila vrednost kreditnega limita. Prekoračitev kreditnega limita se je zgodila, ker je stranka Y svoje lastništvo prenesla v drugo državo in je zavarovalnica Coface podjetju zaradi pomanjkanja finančnih podatkov o stranki Y zavrnila kreditno zavarovanje, kar prikazuje slika 14.

Slika 14: Zavrnitev zavarovanja stranki Y

| Credit Limit | Status |
|----------------------------|------------------------|
| Effective date: 01/06/2021 | ● Refused |
| End date: | Decision amount: 0 EUR |

Vir: Izbrano podjetje (2021a).

Vodja izterjave na podlagi zavrjnjenega zavarovanja s strani zavarovalnice Coface tako stranki Y ne sme dvigniti kreditnega limita, kot smo videli v tabeli 2, saj vodja izterjave lahko odobri samo do 47.000 evrov nezavarovanega kreditnega limita, višje zneske kreditnega limita pa mora potrditi Regionalni manager obratnega kapitala.

Regionalnemu managerju obratnega kapitala se ob pregledu primera stranke Y na prvi pogled ni zdelo primerno, da ima tuja stranka tako visok znesek nezavarovanega kreditnega limita in je želel, da se prekine sodelovanje s to stranko oziroma, da se jim določi COD pogoje, kot vsem ostalim tujim strankam.

Vodja izterjave je nato priskrbel finančna poročila od stranke Y in dokazila ter pojasnila, da z navedeno stranko izbrano podjetje posluje že vrsto let in da je stranka svoje obveznosti skoraj vedno poravnala pred iztekom plačilnega roka, kar prikazuje kazalnik DSO stranke (DSO 28 dni, plačilni rok podjetja 30 dni). Na podlagi omenjenih podatkov je Regionalni manager obratnega kapitala odobril kreditni limit vendar samo za tri mesece, saj ima izbrano podjetje na takšen način stranko Y bolj pod nadzorom.

Slika 15: Krediti pogoji podjetja Y

| DSO | Turnover | Cr Limit | OS Balance | Approved Amt | Available Credit | Pending |
|-----|------------|-----------|------------|--------------|------------------|-----------|
| 28 | 350,561.73 | 45,000.00 | 61,603.81 | 7,061.68 | -23,665.49 | 14,541.98 |
| | | 45,000.00 | 61,603.81 | 7,061.68 | -23,665.49 | 14,541.98 |

| Country | Debtor | Credit Terms | Payment Term |
|---------|--------|--------------|--------------|
| | | 30 | P1 |

| Overdue Ageing As At: 14/06/2021 | Re |
|----------------------------------|-----------|
| < -7 | 61,821.47 |
| -7 - 0 | 0.00 |
| 1 - 30 | 0.00 |
| 31 - 60 | 0.00 |
| 61 - 90 | 0.00 |
| 91 - 180 | -217.66 |
| 181 - 360 | 0.00 |
| Over 360 | 0.00 |

| Item Date | Due Date | Led... | Outstanding LC Amount* |
|------------|------------|--------|------------------------|
| 13/01/2021 | 13/01/2021 | EUR | -217.66 |
| 31/05/2021 | 30/06/2021 | EUR | 3,989.32 |
| 31/05/2021 | 30/06/2021 | EUR | 56,403.64 |
| 31/05/2021 | 30/06/2021 | EUR | 1,428.51 |

Vir: Izbrano podjetje (2021b).

Torej, če vodja izterjave ne naroči drugače, operativni oddelek ne sme sprostiti pošiljke, ki je v stanju čakanja, ne da bi pred tem vodja izterjave preveril in dvignil znesek kreditnega limita stranke ali dokler podjetje ne prejme plačila zapadlih terjatev.

3.2.4 Plačilni pogoji v izbranem podjetju

V kolikor ima stranka slabo bonitetno oceno se finančni oddelek odloči stranki postaviti plačilne pogoje COD. Plačilo proti dokumentu (v nadaljevanju CAD) se lahko uporabi, kadar izbrano podjetje ne želi oziroma ne more dati kredita stranki. Vendar podjetje ves čas bodisi popolno razpolaga z blagom ali popolno razpolaga z dokumentacijo blaga.

V podjetju imajo vzpostavljeno pisno politiko COD/CAD. To politiko mora implementirati v poslovanje in uporabljati vso operativno osebje, ki obdeluje stranke CAD/COD. COD /CAD računi se vzpostavijo s kreditno omejitvijo nič (0) in brez plačilnega odloga. COD je dovoljen samo v državah, kjer ima izbrano podjetje pravico do zadrževanja tovora in v

primerih, ko ima blago višjo likvidacijsko vrednost od pričakovanih dajatev (tovor, dajatve, davki, zadrževanje). COD/CAD je dovoljen samo pri prevzemu uvoznih pošiljk. V teh primerih mora biti tovor stranki predan šele, ko so sredstva nepreklicno nakazana na bančni račun izbranega podjetja (Izbrano podjetje, 2018b).

Standardni plačilni pogoji izbranega podjetja so 30 dni od datuma računa. Izjemoma so plačilni pogoji lahko tudi višji, a le v kolikor so ti pod nadzorom regionalnega upravitelja. Vse plačilne pogoje daljše od 60 dni od datuma računa pa mora odobriti regionalni manager obratnega kapitala. Ko izbrano podjetje odobri plačilne pogoje strankam, ki so višji od običajnih, ima finančne stroške, saj mora financirati denarno pomanjkanje med odlivom in prilivom denarja (negativni vpliv obratnega kapitala). Pri strankah, ki imajo plačilni odlog višji od 60 dni, ima podjetje pravico zaračunati zamudne obresti za neporavnane račune (Izbrano podjetje, 2019b).

Če je zahtevani kreditni limit večji od običajnega kreditnega limita, je v podjetju potrebno opraviti izračun Blue chip. Izračun Blue chip se vedno opravi na podlagi konsolidiranih računovodskih izkazov skupine (ne starejših od 18 mesecev). V primeru, da ugotovimo, da ne gre za Blue Chip stranko, je treba zaprositi za kreditno zavarovanje (Izbrano podjetje, 2018b).

Računi Blue Chip so nacionalno priznana, dobro uveljavljena in finančno uspešna podjetja z zelo visoko kreditno sposobnostjo. Da bi se stranka štela za Blue Chip, ima stranka bodisi bonitetno oceno ene od treh mednarodnih bonitetnih agencij (Moody's, Standard & Poor's, Fitch) bodisi ustreza spodnjim notranjim merilom (Izbrano podjetje, 2018b).

Podjetje mora biti brez izgub v zadnjih dveh letih in mora izpolnjevati štiri od šestih dodatnih meril (Izbrano podjetje, 2018b):

- Otipljiva neto vrednost > 465 milijonov evrov,
- razmerje med dolgom in kapitalom < 1,5,
- skupna aktiva > 1,4 milijarde evrov,
- donosnost sredstev > 10 odstotkov,
- promet > 1,4 milijarde evrov.

Financiranje carin in davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) je dovoljeno le, če podjetje opravlja s tem povezan tovor in v primeru, da se stranka strinja z zaračunano finančno provizijo. Standardni plačilni pogoji za carine in DDV po navadi znašajo sedem dni. V izjemnih primerih lahko odobrijo višje plačilne pogoje, vendar morajo biti nižji od prejetih plačilnih pogojev s strani carinskega organa ali tretjega ponudnika. Ker ima izbrano podjetje pri finančnem organu plačilni rok 15 dni, lahko izbrano podjetje svojim strankam nudi maksimalen 15 dnevni plačilni odlog za dajatve. V kolikor pa zavarovalnica Coface zavrne zavarovanje za navedeno stranko, pa stranki plačilnega odloga za dajatve ne smemo odobriti (Izbrano podjetje, 2020).

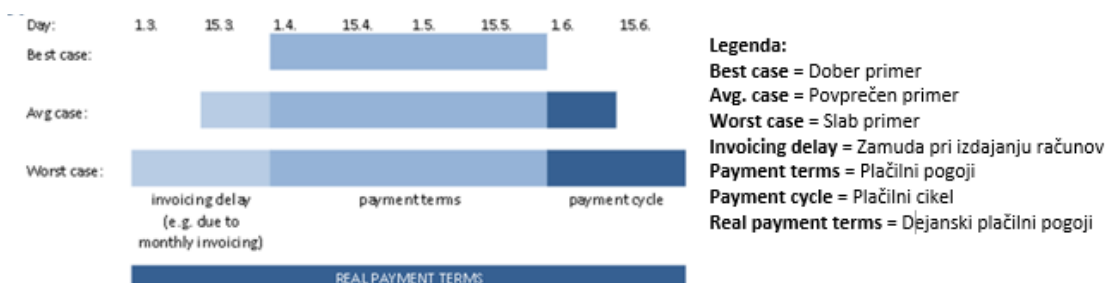
Pri carinskih dajatvah je izjemno pomembna tudi dejavnost podjetja, na primer carinske dajatve za elektroniko in industrijske materiale so enormno visoke. Zato mora biti podjetje pozorno, ker ima omejen znesek bančnih garancij, s katerim krije carinske dajatve. Za vse dajatve, ki so višje od 10.000 evrov, mora finančni direktor odobriti odlog plačila, da ne bi prišlo do izčrpanja bančnih garancij in tako ne bi mogli opraviti carinskih storitev na odlog za druge stranke.

Plačilni pogoji v podjetju se začnejo od datuma računa in ne od datuma prejema računa. Plačilni pogoji od prejema računa so dovoljeni samo, če se računi pošiljajo v elektronski obliki (z dnevnikom prejema računa). V primeru "prejema računa" podjetje ne pozna dejanskega datuma prejema računa in zato izbrano podjetje ne ve, kdaj je račun dejansko zapadel. To lahko vodi do poslabšanja odnosov s stranko, saj zaradi neuskladenega datuma zapadlosti lahko izbrano podjetje ne upravičeno vrši pritisk za plačilo dolga (Izbrano podjetje, 2017).

V podjetju se tudi izogibajo plačilnim pogojem ob koncu meseca. Kupci običajno ne plačajo ob koncu meseca, ampak šele v začetku naslednjega meseca. To pa ima za posledico slabši obratni kapital ob koncu meseca in s tem negativni vpliv dobička na poslovno enoto. Konec meseca je običajno zapadlih približno 560 milijonov evrov, kar pomeni, da račun zapade v plačilo, vendar ga stranka ne plača, zato ta denar v podjetju ni na voljo (Izbrano podjetje, 2017).

Pri plačilnih odlogih je treba upoštevati tudi vse "skrite" dni (na primer zamude pri izdajanju računov, zamuda pri pošiljanju računov, zamuda pri plačilu). Na primer stranka zahteva 60 dnevne plačilne pogoje z mesečnim izdajanjem računov in mesečnimi plačili. Kot lahko vidimo iz slike 16, je to v povprečju enako 90 dnevnim plačilnim pogojem zaradi zamud na strani izbranega podjetja, ker ni takoj po opravljeni storitvi izdalo računa. Hkrati si skoraj vsaka stranka za plačilo vzame še dodatnih nekaj dni. Zato so v podjetju zelo previdni pri določanju plačilnega odloga in odločitve glede daljših plačilnih odlogov so v regionalni pristojnosti (Izbrano podjetje, 2017).

Slika 16: Zamude pri plačilu



Vir: Izbrano podjetje (2017).

Kot zanimivost bi rada še izpostavila dejstvo, da v kolikor bi vse stranke izbranega podjetja dobile dodatni dan plačilnega odloga bi matično podjetje na svojem računu imelo 55 milijonov evrov manj denarja.

3.2.5 Zavarovanje terjatev v izbranem podjetju

Kreditno zavarovanje je obvezno za vse stranke, ki ne izpolnjujejo meril podjetja Blue Chip. V primeru zavrnitve kreditnega zavarovanja s strani zavarovalnice, se lahko posamezna kreditna vloga odobri le v skladu s kreditno sposobnostjo za nezavarovane kreditne limite.

Tako kot je izbor bonitetnih agencij v izbranem podjetju v pristojnosti matičnega podjetja, so tudi zavarovalnice izključno v pristojnosti matičnega podjetja. Za vse pogodbe z zavarovalnicami se pogaja matično podjetje in uporaba prednostnega ponudnika zavarovalniških storitev je obvezna po vrstnem redu, kot si sledijo (Izbrano podjetje, 2019b):

- Euler Hermes.
- Coface.
- Kreditno jamstvo (Afrika).
- Nexusovo drugo zavarovanje.

V primeru da je kupec plačilno nesposoben, se terjatev s strani izbrane zavarovalnice Coface poplača v 30 dneh po prejemu pisnih dokazil o plačilni nesposobnosti in vseh listin, ki potrjujejo dolg. Da se izbranemu podjetju poplačajo terjatve s strani zavarovalnice, mora izbrano podjetje upoštevati naslednje obveznosti:

- V kolikor izbrano podjetje poveča kreditni limit določeni stranki, mora o tem obvestiti izbrano zavarovalnico Coface.
- Vse informacije, katere izbranemu podjetju nakazujejo na poslabšanje finančnega stanja stranke, mora izbrano podjetje posredovati zavarovalnici. Med takšne informacije se uvršča strankina želja po obročnem plačilu, nujnost začetka postopka izterjave dolga, ogrožujoč postopek stranke zaradi insolventnosti.

Neupoštevanje teh obveznosti lahko povzroči zavrnitev kreditnega zavarovanja za kritje kreditne izgube. Ker se je takšnim izgubam mogoče izogniti, je potrebno v primeru, da se pojavijo, upoštevati navedene ukrepe.

3.2.6 Proces izterjave v izbranem podjetju

Za izterjavo dolga je v izbranem podjetju v prvi fazi zadolžen računovodski oddelek. V izbranem podjetju sta za izterjavo odgovorni dve osebi. Administrator v računovodstvu si vsak teden izvozi listo odprtih postavk. Na začetku vsakega tedna izvleče listo odprtih postavk. Lista se običajno loči na ne-zapadle postavke, zapadle postavke od 1 do 15 dni in na več kot 15 dni zapadle postavke. Ne-zapadle in tiste, ki so zapadle do 15 dni, se ne

opozarja na plačila. Ostalim se prvi teden pošlje po e-mailu opozorilo za plačilo. V primeru, da na prvo e-mail sporočilo ni odziva v roku enega tedna, se v drugem tednu pošlje opomnik na prvo e-mail sporočilo in pokliče stranko. Pri kritičnih strankah pri izterjavi pomaga vodja izterjave in operativni ter prodajni oddelek. Vodja izterjave za vsak teden pripravi stop listo, ki prikazuje kritične zapadle obveznosti stranke in jo pošlje vsem zaposlenim v podjetju. Tako imajo vsi vpogled do podatkov o strankah z odprtimi zapadlimi obveznostmi, višino zneska zapadlih obveznosti in koliko časa stranka zamuja s plačilom. Na podlagi teh podatkov znajo pravilno ukrepati tudi vsi ostali zaposleni v podjetju.

Na stop listi izbrano podjetje razvršča stranke na rdeče in oranžne. Oranžne stranke so stranke, ki imajo zapadle obveznosti, a te še niso tako kritične in želimo zaposlene v podjetju, ki sodelujejo s to stranko, spodbuditi k dodatni izterjavi in opozoriti, da v kolikor ne bodo plačale do določenega roka, bodo dobile status rdeče stranke. Stranke, ki so na stop listi označene z rdečo barvo pa so stranke, ki imajo že kritično zapadlost svojih obveznosti in pri teh strankah je obvezno blokiranje pošiljk, dokler stranka ne poravnava svojih zapadlih obveznosti.

Stop lista prikazuje:

- Šifro stranke.
- Naziv stranke.
- Znesek zapadlih obveznosti (označeno z oranžno barvo).
- Znesek ne-zapadlih obveznosti.
- Znesek dvomljivih terjatev.
- Znesek kreditnega limita.
- Datum preteka kreditnega limita.
- Plačilni odlog.

Pomembno je, da si vodja izterjave pred uvrstitvijo določene stranke na stop listo odgovori na naslednja vprašanja:

- Kako dolgo izbrano podjetje posluje z navedeno stranko?
- Ali je kreditna zgodovina stranke jasna ali ne?
- Narava blaga: je pokvarljivo ali ne?
- Ali razumemo poslovanje naših strank (možne posledice zadrževanja pošiljke na koncu stranke)?
- Kakšna je vrednost zadržanega blaga?
- Ali imamo še več pošiljk v pripravi (ali lahko po potrebi blokiramo naslednjo pošiljko)?

Za izbrano podjetje je pomembno, da navkljub zamujanju stranke s plačilom, poskuša ohraniti kar se da dober odnos s stranko in si s tem prizadevati za nadaljnje poslovanje s stranko .

3.2.6.1 Pisna izterjava dolga

V izbranem podjetju računovodstvo pošlje prvi opomin že štiri dni po datumu zapadlosti računa. V prvi fazi pošlje samo obvestilo, kateri računi so zapadli (številka in datum računa), kdaj so zapadli in željo, da stranka sporoči datum poravnave dolga. V drugi fazi pisne izterjave (v kolikor ni odgovora v prvi fazi), se pošlje še eno obvestilo, v tretji fazi pa se izbrano podjetje odloči za telefonsko izterjavo.

Izbrano podjetje dvakrat na mesec (2. in 15. v mesecu) pošlje vsem svojim strankam avtomatizirano sporočilo, ki zajema izpis odprtih postavk stranke na ta dan. To izbranemu podjetju in njegovim strankam omogoča pravočasno usklajevanja stanja, saj se s takšnim preventivnim ukrepanjem zmanjša delež neporavnanih računov. Zaradi avtomatiziranega pošiljanja sporočil je zelo pomembno, da administrator skrbi, da so v programu vneseni pravilni elektronski naslovi stranke.

3.2.6.2 Telefonska izterjava dolga

S telefonsko izterjavo v izbranem podjetju po navadi začnejo po drugem pisnem opominu, kar je po navadi med 10 in 14 dnevno po zapadlosti računa. Telefon je najpomembnejše in najučinkovitejše orodje pri izterjavi terjatev. Učinkovito telefonsko komuniciranje omogoča plačilo računa v sprejemljivem roku in ohranja dober odnos s strankami in ne ogroža prihodnjih prihodkov izbranega podjetja. Da izbrano podjetje ohranja dobre odnose s strankami njegovi zaposleni pri telefonski izterjavi upoštevajo sledeča priporočila:

- Telefonski klic je vedno načrtovan vnaprej (v izbranem podjetju imajo pripravljene vse podrobnosti o odprtih postavkah kupca, vnaprej pregledajo zgodovino plačil stranke, pred klicem preverijo kdaj so bili na zadnje v stiku s stranko in kakšen je bil takrat dogovor).
- V računovodskem oddelku uporabljajo nazive gospod, gospa, gospodična, saj formalnost poudarja resnost klica. Izogibajo se imenom, razen če že obstaja močan poslovni odnos.
- Ob klicu je potrebna identifikacija. Klicatelj navede svoje polno ime in ime podjetja.
- Jasno se navedejo razlogi za klic in natančne informacije (številka fakture, datum zapadlosti, ...). Ob klicu je vedno treba biti prijazen in profesionalen, odločen vendar ne preveč agresiven.
- Med pogovorom je pomembno, da se tudi stranki nameni pozornost in se ji omogoči, da se normalno odzove.
- Pri telefoniranju je treba razpravljati o celotnem računu in ne le o zamudi, na primer: Kaj je povzročilo, da je stranka zadržala plačilo? Je bil račun poslan z zamudo? Je bil račun napačno zaračunan? Je šlo za poškodovane ali izgubljene pošiljke? Ali je šlo za težave z denarnim tokom? Iz odgovora kupcev se lahko ugotovi točno določen razlog neplačila.
- Ko je vzrok zamude plačil znan, obstaja večja možnost razrešitve težave. Pogovora se ne končuje pred dosego dogovora s stranko glede zneska in datuma plačila.

- Med pogovorom je potrebno pomembne informacije zabeležiti (datum klica, ime osebe s katero je pogovor potekal, informacije o doseženem dogovoru).
- Pogovor je potrebno zaključiti z zavezanostjo stranke. Stranki se med klicem ne sme dopustiti, da bi nadzirala pogoje.

3.2.6.3 Sodna izterjava

Ko kupec kljub pisnim opominom in telefonski izterjavi ne plača zapadlih računov, je izbrano podjetje prisiljeno stranki poslati zadnji opomin pred sodno izvršbo. Ključno je, da se pred prenosom terjatve v pravno službo potrdi, da na računih, ki se prenašajo, ne obstaja nobena veljavna poizvedba ali zahtevka na računu.

V primeru neplačila in visokega zamudnega zneska se vodja izterjave in finančni direktor odločita za začetek pravnih dejanj (sodna izvršba, aktiviranje bančne garancije ali zadolžnice in druga pravna dejanja) za zahtevanega dolžnika. Vodja izterjave pripravi vso potrebno dokumentacijo za sodišče ali za druga pravna dejanja in pošlje zahtevo za sodno izvršbo na pristojno sodišče ali drugo pristojno institucijo. V primeru sproženih pravnih dejanj, bo stranka uvrščena na stop listo in prenesena v dvomljivo knjigo (v nadaljevanju razred DX). Ko je stranka uvrščena v razred DX, izbrano podjetje s stranko ne sme opravljati nadaljnjih poslov, dokler stranka ne plača zapadlih računov v celoti. Šele ko stranka v celoti poravnava svoj dolg, izbrano podjetje s stranko lahko nadaljuje poslovanje, vendar le pod COD pogoji. Vse stranke, ki so uvrščene v razred DX je treba pregledati v enem letu (občasno), potem ko je bila stranka uvrščena v dvomljivo knjigo. V kolikor med pregledom ugotovimo, da ne bo moč izterjati sredstev s pravnim postopkom, s povračilom kreditnega zavarovanja ali stečajnega postopka po vložitvi zahtevka za dokaz, bo treba odpisati celotno stanje. Po odločitvi o odpisu bo vodja izterjave pripravil seznam odpisov in jih poslal v odobritev finančnemu direktorju in nato regionalnem managerju obratnega kapitala. Ko regionalni manager obratnega kapitala pošlje odobritev, se lahko terjatve dokončno odpiše (Izbrano podjetje, 2018a)

3.2.7 Vloga prodajnega oddelka pri izterjavi

V prvi fazi izterjave dolga, kot je bilo že zgoraj omenjeno, izterjavo izvaja računovodski oddelek. V kolikor računovodski oddelek ne uspe izterjati dolga, se po pomoč obrne k operativnemu oddelku. Računovodski oddelek v tej fazi kontaktira osebo iz operativnega oddelka, ki je izdala zapadli račun ali prodajalca, ki je odgovoren za to stranko. Zaposleni v operativnem oddelku redno komunicirajo s stranko in zaradi njihovega dobrega odnosa s strankami lažje izterjajo dolg. Pomembno je, da prodajni oddelek ugotovi vzrok za neplačilo dolga in se dogovori za čimprejšnje plačilo. S tem, ko prodajni oddelek prevzame izterjavo dolga, se računovodski oddelek od postopka izterjave umakne. Tako na stranko vrši pritisk za plačilo le ena oseba, saj bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do poslabšanja odnosov s stranko. Da bi računovodski oddelek še bolj spodbudil prodajni in operativni oddelek k

pravočasni izterjavi dolga velja v podjetju pravilo, da se za vse zapadle obveznosti nad 90 dni izplača 100 odstotna rezervacija za slabi dolg in se zaračuna ustreznemu profitnemu centru (oddelku), kar jim posledično zmanjšuje dobiček od prodaje. Ko stranka poravnava zapadle obveznosti, ki so nad 90 dni, se s tem zneskom zniža rezervacija za slabi dolg, s tem pa poviša dobiček profitnega centra.

3.2.8 Nadzor izterjave v izbranem podjetju

V izbranem podjetju globalni menedžment vsak mesec pripravi poročilo o izračunanih kazalnikih, ki jih v izbranem podjetju spremljajo na mesečni ravni. Najbolj pomembni kazalniki za nadzor nad plačilno nedisciplino so DSO, zapadlost terjatev in prekoračitev limita. V izbranem podjetju izbrane kazalnike merijo za vsak oddelek posebej (pomorski, letalski in kopenski), kot tudi za celotno podjetje skupaj in se merijo za obdobje preteklega meseca. V tem poročilu globalni menedžment pripravi tudi seznam desetih najbolj kritičnih strank po zapadlosti nad 30 dni in po znesku zapadlosti. Kot vidimo spodaj ima stranka A 13.000 evrov zapadlih terjatev in v 52 dneh (30 dni + 22 dni) še ni poravnala svojih obveznosti. Ni nujno, da ima ta stranka določen 30 dnevni plačilni odlog, vendar je v podjetju standardni plačilni rok 30 dni, ki se uporablja tudi za primerjavo.

Tabela 3: Deset najbolj kritičnih strank po zapadlosti terjatev nad 30 dni

| Ime stranke | Koda stranke | Kreditni limit | Znesek zavarovanja | A/R | Zapadlost nad 30 dni |
|-------------|--------------|----------------|--------------------|-----------|----------------------|
| A | 1 | 44.000 | 44.000 | 13.000 | 22 |
| B | 2 | 296.000 | 296.000 | 169.000 | 14 |
| C | 3 | 2.903.000 | * | 1.890.000 | 12 |
| D | 4 | 16.000 | ** | 12.000 | 12 |
| E | 5 | 931.000 | * | 575.000 | 0 |
| F | 6 | 164.000 | 164.000 | 65.000 | 0 |
| G | 7 | 38.000 | 110.000 | 38.000 | 0 |
| H | 8 | 33.000 | 33.000 | 21.000 | 0 |
| I | 9 | 44.000 | 44.000 | 32.000 | 0 |
| J | 10 | 44.000 | 44.000 | 103.000 | 0 |

Vir: Izbrano podjetje (2021b).

* Stranka C in E imata znesek zavarovanja 0, zato ker sta obravnavani kot Blue Chip stranki.

** Stranka D ima znesek zavarovanja 0, ker velja v podjetju, da se zavaruje le stranke, ki imajo kreditni limit nad 17.500 evrov

Zgoraj omenjene kazalnike in podatke iz tabele 3 je pomembno spremljati, da se lahko hitro prepozna stranke, ki pogosto zamujajo s plačili. V kolikor določena stranka redno zamuja s plačili, je potrebno odkriti razloge za zamujanje in ustrezno zmanjšati plačilne roke. Razloge za zamude pri plačilih je treba nemudoma preučiti, da se lahko, v kolikor je potrebno, na obeh straneh izvedejo popravni ukrepi. Prodajalci in skrbniki kupcev so odgovorni za

ugotavljanje posebnih razlogov in zakaj kupci še naprej zamujajo s plačilom računov izbranega podjetja v dogovorjenih kreditnih pogojih. Razlogi za zamudo pri plačilih strank niso vedno na strani stranke, saj ti lahko izhajajo tudi iz postopka izdajanja in pošiljanja računov v izbranem podjetju.

Torej je komunikacija oziroma obisk strank ključnega pomena za odpravo neskladnosti pri izdajanju in plačevanju računov. Skrbniki kupcev v podjetju so odgovorni ponuditi rešitve na obeh straneh s spreminjanjem obstoječih postopkov, saj vsaka zamuda v tem postopku lahko povzroči stroške slabega dolga v izbranem podjetju.

V naslednji tabeli 4 je prikazana vrednost kazalnika DSO izbranega podjetja. Kot lahko opazimo je bil DSO v mesecu maju leta 2020 nižji kot v letu 2021. Razvidno je tudi, da DSO izbranega podjetja v prvi polovici leta 2021 pada, kar pomeni da je izbrano podjetje postalo bolj aktivno na področju nadzorovanja plačilne discipline svojih strank in uspešnejše pri izterjavi terjatev.

Tabela 4: DSO izbranega podjetja po mesecih

| Kazalnik | MAJ 2020 | FEB 2021 | MAR 2021 | APR 2021 | MAJ 2021 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| DSO | 42.1 | 66.2 | 58.2 | 51.2 | 49.0 |

Vir: Izbrano podjetje (2021b).

DSO je ključnega pomena za nadzor plačilne discipline in ga je za učinkovito uporabo potrebno redno analizirati.

3.3 Ugotovitve in priporočila

Kljub temu, da podjetje v zadnjem času očitno zmanjšuje kazalnik DSO in ima večji nadzor nad terjatvami ter plačilno disciplino svojih strank, bi še vedno dodala nekaj predlogov, ki bi jih podjetje lahko uporabilo za dodatno izboljšanje pri izvajanju kontrole plačilne discipline svojih strank.

Še naprej priporočam, da v izbranem podjetju ohranijo dober odnos s svojimi strankami in še naprej redno izvajajo nadzor nad plačili svojih strank. Predvsem je potrebno, da v izbranem podjetju nadzirajo, da so izdani računi plačani pravočasno, saj je ravno pogosto zamujanje s plačili določene stranke glavni pokazatelj, da je stranka v finančnih težavah.

Priporočam, da si izbrano podjetje na portalu Bisnode ustvari portfelj svojih strank in da si vsako leto po objavi novih finančnih rezultatov izvozi nove podatke in jih nato primerja s finančnimi rezultati oziroma bonitetno oceno iz preteklih let. Tako lahko izbrano podjetje ob drastičnem poslabšanju finančnih rezultatov oziroma bonitetne ocene določene stranke prej ukrepa z znižanjem kreditnega limita oziroma plačilnega odloga. Takšen pristop bo še

posebej pomemben naslednje leto, ko se bodo državne pomoči zmanjšale, kar bo najverjetneje botrovalo k poslabšanju finančnih rezultatov podjetij.

Predlagam, da vodja izterjave vsak teden izvozi listo prekoračenih eCLA in jo posreduje skrbnikom kupcev. Dolžnost skrbnikov kupcev bi bila, da listo pregledajo in za vsako stranko s prekoračenim eCLA pripravijo načrt za plačilo zapadlih terjatev stranke, ali pripravijo predlog za dvig kreditnega limita, katerega posredujejo vodji izterjave. V predlogu za dvig kreditnega limita naj bi skrbnik kupcev podal oceno o volumnu prihodnjih naročil. Na podlagi predloga bi vodja izterjave lažje določil nov ustrezen znesek kreditnega limita in tako bi vse stranke v sistemu imele določen primeren kreditni limit. Operativni oddelek bi imel tudi manj težav pri sistemskem blokiranju priprave dokumentacije.

V podjetju bi bilo po mojem mnenju potrebno operativnemu oddelku bolj predstaviti razlog za zakasnjeno sproščanje pozicij s strani računovodskega oddelka. Namreč računovodstvo vseh pozicij ne more sprostiti v istem trenutku, ko pošlje operativni oddelek zahtevek, saj imajo nekatere stranke že tako visok kreditni limit, ki zahteva odobritev zavarovanja s strani zavarovalnice Coface ali odobritev s strani globalnega menedžmenta. Operativni oddelek bi moral že pred pripravo dokumentacije za prevoznike pri računovodskem oddelku preveriti stanje kreditnega limita stranke.

V podjetju bi predlagala avtomatizirano pošiljanje računov strankam z možnostjo nadzora. Ker veliko strank za razlog neplačila navedene ravno razlog, da niso prejeli računa kljub temu, da jim je računovodski oddelek že poslal prepis računa bi predlagala, da v podjetju uvedejo avtomatizirano pošiljanje računov strankam z možnostjo nadzora ali odzivnika, da je stranka prejela navedeni račun. Tako bi bili računi pravočasno poslani (še na datum izdaje), v izbranem podjetju pa bi imeli tudi nadzor, kdaj točno je stranka prejela račun.

Operativni oddelek in ostalo osebje v podjetju bi moralo računovodski oddelek v postopek izterjave vključiti prej. Obvladovanje plačilne nediscipline je vsekakor lažje, če je pri tem vključen tudi operativni oddelek. Oni imajo namreč podatke koliko je še pričakovanega posla s stranko, kdaj so še kakšne pošiljke na poti, kdaj odreagirati in kdaj je na razpolago še kakšna druga možnost za učinkovito izterjavo dolga. Zaposleni v operativnem oddelku redno komunicirajo s stranko in zaradi njihovega dobrega odnosa s strankami lažje izterjajo dolg.

SKLEP

Ob pripravi magistrskega dela sem se zelo natančno spoznala z na žalost vse bolj pogostim terminom - plačilno nedisciplino. Podjetja in posledično tudi gospodarstva so odvisna od pravočasnega plačevanja, predvsem v današnji globalni in digitalizirani dobi, kjer dovršen del posla opravijo avtomatizirani programi, povezani v vse daljše verige. V primeru, da se en člen v verigi pretrga, se začne podirati celota. Seveda je odločilni faktor tudi hierarhija.

Višje kot se podjetje v njej nahaja in bolj kot ima razvejano verigo pod seboj, manj je odvisno od posameznih neplačnikov.

Na žalost se na tak način izdatno krepi moč megalomanskih korporacij, manjša podjetja pa se morajo za preživetje ves čas krčevito boriti. Obravnavano izbrano podjetje med večja podjetja med drugim sodi tudi za to, ker so se uspeli učinkovito spopasti s plačilno nedisciplino svojih strank. Vsak korak v procesu izterjave dolgov je natančno določen in sledljivo nadzorovan. Ne samo, da sistem na ta način poskrbi za zagotovljen dotok denarja, zelo dobra je tudi politika ravnanja podjetja z neplačniki. Navodila jasno govorijo, da je prioriteta odnos s strankami, zato se pritisk za izplačilo stopnjuje šele v kasnejših fazah izterjave. Na ta način ne pride do grobih prekinitev odnosov, na primer takrat, ko pride do nesporazuma ali napake.

Izbrano podjetje tudi uspešno koristi orodja, ki so podjetjem na voljo pri spopadanju s plačilno nedisciplino. Povsem razumljivo je, da se ob novi krizi podjetja, ki tovrstna orodja zagotavljajo, vse bolj pogosta. Tudi to kaže na dejstvo, da je plačilna nedisciplina še kako pereča težava, s katero se praktično spopada že vsako podjetje.

Menim, da sem v magistrski nalogi uspela odgovoriti na obe zastavljeni raziskovalni vprašanji. Natančno sem spoznala informacije, ki so pri obvladovanju plačilne nediscipline ključne in pregledala zakonodajo na zadevnem področju. Na podlagi pridobljenega znanja in celostne analize pa lahko z gotovostjo zapišem, da se v izbranem podjetju X zelo uspešno spopadajo s plačilno nedisciplino. Ključne ugotovitve te analize sem v sklepu že zapisala, za konec pa samo še dodajam, da bi bilo izbrano podjetje lahko zelo dober zgled vsem podjetjem, ki šele začenjajo svojo pot, ali pa so se pred kratkim začela soočati s plačilno nedisciplino.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdullahi, H. G. (2016, marec). *Effect of Trade Receivables and Inventory Management on SMEs Perfomance*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/298089274_Effect_of_Trade_Receivables_and_Inventory_Management_on_SMEs_Performance
2. Achilles, poslovne in finančne storitve, d.o.o. (brez datuma). *Kaj je zavarovanje terjatev?* Pridobljeno 26. maja 2021 iz <http://www.achilles.si/zavarovanje-terjatev/kaj-je-zavarovanje-terjatev/>
3. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2021). *Večstranski pobot obveznosti – ePobot*. Pridobljeno 14. junija 2021 iz https://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Splosno#b383

4. Artnik, L. (2016). Brez pričakovanega plačila ni načrtovanega denarnega toka, sledi lahko celo insolventnost. *Finance*, 38.
5. Brvar, A. (2018, 14. februar). *7 meril, ki vplivajo na vašo bonitetno oceno*. Pridobljeno 31. avgusta 2021 iz <https://www.dnb.com/sl-si/znanja/nase-misli/7-meril-ki-vplivajo-na-bonitetno-oceno/>
6. BZP – Banka za podjetnike. (2018, 25. maj). *Kako naj zavarujem svoje terjatve – 1. del (izvršnica in bančna garancija)*. Pridobljeno 24. februarja 2020 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/racunovodstvo-in-finance/zavarovanje-terjatev/>
7. Conard, S. (2021). *My Accounting Corse*. Pridobljeno 11. maja 2021 iz <https://www.myaccountingcourse.com/financial-ratios/asset-turnover-ratio>
8. Convex d.o.o. (2014, 23. junij). *Nekaj o kompenzacijah, asignacijah in cesijah*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.convex.si/nekaj-o-kompenzacijah-asignacijah-in-cesijah/>
9. ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo, d.o.o. (2020, 7. julij). *Terjatve so pomemben del premoženja podjetja; zavarujte jih*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz <https://pro.finance.si/TRIGLAV/8963234/Terjatve-so-pomemben-del-premozenja-podjetja%3B-zavarujte-jih>
10. Črčinovič Krofič, V. & Leva Bukovnik, M. (2009). *Osnove poslovnih financ*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 23. maja 2021 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Osnove_poslovnih_financ-Crcinovic_Leva.pdf
11. Dun & Bradstreet (2021, 22. april). *Nove bonitetne in analitične ocene ključne pri sprejemanju poslovnih odločitev sedanjosti*. Pridobljeno junija 2021 iz <https://www.bisnode.si/o-bisnode/o-nas/novice/nove-bonitetne-in-analiticne-ocene-kljucne-pri-sprejemanju-poslovnih-odlocitev-sedanjosti/>
12. Dun & Bradstreet (brez datuma). *Metodologija Dun&Bradstreet rešitev*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf
13. Dun & Bradstreet (2021a). *Portfolio intelligence* (interno gradivo).
14. Dun & Bradstreet (2021b). *Portfolio intelligence* (interno gradivo).
15. EOS Group. (2019). *European Payment Practices*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://es.eos-solutions.com/en/press/European-Payment-Practices-2019.html>
16. EOS KSI, Upravljanje terjatev d.o.o. (2019). *Plačilna disciplina: v Evropi ni bila nikoli boljša. A kako dolgo še?* Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://si.eos-solutions.com/Article-Stub.html?id=5419be43-1efa-4231-a0b8-729615a74242#>

17. E-računovodstvo. (2009, 19. november). *Kako izterjati dolgove* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/kako-izterjati-dolgove/>
18. Euler Hermes United States. (brez datuma a). *Determining Customer Creditworthiness*. Pridobljeno 22. maja 2021 iz https://www.eulerhermes.com/en_US/insights/determining-customer-creditworthiness.html#Determining%20Customer%20Creditworthiness
19. Euler Hermes United States. (brez datuma b). *Customer Credit Control & Management Procedured*. Pridobljeno 25. maja 2021 iz https://www.eulerhermes.com/en_US/insights/customer-credit-management-techniques.html
20. European Commission. (brez datuma). *Late Payment Directive*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/late-payment_sl
21. Gallo, A. (2015, 14. september). *A Refresher on Current Ratio*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=dcc2e1c3-38b4-4966-acd9-4ef0905b2c22%40sessionmgr102>
22. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2012). *Plačilna nedisciplina*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <https://vmg.gzs.si/vsebina/Arhiv/1-VMG-2012/Temevrha/Pla%C4%8Dilna-nedisciplina>
23. Hočevar, M., Glažar, T., Gostiša, M., Okorn, T., Ravnik, M. & Koritnik Rakela, S. (2011). *Praktični vodič po računovodstvu: strokovni priročnik s praktičnimi primeri, nasveti in navodili za računovodstvo gospodarskih družb*. Ljubljana: Verelag Dashöfer.
24. Igljčar, A., Hočevar, M. & Zaman Groff, M. (2013). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Intrum Justitia. (2017). *European payment report*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www.intrum.com/media/2634/epr2017.pdf>
26. Izbrano podjetje. (2016a). *Default and COD parameters* (interno gradivo).
27. Izbrano podjetje. (2016b). *E-clas* (interno gradivo).
28. Izbrano podjetje. (2017). *Payment Term Competences and Handling* (interno gradivo).
29. Izbrano podjetje. (2018a). *AR Credit policy* (interno gradivo).
30. Izbrano podjetje. (2018b). *Trade receivables* (interno gradivo).

31. Izbrano podjetje. (2019a). *Letno poročilo* (interno gradivo).
32. Izbrano podjetje. (2019b). *Trade receivables* (interno gradivo).
33. Izbrano podjetje. (2020). *Finance and Accounting Policy* (interno gradivo).
34. Izbrano podjetje. (2021a). *CofaNet Essentials* (interno gradivo).
35. Izbrano podjetje. (2021b). *Working Capital Dashboard* (interno gradivo).
36. Jewell, J. & Mankin, J. (2012, januar). *What is your ROA? An investigation of the Many Formulas for Calculating Return on Assets*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/254925117_What_is_Your_ROA_An_Investigation_of_the_Many_Formulas_for_Calculating_Return_on_Assets/link/58f523dca6fdcc11e569fd91/download
37. Knez, I., Stanič, K., Geisler, R., Globočnik, N., Lahne, N., Djinović, M., Penko Natlačen, M., Kos, A., Tesla, M., Škof, M., Race, R. & Gürke, T. (2012). *Poslovanje in izterjava v EU*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.gzs.si/pripone/Poslovanje%20in%20izterjava%20v%20EU%20-%20Priročnik%20za%20prakso.pdf>
38. Komisija za gospodarstvo, obrt, turizem in finance. (2018, 25. september). *Problematika plačilne nediscipline (insolvenčni postopki)*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz http://www.ds-rs.si/sites/default/files/dokumenti/problematika_placilne_nediscipline.pdf
39. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Manager leta. (2017, 3. oktober). *Asignacija, verižna kompenzacija in cesija - za kaj gre in kakšne so razlike med njimi*. Pridobljeno 14. junija 2021 iz <https://managerleta.si/asignacija-verizna-kompenzacija-in-cesija-za-kaj-gre-in-kaksne-so-razlike-med-njimi/>
41. Merc, O. (2004, 16. avgust). *Zavarovanje plačil v mednarodnem poslovanju*. Pridobljeno 9. maja 2021 iz https://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?ID=968&Page=Izpis
42. Minimax. (brez datuma). *Od izterjave do izvršbe*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz <https://www.minimax.si/wp-content/uploads/2020/07/MM-ebook-E-od-izterjave-do-izvrsbe-20200729.pdf>
43. Murtič, S., Murgel, J. & Vidiček, M. (2009). *Osnove prava v logistiki*. Nova Gorica.

44. Notarska zbornica Slovenije. (brez datuma). *Zastavne listine in hipoteke*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://www.notar-z.si/storitve/zastavne-listine-in-hipoteke>
45. Pravo za vse. (2020, 14. julij). *Položaj upnika v primeru dosne izterjave dolga*. Pridobljeno 14. junija 2021 iz <https://www.printfriendly.com/p/g/3pkJaR>
46. Računovodska družba Nucleus plus. (2020, 30. januar). *Prijava zapadlih obveznosti v večstranski pobot je še vedno obvezna*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz <https://www.nucleus.si/prijava-zapadlih-obveznosti-v-vecstranski-pobot-je-se-vedno-obvezna>
47. Redek, T. (2020). *Anketa o pričakovanem vplivu COVID-19 na gospodarstvo in pogled naprej med poslovno javnostjo*. Pridobljeno 23. marca 2021 iz <http://efnet.si/wp-content/uploads/Covid-porocilo-2.pdf>
48. RS-BIRO, družba za računovodstvo in davčno svetovanje, d.o.o. (2018). *Zakaj je bonitetna ocena podjetja pomemben kazalnik uspešnosti podjetja*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <http://www.rs-biro.si/zakaj-je-bonitetna-ocena-podjetja-pomemben-kazalnik-uspesnosti-podjetja/>
49. Sodna praksa. (2016, 3. februar). *Obligacijsko pravo-pogodbeno pravo*. Pridobljeno 26. maja iz http://sodnapraksa.si/?q=avans&database%5bSOVS%5d=SOVS&database%5bIESP%5d=IESP&database%5bUPRS%5d=UPRS&database%5bSEU%5d=SEU&_submit=i%EF%BF%BD%C3%A8i&rowsPerPage=20&page=0&id=2015081111392131
50. Šuštar, R. (2009). *Analiza bilanc in revizija*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_bilanc_in_revizija-Sustar.pdf
51. Terjatev.si. (2019, 3. januar). *Izterjava in različni pristopi*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <http://terjatev.si/izterjava-in-razlicni-pristopi/>
52. Vodlan, M. (2010). *Plačilna nedisciplina in upravljanje s terjatvami do kupcev v Sloveniji*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/061.pdf>
53. Williams, Charles & Scott LTD. (brez datuma). *Impact of Bad Debt Write-Off On Sales/Day Sales Outstanding*. Pridobljeno 17. maja 2021 iz <http://wscollects.com/wp-content/uploads/2016/05/wcs-impact-of-bad-debt.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju - Finančni direktor

1. Na kakšen način v podjetju nadzorujete plačilno nedisciplino?

Odg: Z rednim spremljanjem odprtih terjatev, vsak teden izvozimo listo odprtih postavk in na podlagi te kontaktiramo naše stranke. Ter z strogim določanjem plačilnih rokov.

2. Kdaj in zakaj ste se v podjetju odločili za uvajanje procesa kreditnih limitov?

Odg: Določeno je bilo s strani lastnika, ker tako narekuje globalna kreditna politika podjetja. Zaradi hitre rasti podjetja v Sloveniji je bila uvedba kreditne politike nujna za lažji nadzor nad strankami.

3. Kako je v vašem podjetju potekal proces uvajanja kreditnih limitov?

Odg: Kopirali smo že preverjen sistem, ki so ga imele druge države.

4. Kako v podjetju obvladujete prekoračitev kreditnih limitov?

Odg: Z sistemskimi blokadami, ko naš kupec prekorači kreditni limit, pri izdaji dokumentacije sistem takoj javi operativnemu oddelku in ne morejo izdati dokumentacije dokler z naše strani ni zvišan kreditni limit ali ni odobreno v programu.

5. Kdo v podjetju ima nadzor nad kreditnimi limiti?

Odg: Nadzor nad kreditnimi limiti ima vodja izterjave, v primeru velikih prekoračitev kreditnih limitov pa mora vodja izterjave mesečno poročati globalnemu managementu zakaj je do teh odstopanj prišlo.

6. Kje in katere podatke preverite pri določanju kreditnih pogojev in plačilnega odloga stranke?

Odg.: Preverjamo na različnih spletnih portalih vendar se največ poslužujemo spletnega portala Bisnode. Preverimo finančne podatke podjetja, bonitetno oceno in predlagan kreditni limit s strani Bisnode...

7. Od česa je vse odvisno, da stranki blokirate pošiljko?

Odg.: Od let sodelovanja, zgodovine plačevanja, pomembnosti stranke, velikosti stranke in višine zaslužka pri stranki.

8. Kako spremljate v vašem podjetju zapadle terjatve?

Odg.: Vsak teden si izvozimo listo odprtih postavk in stranke, ki imajo zapadle terjatve pisno preko e-maila ali preko telefonskega klica na to tudi opozorimo.

9. Na kakšen način se v podjetju lotite izterjave? Ali sami, ali imate zunanje izvajalce?

Odg.: Sami, v našem podjetju za to skrbi administrator v računovodstvu z telefonskimi in pisnimi opomini.

10. Ali v izterjavo vključite prodajni/operativni oddelek, v katerem primeru jih vključite?

Odg.: Vključimo jih šele v primeru, ko sami ne moremo izterjati dolga.

11. Ali v podjetju merite kazalnik DSO?

Odg.: Da, globalni management ga meri na mesečni ravni in nam nato vsak mesec za pretekli mesec pošlje poročilo in rezultate o merjenih kazalnikih.

12. Kako zavarujete v vašem podjetju terjatve?

Odg.: Preko zavarovalnice Coface, ki jo določa naša mama ter s pomočjo bančnih garancij in menic.

13. Glede na to, da ima računovodski oddelek vse pod nadzorom in zelo stroge ukrepe pri obvladovanju plačilne nediscipline, DSO pa še vedno ni tak kot bi si ga želeli v čem mislite, da je problem?

Odg.: Ker z plačilom zamujajo večje stranke na katere dejansko nimamo vpliva, v podjetju imamo dve taki stranki in predstavljata 50 odstotkov naših prihodkov.

Priloga 2: Intervju – Vodja izterjave

1. Na kakšen način v podjetju nadzorujete plačilno nedisciplino?

Odg.: Na začetku vsakega tedna, se izvleče lista odprtih postavk. Lista se običajno loči na ne zapadle postavke, zapadle postavke od 1 do 15 dni ter na več kot 15 dni zapadle postavke. Ne zapadle in tiste, ki so do 15 dni zapadle se ne opozarja na plačila. Ostalim se prvi teden pošlje po e-mailu opozorilo na plačilo. V primeru, da na prvi mail ni odziva v roku enega tedna, se v drugem tednu pošlje opomnik na prvi mail in pa opravi klic stranke. V kolikor nič od navedenega ne zaleže, se poslužujemo ustavljanja pošiljk, ki jih ima stranka na poti. Z listo strank, ki jo imenujemo „stop lista“, vsak teden opozorimo operativo na neplačane obveznosti stranke.

2. Kdaj in zakaj ste se v podjetju odločili za uvajanje procesa kreditnih limitov?

Odg.: Mene osebno takrat še ni bilo v podjetju. So pa kreditni limiti ključni pri obvladovanju takšne količine strank, kakršno imamo. Brez tega ne bi šlo.

3. Kako je v vašem podjetju potekal proces uvajanja kreditnih limitov?

Odg.: Me še ni bilo v podjetju.

4. Kako v podjetju obvladujete prekoračitev kreditnih limitov?

Odg.: Začetni kreditni limit se določi v skladu s strankino boniteto ter oceno mesečnega prometa. Za prekoračitev kreditnega limita obstajata dva razloga. En je povečanje prometa, drugi pa neplačani računi. Ob prekoračitvi kreditnega limita, se za nove pošiljke stranke v sistemu ustvari kontrola kreditnega limita, kar pomeni, da operativa ne more sprocesirati dokumentacije dokler računovodstvo ne odobri kontrole. Ob kontroli kreditnega limita se naredi pregled, zakaj je kreditni limit prekoračen in se ob tem ustrezno odreagira.

5. Kdo v podjetju ima nadzor nad kreditnimi limiti?

Odg.: Vodja izterjave.

6. Kje in katere podatke preverite pri določanju kreditnih pogojev in plačilnega odloga stranke?

Odg.: Za preverjanje podatkov uporabljamo orodja Bisnode. Preverimo finančne podatke, bonitetno oceno ter priporočen kreditni limit. Če so ti kriteriji dvomljivi, preverimo še dejavnost podjetja in ga primerjamo s trenutnim stanjem na trgu.

7. Od česa je vse odvisno, da stranki blokirate pošiljko?

Odg.: Pomembna je predvsem odzivnost stranke. Če od stranke ni nobenega odziva odreagiramo takoj, v primeru, da prejmemo kakšen odgovor / obljubo plačila pa je blokada stranke ustrezno zamaknjena.

8. Kako spremljate v vašem podjetju zapadle terjatve?

Odg.: Z izvozom liste odprtih postavk.

9. Na kakšen način se v podjetju lotite izterjave? Ali sami, ali imate zunanje izvajalce?

Odg.: Izterjavo opravljamo sami, nimamo zunanjih izvajalcev.

10. Ali v izterjavo vključite prodajni/operativni oddelek, v katerem primeru jih vključite?

Odg.: Prodajni/operativni oddelki so vključeni v skrajnih primerih, ko smo sami že kontaktirali stranko pa nismo uspeli izterjati zapadli dolg.

11. Ali v podjetju merite kazalnik DSO?

Da. DSO se spremlja na mesečni ravni. V spremljanje DSO kazalnika je vključeno tudi vodstvo in globalni management, ki ustrezno odreagira v primeru, da se DSO slabša.

12. Kako zavarujete v vašem podjetju terjatve?

Odg.: Terjatve so zavarovane preko globalnega programa pri zavarovalnici Coface.

13. Glede na to, da ima računovodski oddelek vse pod nadzorom in zelo stroge ukrepe pri obvladovanju plačilne nediscipline, DSO pa še vedno ni tak kot bi si ga želeli v čem mislite, da je problem?

Odg.: Stranke kljub določenemu odlogu še vedno računov ne plačajo na rok. V primeru, da zamujanja do 15 dni se takšno stranko posebej preveč ne opozarja na plačila. V kolikor gre za profitabilno stranko, je tudi tolerance pri zamujanju več oz. se pri nekaterih strankah naredi kompromis med prodajnim in finančnim oddelkom. Potem pride tudi do zamika, ko stranka nima na poti nobene pošiljke več in nam »stop lista« praktično nič ne pomaga.

Priloga 3: Intervju – Administrator v računovodstvu

1. Na kakšen način v podjetju nadzorujete plačilno nedisciplino?

Odg: Plačilno nedisciplino nadziramo s pomočjo stop liste po kateri se ravnamo pri terjanju strank. V primeru, da kljub opominjanju ne prejmemo plačila za zapadle fakture, vključimo operativni oddelek, preko katerega zaustavimo pošiljke.

2. Kdaj in zakaj ste se v podjetju odločili za uvajanje procesa kreditnih limitov?

Odg: Ko so se za to odločili me še ni bilo v podjetju, vendar vem, da je to od podjetja zahtevalo matično podjetje in sama politika podjetja.

3. Kako je v vašem podjetju potekal proces uvajanja kreditnih limitov?

Odg: Ne vem, me še ni bilo takrat v podjetju.

4. Kako v podjetju obvladujete prekoračitev kreditnih limitov?

Odg: Prekoračitev kreditnih limitov obvladujemo s konstantnim spremljanjem poslovanja s strankami ter posledično z dvigovanjem kreditnih limitov glede na predvideno povečanje prometa.

5. Kdo v podjetju ima nadzor nad kreditnimi limiti?

Odg: Nadzor nad kreditnimi limiti ima Working capital coordinator oz. vodja izterjave.

6. Kje in katere podatke preverite pri določanju kreditnih pogojev in plačilnega odloga stranke?

Odg.: Podatke preverjamo s pomočjo informacij pridobljenih s strani operative (predvideni turnover) ter z vpogledom stranke v programu Bisnod-e, kjer preverimo plačilno sposobnost stranke s pregledom preteklega poslovanja (bonitetna ocena, blokade).

7. Od česa je vse odvisno, da stranki blokirate pošiljko?

Odg.: Pošiljka se blokira v primeru, da stranka ne izpolnjuje svojih dolžnosti oz. ne plača opravljenih storitev kljub opozarjanju.

8. Kako spremljate v vašem podjetju zapadle terjatve?

Odg.: Terjatve spremljamo s pomočjo stop liste oz. izpiska zapadlih obveznosti ter s pomočjo beleženje dogodkov za posamezno stranko v internem programu.

9. Na kakšen način se v podjetju lotite izterjave? Ali sami, ali imate zunanje izvajalce?

Odg.: Stranke terjamo z opozarjanjem preko elektronskih sporočil, z avtomatsko generiranimi izpisi odprtih postavk, s telefonskimi klici in preko operativnega oddelka.

10. Ali v izterjavo vključite prodajni/operativni oddelek, v katerem primeru jih vključite?

Odg.: V izterjavo vključujemo prodajni/operativni oddelek, v primeru, da sami ne moremo uspešno vstopiti v kontakt s stranko.

11. Ali v podjetju merite kazalnik DSO?

Odg.: Da, kazalnik se meri mesečno.

12. Kako zavarujete v vašem podjetju terjatve?

Odg.: Zavarovanje terjatev urejamo s pomočjo zavarovalnega podjetja COFACE.

Priloga 4: Intervju – Skrbnik kupcev

1. Preden sklenete posel s stranko ali z računovodstvom prej preverite bonitetno oceno stranke ali mogoče tudi sami preverite na portalu?

Odg.: Preverimo finančne podatke stranke na spletnem portalu Bisnode, nato se na podlagi dogovora o letnem volumnu dogovorimo s stranko o višini kreditnega limita in plačilnem roku. Nato pa še ta dogovor posredujemo v potrditev v finančni oddelek, ki ponovno pregledajo bonitetno oceno in finančne podatke stranke.

2. Se vam zdi, da imate pomembno vlogo pri obvladovanju plačilne nediscipline?

Odg.: Ne, vendar priskočim na pomoč, ko me sodelovci iz operativnega oddelka ali iz računovodstva prosijo. Ko pa sem vključen v izterjavo, pa poskrbim, da je terjatev čimprej poplačana.

3. Na podlagi česa stranki blokirate pošiljko?

Odg.: V primeru, da ni odziva s strani stranke. Stranke, ki se odzovejo in nam podajo informacije zakaj zamujajo s plačilom jih skušamo razumeti. Pošiljke blokiramo v primeru, da nam tako odredi finančni oddelek.

4. Če se pojavi problem pri eni stranki, da neha plačevati. Kakšni so vaši ukrepi?

Odg.: Dogovorimo se z stranko za sestanek, da odkrijemo razlog njihovega zamujanja, ter se skušamo doseči dogovor, ki bo ustrezen za obe stranki. Zavedati se moramo, da moramo imeti razumevanje do strank in ohranjati dobre odnose z njimi. Vendar sama osebno mislim, da če bi nam čas to dopuščal bi se morali že prej vključiti v izterjavo.

5. Kolikokrat obiščete stranke zaradi težav pri plačilih?

Odg.: Trenutno v Covid situaciji stranke obiskujemo bolj malo, se poslužujemo bolj Zoom sestankov za reševanje problemov. Drugače pa jih obiščemo, takrat ko se pojavi kakšen problem na njihovi ali naši strani.

6. Koliko opominov pošljete na teden?

Odg.: Pošljem jih samo takrat, ko me za to prosijo sodelavci. Sicer najprej po telefonu kontaktiram stranko, v primeru, da se ni držala dogovora pa pošljem še pisni opomin.

Priloga 5: Intervju – Sodelavec v operativi

1. Preden sklenete posel s stranko ali z računovodstvom prej preverite bonitetno oceno stranke ali mogoče tudi sami preverite na portalu?

Odg.: Ko prejmemo naročilo najprej preverimo ali je stranka že "odprta" v našem programu oz. sistemu. V primeru, da je stranka že odprta preverimo ali je na COD ali ima plačilni odlog. Če pa stranka ni odprta pa sporočimo skrbnikom kupcev oziroma prodajnikom, da izpolnijo zahtevek za novo stranko in ga posredujejo naprej v SSC oz. računovodski oddelek. Skrbniki kupcev nato preverijo bonitetno oceno kupca in se uskladijo z računovodstvom glede plačilnega odloga in kreditnega limita.

2. Se vam zdi, da imate pomembno vlogo pri obvladovanju plačilne nediscipline?

Odg.: Ne morem reči, da nimam ravno pomembne vloge, pri izterjavi pomagam, ko me za to prosijo sodelavci iz računovodstva. Naprej sporočim svojim sodelavcem, ki so največ v stiku z določeno stranko, da jih opozorijo na zapadle račune.

3. Na podlagi česa stranki blokirate pošiljko?

Odg.: Pošiljke blokiramo strankam, ki imajo COD pogoje in strankam, ki jih računovodstvo uvrsti na Stop listo, brez njihovega soglasja ne smemo predati pošiljke.

4. Če se pojavi problem pri eni stranki, da neha plačevati. Kakšni so vaši ukrepi?

Odg.: Stranko opozorimo in jih prosimo, da se v nadaljevanju držijo plačilnih rokov, nato začnemo z stopiranjem pošiljk, v nasprotnem jim znižamo plačilne roke oziroma na zahtevo računovodstva se stranke prestavi na COD.

5. Kolikokrat obiščete stranke zaradi težav pri plačilih?

Odg.: Za to je odgovoren prodajni oddelek in skrbniki kupcev.

6. Koliko opominov pošljete na teden?

Odg.: Približno 3-4 opomine, ko me za to prosi računovodski oddelek se vključim v proces izterjave.

Priloga 6: Zahtevek za odprtje nove stranke

Zahtevek za odprtje nove stranke

Dolgo ime stranke: _____

Naslov stranke: _____

Kraj in poštna številka: _____

Država: _____

Kontaktna oseba (iz računovodstva): _____

Telefonska številka: _____

E-mail naslov: _____

Davčna številka: _____

Matična številka: _____

| | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Zahtevan kreditni limit: | Ocenjen bruto dobiček (%): |
| Ocenjen mesečni promet: | Carinske dajatve (%): |
| Zahtevani plačilni pogoji: | Plačilni pogoji za carinske dajatve: |

Odgovorna prodajna oseba: _____

Šifra stranke: _____