

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ROK JERAJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBVLADOVANJE TERJATEV V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, september 2011

ROK JERAJ

IZJAVA

Študent Rok Jeraj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRODAJA NA KREDIT	3
1.1 Kreditna politika	3
1.2 Kreditni pogoji.....	5
1.2.1 Terjatve do kupcev in politika kreditiranja kupcev	6
1.2.2 Dejavniki kreditne odločitve	8
2 IZTERJAVA	9
2.1 Proces izterjave.....	9
2.2 Telefonska izterjava.....	12
2.2.1 Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov	13
2.2.2 Oblikovanje scenarija izterjevalnega pogovora.....	15
2.2.3 Spopadanje z ugovori in načini ravnanja s problematičnimi dolžniki.....	15
2.2.4 Učinkovit zaključek pogovora o izterjavi.....	16
2.3 Kontrola procesa izterjave	17
2.4 Priporočila za uspešno izterjavo	18
2.5 Zunanja izterjava	19
2.5.1 Prednosti sodelovanja z zunanjo agencijo	20
2.5.2 Izvedbeni del scenarija zunanje izterjave	21
2.6 Plačilna nesposobnost kupca	21
2.7 Zavarovanje terjatev	22
2.7.1 Zastaranje terjatev.....	25
3 OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA	25
3.1 Preverjanje bonitete podjetja	27
3.2 Finančna analiza podjetja	29
3.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca.....	30
4 KREDITNA POLITIKA V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	33
4.1 Sistem internega zavarovanja terjatev	34
4.2 Delovanje kreditnih limitov	35
4.2.1 Proces uvajanja sistema kreditnih limitov	36
4.2.2 Kreditna politika	37
4.2.3 Izvajanje kreditne politike	37
4.2.4 Začetek sodelovanja z novo stranko	38
4.2.5 Zahtevki za kreditni limit.....	38
4.2.6 Ocena kreditne sposobnosti stranke	39
4.2.7 Odobritev kreditnega limita.....	40
4.2.8 Višina kreditnega limita	42
4.2.9 Obvladovanje prekoračitev kreditnih limitov.....	43
4.2.10 Kontrola kreditnih limitov	44

4.3 Postopek izterjave in opominjanja	46
4.3.1 Izterjava s strani računovodstva	46
4.3.2 Stop lista.....	48
4.3.3 Izterjava s strani limit menedžerja in zaposlenih v operativi	49
4.3.4 Postopek pred izročitvijo sodišču ali zunanji izterjavi.....	50
4.3.5 Sodni postopek in spremljanje sporov	50
4.3.6 Kreditni sestanki.....	50
4.4 Nadzor nad terjatvami	51
5 ANALIZA USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TERJATEV S POMOČJO	
SISTEMA KREDITNIH LIMITOV	54
5.1 Analiza relativnega in absolutnega tveganja	55
5.2 Analiza starostne strukture terjatev	56
5.3 Analiza popravka terjatev v računovodskih izkazih	56
5.4 Predlogi za izboljšanje	57
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI.....	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer postopka izterjave.....	10
Tabela 2: Nivoji avtorizacije za kreditne limite	41
Tabela 3: Tabela preseženih kreditnih limitov	44
Tabela 4: Pregled tedenske zapadlosti limitov	45
Tabela 5: Koraki pri procesu izterjave glede na starost zapadle terjatve	48
Tabela 6: Primer Stop liste na dan 9.7.2009	49
Tabela 7: Analiza staranja terjatev po skupinah strank na dan 1.10.2009	52
Tabela 8: Analiza poslovnih obveznosti	52
Tabela 9: Analiza starostne strukture terjatev v času.....	53
Tabela 10: Starostna struktura terjatev po oddelkih.....	54
Tabela 11: Gibanje preseženih limitov.....	55
Tabela 12: Starostna struktura terjatev v času.....	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Predlagana metoda izterjave	11
Slika 2: Časovni pregled postopka izterjave	47
Slika 3: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev v času.....	53
Slika 4: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev ob koncu leta 2008 in 2009 ..	56

UVOD

Upravljanje s terjatvami do kupcev je za večino slovenskih podjetij eno od pglavitnih kratkoročnih poslovnih odločitev. Vse več podjetij se zaveda, da kreditna politika, ki je gonilni element upravljanja terjatev do kupcev, ni le skupek kratkoročnih odločitev, katerih rezultati so vidni v krajšem časovnem obdobju. Rezultati se odražajo dolgoročno. Velikost terjatev do kupcev je odvisna od velikosti podjetja, politike kreditiranja kupcev in od splošnega stanja v mednarodnem gospodarstvu. S spreminjanjem politike kreditiranja kupcev lahko podjetje uravnava razmerje med donosnostjo in tveganjem. Sproščena politika kreditiranja spodbuja in povečuje prodajo podjetja, medtem ko se na drugi strani povečuje tudi tveganje za neizterljivost terjatev. Podjetja poskušajo s kreditiranjem povečati svojo konkurenčnost in na ta način pritegniti kupce (Bogovič, 2006, str. 1).

S pojavom svetovne gospodarske krize v letu 2008 je obvladovanje terjatev v podjetju postala eden glavnih dejavnikov uspešnega in učinkovitega poslovanja, zagotavljanja likvidnostnih sredstev za tekoče poslovanje in zmanjševanja prevrednotovalnih odhodkov iz naslova oslabitve terjatev zaradi neizterljivosti. Naporavnane terjatve povzročajo podjetju različne neprijetnosti. Nastanejo nepotrebni režijski stroški (stroški telefona, poštni stroški, morebitni stroški odvetnika, predvsem pa pomanjkanje obratnih sredstev). Sčasoma podjetje, ki čaka na poravnavo terjatev, tudi samo postane nelikvidno. Večina podjetij, ki se ne zaveda pomembnosti obvladovanja terjatev ali pa imajo obilico dela v izvajanju primarne dejavnosti, zagotavlja premalo kadrovskih virov za to področje in ne izvaja uspešne kreditne politike. Na drugi strani pa veliko kupcev izkorišča takšno situacijo in plačuje šele po njihovem klicu za plačilo zapadlih faktur. Visoke terjatve predstavljajo likvidnostno breme. Obvladovanje s kreditnim tveganjem se odraža v uspešnem poslovanju podjetja. Z izboljšanjem obrata sredstev se zmanjša potreba po zunanjem financiranju.

Magistrsko delo obravnava obvladovanje terjatev v izbranem podjetju. Na podlagi primerjave med trenutnim oziroma obstoječim stanjem v podjetju in stanjem, ki ga opisuje literatura, prikazuje izboljšave obstoječega sistema postopka obvladovanja terjatev s pomočjo sistema kreditnih limitov ter dosežene rezultate.

Namen magistrskega dela je predstaviti sistem kreditnih limitov in s tem povezanega obvladovanja terjatev v izbranem podjetju. Delo je namenjeno predstavitvi vpliva spremembe kreditne politike na zmanjšanje deleža zapadlih terjatev vsem izvajalcem izterjave, ki se dnevno ukvarjajo s spremljanjem in z obvladovanjem terjatev v obravnavanem podjetju, oziroma vsem tistim, ki vstopajo v poslovni proces in se s tem srečujejo prvič, vsem, ki pripravljajo informacije za odločanje in v končni fazi vodstvu podjetja, ki na podlagi spremljanja teh informacij sprejema odločitve. Magistrsko delo bo v prirejeni obliki postalo interni pravilnik z navodili za obvladovanje s terjatvami v obravnavanem podjetju.

Glavni cilj magistrske naloge je natančno preučiti, analizirati in opisati postopek obvladovanja terjatev v obravnavanem podjetju ter teoretično in praktično prikazati vpliv spremembe kreditne politike na zmanjšanje deleža zapadlih terjatev v celotnih terjatvah. Dokazati, da je na podlagi metodoloških prijemov, ki jih pozna strokovna literatura s področja celovitega obvladovanja terjatev mogoče z oblikovanjem pravilne kreditne politike in oblikovanjem postopka kreditnega obvladovanja v podjetju preprečiti nastanek morebitnih spornih terjatev.

Cilj magistrskega dela je tudi preučiti uspešnost obvladovanja terjatev v izbranem podjetju. Obravnaval bom različne smeri razvoja obvladovanja terjatev v obravnavanem podjetju. Na podlagi primerjave med stanjem pred uvedbo kreditnih limitov in stanjem, ki ga opisuje literatura, bodo prikazane izboljšave sistema obvladovanja terjatev in doseženi rezultati. Ugotovilo se bo, kako je uvedba novega sistema vplivala na starostno strukturo terjatev podjetja in koliko so se zmanjšala tveganja z neplačanimi in odpisanimi terjatvami. Kot odgovor na reševanje problemov z likvidnostjo, povečanimi stroški izterjave in odpisa neizterljivih terjatev bo v magistrski nalogi predstavljeno obvladovanje terjatev s pomočjo sistema kreditnih limitov in s tem povezanim obvladovanjem kreditnih tveganj.

V magistrskem delu je najprej predstavljen poglobljen teoretično-analitični pregled strokovne literature, v katerem bodo predstavljene ugotovitve priznanih avtorjev na področju obvladovanja terjatev in sistemov kreditnih limitov. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero bodo združena spoznanja mnogih avtorjev. Drugi del magistrskega dela, ki je študija primera, je analiziran s pomočjo induktivno-deduktivne metode (sklepanje iz posameznih primerov v splošno in obratno iz splošnega v posamezni primer), metode sinteze (združevanje enostavnih miselnih delov v povezovanje v enotno celoto) ter analitske metode (prikaz obstoječega stanja in analiza). S pomočjo izvedene analize podatkov, ki se nanašajo na stanje nezapadlih terjatev v času, stroške odpisanih terjatev in ostalih podatkov, so preverjene že zbrane trditve avtorjev o prednostih, ki jih prinaša uvedba sistema kreditnih limitov v izbranem podjetju.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na dva sklopa. Podlaga prvega teoretičnega dela je proces vzpostavitve kreditne politike in obvladovanje terjatev do kupcev. V drugem praktičnem delu pa na podlagi teoretičnih izhodišč prvega dela predstavljam primer celovitega obvladovanja terjatev do kupcev v obravnavanem podjetju s pomočjo kreditnih limitov. Obravnavani primer služi prikazu, kako lahko z uvedbo kreditnih limitov in s tem boljšim pregledom in spremljanjem stanja terjatev vplivamo na zmanjšanje tveganja za nastanek izgubljenih odpisanih terjatev in na boljšo starostno strukturo terjatev.

Magistrsko delo sestavlja sedem poglavij, ki obravnavajo teme posameznih področij. Uvodni del zajema predstavitev problematike, namena, metode dela ter cilja magistrskega

dela. V drugem poglavju predstavljam kreditno politiko in osnovne postopke kreditnega upravljanja. V tretjem poglavju opisujem teoretični vidik napotkov o učinkoviti izterjavi terjatev, kontrolo procesa izterjave, priporočila za učinkovito izterjavo in pomoč zunanjih agencij pri izterjavi. Teoretična obravnava ocene kreditne sposobnosti kupca, preverjanje bonitete kupca, finančna analiza podjetja ter nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca so predstavljeni v četrtem poglavju, ki zaključuje teoretični vidik magistrskega dela. V petem poglavju preidem na praktični del in predstavitev kreditne politike v obravnavanem podjetju, sistem kreditnih limitov ter prikaz celotnega obvladovanja terjatev do kupcev. Analiza uspešnosti obvladovanja terjatev s pomočjo sistema kreditnih limitov in predlogi za izboljšanje so predstavljeni v šestem poglavju. Zadnje poglavje povzema vse ugotovitve študije magistrskega dela.

1 PRODAJA NA KREDIT

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je kredit razložen kot materialna sredstva, ki jih da upnik dolžniku z obveznostjo kasnejše vrnitve, ali kot razmerje med upnikom in dolžnikom, ki nastane z dajanjem takšnih materialnih sredstev. Kredit v osnovi pomeni zaupanje oziroma namero osebe oziroma podjetja, da bo spoštovalo in izpolnilo poslovno obveznost v prihodnosti. Če prodajalec zaupa svoja sredstva (blago) kupcu, s katerim se je dogovoril, da bo ta to plačal kasneje, je očitno, da tu obstaja neko zaupanje, da bo plačilo izvedeno ob določenem datumu. Obdobje kreditiranja in znesek kreditiranja pa je odvisen od stopnje oziroma višine zaupanja prodajalca v kupca (Selan, 2003, str. 1).

1.1 Kreditna politika

Ustrezna kreditna politika za podjetje naj bi bila tista, ki zahteva maksimalno prodajo ob še sprejemljivi (pričakovani) ravni odpisanih oziroma neizterljivih terjatev ali bolje, ob še sprejemljivi ravni stroškov prodaje na odprt račun. Nasprotno je možno doseči tudi minimalno raven neizterljivih terjatev s prodajo kupcem z odlično kreditno sposobnostjo, vendar bodo s tem stroški izgubljene prodaje zelo visoki. Ob kakršnihkoli spremembah kreditne politike je zelo verjetno, da bo prišlo do spremembe obsega prodaje, deleža slabih kreditov ter stroškov izterjave. Če je politika bolj zaostrena, se zmanjšajo slabe terjatve in stroški izterjave, s tem pa tudi prodaja in obratno (Berk, Lončarski & Zajc, 2002, str. 283).

Kreditno politiko po mnenju Brigham (2002, str. 725) sestavljajo:

- **doba kreditiranja:** je čas, v katerem kupci plačajo nabavljeno blago ali storitev,
- **dani popusti za predčasna plačila:** kako hitro mora biti račun plačan, da se dani popust lahko odobri,
- **kreditni pogoji:** se nanašajo na finančno stanje potencialnih strank,
- **politika izterjave:** določa jo način izterjave zapadlih terjatev.

Največjo dobičkonosnost in prodajo namreč ponavadi dosežemo z ustreznim odstotkom prodaje kupcem z najvišjo stopnjo tveganja. Kreditna politika mora biti del celotne politike podjetja in del prodajne politike.

Osnovna cilja kreditne politike v podjetju sta:

- maksimalna možna prodaja in čisti dobiček ter
- minimalne zapadle terjatve, neizterljive terjatve in stroški izterjave.

Osnovno načelo kreditne politike bi lahko opredelili kot (Barry, 1997, str. 6):

$$\text{Maksimalna možna prodaja} + \text{pravočasna plačila} + \text{minimalne neizterljive terjatve} = \text{maksimalni dobiček} \quad (1)$$

Kreditni oddelek mora zagotoviti zmožnost kupca za plačilo, in sicer s proučitvijo in določitvijo kreditnega tveganja, preden pride do prodaje kupca na odprt račun oziroma na odlog plačila. Obvezno mora slediti dnevna kontrola odprtih stanj do kupcev, zlasti tistih z največjimi tveganji. Postopek nadzora seveda vključuje takojšnje ukrepanje (ustavitev nadaljnje prodaje, sprememba pogojev, drugi načini izterjave, zahteva po dodatnih zavarovanjih terjatev), kadar se preseže raven tveganja, ki je še sprejemljiva.

Kreditno politiko določi uprava podjetja, izvajati jo morajo vsi oddelki podjetja. Kreditna politika mora vsebovati oceno kreditne sposobnosti kupca, višino kreditnih limitov, valutne roke in metode plačila, postopek izterjave ter nadzor nad izvajanjem kreditne politike (Brown, 2003, str. 29).

Faktorji, ki vplivajo na kreditno politiko. Barry (1997, str. 24) omenja sedem ključnih faktorjev, ki bolj ali manj vplivajo na kreditno politiko:

- **Stroški.** Definicija in nato izvedba ustrezne kreditne politike bo porabila veliko časa in denarja. Koliko, pa je odvisno od kvalitete oziroma opredelitve kreditne politike.
- **Postopki vodenja podjetja.** Način vodenja podjetja vsekakor vpliva tudi na kreditno politiko. Način vodenja je velikokrat lahko tudi odraz pritiskov s strani trga (konkurence).
- **Vloga vodstva v podjetju.** Dejstvo je, da nobena politika v podjetju ne more uspeti oziroma biti uspešno izpeljana, če ne podpore z »vrha«. Moč kreditne politike je odvisna od podpore z vrhnjega managementa podjetja.
- **Vloga prodajnega oddelka.** Prodajno osebje mora (tako kot vsi drugi) doseči določen cilj, saj praktično v prodaji dajejo kredite strankam. Vendar prodaja ni zabeležena kot prodaja, dokler blago oziroma storitev ni plačana. Če v podjetju želijo, da bo kreditna

politika uspešna in učinkovita, mora tudi prodajno osebje razumeti koncept kreditne politike in razvijati timsko delo s kreditnim oddelkom.

- **Strah.** Na pripravo oziroma izvedbo kreditne politike lahko vpliva tudi strah, predvsem zaradi novosti v kreditnem managementu in možne izgube posla. Postavitev kreditne politike ne pomeni trde in brezkompromisne politike, temveč predvsem organizirano in kontrolirano politiko, ki stremi k najbolj donosni prodaji. Namen ni zmanjšanje oziroma izguba posla, temveč boljša in zanesljivejša plačila ter lažja prodaja.
- **Strokovnost.** Učinkovitost kreditnega oddelka je odvisna predvsem od strokovnega znanja, spretnosti in izkušenosti. Kreditni menedžerji in drugi imajo vsakodnevne opravke s pravilniki oziroma zakoni družb, različnimi pogodbami, trgovinskimi zakoni, z nesolventnostjo družb. Za dobro opravljeno delo so potrebni znanje, izkušnje in spretnost. Če vse to imajo, so tudi sposobni dobro izpeljati kreditno politiko.
- **Struktura podjetja.** Pri strukturi podjetja nas zanima kje se nahaja menedžer v hierarhiji podjetja, komu naj kreditni menedžer poroča oziroma komu je odgovoren. Poroča lahko finančnemu direktorju, računovodji, vsekakor osebi na višjem nivoju, ne pa prodajnemu menedžerju, saj bi bil tako v podrejenem položaju.

1.2 Kreditni pogoji

Kreditni pogoji so lahko zelo različni in odvisni od vrste faktorjev. Kot primer navajamo samo nekatere najbolj pogoste vrste potrošniških kreditov, ki jih svojim kupcem odobrava trgovina na drobno v razvitih tržnih gospodarstvih, počasi pa se uveljavljajo tudi v Sloveniji. Prva vrsta kredita je lahko nezavarovani tridesetdnevni brezobrestni odlog plačila. Druga vrsta kredita ima lahko naslednje pogoje: ob vsakem nakupu (običajno gre za stalnega kupca) se avtomatično odobri brezobrestni odlog plačila, ki je enak številu dni od nakupa do običajnega dneva v mesecu, ko se izstavljajo računi za nakupe celega meseca, povečanem za na primer 10 dni, v katerih je potrebno račun plačati. Hkrati lahko kupec ob dospelju ne plača celotnega zneska računa, ampak samo določeno najmanjšo obvezno vsoto, preostali znesek pa je obrestni kredit do plačila, na primer najpozneje v dveh mesecih (tipičen primer te vrste kredita je nakup na kreditno kartico). Tretja vrsta kredita je zavarovan kredit, kjer prodajalec zadrži lastništvo nad prodanim blagom, dokler le-to ni plačano. Takšni kreditni pogoji pridejo v poštev predvsem za trajne potrošne dobrine (Mramor, 1993, str. 309).

Pogoji, pod katerimi se lahko podjetje kratkoročno zadolži pri svojih dobaviteljih, so odvisni predvsem od lastništva dobavljenega blaga, od kreditne sposobnosti podjetja in še od določenih drugih tržnih vidikov.

Praviloma velja, da podjetja v isti panogi ponujajo kreditne pogoje predvsem iz dveh razlogov. Prvi se nanaša na konkurenčnost panoge. Čim večja je konkurenca v panogi, tem bolj podobni so si kreditni pogoji in tem bolj ugodni so. Drugi razlog pa se nanaša na

lastnosti blaga, za katerega se odobri odlog plačila. Praviloma je kredit tem bolj dolgoročen, čim bolj trajne narave je prodano blago in čim večjo vrednost predstavlja.

Na kreditne pogoje seveda vpliva kreditna sposobnost podjetja. Glede na kreditno sposobnost podjetja, ocenjeno na podlagi preteklih izkušenj dobavitelja in morebitnih drugih informacij o podjetju (na primer drugi dobavitelji, banke), so lahko kreditni pogoji zelo različni. Lahko so pogoji tako ostri, da podjetju v resnici sploh ni odobren kredit, saj lahko dobavitelj zahteva vnaprejšnje plačilo, preden je blago sploh poslano ali storitev opravljena. Takšni pogoji so postavljeni podjetjem, katerih kreditna sposobnost je ocenjena izredno nizko. Na drugi strani pa so lahko kreditni pogoji takšni, da je rok plačila relativno dolg in dobavitelj ne izvaja posebnega pritiska na podjetje, če računi niso plačani niti nekaj dni po končanem datumu zapadlosti.

Na kreditne pogoje lahko pomembno vplivajo nekateri tržni vidiki prodaje na kredit. Velikokrat namreč obstaja izrazita zveza med obsegom prodaje in pogoji odobrenih kreditov. S tržnega vidika vplivajo na kreditne pogoje tudi splošne gospodarske razmere. Smer vpliva pa je velikokrat težje predvideti, ker je odvisna od vrste dejavnikov. Tako lahko na primer med gospodarskim vzponom, ko problemov likvidnosti kupcev ni pričakovati, dobavitelji podaljšujejo roke plačila in omogočajo odlog plačila tudi podjetjem, od katerih bi sicer zahtevali celotno plačilo vnaprej. Obratno je možno v razmerah recesije. Vendar pa je lahko obnašanje dobaviteljev ravno obratno. V recesije se prodaja zmanjšuje in dobavitelj lahko poskuša ohraniti obseg prodaje celo z boljšimi kreditnimi pogoji. Kako bo podjetje prodajalec odgovorilo na spremenjene ekonomske razmere, je odvisno od njegovega tržnega položaja in moči (Mramor, 1993, str. 291–292).

1.2.1 Terjatve do kupcev in politika kreditiranja kupcev

Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zastavna pravica, da se od določene osebe zahteva plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. Pri terjatvah, ki so sestavni del gibljivih sredstev, je treba ločeno izkazovati dolgoročne in kratkoročne terjatve. Dolgoročna terjatev je terjatev, ki zapade v plačilo v roku, daljšem od leta dni. Kratkoročna je terjatev, ki zapade največ v letu dni. Največkrat gre za pravice, ki so se pojavile na podlagi (Hočevar, 2001, str. 59):

- dostavljenih, a še ne plačanih poslovnih učinkov,
- izplačil, za katera še ni bila prejeta protivrednost (predujmi) ali
- v zvezi s preveč plačanimi obveznostmi.

Terjatve so lahko kratkoročne terjatve do kupcev, kratkoročni blagovni krediti, dani kupcem v državi oziroma tujini, dani kratkoročni potrošniški krediti, dani kratkoročni predujmi in varščine, kratkoročne terjatve iz poslovanja za tuj račun, pa tudi druge kratkoročne terjatve, kot so vstopni davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV)

(Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj & Odar, 2004, str. 155). Neplačane terjatve vplivajo na finančno moč podjetja (vse to se izraža v problemih s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo, sposobnostjo financiranja) in na nadaljnji razvoj podjetja in celotnega gospodarstva (Ademovič, 2008, str. 1).

Kadarkoli podjetje proizvod ali storitev proda in namesto plačila v denarju sprejme obljubo, da bo plačilo opravljeno na določen prihodnji datum, s tem odobri kredit, ki se pri prodaji prikazuje kot terjatev do kupca. Odobritev kredita prinese podjetju finančna tveganja, ki jih morajo odtehtati koristi same prodaje. Če podjetje odobri preveč kreditov kupcem, ki niso plačilno sposobni, se lahko znajde v težavnem likvidnostnem položaju z veliko terjatev do kupcev, ki jih ni mogoče izterjati. Terjatve do kupcev so manj likvidna naložba podjetja kot denar ali kratkoročne finančne naložbe. Preden se terjatve do kupcev spremenijo v denar, preteče precej časa, zato je napake, ki so bile storjene s slabimi odločitvami glede kreditiranja kupcev, mnogo dražje popravljati kot slabe odločitve glede obvladovanja denarnih tokov in kratkoročnih finančnih naložb. Finančni vidiki odobravanja kreditov kupcem so prepleteni s tržnimi odločitvami o potrebnem obsegu prodaje. Če je podjetje preveč zadržano pri odobravanju kreditov, gredo kupci h konkurenčnim podjetjem, kjer lažje dobijo kredit. Finančnik se mora pri odločitvah o politiki odobravanja kreditov kupcem zavedati tržnega vidika teh kreditov in tesno sodelovati s tistimi v podjetju, ki so odgovorni za prodajo (Mramor, 1993, str. 305–306).

Podjetje navadno zasnuje svojo kreditno politiko, ki postavi načela odobravanj kreditov. Praviloma se kreditna politika nanaša na:

- vrste kupcev,
- dobo plačila,
- ponujene popuste in
- način izterjave.

Pri upoštevanju tržnih vidikov odobravanja teh kreditov pa podjetje pri snovanju svoje kreditne politike ne sme prezreti finančnih vidikov. Če je s kreditno politiko določeno precej svobodno odobravanje kreditov kupcem, bo imelo podjetje večjo naložbo v terjatve do kupcev, kar pomeni dodatno potrebo po financiranju podjetja. Poleg tega lahko večji obseg neizterljivih terjatev do kupcev celo finančno uniči podjetje (Mramor, 1993, str. 305–306). Visoke terjatve lahko pomenijo veliko likvidnostno in časovno breme. Kljub tveganju neplačila moramo posel opravljati. To pomeni, da si je treba kar najbolje prizadevati, da se takšno tveganje zmanjša in obvladuje. Zato mora vodstvo podjetja sprejeti ukrepe, ki zmanjšujejo posojilno tveganje, predvsem pa mora zagotoviti, da se ti ukrepi spoštujejo.

1.2.2 Dejavniki kreditne odločitve

Pri odobritvi kredita podjetje upošteva predvsem naslednjih pet dejavnikov kreditne sposobnosti kupca (Marmor, 1993, str. 306–309):

- značaj kupca,
- sposobnost plačila,
- zavarovanje,
- finančno moč in
- gospodarske razmere.

Težko je za vse kreditne odločitve določiti, kateri izmed teh petih dejavnikov je bolj in kateri manj pomemben. Pri vsaki kreditni odločitvi mora podjetje tehtati njihov relativni pomen in potem dati večjo težo pomembnejšemu. Navadno podjetja dajejo veliko težo informacijam, kako je kupec v preteklosti odplačeval kredite (tega podjetja in drugih kreditodajalcev). Iz teh informacij podjetje sklepa na kupčev značaj v smislu pripravljenosti kupca, da poplača dolg. Sposobnost plačila kupca merijo podjetja predvsem s tem koliko tekočih denarnih pritokov pričakuje kupec, njegovo finančno moč pa merijo, kadar gre za podjetje z obsegom lastniškega kapitala, pri posamezniku pa z obsegom njegovega premoženja. Blago, ki ga podjetja prodajajo, je lahko takšne narave, da podjetja za prodajo na kredit zahtevajo zavarovanje v podobnih oblikah kot zavarovanje bančnega kratkoročnega kredita. Sposobnost kupca, da ponudi ustrezno zavarovanje, je v takšnih primerih pomemben dejavnik odobritve odloga plačila. Na odločitev o odobritvi kredita pa vplivajo tudi splošni gospodarski pogoji.

Odločitve o odobritvi odloga plačila so relativno težke in odgovorne, zato skrbno tehtanje vzame veliko časa, pa tudi napake so pogoste. Da bi si podjetja olajšala in pospešila odločanje o odobritvi kredita, pogosto izdelajo številsko izražena vodila za oceno kreditne sposobnosti kupca. Pri izdelavi teh vodil podjetje izhaja predvsem iz svojih preteklih izkušenj. Tako najprej izbere skupino kupcev, ki jim je v preteklosti odobrilo kredite, nato pa tiste osebne in finančne informacije, ki naj bi kar najbolje napovedovale, ali bo kredit poplačan ali odpisan. Te informacije nato podjetje obdela s statistično analizo tako, da izračuna določene številčne vrednosti, ki nekako odražajo verjetnost, da bo kredit poplačan. Podjetje tudi določi, katera vrednost je mejna in pod/nad katero kredit ne bo odobren, ali pa je vsaj potrebna natančna analiza, kjer je kreditno tveganje preveliko. vodilo je nato običajno pripravljeno v obliki preprostih tabel, kjer ima vsaka informacija svojo številčno vrednost, seštevek pa mora biti večji od opredeljene vrednosti, da se lahko kredit takoj odobri. Vendar je potrebna velika pazljivost pri uporabi takšne statistične poenostavitve in nenehno spremljanje ustreznosti odločitev na podlagi teh številčnih vodil. Tako se lahko pogosto primeri, da bi moral biti kredit odobren kljub slabemu številčnemu rezultatu iz vodila, še posebno, kadar je kupec reden plačnik.

2 IZTERJAVA

Kreditna sposobnost kupcev, ki jim podjetje odobrava odlog plačila, določa obseg neplačanih računov in končno tudi nelikvidnost in izgubo podjetja zaradi slabih kreditov. Najverjetneje bo moralo podjetje, ki ima visoke kreditne zahteve, vložiti v povprečju relativno malo navora v izterjavo dospelih terjatev. Vendar lahko tržni vidik prodaje na kredit (običajno gre za nujnost povečanja prodaje) povzroči zmanjšanje kreditnih zahtev in v takem primeru se mora podjetje zavedati, da bo moralo vložiti dodaten napor v izterjavo (Mramor, 1993, str. 309–310).

Svojo obveznost iz pogodbe smo izpolnili, naš partner pa tega še ni storil. Zamude z izpolnitvijo so prej pravilo kot izjema, na katere se je marsikdo že privadil in z njimi računa že ob sklepanju posla. Stvar običajev in poslovne presoje je, ali je treba dolžnika na zamudo opomniti, pri čemer je moč izbirati med različnimi oblikami in različno strogimi načini opominjanja: od telefonske izterjave do formalnih pisnih opominov in morebiti opomina, da bo upnik, v primeru neizpolnjene obveznosti, začel izvršilni postopek na sodišču (Ademovič, 2008, str. 8).

Zavedati se moramo, da je učinkovita izterjava življenjskega pomena za obstoj našega dela in podjetja, da je temelj dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji in spretnost, ki se je lahko naučimo. Izterjavo lahko vidimo kot izziv za iskanje drugačnih pristopov do različnih dolžnikov, kreativnih rešitev in komunikacijskih poti za ohranitev in celo izboljšanje poslovnega partnerstva (Župančič, 2008, str. 5–10).

Najuspešnejši metodi izterjave ostajata telefonski pogovor in pisno opominjanje. V času, ko so podjetja pod neprestanim pritiskom investitorjev in lastnikov, je še posebno pomembno, da je strategija izterjave osredotočena na kupca. Zelo veliko je napisano o tem kako pridobiti novega kupca, zelo malo pa o tem, kaj narediti, ko ta kupec zaide v težave s plačili ter kako pridobiti od njega denar in ga obdržati kot stranko (Buckham, 2005, str. 61).

Možni načini izterjave so:

- telefonski razgovor,
- osebni razgovor,
- pisna izterjava.

2.1 Proces izterjave

Podjetje mora izdelati postopek izterjave, ki bo finančno čim bolj učinkovit, kar pomeni, da bo podjetje pri danih stroških izterjalo čim več, vendar mora biti ta sistem tudi tržno

učinkovit – čim manj mora vplivati na obseg prodaje. Največkrat se postopek izterjave prične s prijaznim opozorilom, na primer na mesečnem računu, da je rok plačila za nakupe v prejšnjih obdobjih že potekel in da bi bilo plačilo dobrodošlo. Postopek izterjave pa se običajno konča, če prejšnje faze niso bile uspešne, s prijavo na sodišče ali z najetjem zunanjih izvajalcev. Podjetje sproži sodni postopek ali najame zunanje izvajalce samo takrat, kadar samo ni bilo uspešno pri izterjavi in ko ne želi več prodajati blaga temu kupcu.

Iz Tabele 1 je razviden postopek izterjave glede na dneve zapadlosti terjatev.

Tabela 1: Primer postopka izterjave

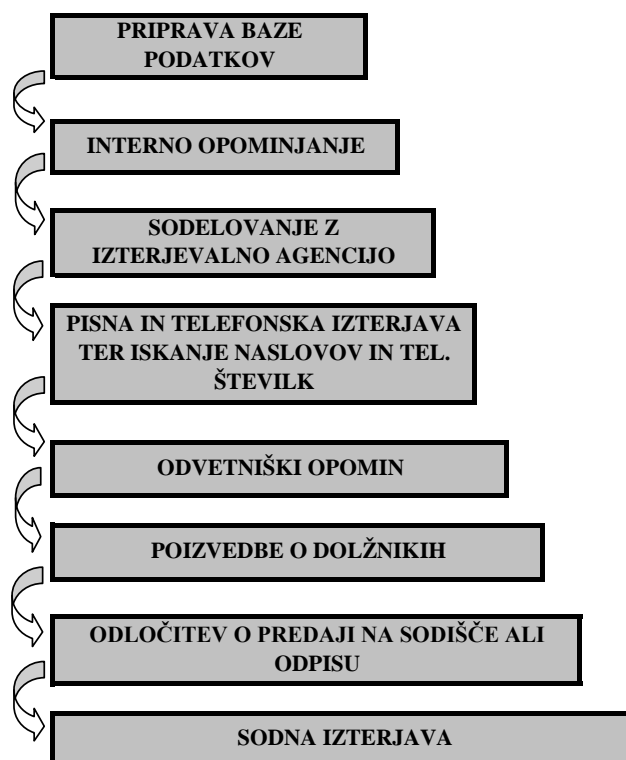
Dnevi po dospelosti	Ukrepi
30	Nežno opozorilo o neplačanih obveznostih na mesečnem računu.
35	Upočasnitev vseh dobav temu kupcu.
45	Pisna in včasih telefonska sporočila o obveznostih plačila, o kateri je sproti obveščen oddelek za prodajo.
60	Telefonski odziv z vprašanjem, kdaj lahko pričakujejo plačilo.
90	Kreditni oddelek se odloči, ali napisati pismo, v katerem kupca obvesti, da bo njegov račun predan zunanjemu izterjevalcu, če ga ne plača v dveh dneh.

Vir: D. Mramor, Uvod v poslovne finance, 1993, str. 310.

V vsaki fazi izterjave mora podjetje tehtati med željo po izterjavi in željo po ohranitvi dobrega imena kupca. Za tovrstne odločitve se večkrat trdi, da je v njih več umetnosti kot znanosti (Mramor, 1993, str. 310).

Iz Slike 1 je razvidna metoda izterjave. Začne se s pripravo baze podatkov o dolžniku in terjatvi, sledi interno opominjanje, če terjatev še vedno ni poplačana, se podjetje odloči za sodelovanje z zunanjo izterjevalno agencijo. Zunanja izterjevalna agencija nadaljuje s postopkom pisnih in telefonskih opominov. Če terjatev še vedno ni poplačana, se v zadnji fazi pred izročitvijo sodni izterjavi poslužujejo še odvetniškega opomina ali poizvedbe o dolžniku preko detektivskih agencij. V primeru neuspešnosti izterjave se v zadnji fazi izterjave vodstvo podjetja odloči za odpis terjatve (odvisno od višine in izterljivosti prek sodišča) ali pa za predajo v izvršbo na sodišče.

Slika 1: Predlagana metoda izterjave



Vir: A. Ademovič, *Finančna nedisciplina*, 2008, str. 7.

Izterjava ima danes negativni prizvok, dejansko pa ne gre za postopek, kjer si nasproti stojita dve sovražni strani, ampak gre za dejstvo, da se z učinkovitimi in preizkušenimi metodami dosežejo želeni učinki. S primernim postopkom izterjave ostanejo odnosi med upnikom in stranko neokrnjeni in poslovno sodelovanje se nadaljuje tudi v prihodnosti (Odlazek Mesar, 2008, str. 20).

Proces izterjave vsebuje pošiljanje pisem, opominjanje, reševanje reklamacij, spremljanje plačil, ocenjevanje kupcev, izločanje kupcev ter odpise terjatev (Morrell, 2005, str. 14).

Pomembno je, da izterjavo začnemo čim prej, saj je s časovno oddaljenostjo čedalje bolj neučinkovita in težavna. V tujini strokovnjaki ugotavljajo, da so valutni roki predolgi, pri čemer še posebej poudarjajo, da preteče preveč časa med valutnim rokom in dejanskim začetkom izterjave. Običajno je to prvi pisni opomin, ki ga naročnik pošlje svojemu dolžniku. Podjetja imajo tovrstno opominjanje različno urejeno, kar pa je odvisno predvsem od vrste storitve. Za tiste, ki mesečno zaračunavajo svoje storitve, je običajno avtomatizem opominjanja več ali manj že vključen v informacijsko podporo, pogost datum začetka pa je 30 dni od datuma opravljene storitve, kar je po mnenju številnih strokovnjakov prepozno.

Priporočljiv začetek internega opominjanja pri naročniku je med 8 in 15 dnevi, pri čemer je nujno potrebno, da je valutno obdobje čim krajše. Tako stranko dolžnika začnemo vzpodbujati k poravnavi obveznosti že zelo zgodaj. Običajno pa se podjetja vključijo v izterjavo kasneje in tudi opominjanje ni sistematično. Razlog za to je treba iskati v strahu pred izgubo strank, kar podjetja pogosto odvrča od tega, da bi se sistematično spopadla s problemom izterjave neplačanih terjatev. Rešitev je v podrobno izdelanem in preizkušenem scenariju izterjave prek zunanjih strokovnjakov, ki podjetju pomagajo ohraniti dobre odnose z neplačniki in jih obdržati kot bodoče stranke (Ademovič, 2008, str. 2).

2.2 Telefonska izterjava

Za uspešno izterjavo moramo natančneje spoznati osnovne tehnike uspešne telefonske komunikacije. To je le prva polovica pogojev za uspešno izterjavo. Drugo polovico predstavlja natančno razumevanje in poznavanje (dejanskih težav) poslovanja dolžnikov ter izpolnitev vseh pravnih zahtev (dokumentov) in procesnih postopkov pri uveljavljanju terjatev. Odločilno vlogo pri vsaki izterjavi ima telefonska izterjava, ki se izvaja v celotnem postopku scenarija izterjave. Na ta način je izvajalec lahko večkrat na zvezi z dolžnikom – predvsem, ko se dogovarja o plačilu in ko sprejme realizacijo obročnih odplačil, ki so zelo pogosta. Telefonska izterjava je zaradi hitrosti in enostavnega izvajanja najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje (Ademovič, 2008, str. 21).

Telefoniranje je zaradi primernosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jim ni enakovreden. Obseg komuniciranja po telefonu je ogromen, po raznih analizah porabijo menedžerji za telefonske razgovore blizu petino svojega časa (Možina, 2004, str. 184).

Osebni stik po telefonu je daleč najboljši način komuniciranja. Pisni opomin lahko hitro konča v košu, medtem ko telefonski klic resnično pripomore k nastajanju bolj osebne naveze z dolžnikom, s pomočjo katere hitro ugotovimo, ali je dolžnik iskren in kakšna bi lahko bila dinamika plačila. Ko govorimo z dolžnikom, mu tudi predlagamo rešitve, ki so sprejemljive za obe stranki. Z vzdrževanjem dialoga lahko velikokrat obidemo sodne zadeve, ki so po navadi drage, manj učinkovite, predvsem pa dolgotrajne.

Za učinkovito telefonsko izterjavo dolgov je nujna spretna komunikacija in dobra priprava operaterja, ki dolžnika kliče. Dobra priprava predstavlja 80 % vložene delo, preostanek je izvedbeni del. Pri pripravi je bistvenega pomena, da si izdelamo načrt razgovora (cilj, strategija) in pridobimo zadostne informacije glede dolga-dolžnika (kdo je dolžnik, kakšen je dolg, dobrodošla je tudi celotna predhodna korespondenca z dolžnikom) (Kalacun, 2001, str. 19).

Prednosti telefoniranja so (Ademovič, 2008, str. 17):

- priročnost in hitra vzpostavitev stika z dolžnikom,
- telefonska izterjava je cenejša od osebnih stikov,
- telefonski razgovor je veliko bolj oseben kot pisno opominjanje,
- hitrost povratne informacije je enaka kot pri vsaki ustni obliki komuniciranja,
- relativna zasebnost.

2.2.1 Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov

Pred vsakim telefonskim pogovorom je pomembno, da se temeljito pripravimo na izvajanje izterjave. Potrebno je zbrati vse potrebne informacije o dolžniku in o razmerju med dolžnikom in upnikom, urediti pridobljene podatke in se miselno ter praktično pripraviti na komuniciranje z dolžnikom.

Vsak operater se mora na pogovor z dolžnikom pripraviti. Telefonsko izterjavo naj podpira dober informacijski sistem, ki obsega celotno kronologijo vseh dogodkov. Pred začetkom klica mora operater razpolagati z naslednjimi podatki: koga klicati, kdaj poklicati, zakaj in kako mora ukrepati?

Vsak operater mora obvladovati naslednje predstavitvene tehnike:

- obvladovanje potrebnih podatkov (na podlagi česa je nastal dolg: poznati mora dokumentacijo, ki je povezana z nastalim dolgom),
- uravnavanje čustvenih odzivov, izogibanje provokacijam, konfliktom,
- pravilno spraševanje,
- jezikovna pravilnost,
- modulacija glasu, pozorno poslušanje,
- sprotno prilagajanje strategije in tehnike komunikacije,
- učinkovita uporaba premorov, nadziranje poteka itd.

Izterjava s pomočjo telefona je poseben postopek, pri katerem skuša izvajalec z uporabo nekaterih preizkušenih tehnik in metod doseči plačilo zapadlih terjatev, zato:

- govorimo razumljivo,
- govorimo primerno glasno, ne šepetamo, ne kričimo,
- govorimo jezikovno pravilno,
- govorimo prepričljivo,
- izogibamo se ošabnosti,
- ne opravičujemo se,
- govorimo le o dejstvih,

- postavljamo vprašanja.

Klic se vedno začne s pozivom. Štejemo pozivne znake. Po navadi zadošča 5 do 7 pozivnih znakov. Če se oglasi samodejni odzivnik, bodimo kratki in jasni, predstavimo se (ime, podjetje, telefonska številka) in pustimo obvestilo ter prosimo za povratni klic. Pri predstavitvi se vedno najprej predstavimo. Predstavitev naj bo počasna, kratka in jasna (vljudnostni pozdrav, ime in priimek, od kod kličemo). Navedemo razlog za klic. Pomembno je, da imamo o dolžniku in dolgu čim več informacij. Prav tako je pomembno, da dolžnika aktivno poslušamo. Z dobrim poslušanjem pripomoremo k uspešni izmenjavi sporočil (Ademovič, 2008, str. 16–33).

Med pogovorom je pomembno, da si zapišemo naslednje podatke:

- ime in priimek kontaktne osebe,
- pripombe klicane osebe,
- obljube dolžnika,
- sklep,
- datum telefonskega razgovora in
- dogovorjeni datum za poravnavo.

Ko telefoniramo, smemo uporabiti le svoj glas. Elementov neosebne komunikacije ne moremo uporabljati. Pazimo na višino, melodijo, barvo in hitrost glasu. Glas prilagajamo vsebini pogovora s pravilnim naglaševanjem, s primerno jakostjo, tempom. Moramo se zavedati, da naš dolžniki, s katerimi komuniciramo, ocenjujejo po glasu. Pri komuniciranju z dolžnikom naj naš glas zveni toplo, prijetno, ne preglasno, zato nikakor ne kričimo v telefon, saj s takšno tehniko pogovora ne bomo dosegli zelenega rezultata. Zato mora biti operater prepričljiv, jassen, takten in prijazen. Operater naj bo tudi dober poslušalec in spreten pogajalec.

Profesionalen odnos med ljudmi, ki izhaja iz delovnega procesa, je dostikrat brezoseben. Človek pa je že po svoji naravi socialno bitje, zato je pomembno, da natančno razumemo in poznamo dejanske težave dolžnikov. Bodimo do sogovornika prijazni in spoštljivi, predvsem pa je pomembno, da ga znamo poslušati. Poslušati je treba kaj govorijo in tudi to, kako govorijo. Do ljudi je treba biti obziren. Poslušati pomeni razumeti sporočilo nasprotne strani (Ademovič, 2008, str. 16–19).

Uspešni izterjevalci so (kultivirani) prijazni, odločni, vztrajni, mirni. Neuspešni pa trmoglavni, arogantni in celo agresivni. So slabo pripravljene in zato hitro popustijo so premalo kreativni v iskanju opcij, niso odločni, bojijo se poslabšanja odnosa, in zamere (Zupančič, 2008, str. 8).

Najpogostejše napake pri klicanju dolžnikov so: nestrpnost, nevljudnost, agresivnost, neizobraženost ter neotesanost (Ademovič, 2008, str. 26).

2.2.2 Oblikovanje scenarija izterjevalnega pogovora

Pri praktični izvedbi telefonske izterjave je koristno imeti pred pričetkom telefonskega klica izdelan potek (scenarij) telefonske predstavitve, ki naj vsebuje naslednje korake (Zupančič, 2008, str. 8):

- vzpostavimo stik: uvodni pozdrav, predstavitev,
- odpiramo komunikacijo: vztrajamo v pozitivni komunikaciji. Sogovorniku damo vedeti, da mu nič hudega nočemo, sproščanje napetosti, ustvarjanje pozitivnega vzdušja (na primer spomnimo na korektno sodelovanje v preteklosti ipd.),
- pojasnimo vzrok klica: navedemo podatke (pogodba, dobava, dolgovani znesek, rok zapadlosti),
- pozovemo k plačilu in navedemo koristi, ki jih ima zanj takojšnje plačilo (obojestranski korektni odnosi, dobra kvaliteta blaga, točne dobave, ni reklamacij, ipd.) oziroma škodo, ki jo lahko povzroči zavlačevanje (zamudne obresti, prekinitev, prenehanje sodelovanja, najem agenta za izterjavo, ipd.),
- postavljamo ustrezna usmerjena vprašanja v zvezi z izpolnitvijo pogodbenih obveznosti, ustvarimo občutek zaupanja in sodelovanja,
- iščemo najboljše rešitve za plačilo dolga: predlagajte in spodbujajte stranko k iskanju rešitve,
- zaključimo pogovor z vsaj enim dogovorom oziroma predlogom, najmanjši izplen pogovora je dogovor o ponovnem klicu,
- dolžniku pustimo možnost častnega izhoda (sogovorniku je vloga dolžnika sila neprijetna), zato komuniciramo prijazno in nenasilno,
- zapisujemo in hranimo vse predloge in dogovore.

2.2.3 Spopadanje z ugovori in načini ravnanja s problematičnimi dolžniki

Sogovornik, ki želi odlagati plačilo in išče vse mogoče izgovore in ugovore, bo pozorno spremljal nastop operaterja, iskal bo šibke točke v poznavanju poslovnega odnosa in zgodovine nastanka, neodločenost v vedenju operaterja, ton glasu, uporaba šibkih besed, mašil) ter bo želel nasprotovati in ugovarjati.

Postopek obvladovanja z ugovori (Zupančič, 2008, str. 6):

- poslušajte ugovor do konca (če ga boste prekinjali, boste ustvarili vtis, da ste nestrpni in da se želite prepirati),

- takoj odgovorite na ugovor (če mu boste obljubili kasnejši odgovor, bo zavlačevanje izkoristil),
- pokažite razumevanje (»Razumem, kako se počutite«),
- upravljajte le z vsebino ugovora (ne napadajte vedenja ali celo osebnosti dolžnika).

Ugovori so lahko tudi posledica nesporazuma. Morda se o vseh pogodbenih elementih sogovornika nista dobro dogovorila in si jih vsak razlaga drugače. Mogoče je seveda tudi, da ima dolžnik možnost, da si jih razlaga drugače (pri določitvi pogojev nismo bili dovolj natančni). Imejte vedno pripravljene argumente, ki bodo tudi »nezaupljivce« prepričali o koristih, ki jih zanje ponuja vaš predlog. Ob dobro pripravljenih argumentih boste bolj suvereni, zato boste reagirali manj sovražno oziroma obrambno in boste verjeli v uspešnost pogovora.

Pri telefonskih izterjavah lahko naletimo na različne vrste dolžnikov. Dolžniki iz različnih razlogov ne plačujejo svojih obveznosti. Nekateri iz navade plačevanja v zadnjem trenutku, drugi že od samega začetka niso imeli namena plačati, nekateri imajo trenutne težave s svojimi neplačniki, zaradi pomanjkanja obratnih sredstev, so v stečaju, so izgubili službo ali posel. Vsak dolžnik je oseba s specifičnimi problemi. Za finančnimi težavami so velikokrat prisotne tudi humane dimenzije problema. Dobro je vedeti s kakšnimi vrstami dolžnikov imamo opravka, da se pred telefonskim klicem ustrezno pripravimo na pogovor. Vrste dolžnikov (Zupančič, 2008, str. 5):

- **Agresivneži** – »oprostite z mano pa ne boste tako govorili«. Tako se obnaša toliko časa, dokler mu ne damo vedeti, da tega ne toleriramo.
- **Arogantneži** – se ga ne smemo ustrašiti, ohranimo profesionalen nastop.
- **Klepetulje** – ne pustimo da vodijo pogovor, ampak preidemo na bistvo in sklenemo dogovor.
- **Prijazni ustrezljivci** – nas velikokrat zavedejo in nato ne naredijo nič od obljubljenega, zato moramo biti z njimi dosledni.
- **Večni izogibovalci** – se skrivajo, jih ni, menjajo številke. Ocenimo ali se bomo z njimi še ukvarjali glede na promet in čas, porabljen za izterjavo.
- **Kronični dolžniki** – imamo jih več vrst. Eni čakajo na klic, in po klicu plačajo.

2.2.4 Učinkovit zaključek pogovora o izterjavi

Telefonskega pogovora ne končamo brez dogovora o poplačilu. Pred zaključkom pogovora vzpodbudimo dolžnika, da čim prej naredi prve korake k izpolnitvi obveznosti. Na kratko povzamemo vsebino dogovora, da preprečimo nesporazum oziroma omogočimo dolžniku novo priložnost za odlog plačila in se vljudno poslovimo. Slušalke ne odložimo, dokler nismo prepričani, da je razgovor resnično končan.

Dober informacijski sistem nam omogoča izpis različnih statističnih poročil. Od stopnje pokrivanja vseh vhodnih klicev do uspešnosti po operaterjih. To vodi k učinkovitosti telefonske izterjave.

Dobre evidence o vodenju izterjave kupca zajemajo:

- vpogled v stanje, ki ga ima dolжник – to je stanje dolga (stanje glavnice, stanje zamudnih obresti, stanje stroškov opominjanja),
- status dolžnika,
- število pisnih opominov dolžnika,
- število kontaktov operaterjev z dolžnikom,
- informacije o dogovorih glede poplačila,
- informacije o dolžnikovih informacijah,
- informacije o dolžnikovih delnih poravnava.

Zavedati se moramo, da je izterjava zelo občutljivo področje ker imamo opravka s težjo kategorijo kupcev, ki so se znašli v različnih težavah, zato moramo biti previdni pri vzpostavitvi kontakta z njimi. Prav tem kupcem je potrebno pomagati oziroma skupaj z njimi najti pot ali možnost, za poplačilo dolgov, istočasno pa ohraniti dober odnos. Prav tako je pomembno, da natančno razumemo in poznamo dejanske težave dolžnikov in se poskusimo z njimi poistovetiti.

2.3 Kontrola procesa izterjave

Učinkovit proces izterjave je potrebno kontrolirati, spremljati in analizirati. Ugotoviti je potrebno, kaj deluje, kje so pomanjkljivosti, ki jih lahko izboljšamo. Vsi načini niso primerni za vse vrste dolžnikov. Prednost poslovanja s stalnimi strankami je tudi v tem, da jih poznamo in vemo, kako se odzivajo.

Obstaja veliko indikatorjev in meril učinkovitosti kreditnih sistemov podjetij. Eden od njih je povprečno obdobje izterjave ali dnevi vezave terjatev do kupcev (angl. *Days sales outstanding*, v nadaljevanju DSO), s katerim lahko merimo uspešnost izterjave. Ta ponuja strukturiran pristop, ki vodi do DSO problema. Vsako merilo učinkovitosti kreditnega sistema podjetja ima svoje prednosti in ponuja vpogled, kako se podjetje sooča z obvladovanjem njihovih postavk. Zelo koristen indikator za mnoga podjetja je DSO. DSO predstavlja povprečen čas v dnevih odprtih terjatev. To merilo pomaga pokazati, če je sprememba v terjatvah pogojena s spremembo v prodaji ali katerim drugim faktorjem.

Enačba za izračun DSO:

Če DSO prikazuje naraščajoči trend, indicira, da ima podjetje težave z naročili. Razlog je tudi padec prodaje glede na to, da je prodaja variabilna v DSO kalkulaciji. Lahko je tudi rezultat napak v postopku, na primer neznanja ali nerazumevanja valutnih rokov na strani kupcev, napak v cenah ali težav v postopku izterjave. Če prodaja ni v padcu, DSO je v porastu prikazuje, da je težava na strani terjatev do kupcev, kar pomeni, da je potrebno težavo analizirati in odpraviti glavni razlog problema. Nekatera podjetja DSO povezujejo s sistemom izterjave v podjetju. Načini oziroma sistemi izterjave v teh podjetjih so organizirani tako, da so se soočili s problemom šele, ko se je ta že pojavil. Takšen sistem imenujemo reaktivna izterjava. Postopek izterjave je in bo imel pomembno vlogo, zato morajo biti podjetja pripravljena gledati na povečanje DSO-ja ne kot na problem, temveč kot simptom problema. Potemtakem morajo v podjetju za učinkovito reševanje problema DSO-ja poleg osredotočenja na izterjavo preveriti še vzroke v prodaji, na celotni prodajni cikel, če želijo odpraviti vzrok, ki je pripeljal do povečanja DSO-ja. Pri vsakem povečanju DSO-ja je potrebna analiza s prodajnega vidika in z vidika izterjave (Stanley, 2003, str. 40).

Pomanjkljivo komuniciranje med kreditnim oddelkom in ostalimi oddelki pogosto privede do tega, da ni mogoče ugotoviti pravega vzroka neplačila, zato podjetje ne more imeti celotne slike neplačnika. Rešitev je v uvedbi konsistentne metode komuniciranja med kreditnim oddelkom in ostalimi v podjetju (Charles, 2003, str. 28).

2.4 Priporočila za uspešno izterjavo

Ademovič (2008, str. 14) priporoča naslednja napotila, ki vodijo k uspešni izterjavi:

- Pred začetkom sodelovanja moramo preveriti solventnost kupca.
- Dobro je vedeti, ali kupec prvič zamuja s plačilom ali je to njegova navada. Ali kupec vselej zamuja?, Kako plačuje drugim dobaviteljem?, ali se zadnji obseg naročil zmanjšuje?, Katerega dne v mesecu običajno plačuje?
- Ko plačilo zapade je treba dolžnika opomniti na njegovo obveznost do podjetja s pisnim opominom, čeprav bi lahko zadostoval tudi telefonski klic. Pisni opomin je bolj vpljuden in nevsiljiv. Če na pisni opomin ni odgovora, nadaljujemo s telefonsko izterjavo.
- Spremljati moramo podatke o prekoračitvah plačilnih rokov, saj lahko tako začnemo zgodaj odkrivati dodatne informacije o neplačilu oziroma dolžniku.
- Izvajati moramo dosledno kontrolo naslovov naročnikov. To mora v podjetju postati rutina.

- Novim naročnikom priznamo krajši plačilni rok v primerjavi z rednimi naročniki, ki imajo odobren daljši plačilni rok. Istočasno je novim naročnikom omogočen daljši časovni rok ob ponovnih večkratnih naročilih, seveda s pravočasnimi plačili (plačili pred ali na rok valute). Redni naročniki izgubijo privilegij daljšega plačilnega roka, če računov ne plačujejo pravočasno.
- Opomine pošiljamo pravočasno. Prvi opomin pošljemo zamudnikom najkasneje dva tedna po valutnem roku. Pošljemo lahko še dva opomina z intervali dveh tednov med opomini.
- Izvajamo tudi telefonsko opominjanje.
- Naše telefonsko opominjanje naj bo vedno zabeleženo. Zagotovimo sistemsko izvajanje opominjanja.
- Zaračunavamo zakonite zamudne obresti in stroške opominjanja.
- Vzpostavimo profesionalno sodelovanje z zunanjo agencijo, ker to zagotavlja hitrejša plačila naročnikov.
- Pri dogovarjanju z dolžnikom glede poplačila dolga smo dosledni. Bodimo jasni pri svojih zahtevah. Določimo datum poplačila in zahtevajmo od dolžnika, da se drži dogovorjenih rokov.
- Pri dogovarjanju o obročnih poplačilih smo fleksibilni. Tako bomo hitreje prišli do zelenega cilja. Sklepanje kompromisov je iskanje sporazumne rešitve. Gre za sodelovanje, kjer obe strani branita svoj interes. Sklepanje kompromisov morda ni vedno najboljša strategija, vendar prinaša najboljši možni rezultat. Nujno je treba spremljati obročna odplačila, saj dolžniki pogosto izkoriščajo to ugodnost. Če se dolžnik ne drži dogovora, je potreben takojšen ukrep – zahtevati enkratno plačilo dolga ali predati primer na sodišče.
- Do dolžnika smo vljudni in spoštljivi.
- V podjetju moramo imeti natančno evidenco o stanju svojih terjatev. Največ sporov in sploh možnosti za zavlačevanje plačila povzročajo neurejene evidence. Za točno prepoznavnost računa moramo določiti datum zapadlosti, ime in naslov podjetja, ki mu račun pošljemo. Z natančnimi podatki se izognemo nepotrebemu zavlačevanju s plačili.
- Najem uspešne izterjevalne agencije omogoča, da prejmemo denar od svojih dolžnikov v najkrajšem času.
- Osredotočanje in usmerjanje energije v osnovno dejavnost.

2.5 Zunanja izterjava

Vse hitrejši globalizacijski procesi so pripeljali do tega, da so podjetja vedno bolj osredotočena na svojo primarno dejavnost (angl. *core competence*), to je tisti segment, ki ga obvladujejo in izvajajo najboljše. Vedno večja konkurenca na trgu in trd boj za obstanek zahtevata od podjetij učinkovite in kvalitetne storitve, to pa lahko dosežajo le s stalnim analiziranjem, spremljanjem in primerjanjem svojega poslovanja na vseh ravneh. Ključno

vprašanje, na katerega morajo menedžerji odgovoriti je, ali lahko določene procese oziroma področja dela opravi učinkoviteje in ceneje namesto njih drugo specializirano podjetje. Zaradi naštetih in drugih razlogov postajajo sekundarne dejavnosti vse pogostejše predmet uporabe zunanjih virov (angl. *outsourcing*), med katere sodi tudi izterjava terjatev, ki s sistemskim izvajanjem in celovitimi rešitvami, v relativno kratkem času omogoča uporabniku izboljšanje nekaterih finančnih kazalnikov, predvsem pa minimiziranje o obratnih sredstev (Urbas, 2004, str. 32).

V zunanjo izterjavo se naročnik poskuša vključiti takoj po internem opominjanju, priporočljivo je 2–3 mesece po zapadlosti terjatev, saj si tako zagotovi najvišjo stopnjo učinkovitosti izterjave in izboljšanje dnevne stopnje likvidnosti. Vsekakor je priporočljivo, da podjetje pošlje dolžniku vsaj en pisni opomin pred predajo v zunanjo izterjavo, s čimer se doseže večja preglednost in konsistentnost izvajanja dogodkov na relaciji naročnik–zunanja agencija–dolžnik. Priporočljivo je, da je rok predaje terjatev v zunanjo izterjavo en mesec od zadnjega pisnega opomina dolžniku, vsekakor pa naj se ne čaka predolgo. Namen je doseči čim hitrejšo in učinkovitejšo odzivnost pri dolžniku (Ademovič, 2008, str. 5).

2.5.1 Prednosti sodelovanja z zunanjo agencijo

V primeru, da se kupci izogibajo plačilu, lahko kot upnik ukrepamo z nadaljnjim načinom izterjave. Sodelovanje z zunanjo agencijo za izterjavo je lahko eden od načinov izterjave, ki ima določene prednosti:

- zunanje izterjevalne agencije in ostali pravni zastopniki, ki so specializirani za izterjavo dolgov imajo čas, ustrezno in strokovno znanje in vire, potrebne za učinkovito in hitro izvedbo ustrezne naloge,
- najem uspešne izterjevalne agencije omogoča, da prejmemo denar od svojih dolžnikov v najkrajšem času,
- osredotočanje in usmerjanje energije v osnovno dejavnost,
- izboljšanje denarnega toka in likvidnosti podjetja,
- zmanjšanje potrebe po obratnih sredstvih,
- skrajšanje povprečnega plačilnega roka plačil,
- zmanjšanje števila dolžnikov, za katere bi, v primeru neplačil, nadaljevali še sodni postopek izterjave.

Vsebina posameznih korakov med interno in zunanjo izterjavo se bistveno ne razlikuje, predvsem gre pri zunanji izterjavi za nekatere bistvene psihološke prednosti. S tem, ko se v izterjavo vključi zunanji izvajalec, stvar postane resnejša, problem pridobi pomembnost, dolžnik spremeni odnos do poravnave svojih obveznosti. V izvedbenem procesu se v relativno kratkem času izvede veliko korakov na relaciji zunanji izvajalec – dolžnik, s

katerim je izvajalec pogosto v neposrednem stiku. Linearno zvišanje stroškov izterjave povečuje verjetnost plačila. Sistematično in kontinuirano izvajanje postopkov izterjave ter zagotavljanje sledljivosti predstavljajo temelj učinkovitosti.

2.5.2 Izvedbeni del scenarija zunanje izterjave

Po zaključnem internem opominjanju pri upniku se nadaljuje zunanja izterjava. V določenem formatu se izvajalcu posredujejo potrebni podatki, ta pa začne izvajanje dogovorjenega scenarija, ki se začne s pošiljanjem pisnega opomina, običajno 3–4 opomini s stopnjevanjem »mehke« vsebine in s 15 do 30 dnevnimi razmiki med opomini. Sledijo iskanje novih naslovov, telefonskih števil, celodnevna in večkratna telefonska izterjava, terenska izterjava, pridobivanje podatkov o dolžnikih pri pristojnih organih, predlogi o predaji na sodišče in v zadnji fazi sodna izterjava. Gre za sistematično zaporedje in optimalno izvajanje dogovorjenih korakov, kar se odraža v učinkovitosti. Posamezni koraki scenarija se aktivno nadzorujejo, celoten proces je informacijsko podprt. Standardizirani postopki izterjave in optimizirani poslovni procesi so pglavitni faktorji učinkovitosti. Odločilno vlogo pri zunanji izterjavi ima telefonska izterjava, ki se izvaja v celotnem postopku scenarija. Z dolžnikom so lahko operaterji večkrat na zvezi tudi, ko spremljajo realizacijo obročnih odplačil, ki so zelo pogosta. Običajno so dolžniki zaradi različnih situacij (insolventnost, izgube, službe itd.) občutljivejši, zato naj bodo operaterji v odnosu do njih maksimalno pazljivi (Ademovič, 2008, str. 10).

Uspešnost izven sodne izterjave je v zelo tesni korelaciji s časom, kar pomeni: čim starejša je terjatev, tem manjša je verjetnost, da bo plačana in obratno. Največji problem pri gospodarskih družbah je, da z izterjavo čakajo predolgo, zaradi strahu, da bodo izgubili kupca zaradi upanja, da bodo vendarle enkrat uspešno izterjale dolg in problem rešile same (Greengard, 2005, str. 47).

2.6 Plačilna nesposobnost kupca

V Sloveniji ni podatkov o razsežnosti finančne nediscipline, njen vpliv najbolj občutijo samostojni podjetniki in manjše družbe. Glavne razloge za finančno nedisciplino je treba iskati v nizki poslovni kulturi, neustreznih zakonodaji, dolgotrajnih ter neučinkovitih sodnih in izvršilnih postopkih. Kot glavna orodja obvladovanja tveganj plačilne nediscipline za podjetja so izpostavljena bonitetna poročila, unovčenje in odkup terjatev ter iskanje kompenzacij in pobotov (Ademovič, 2008, str. 1).

Najlažje se izognemo odpisu terjatev s tremi akcijami (Selan, 2002, str. 27):

- pogosti kontakti s kupcem ali osebno,
- stalna in intenzivna komunikacija med prodajo in kreditnim oddelkom,

– takojšnja akcija pri pojavu problemov, tipičnih znakov plačilne nesposobnosti.

Pri večini podjetij odobri odpis terjatev uprava podjetja oziroma generalni direktor. Na drugem mestu je finančni direktor, precej pogosto se odpis odobri v finančnem ali kreditnem oddelku (Buckham, 2005, str. 61).

Dnevni znaki plačilne nesposobnosti so počasno plačevanje s slabimi in neutemeljenimi izgovori, pridobivanje informacij od ostalih dobaviteljev o slabem plačevanju kupca, različni komentarji zaposlenih pri našem kupcu, depresivno ozračje v kupčevem podjetju, različne negativne informacije v časopisih, pogosto menjavanje banke (odpiranje, zapiranje, blokade transakcijskih računov), pogosto menjavanje dobaviteljev in sprememba lastniške strukture podjetja.

Glavni vzroki plačilne nesposobnosti se kažejo v pomanjkanju kapitala (nezadostni začetni kapital nepravilno strukturiran z vidika virov in naložb), pomanjkanju nadzora nad terjatvam (slabi denarni prilivi), pomanjkanju nadzora nad zalogami (nezadostni začetni kapital, nezadostno planiranje zalog), Pomanjkanje izkušenj vodstva, prehitri rasti podjetja (pomanjkanje lastnih denarnih sredstev za podpiranje prehitre rasti podjetja), propadu večjega kupca ali dobavitelja, večjih sprememb zaposlenih in večjih investicijskih vlaganjih (Selan, 2002, str. 27).

Koliko časa naj vztrajamo pri prijaznosti in opozarjanju dolžnikov? Kadar izterjevalni stroški krepko presežejo izračun dolga, moramo ustaviti izterjavo in se odločiti za sodno pot ali v najslabšem primeru odpis dolga. Tudi pri sprejemanju teh odločitev je pomembno, da dobro poznamo finančni oziroma likvidnostni položaj dolžnika. Če se izkaže, da so v podjetju dolžnika kljub trenutni nelikvidnosti opazni pozitivni premiki, denimo načrtovanje novih naložb, se morda še izplača počakati. V primeru, ko ugotovimo, da smo v vrsti daleč za prednostnimi dolžniki (država, davčna uprava), bomo najverjetneje morali začeti razmišljati o odpisu dolga (Kalacun, 2001, str. 19).

2.7 Zavarovanje terjatev

Z zavarovanjem prodaje z odlogom plačila prodajalec ni več izpostavljen kreditnemu tveganju. Slabost zavarovanja so visoki stroški, ki bremenijo podjetje. Obvladovanje prodaje z odlogom plačila zahteva oblikovanje ustrezne politike prodaje z odlogom plačila, ki zajema tudi orodja za napovedovanje plačilne discipline kupca (Grgeta, 2005, str. 1).

Za učinkovito zmanjšanje tveganja neplačila je bistvena izbira pravega instrumenta zavarovanja. Enostavnega odgovora, kateri je pravi, ni. Upnik se odloča od primera do primera za izbiro sebi ustreznega, dolžnik pa, da ponudi njemu najcenejši instrument. Finančna nedisciplina zahteva od vsakega podjetnika in menedžerja pred sklenitvijo posla (prodajne pogodbe, najemne pogodbe itd.) predvidevanje morebitnih likvidnostnih tveganj,

ki bi jim bilo izpostavljeno njegovo podjetje, če pogodbeni partner ne bi izpolnil dogovorjenih obveznosti. Možnost neplačila vodi podjetje v izbiro ustreznega instrumenta zavarovanja.

Pred sklenitvijo kakršne koli pogodbe je nujno preveriti lastne želje na eni strani in zanesljivost bodočega partnerja na drugi strani. Že ob sklepanju pogodbe je mogoče poskrbeti tudi za to, da zavarujemo svoje pravice. Nekatere pravice nam pripadajo po zakonu, druge pa le, če se zanje dogovorimo v pogodbi. V zvezi s pravicami strank iz pogodbe v primerih, ko gre kaj narobe, je koristno poznati možna sredstva za utrditev in zavarovanje položaja upnika, in sicer so to (Ademovič, 2008, str. 2–6):

Pogodbena kazen. Pogodbeni stranki se lahko dogovorita, da bo dolžnik plačal upniku določeni denarni znesek ali mu priskrbel drugo premoženjsko korist, če ne bo izpolnil svoje obveznosti ali če jo bo izpolnil z zamudo. Pogodbena kazen se lahko določi v poljubni višini, v skupnem znesku, v odstotku za vsak dan zamude, ali kako drugače. Dogovorjena mora biti v obliki, ki je predpisana za pogodbo, iz katere je nastala obveznost.

Odškodnina. Če dolžnik ne izpolni svoje obveznosti, ima upnik pravico zahtevati odškodnino. Po zakonu je dolžnik prost odgovornosti samo, če dokaže, da ni mogel izpolniti svoje obveznosti, oziroma da je zamudil z izpolnitvijo obveznosti zaradi okoliščin, ki so nastale po sklenitvi pogodbe in jih ni mogel preprečiti.

Pridržna pravica. Upnik ima na podlagi pridržne pravice možnost, da se iz vrednosti pridržne stvari poplača na enak način kot zastavni upnik, vendar mora pred namero takega dejanja svoj namen sporočiti dolžniku.

Menica. Menica je najcenejši inštrument zavarovanja. Najpogostejše se pojavlja pri bančnih posojilih in gradbeništvu. Ob predpostavki, da je pravilno izpolnjena in dolžnik ima premoženje, je lahko tudi unovčenje stroškovno ugodno in hitro.

Zavarovanje z zastavo. Z zastavno pogodbo pridobi upnik zastavno pravico, to je pravico na tuji stvari, tako da se iz zastavljene stvari poplača, če ne prejme plačila za svoje terjatve. Predmet zastave so lahko premičnine, nepremičnine ali pravice. Gre za relativno zanesljiv instrument zavarovanja, ki pa je s formalno-pravnega vidika dokaj zapleten, zato brez poznavanja predpisov ne gre pristopati k njemu. Unovčenje terjatev prek zastavljenega premoženja je sicer mnogokrat zaradi dolgih sodnih postopkov zelo dolgotrajno, vendar učinkovito.

Zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka). Bistvo zastavne pravice (hipoteke), ki se ustanovi v dobro upnika je, da je ustanovljena za zavarovanje terjatve na nepremičninah, ki služi za morebitno poplačilo terjatev iz zastavljene nepremičnine. Upnik je upravičen

zahtevati poravnavo svoje terjatve iz vrednosti nepremičnine pred upniki, ki na njej nimajo hipoteke in pred upniki, ki so si pridobili hipoteko na njej za njimi, in sicer glede na to, če se je lastnik obremenjene nepremičnine spremenil. Hipoteka se lahko prenese na drugega upnika samo skupaj s terjatvijo, ki je z njo zavarovana.

Akreditiv. Akreditiv se v Sloveniji redkeje uporablja, medtem ko so zahteve prodajalcev v tujini po tovrstni obliki zavarovanja vse pogostejše. Njegova uporabna vrednost je ta, da se banka s sprejemom naročnikove zahteve za odprtje akreditiva zaveže, da bo upravičencu iz akreditiva (to je ponavadi prodajalec) izplačala določeno denarno vsoto, če bodo do določenega časa izpolnjeni pogoji, navedeni v nalogu za odprtje akreditiva. Akreditiv mora biti sestavljen v pisni obliki.

Bančna garancija. Bančna garancija je verjetno najdražja izmed najpogosteje izbranih oblik zavarovanja. Z bančno garancijo banka prevzema obveznost do prejemnika garancije (upravičenca), da mu bo poravnala obveznosti v primeru, ko mu jih tretja oseba ob zapadlosti ne bo izpolnila., pri čemer morajo biti izpolnjeni, v garanciji navedeni pogoji. Če vsebuje garancija klavzule, ko so »na prvi poziv«, brez ugovora, ali podobno, banka ne more uveljavljati do upravičenca ugovorov, ki jih naročnik kot dolžnik lahko uveljavlja proti upravičencu iz zavarovane obveznosti. Je najzanesljivejši instrument zavarovanja, slabost pa je predvsem v visoki ceni za naročnika garancije.

Poroštvo. Porok se s poroštveno pogodbo z upnikom zavezuje, da bo izpolnil veljavno in zapadlo obveznost dolžnika, če ta tega ne bo storil. Porokova obveznost ne more biti večja od obveznosti dolžnika. O subsidiarnem poroštvu govorimo, kadar upnik lahko zahteva izpolnitev obveznosti od poroka šele po tem, ko je dolžnika pisno pozval, naj izpolni obveznost pa tega ni storil v roku, ki mu je bil postavljen. O solidarnostnem poroštvu govorimo takrat, kadar ima upnik pravico zahtevati izpolnitev obveznosti bodisi od poroka bodisi od dolžnika ali obeh hkrati, ker se je porok zavezal kot porok in plačnik.

Zavarovanje pri zavarovalnici. Gre za podoben primer kot v primeru bančne garancije ali akreditiva, le da je v primeru sklenjene zavarovalne pogodbe pogoj za izplačilo dokaz oziroma obstoj zavarovalnega primera. Ta nastopi, ko je:

- sklep sodišča o začetku stečajnega postopka zoper dolžnika pravnomočen,
- pravnomočen sklep o potrditvi prisilne poravnave,
- zoper dolžnika neuspešno zaključena prisilna izvršba v vseh možnih predmetih izvršb,
- z zavarovalno pogodbo preteklo določeno število mesecev od dneva, ko je zavarovanec obvestil družbo o neplačilu zapadle terjatve oziroma od dneva zadnjega delnega plačila, ki je bilo opravljeno v času od vložitve obvestila.

Odstop terjatev v zavarovanje. Gre za sodobnejšo obliko zavarovanja, kjer je podlaga odstopa pogodba o zavarovanju. Dolžnik se za zavarovanje svoje obveznosti zaveže

upniku, da mu bo odstopil določeno terjatev. Istočasno pa se upnik zaveže, da bo isto terjatev odstopil nazaj dolžniku v primeru, če bo ta svojo obveznost poravnal. Z odstopom terjatve v zavarovanje postane upnik lastnik terjatve. Tovrstnega odstopa ni mogoče preklicati.

2.7.1 Zastaranje terjatev

Obligacijski zakonik (2007) določa čas, ki je potreben za zastaranje. Zastaranje terjatev nastopi, ko preteče z zakonom določeni čas, v katerem bi bil upnik lahko zahteval izpolnitev obveznosti. Zastaranje začne teči prvi dan po dnevu, ko je upnik imel pravico terjati izpolnitev obveznosti, če za posamezne primere ni z zakonom določeno drugače. S prvim poslom ni mogoče določiti daljšega ali krajšega zastaranja, kot je čas, ki ga določa zakon. Če je dolžnik izpolnil zastarano obveznost, nima pravice terjati nazaj tistega, kar je dal, niti tedaj, če ni vedel, da je obveznost zastarana. Terjatve zastarajo v petih letih, če ni z zakonom določen za zastaranje drugačen rok.

Terjatve občasnih dajatev, ki dospevajo letno ali v določenih krajših časovnih presledkih (občasne terjatve), zastarajo v treh letih od zapadlosti vsake posamezne dajatve, bodisi da gre za stranske terjatve, kot je terjatev obresti, ali pa za takšne občasne terjatve, s katerimi se črpa sama pravica, kot je terjatev preživljanja. Isto velja za anuitete, s katerimi se v enakih, v naprej določenih občasnih zneskih odplačujejo glavnica in obresti, vendar to ne velja za obročna odplačila in druge delne izpolnitve. Terjatve iz gospodarskih pogodb in terjatve za povrnitev izdatkov, nastalih v zvezi s temi pogodbami, zastarajo v treh letih. Zastaranje teče posebej za vsako dobavo blaga, opravljeno delo ali storitev.

Vse terjatve, ki so bile ugotovljene s pravnomočno sodno odločbo ali z odločbo drugega pristojnega organa ali s poravnavo pred sodiščem ali drugim pristojnim organom, zastarajo v desetih letih, tudi tiste, za katere zakon sicer določa krajši zastaralni rok.

3 OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA

Pri prodaji z odlogom plačila sta za podjetje ocena kreditne sposobnosti kupca ter določitev višine kreditnega limita zelo pomembni, saj na podlagi tega podjetje prevzema tveganje, da terjatve ne bodo poplačane in bo zato prodaja nerealizirana.

Ocena kreditne sposobnosti kupca (angl. *risk assessment*) ne zavira prodaje. Nasprotno omogoča, da že na začetku poslovanja dobro spoznamo našega bodočega kupca in že v naprej predvidimo, ali nam bo kupec sposoben plačati v določenem roku ali ne. Pri pravilni oceni kreditne sposobnosti moramo zato (Selan, 2002, str. 2):

- preveriti ali je kupec sploh zmožen plačati,

- ločiti tiste, ki nočejo in tiste, ki ne morejo plačati,
- vzpostaviti dobre odnose s kupci,
- vložiti maksimalen napor v oceno kreditne sposobnosti in izterjavo.

Ocena kupca obsega:

- oceno kreditne sposobnosti našega kupca,
- finančno analizo našega kupca in
- ugotavljanje finančne sposobnosti našega kupca.

Bistveno pri prodaji na kredit je ocena kreditne sposobnosti podjetja ter določitev ravni tveganja, ki jo bomo s prodajo na odlog plačila sprejeli. Podjetje, ki prodaja na kredit, mora imeti izdelana pravila, s katerimi določi višino limita in s tem višino kredita, katera vrednost terjatev je lahko do posamičnega kupca odprta ter dobro izdelane mehanizme nadzora, s katerimi skrbi, da se odprtost ne povečuje prek tiste, ki je bila ocenjena kot še sprejemljiva. Veliko podjetij je prisiljeno prodajati na kredit zaradi konkurence na trgu. Zaradi tega terjatve do kupcev velikokrat predstavljajo delež med četrtino in tretjino celotnih sredstev podjetja (Selan, 2002, str. 3).

Če kupcu prodajamo na kredit, pomeni, da mu zaupamo, da bo poravnal svoj dolg. V nasprotnem primeru bi bila tovrstna odločitev napačna. Zaupanje pa mora temeljiti na poznavanju kupčeve kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti. Prodaja se ne bo zmanjšala, če prevzamemo nadzor nad tveganjem prodaje določenemu kupcu, bistveno pa lahko zmanjša izgubljeno prodajo. Prodaja, do katere ne pride, ker kupec ne pristaja na oceno svoje kreditne sposobnosti, je velikokrat tista, ki je bila tako ali tako izgubljena (Selan, 2002, str. 6–7).

Cilj prodaje je maksimiranje dobička, tako določena prodaja ne sme biti izvršena, dokler v osnovi ne preučimo, ali bo bodoči kupec sposoben plačati v dogovorjenem roku (Barry, 1997, str. 138).

Z oceno kreditne sposobnosti kupcev podjetje pridobi temeljne informacije za odločanje o pogojih poslovanja s kupcem. Pri preučitvi kreditne sposobnosti kupca so za prodajalca pomembna tri osnovna vprašanja (Bass, 1991, str. 43):

- Kolikšna je možnost, da bo kupec v kratkem in srednjem roku propadel?
- Ali bo kupec plačal v dogovorjenem roku?
- Ali bo kupec ustrezno povečal obseg prodaje oziroma dosegel začrtano stopnjo rasti?

Dolgoročna plačilna sposobnost kupca na splošno pove, kako je naš kupec sposoben poravnati svoje dolgove v roku zapadlosti, da ima torej dovolj premoženja, tako po vrednosti premoženja, kot tudi po strukturi premoženja. Bistveno je, da ocenimo, ali naš

kupec ne bo mogel ali ne bo hotel poravnati dolgov. Kupec je lahko načeloma na dolgi rok plačilno sposoben (ima dovolj premoženja), vendar ustvarja premalo prilivov iz rednega poslovanja, nesposoben je poravnati svoje dolge ob zapadlosti (ima premalo likvidnega premoženja). Kratkoročna plačilna sposobnost je zmožnost kupca poravnati svoje tekoče (zapadle) obveznosti v danih plačilnih pogojih (Selan, 2002, str. 8).

Prodaja na kredit je za našega kupca brezplačna storitev, ki mu povečuje dodano vrednost, prodajalcu pa povzroča določene stroške (Barry, 1997, str. 2–5):

- **Stroški financiranja** (angl. *finacing cost*): Zaradi prodaje z odlogom plačila mora prodajalec za vrednost terjatev do kupcev povečati vire dolžniškega financiranja. Prodajalec s prodajo na kredit omogoča kupcu brezobrestno financiranje.
- **Administrativni stroški** (angl. *administration costs*): Za oceno kupčeve bonitete ter določitev višine limita mora podjetje zaposlovati izobraženo in izkušeno delovno silo. Administrativni stroški so torej tisti dodatni stroški, ki so povzročeni zaradi nadzora nad tovrstno prodajo, na primer informacijski sistem, stroški kreditnega oddelka itd. To so stroški prodajalca, ki pa kupcu ne prinašajo dodane vrednosti.
- **Stroški izgubljene priložnosti oziroma oportunitetni stroški** (angl. *»lost opportunity« costs*): Terjatve do kupcev predstavljajo dokaj velik del vseh sredstev podjetja. Vrednost samih sredstev pa je odvisna od tega, kako hitro se obračajo in ustvarjajo dobiček. Sredstev, vezanih v terjativah, podjetje ne more porabiti za poslovanje, kar pomeni izgubljeno priložnost. To moramo ločiti od stroškov financiranja, ki so stroški dodatnega zunanjega financiranja, ker ima podjetje vezana sredstva. Če je podjetje dovolj uspešno v smislu, da dosega višjo donosnost poslovanja od stroškov kapitala (dolžniškega in lastniškega), potem so oportunitetni stroški nujno večji od stroškov financiranja. Učinkovito obvladovanje terjatev do kupcev znižuje stroške financiranja in oportunitetne stroške.
- **Stroški neizterljivih terjatev** (angl. *bad debt cost*): Pri prodaji z odlogom plačila obstaja možnost, da določene terjatve ne bodo nikoli poplačane. Nastanek neizterljive oziroma dvomljive terjatve povzroči stroške financiranja, administrativne in oportunitetne stroške. Ko ugotovimo, da je določena terjatev neizterljiva, nam je to že povzročilo zgoraj navedene stroške. Če taka terjatev nastopi, mora sedaj prodajalec prodati veliko več kot prej in še dobiti plačilo ob roku zapadlosti, da lahko učinek neizterljive terjatve pokrije stroške.

3.1 Preverjanje bonitete podjetja

V poslovnem svetu nas pogosto zanimajo informacije o tem, s čim se ukvarja naš poslovni partner, kakšen je njegov tržni položaj, kako je finančno in likvidnostno močan, kdo vodi podjetje, s kom so vodilni povezani, zanimajo nas njegova dejanja v preteklosti (Petrič, 2004, str. 23).

Plačilna disciplina ni najpogostejši generator izpostavljanja podjetja tveganjem. Več kot imamo terjatev, večja so tveganja. Ob sklepanju posla je zelo pomembno, komu prodajamo oziroma kdo je naš kupec. Vedno se je treba vprašati, ali je naš kupec discipliniran plačnik, ali ne, posluje uspešno ali dela z izgubo, ali je sposoben plačevati svoje obveznosti. Preveriti moramo boniteto kupca. Presoja bonitete je preventivni ukrep, s katerim poskušamo preprečiti pričetek poslovanja z nelikvidni partnerjem. Šele potem, ko imamo znane tovrstne podatke o bodočem kupcu, lahko ocenimo, ali bomo kot upnik iz določenega posla, ki ga nameravamo skleniti, dobili dogovorjeno plačilo (Brvar, 2006, str. 42).

Upnika oziroma dobavitelja kot ponudnika nekega blaga ali storitve zanima, za kakšnega kupca gre oziroma kakšna je njegova boniteta. Zato poskuša analizirati njegovo plačilno sposobnost in preveriti njegovo obnašanje v prihodnosti: ali bo dolžnik plačeval v rokih oziroma ali bo zamujal s plačili, ali mu grozi stečaj oziroma prisilna poravnava, ali je kljub izkazanemu dobičku sposoben plačevati svoje obveznosti, morda se je »zainvestiral«. Na osnovi tako izbranih podatkov upnik izdelava boniteto oziroma oceni svojo stopnjo tveganja poslovanja z bodočim kupcem, preden se odloči (Šlamberger & Razboršek, 2008, str. 1):

- da bo kupcu blago dostavil oziroma storitev opravil,
- da bo kupcu odobril odlog plačila ob dobavi blaga in določil pogoje za odlog,
- kakšen popust mu bo odobril na predčasno plačilo,
- za toleranco pri zamudi plačila.

Problematično podjetje je po mnenju Pahorja (2002, str. 3), podjetje, za katerega je verjetno, da bo imelo plačilne težave. Pokazatelji problematičnega podjetja so lahko:

- blokada transakcijskega računa,
- opustitev dejavnosti,
- stečaj (tudi negativni lastniški kapital kot tehnični stečaj),
- prodaja ali likvidacija,
- nesposobnost zagotavljanja ustrezne donosnosti vsem vlagateljem,
- podjetje, za katerega ni na voljo finančnih podatkov.

Preverjanje bonitete uporabljajo podjetja kot inštrument za minimiziranje tveganja in kot selekcijski inštrument pri raznovrstnih poslih. V danem gospodarskem okolju se moramo namreč sprijazniti z nenehno prisotnostjo tveganja pri našem poslovanju. Nerealno bi bilo zatrjevati, da se podjetje lahko v celoti izogne plačilni nedisciplini, vendar pa lahko podjetje marsikaj stori, da tveganja, povezana s poplačilom svojih terjatev, bistveno zmanjša. Če sami ne razpolagamo s potrebnim znanjem ali potrebnimi informacijami, nam je na voljo kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo bonitet (Brvar, 2006, str. 43).

Poznavanje bonitete obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev (pa tudi lastne bonitete podjetja), je eden izmed temeljnih pogojev kakovostnega poslovnega odločanja glede ohranjanja in navezovanja poslovnih razmerij. Pred sklenitvijo posla je treba najprej izbrati podatke o našem pogodbenem partnerju in na podlagi teh podatkov oceniti stopnjo poslovnega tveganja. Likvidnost in varnost terjatev se zaradi spreminjanja splošnih razmer v gospodarstvu spreminjata. Da bi to tveganje čim bolj zmanjšali, je treba ugotavljati boniteto naših poslovnih partnerjev. Boniteta podjetja (angl. *creditworthiness*) je ocena verjetnosti nastopa insolventnosti podjetja v prihodnosti. Preverjanje bonitete ni enkratno opravilo pred sklenitvijo pogodbe, ampak jo je treba spremljati, dokler posel ni zaključen s plačilom, kar je posebej pomembno za dolgoročna pogodbeno razmerja, da bi se lahko pravočasno odzvali s prekinitvijo dobav, zahtevali dodatna jamstva in podobno (Ademovič, 2008, str. 4).

3.2 Finančna analiza podjetja

Finančna analiza se nanaša na presojo finančne bonitete podjetja z različnimi metodami oziroma modeli analize. Izbor kazalnika v konkretni analizi je odvisen od uporabnika in njegovih potreb. Upniki želijo predvideti možnost stečaja svojega kupca, investitorji želijo oceniti dobičkonosnost, poslovodstvo se želi primerjati s konkurenco, da bi izboljšalo poslovanje itd. Ključno vprašanje uspešne računovodske analize je v izboru kazalnikov. Uporaba prevelikega števila kazalnikov zmanjšuje eno glavnih prednosti tovrstne analize. Blokirana podjetja imajo skoraj vedno slabše vrednosti kazalnikov kot neblokirana podjetja. Ključni prednosti finančne analize sta jedratost in enostavnost analize, ključna slabost pa je lahko, da finančna analiza obravnava le en vidik poslovanja. Da je analiza podjetja (in s tem izdelava njegove bonitete) čim bolj uspešna, je treba kazalnike v skupini povezati tako, da se upošteva njihova medsebojna soodvisnost (Ademovič, 2008, str. 6).

Kazalniki, ki kažejo na boniteto poslovanja podjetja, se po Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS) delijo na temeljne (SRS, 2007, 29, 28). Glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja se računovodski kazalniki skupinijo kot:

- kazalnike stanja financiranja – vlaganja,
- kazalnike stanja investiranja – naložbenja,
- kazalnike vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalnike gospodarnosti in dobičkonosnosti,
- kazalnike obračanja.

Med vsemi možnimi kazalniki, ki jih navaja SRS 29, je enajst kazalnikov takšnih, ki jih SRS 30.28 označuje za obvezne pri zunanjem poročanju. Iz množice različnih pokazateljev, ki so navedeni v omenjenem SRS, so prikazani tudi tisti, ki vsak zase in v

kombinaciji z ostalimi pokazatelji najboljše kvalificirajo podjetja v dobra in slaba. Informirajo o likvidnosti, plačilni sposobnosti, učinkovitosti, ravnotežju in uspešnosti. Pri tem velja, da imajo dobra podjetja dobre vrednosti kazalnikov, slaba podjetja pa nižje vrednosti kazalnikov. Upoštevanje absolutne velikosti kazalnikov ne daje zanesljivih informacij o uspešnosti: analizirati je treba tudi njihove trende in jih primerjati s sorodnimi podjetji ali s povprečjem panoge (Ademovič, 2008, str. 6).

Ademovič (2008, str. 4) je mnenja, da imajo finančni kazalniki veliko vlogo pri izdelavi bonitete podjetja, saj kažejo, ali uveljavljanje in izvajanje strategije v podjetju prispevata k finančni uspešnosti podjetja. Pri tem ne smemo pozabiti, da računovodski podatki kažejo le zgodovinske informacije. Zato je uporaba kakovostnih (nefinančnih) kazalnikov nuja in ima vedno večji pomen pri izdelavi bonitete nekega podjetja, saj lahko le z dobro pripravljeno boniteto podjetja, vodstveni delavci sprejemajo dobre poslovne odločitve. Vsako bonitetno poročilo vsebuje sledeče kazalnike (Dun & Bradstreet, 2008, str. 4–5):

- Kratkoročni koeficient (angl. *current ratio*)
- Kazalniki solventnosti (angl. *solvency ratio*)
- Kazalniki obračanja – razmerje med prodajo in celotnimi sredstvi (angl. *assets turnover*)
- Čista dobičkonosnost prodaje – razmerje med dobičkom in prodajo (angl. *profit margin*)
- Dobičkonosnost kapitala – razmerje med celotnim dobičkom in kapitalom družbe (angl. *shareholders return*)
- Dobičkonosnost sredstev – razmerje med celotnim dobičkom in celotnimi sredstvi (angl. *return on assests*)
- Razmerje med osnovnimi sredstvi in kapitalom družbe (angl. *fixed assets/net worth*)
- Razmerje med kratkoročnimi obveznostmi in kapitalom družbe (angl. *current liabilities/net worth*)
- Razmerje med prodajo in »obratnim kapitalom« (angl. *sales/net working capital*)
- Razmerje med celotnimi sredstvi in prodajo družbe (angl. *assets/sales*)
- Razmerje med prodajo in številom zaposlenih (angl. *sales/employees*)
- Razmerje med celotnim dobičkom in številom zaposlenih (angl. *profit/employees*)

3.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca

Pri vseh analizah in primerjavah podatkov iz računovodskih izkazov pa ne gre pozabiti na pomen t.i. nefinančnih kazalnikov, ki so v odvisnosti od njihove teže oziroma informacijske vrednosti lahko ključnega pomena pri sprejemanju odločitev o bodočem sodelovanju z določenim podjetjem (Odlazek Mesar, 2008, str. 9).

Za kupce večja podjetja z omejeno odgovornostjo, ki že nekaj let poslujejo, bo ocena kreditne sposobnosti temeljila predvsem na osnovi finančnih kazalnikov in njihove dinamike. Podjetje, ki nima preveč dobre finančne slike za preteklo leto, vendar se vseeno odločijo za poslovanje z njimi na odprt račun, ker so pri oceni kreditne sposobnosti kupca prevladali nefinančni dejavniki (dobri posli, ki jih je pridobil v tekočem letu itd.). Pri kupcu, ki je samostojni podjetnik, je pridobivanje finančnih in drugih informacij o njem omejeno. V tem primeru je nefinančna ocena takšnega podjetja pomembnejša. Kupcu ne moremo zavrniti prodaje na kredit samo zato, ker ni zadostnih finančnih informacij o njem. Če bi se to dogajalo, bi bilo sklenjenih premalo poslov, to pa bi vplivalo na prodajo podjetja. V tem primeru ima večjo težo nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca (Selan, 2002, str. 12–19).

Pri nefinančni oceni kreditne sposobnosti posameznega kupca podjetje vrednoti dejavnike, kot so vrsta podjetja, narava poslovanja, zgodovina poslovanja, lokacija, metode poslovanja, informacije o vodilnih zaposlenih in reference (Dun & Bradstreet, 1998, str. 46–48).

Vrsta podjetja. V podjetjih najpogosteje poslujemo s tremi tipi kupcev: s samostojnimi podjetniki, z družbo z omejeno odgovornostjo in z delniško družbo.

Samostojni podjetnik – to je najpreprostejša oblika podjetja, kjer ena oseba poseduje celotni posel. Ta oseba je odgovorna za vso finančno poslovanje in upravljanje podjetja. V primeru tožbe je lastnik tudi osebno odgovoren. Lastnik, ki je tudi nosilec dejavnosti in direktor, ima pravico določati, kako bo dobiček porabljen oziroma investiran. Odgovornost za dolgove je neomejena. To pomeni, da za poplačilo dolgov ne jamči le s sredstvi podjetja, ampak z vsem premoženjem. Osebnega premoženja ni mogoče ločiti od premoženja podjetja. Z vidika kreditiranja kupca ima ta oblika določene prednosti, ker je lastnik osebno odgovoren in se bo tudi trudil za posel. Ima tudi določene slabosti, še posebno v primeru, če obseg posla prehitro raste:

- samo ena oseba velikokrat ni dovolj za izvajanje vseh glavnih funkcij v podjetju (nabava, prodaja, proizvodnja, finance),
- samostojni podjetnik ima celotno kontrolo nad poslovanjem, tako da se tudi odločitve v podjetju sprejemajo hitro. Vendar se sredstva, ustvarjena s poslovanjem, lahko porabijo za karkoli – za poslovne in za osebne namene,
- finančna moč in potencial rasti sta pri tej obliki pogosto omejena,
- bolezen in odsotnost lastnika lahko povzroči, da je posel neustrezno voden.

Družba z omejeno odgovornostjo – omejena odgovornost pomeni, da se lastniki v tej obliki družbe izpostavljajo samo do vrednosti vloženega kapitala. V primeru stečaja so najprej poplačani upniki, šele nato, če kaj ostane, tudi lastniki. V manjših podjetjih so lastniki dostikrat tudi direktorji podjetja (lahko so v vodenje vključeni tudi njihovi družinski člani).

Z vidika ocene kreditne sposobnosti podjetja obstajajo določene prednosti družbe z omejeno odgovornostjo pred samostojnim podjetnikom:

- smrt vodilnega delavca in lastnika ima le pri manjših družbah z omejeno odgovornostjo usoden vpliv na poslovanje podjetja,
- dodaten kapital se lahko ustvari z dodatnimi vplačili oziroma z izdajo dodatnih vrednostnih papirjev,
- podjetje (kot tako) je pravno odgovorno,
- podjetje je dolžno objaviti podatke o finančnem poslovanju.

Slabosti so:

- v primeru finančnih težav so na razpolago samo sredstva podjetja za pokritje dolgov ne glede na osebno premoženje lastnikov oziroma direktorjev podjetja,
- velika podjetja so dostikrat lahko zelo nefleksibilna, predvsem pa je lahko ovira »birokracija«, ki je draga, in v primeru poslabšanja poslovanja hitro vzrok za neplačevanje obveznosti in pomanjkanje sredstev za plačilo.

Delniška družba – ključno pri (teh) ocenah kreditne sposobnosti kupca je določiti ustrezno višino limita, spremljati bonitetna poročila in informacije, objavljene v dnevnikih časopisih. Smrt vodilnega delavca in lastnika skoraj nima vpliva na poslovanje podjetja. Dodaten kapital se lahko ustvari z dodatnimi vplačili oziroma z izdajo dodatnih vrednostnih papirjev.

Ime in naslov podjetja. Praktične izkušnje kažejo, da je zelo pomembno na začetku poslovanja pridobiti pravilne nazive, ime in naslov podjetja. Pomembna je registracija podjetja in davčna številka podjetja, izpis iz registra, s tem se preveri dejanski obstoj podjetja.

Zgodovina poslovanja kupca. Ko podjetje s kupcem posluje določeno obdobje, si pridobi njegovo zgodovino plačevanja. Poleg dotedanjega plačevanja kupca iz lastnih evidenc, iz evidenc drugih dobaviteljev ali podjetij, ki se ukvarjajo s pridobivanjem informacij o zamudah plačil podjetij, predstavlja pomemben del ocene. Vidimo lahko, koliko časa je v povprečju kupec s plačili zamujal. S tem pa se dobi tudi informacija o rednih plačnikih oziroma o kupcih, ki minimalno zamujajo oziroma plačujejo na rok zapadlosti računa. Velikokrat ni pomembno, kako je kupec posloval v preteklosti, temveč, kakšni so plani razvoja za prihodnost. Preteklo poslovanje pa nam bo povedalo, ali je določen kupec (podjetje) skupaj z vodstvom sposoben poslovati še v prihodnje. Zgodovina plačevanja predstavlja pomemben del ocene, njena slabost pa je, da so podatki iz preteklega obdobja.

Narava poslovanja. Pri naravi poslovanja podjetje preučuje odnos kupca do konkurence, zanimivost panoge same, rast obsega prodaje glede na trg, poznavanje posameznih funkcij

v podjetju, ocenjevanje njihovega tveganja in donosnosti ter odziv kupca na tržne spremembe. Najboljši način za spoznavanje omejenih dejavnikov je neformalni obisk kupca (skupaj s predstavnikom prodaje). Kreditni analitik mora hkrati imeti predznanje o industrijski panogi, v kateri kupec deluje, ki ni nujno ista kot panoga, v kateri posluje naše podjetje. Pri proučitvi si je potrebno zastaviti naslednja vprašanja (Odlazek Mesar, 2008, str. 11):

- ali je to industrijska panoga, ki zahteva velika investicijska vlaganja?
- ali panoga v kateri se kupec nahaja, raste? Ali kupec predvideva isto rast kot panoga ali namerava povečati svoj tržni delež?
- ali kupec raste s primerno hitrostjo, kakršno zahteva tržišče?
- ali so vse glavne funkcije v podjetju (prodaja, finance, proizvodnja, ...) ustrezno vodene?
- ali je poslovanje našega kupca občutljivo na spremembe v gospodarstvu?
- kdo so glavni konkurenti, kakšna je moč našega kupca proti konkurentom, kakšna je struktura trga?
- ali ima veliko število majhnih kupcev ali manj večjih?
- ali smo mi edini dobavitelj, ali ima podjetje še druge in kateri so?
- vrste proizvodov oziroma storitev, sezonski vpliv?
- prodajni pogoji (plačilni pogoji, ki jih ima naš kupec naprej do svojih kupcev imajo direkten vpliv na to, kako hitro bodo poplačani naši računi),
- organizacija in celostna podoba lokacije, podjetja, kjer kupec posluje.

Lokacija. Lokacije je predvsem odvisna od vrste posla, s katerim se naš kupec ukvarja. Za kupca s prodajo na drobno je pomembnejše, da je nekje v centru, za prodajo na debelo lokacija ni tako pomembna, pomemben je samo dober dostop.

Informacije o vodilnih zaposlenih oziroma lastnikih. Poslovanje je v veliki meri odvisno od ljudi, ki ga vodijo in od njihovih izkušenj, kajti podjetje so ljudje.

Vrste proizvodov. Na oceno kreditne sposobnosti v veliki meri vpliva vrsta proizvodov (končnimi proizvodi, surovine, investicijska oprema), ki jih dobavljamo svojemu kupcu.

4 KREDITNA POLITIKA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Proti koncu leta 2008 se je v obravnavanem podjetju uvedel sistem obvladovanja tveganj na področju terjatev s pomočjo kreditnih limitov (angl. *credit risk-management*). Podjetje se je zavedalo posledic svetovne ekonomske krize, ki so se v začetku kazati v letu 2008. Časi so postali težki, podjetja so podaljševala plačilne roke svojim strankam, zmanjševala svoje marže ali pa v skrajnih primerih celo poslovala z izgubo, da so le obdržala oziroma

pridobila nove posle in stranke. Pojavljala pa se je tudi problem neplačevanja in zamujanja s plačili za opravljene storitve.

Obvladovanje tveganj na področju terjatev je bilo področje, kateremu podjetja v preteklosti niso posvečala velike pozornosti, saj se je plačilna disciplina, do pojava svetovne krize, v Sloveniji izboljševala zaradi gospodarske rasti in ugodnih notranjih ter zunanjih dejavnikov.

V letu 2008 pa se je v obravnavanem podjetju začel pojavljati problem izgub zaradi neplačanih zapadlih terjatev. Velika konkurenca v panogi je podjetje prisilila konkurirati s tekmeci ne samo s kakovostnimi storitvami, ampak tudi s podaljševanjem plačilnih rokov svojim strankam. Podjetja naročniki so naročala storitve pri podjetju, ki jih je ponudilo daljši plačilni rok. S splošnim upadom naročil je podjetje prevzemalo vsa naročila in ni posvečalo posebne pozornosti preverjanju bonitet svojih strank in določanju najvišjega kreditnega limita oziroma stanja odprtih postavk in s tem povečevala tveganje za nastanek višjega deleža zapadlih neplačanih terjatev. V podjetju tudi ni obstajal sistem dnevnega pregleda stanja odprtih postavk po strankah, povečeval se je delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah. Zaradi vseh naštetih dejavnikov se je tveganje, za povečanje izgube na račun stroškov odpisa neizterljivih terjatev, povečalo.

Obvladovanje terjatev v obravnavanem podjetju se izvaja s pomočjo kreditnih limitov. Kreditna politika je točno določena in s tem tudi postopek ocene kreditne sposobnosti strank. Za izvajanje kreditne politike so odgovorni vsi zaposleni. Vzrok za uvedbo sistema kreditnih limitov za obvladovanje tveganj na področju terjatev (angl. *credit risk-management*) je bil previsok znesek terjatev pri posameznih strankah, nepregleden sistem spremljanja terjatev in njihovega gibanja v času in s tem posledično naraščajoč delež odpisanih terjatev.

Drugi razlog za uvedbo sistema kreditnih limitov, poleg visokega deleža odpisanih zapadlih terjatev v celotnih terjatev, je bila sprememba sistema zavarovanja terjatev. Ob koncu leta 2008 je potekla pogodba za zunanje zavarovanje terjatev z zavarovalno agencijo Coface. Dotedanje izkušnje so pokazale, da je celotna skupina vplačala preko 350.000 EUR zavarovalnih premij, posledično pa je iz naslova povračila za izgubljene terjatve prejela le približno 80.000 EUR. Razmerje med vplačanimi premijami in dobljenimi povračili za nastalo škodo ni bilo zadovoljujoče in je bilo zato potrebno poiskati alternativno rešitev. Zato se je v celotni skupini uvedel sistem internega zavarovanja terjatev (angl. *internal credit insurance*).

4.1 Sistem internega zavarovanja terjatev

Nov sistem zavarovanja je tako omogočil nadaljnje iskanje tveganih a obenem donosnih poslovnih priložnosti ob minimiziranju tveganja zaradi izgubljenih odpisanih terjatev. Cel

sistem zavarovanja se izvaja na virtualnem – navideznem zavarovanju terjatev brez dejanskih denarnih tokov. Zavarovalne premije, ki se izračunajo kot določen delež oziroma premija od zneska izdane fakture strankam, so prav tako navidezne in se obračunavajo na ravni stroškovnega računovodstva in vplivajo na poslovni rezultat profitnega mesta, ki je v obravnavanem podjetju oddelek, ki se ukvarja z organizacijo posamezne vrste transporta. Zaračunavanje premij po stroškovnih mestih omogoča ustanovitev sklada za pokritje škod (angl. *risk pool*), ki nastajajo iz naslova neplačanih terjatev.

V primeru nastale škode iz naslova odpisa terjatev posameznega oddelka se ta škoda, na ravni stroškovnega računovodstva, pokrije s sklada za pokritje škode in tako ta škoda ne vpliva na poslovni izid obravnavanega profitnega mesta oziroma oddelka.

Dejanske škode in stroški odpisanih neizterljivih terjatev obravnavano podjetje tako nima zavarovanih. Dejansko nastale stroške odpisanih terjatev prikazuje v svojih bilancah med prevrednotovalnimi poslovnimi odhodki obratnih sredstev. Podjetje ima še vedno možnost individualnega zunanjega zavarovanja za posamezne največje stranke, vendar se za to možnost še ni odločilo.

Nov način navideznega zavarovanja terjatev je podjetje prisililo, da posveča maksimalno pozornost dejavnostim na področju obvladovanja terjatev s pomočjo kreditnih limitov in s tem zmanjševanju tveganja na tem področju.

4.2 Delovanje kreditnih limitov

Kreditni limiti se določajo za vsako stranko posebej glede na njeno kreditno sposobnost. Njihov glavni namen je zavarovanje pred izgubami na področju terjatev podjetja. Kreditne limite se določa pravnim osebam. Fizične osebe morajo za storite obravnavanega podjetja plačati v naprej in sicer pred prevzemom oziroma dostavo robe.

Pomembno je, da se višina kreditnega limita izračuna v skladu z realnim prometom stranke, saj se s tem podjetje izogne njihovi prekoračitvi. Sistem kreditnih limitov je najlažje opisati kot notranji sistem obvladovanja tveganj na področju terjatev. Stranke podjetja so pravne osebe–podjetja, ki v obravnavanem podjetju naročajo storitve organizacije prevoza za njihove produkte oziroma material. Sam sistem pa deluje na sledeči način.

Glede na velikost opravljenega prometa s stranko v preteklosti, plačilnega roka, napovedi o prihodnjem sodelovanju, plačilne discipline v preteklosti in bonitetnega poročila se vsaki stranki določi kreditni limit, to je skupni znesek odprtih postavk, ki ga stranka lahko doseže. Te limite in njihove prekoračitve se nato dnevno spremlja s pomočjo informacijskega sistema v podjetju. V primeru, ko odprte postavke stranke presežejo kreditni limit, se je treba vprašati sledeče:

- Ali stranka plačuje svoje obveznosti redno v roku in je vzrok za presežen limit povečanje prometa?
- Ali stranka ni uspela poravnati svojih obveznosti v roku, zamuja s plačili in je ob nespremenjenem prometu preseгла limit zaradi svoje plačilne nediscipline?

V prvem primeru se stranko ponovno oceni in se ji dodeli višji kreditni limit. V drugem primeru pa se kreditni limit ne spremeni, ustavi se prevzemanje naročil od stranke in se poveča aktivnosti za izterjavo zapadlih terjatev.

4.2.1 Proces uvajanja sistema kreditnih limitov

Ob koncu leta 2008 se je v celotni skupini, kateri podjetje pripada, začel proces uvajanja sistema kreditnih limitov, ki je s prvim januarjem 2009 začel delovati. Prvi korak je bil imenovanje risk menedžerja. Risk menedžer ima sledeče odgovornosti:

- uvajanje in trening novega sistema kreditnih limitov med vse zaposlene v podjetju, da se zagotovi polno upoštevanje smernic sistema kreditnih limitov,
- pregled in nadzor nad upoštevanjem smernic sistema kreditnih limitov,
- sistematični pregled in spremljanje kreditnih limitov strank in njihovih prekoračitev,
- obdelava zahtevkov za nove kreditne limite in zahtevkov za spremembo višine kreditnih limitov,
- nadzor nad podatki v bazi strank, vnos sprememb in aktiviranje novih strank,
- pregled in posodabljanje notranjih kod solventnosti v podjetju, s katerimi se označi stopnjo solventnosti strank,
- pregled in posodabljanje plačilnih rokov strank,
- priprava bonitetnih poročil za odločanje o višini kreditnega limita,
- pomoč in svetovanje limit menedžerjem pri določitvi višine kreditnega limita stranki, za katero so odgovorni.

Delovno področje in zadolžitve risk menedžerja so v podjetju ločene od področja delovanja računovodstva in deluje kot samostojni oddelek, ki vzporedno z računovodstvom skrbi za obvladovanje terjatev in zmanjševanju tveganja iz naslova izgubljenih terjatev.

Vsaki stranki, ki je vnesena v bazo strank podjetja, se dodeli njenega skrbnika za njen kreditni limit ali limit menedžerja. Limit menedžerji so zaposleni v prodajnem oddelku ali vodje oddelkov, ki imajo s strankami tudi osebni kontakt in jih redno obiskujejo. Njihove odgovornosti na področju kreditnih limitov so:

- spremljanje stanja in prekoračitve kreditnih limitov za svoje stranke na podlagi poročila, ki ga prejme od risk menedžerja,

- vnos zahtevkov za novi kreditni limit oziroma za spremembo kreditnega limita v računalniški sistem,
- določitev višine limita svojim strankam, na podlagi informacij o prometu, plačilni disciplini stranke in bonitetni oceni, ki jih prejme s strani risk menedžerja ter tudi na podlagi subjektivnega vtisa o stranki, ki ga je pridobil ob osebnem kontaktu s stranko,
- odločanje o nadaljnjih ukrepih za stranke, ki prekoračijo kreditni limit.

Limit menedžerji se dnevno soočajo s problemi svojih strank, zato tudi zelo dobro poznajo težave in vzroke za neplačilo. To jim omogoča, da delujejo proaktivno pri težavah svojih strank v korist obeh strani, v korist podjetja v katerem je zaposlen in v korist dolžnika.

4.2.2 Kreditna politika

Risk menedžer, limit menedžerji in računovodstvo tako v podjetju skrbijo za izvajanje kreditne politike. Kreditna politika zajema naslednja področja, ki so pod okriljem delovnih nalog vodje računovodstva in zaposlenih v računovodstvu:

- obvladovanje plačil, terjatev in izterjave,
- knjiženje poslovnih dogodkov in
- kompenzacije.

Risk menedžer in limit menedžerji pa v tesnem medsebojnem sodelovanju izvajajo naslednja opravila v sklopu kreditne politike:

- spremljanje finančnega in gospodarskega stanja kupca,
- ocena kreditne sposobnosti kupca in s tem določitev kreditnega limita,
- določitev kreditnih pogojev glede višine limita in glede plačilnih rokov,
- določitev vrste zavarovanja (interno ali zunanje zavarovanje),
- določitev popustov za predčasna plačila,
- določitev načina izterjave in obračunavanja zamudnih obresti.

Odgovornosti risk menedžerja pa je tudi celovit pregled nad terjatvami in periodično poročanje vodstvu podjetja o stanju terjatev, skrb za kvalitetno bazo podatkov o strankah ter nadzor nad izvajanjem politike izterjave. Vse našteje dejavnosti vodijo k maksimiranju obratnih sredstev, minimiziranju odpisa terjatev in podpori prodaje.

4.2.3 Izvajanje kreditne politike

Pravila za obvladovanje terjatev v obravnavanem podjetju so točno določena glede na predpisane postopke skupine:

- Funkcija risk menedžerja je točno določena: Risk menedžer je odgovoren za dosledno uporabo in nadzor nad izvajanjem smernic sistema kreditnih limitov.
- Kreditna politika podjetij v skupini je točno določena in dosledno upoštevana: vloge in odgovornosti limit menedžerjev, smernice, plačilni pogoji in kreditni limiti ter določitev kreditnih limitov in obvladovanje prekoračitev ter nadzora limitov.
- Višina in obvladovanje kreditnih limitov je revidirana vsaj dvakrat letno za stranke katerih kreditni limit ni prekoračen.
- Vsa podjetja, ki naročajo storitve v obravnavanem podjetju, imajo določen in interno zavarovan limit in ob prekoračitvi oziroma doseženem limitu je dobava morebitne pošiljke na poti taki stranki oziroma prevzem novih naročil od stranke avtomatsko blokirana v informacijskem sistemu podjetja.
- Odgovornosti in postopek izterjave so točno določeni.
- Nadzor nad spremljanjem in tedenskim pregledom dvomljivih terjatev in s tem oblikovanja popravka terjatev. Dvomljivi kupci so blokirani v informacijskem sistemu, s tem prevzem naročil od takih kupcev ni možen.
- V sklopu tedenskih prodajnih sestankov, na katerih so prisotni vsi limit menedžerji, risk menedžer in vodja računovodstva, se opozori na probleme na področju izterjave, težave z določenimi kupci in njihovo plačilno disciplino in opozori na problematične kupce.

4.2.4 Začetek sodelovanja z novo stranko

Ob prevzemu prvega naročila nove stranke, se uradne podatke, kot so naziv podjetja, naslov in davčna številka ter kontaktne podatke, pridobljene na poslovnem sestanku pri stranki s strani zaposlenega v prodaji vnesejo v informacijski sistem. Risk menedžer nato prevzame podatke iz sistema, preveri ujemanje davčne številke podjetja z njegovim uradnim nazivom in stranko aktivira. Stranka pridobi interno šifro.

V sklopu vnosa uradnih in kontaktnih podatkov o stranki v informacijski sistem, predstavnik prodaje začne tudi s postopkom pridobivanja kreditnega limita, s tem izpolni zahtevek za pridobitev kreditnega limita in avtomatsko postane limit menedžer tej stranki.

4.2.5 Zahtevek za kreditni limit

Limit menedžer po opravljenem prodajnem sestanku pri stranki poleg vnosa osnovnih podatkov o stranki v informacijski sistem predlaga tudi višino kreditnega limita na podlagi objektivnih dejavnikov (letna napoved prometa, bodoči posli stranke, vrsta dejavnosti stranke, podatki o njenih kupcih, dobaviteljih in konkurenci, dogovora o plačilnem roku, boniteta stranke) in subjektivnega vtisa. Avtomatski plačilni rok, razen če stranka ne izrazi posebne zahteve po daljšem plačilnem roku, je 15 dni. Prodajno osebje se o plačilnih rokih

pogaja v skladu z načeli vodstva. Plačilni rok je eden najpomembnejših dejavnikov, poleg letne ocene prometa, ki vpliva na višino kreditnega limita.

S tem ko limit menedžer zaključi z vnosom podatkov o stranki in njenem kreditnem limitu v informacijskem sistemu, sistem avtomatsko formira elektronski dokument, ki se imenuje zahtevek za kreditni limit. Zahtevek poleg osnovnih podatkov o stranki vsebuje tudi predlagani kreditni limit in plačilni rok ter oceno o letnem prometu in marži s stranko, ter kratek komentar o subjektivnem vtisu o stranki ter možnostih poslovnega sodelovanja s to stranko.

Elektronski dokument, ki vsebuje zahtevek za kreditni limit, prevzame risk menedžer, ki nadaljuje s postopkom odobritve kreditnega limita in preverjanja tveganosti poslovanja z novim partnerjem. Celoten proces vnosa podatkov o stranki v sistem, izpolnjevanjem podatkov v zahtevku za kreditni limit, finančna analiza, priprava bonitetnega poročila in potrditev kreditnega limita poteka elektronsko, brez nepotrebne tiskanja fizičnih dokumentov. S tem se prihrani tudi na času in pisarniškem materialu, saj celoten postopek pridobitve kreditnega limita opravlja več zaposlenih. Vsi zaposleni, ki so odgovorni za nemoten potek procesa odobritve kreditnega limita za določeno stranko, so za nadaljnje korake pozvani preko elektronske pošte, ki jo avtomatsko pošilja informacijski sistem, ob zaključku določenega koraka v procesu odobritve kreditnega limita. Elektronska pošta vsebuje v priponki vse pretekle korake in zgodovino v postopku pridobitve. Elektronski potek odobritve kreditnega limita tako privarčuje tudi na času, ki je potreben fizično pot dokumentov med posameznimi akterji in pooblaščenici med postopkom odobritve limita. Dokumenti za posamezni zahtevek se avtomatsko arhivirajo v elektronski baza podjetja, ki je vedno na voljo za vpogled.

4.2.6 Ocena kreditne sposobnosti stranke

Elektronski dokument, ki vsebuje zahtevek za kreditni limit prevzame risk menedžer. V postopek ocenjevanja kupca, oceno tveganja in določitev limita se vključi finančna analiza (pregled poslovnih poročil podjetja, bilanca stanja in uspeha, pregled blokiranih bančnih računov, pregled sodnih postopkov zoper ocenjevano stranko), nefinančni podatki, (narava poslovanja, zgodovina poslovanja in plačevanja, posli, za katere so bodo opravljale storitve, informacije o vodstvu, lastniška struktura), bonitetno poročilo o kupcu, pridobljeno s strani kreditnih agencij ter informacije s strani prodaje – zahtevek za kreditni limit (osnovni podatki o podjetju, vrsta prodaje, število let poslovanja oziroma začetek poslovanja podjetja, vrednost prodaje, višina marže, zaposleni). Slabšanje določenih postavk in kazalnikov je ponavadi opozorilo, da bodo nastopile težave. Pri oceni kreditne sposobnosti podjetja, za katero se opravljajo storitve, želimo ugotoviti predvsem naslednje:

- Ali podjetje zmore plačati?
- Ali podjetje lahko plačuje svoje obveznosti znotraj roka plačila?

- Ali bo finančno preživel še v naslednjem letu?
- Ali lahko povečamo prodajo določenemu podjetju?
- Kako kakovostna je njegova prodaja, pri katerih poslih sodeluje, kdo so njegovi kupci?
- Kakšen je trend prihodkov iz poslovanja?
- Ali podjetje izkazuje dobiček iz poslovanja?
- Kakšna je pokritost kratkoročnih terjatev do kupcev s kratkoročnimi obveznostmi do dobaviteljev, pokritost kapitala s sredstvi, število zaposlenih in začetek poslovanja podjetja?
- Kakšna je bila zgodovina poslovanja s podjetjem in plačilna disciplina?
- Ali mu lahko povečamo kreditni limit: podaljšamo roke plačil in povečamo stanje odprtih terjatev?

Na podlagi pridobljenih podatkov risk menedžer določi najvišji znesek kreditnega limita preučevani stranki. S tem se konča postopek ocene kreditne sposobnosti stranke. Svojo analizo kreditne sposobnosti stranke in preostale dokument, ustvarjene v postopku pridobitve kreditnega limita, nato risk menedžer po elektronski poti posreduje osebi, odgovorni za odobritev kreditnega limita.

4.2.7 Odobritev kreditnega limita

Po končani oceni kreditne sposobnosti stranke se zahtevek za odobritev kreditnega limita pošlje v odobritev odgovorni osebi, ki na podlagi pridobljenih podatkov oceni:

- Ali se stranki odobri predlagani limit?
- Ali je zahtevani znesek kreditnega limita višji od zneska kreditne sposobnosti, ki je bila stranki določena s strani risk menedžerja?
- Ali za stranko, glede na letno oceno prometa in zahtevani plačilni rok, bil zahtevan prenizek limit in je treba limit povišati?
- Ali je ocena kreditne sposobnosti stranke tako slaba, da si podjetje ne more privoščiti tveganja za prodajo na odprt račun in se s stranko lahko posluje le na podlagi predčasnega plačila?

Če je kreditna sposobnost stranke višja kot zahtevan kreditni limit, potem se kreditni limit odobri. Če je kreditna sposobnost kupca nižja od zahtevanega limita, se limit menedžer, risk menedžer in direktor podjetja ponovno posvetujejo in odločijo za:

- odobritev zahtevanega limita na podlagi subjektivnih ocen in pridobitev dodatnega zavarovanja plačila, cesijo, asignacijo, kompenzacijo, poroštveno pogodbo,
- odobritev kreditnega limita v višini kreditne sposobnosti stranke in s tem omejevanje prevzemanja naročil v primeru, da bi s tem presegli kreditni limit,

- pridobitev bonitetne ocene kreditno referenčnih agencij (na primer Dun&Bradstreet, Coface, Bisnode itd).

V primeru odobritve kreditnega limita stranki se s stranko posluje na odprt račun. Risk menedžer prejme elektronsko potrditev višine kreditnega limita in vnese podatke o višini, trajanju in odgovornih osebah za določeno stranko v informacijski sistem. Pred prevzemom prvega naročila oziroma pred izdajo prvega računa za opravljeno storitev mora imeti stranka odprto interno šifro in v sistemu vnesen kreditni limit.

Odobritev kreditnega limita je funkcija kreditnega tveganja in je odvisna od dveh spremenljivk, in sicer od vsote kreditnega limita za odobritev in od kreditne sposobnosti stranke. V podjetju imajo natančno določene nivoje odobritve. Limit menedžer oziroma vodja oddelka je samostojen pri odločitvah do 10.000 EUR, vendar le pri »netveganih« strankah. Pri tveganih strankah je potrebna ponovna ocena stranke prek bonitet zunanjih agencij. Za vsako nadaljnjo odločitev se mora posvetovati z risk menedžerjem. Natančnejše so odgovornosti razvidne iz Tabele 2.

Tabela 2: Nivoji avtorizacije za kreditne limite

Višina kreditnega limita v EUR	Nivo avtorizacije odobritve kreditnega limita
do 10.000	vodja oddelka ali limit manager, za tvegane stranke obvezen posvet z risk managerjem
do 50.000	direktor podjetja v Sloveniji
do 100.000	regionalni direktor za JZ Evropo
nad 100.000	lastnik in direktor skupine

Vir: Obravnavano podjetje, Manual credit risk-management (interno gradivo), 2008, str. 5.

V primeru, da bilančni podatki in bonitetna ocena, ne kažejo prav dobre slike oziroma je ocena kupca zelo slaba, se stranki zavrne kreditni limit in se predlaga, da se s kupcem sodeluje le na podlagi predčasnega plačila. Zaznamek o poslovanju s stranko na podlagi predčasnega plačila se vnese v informacijski sistem. Vsak zaposleni v podjetju je tako ob vnosu naročila te stranke v informacijski sistem obveščen o pogojih poslovanja s to stranko in mora stranko opozoriti na zahtevo po predčasnem plačilu opravljene storitve v skladu s smernicami in navodilih sistema kreditnih limitov.

4.2.8 Višina kreditnega limita

Za določitev kreditnega limita stranki obstajajo različne metode, končna ocena pa vsebuje subjektivni element, odvisen od risk menedžerja oziroma limit menedžerja za stranko. Ta mora sprejeti odločitev in odgovoriti na vprašanje: »Koliko je sposoben kupec plačati v roku zapadlosti?«

Možnosti za določitev višine kreditnega limita sta:

- upoštevanje predloga kreditnega limita kreditno referenčnih agencij (na primer Dun&Bradstreet, Coface, Bisnode itd.),
- lastni izračun.

Za lastni izračun lahko uporabimo naslednje metode:

- vrednost mesečne prodaje x rok plačila (na primer mesečna prodaja 10.000 EUR, rok plačila 90 dni, določen limit = 30.000 EUR), seveda gre v tem primeru za stranke z dobrimi bonitetami podjetja, ki svoje obveznosti plačujejo na rok,
- predvidene mesečne prodaje x rok plačila.

Glede na predvideno mesečno prodajo določimo maksimalno vrednost kreditnega limita, za katerega verjamemo, da je najbolj gotova:

- 10 % neto kapitala,
- 20 % obratnega kapitala,
- 20 % kratkoročnih obveznosti iz poslovanja,
- 30 % povprečnega salda terjatev.

Pri določanju višine kreditnega limita za stranke v podjetju uporabljajo kreditno enačbo, ki ponuja dva možna rezultata:

- letna prodaja / 365 x (30 dni tolerantnega roka + valutni rok),
- letna prodaja preteklega leta / 365 x (30 dni tolerantnega roka + valutni rok),

Kreditni limit potrdi direktor podjetja glede na plačilno sposobnost stranke, njenega potenciala, preteklega gibanja (povprečni prihodek od stranke, njena zgodovina in povprečni plačilni rok, če stranka že dalj časa posluje s podjetjem) in na podlagi predloga limit menedžerja, risk menedžerja ali vodje posameznega oddelka.

Splošni način izračuna limita:

$$\text{Letni prihodek (vključno z DDV)} / 365 \times (\text{odobreni plačilni rok v dnevih} + 30 \text{ dni}) \quad (3)$$

Znesek kreditnega limita v primeru večjih naročil niha. V tem primeru se obstoječi kreditni limit pokrije z večjim, vendar začasnim limitom, ki ga odobri direktor podjetja za določen čas. Ponavadi do datuma zapadlosti izdane fakture za večje naročilo + 30 dni.

4.2.9 Obvladovanje prekoračitev kreditnih limitov

Strankam, ki imajo neporavnane obresti, zapadle terjatve, se kreditni limit ne povečuje, ker se s tem povečujejo terjatve, lahko se odobri dobava pošiljke, ki je bila ustavljena s strani podjetja, ob dogovoru o obročnem plačilu zapadlih terjatev oziroma poplačilu zapadlega zneska terjatev.

Podjetje v primeru neplačila zapadlih terjatev in preseženega kreditnega limita stranke ustavi dostavo pošiljk na poti in s tem prisili stranko v poplačilo zapadlih terjatev. V primeru ponavljanja plačilne nediscipline se v interni sistem stranki dodeli status »plačilo v naprej« in mora stranka storitve podjetja plačati predčasno.

Obstajajo še nekateri dejavniki, na podlagi katerih se v podjetju odločijo za blokado dostave pošiljk strankam oziroma se jim dodeli status plačila v naprej. Ti primeri so:

- negativne informacije o finančnem stanju kupca, (prisilna poravnava, stečaj, likvidacija, začetek izterjave prek sodišča – izvršba, tožba),
- celoten saldo je zapadel in zapadle terjatve so starejše od 60 dni,
- neplačani zapadli računi in nespoštovanje dogovora o poravnavi na podlagi obročnega poplačila zapadlega dolga ter odločitev vodstva, da se s kupcem ne bo več poslovalo na odprt račun.

Na podlagi prekoračenih kreditnih limitov risk menedžer tedensko pripravi listo strank, katerih odprte postavke presegajo njihov kreditni limit (angl. *Exceeded limits*). Vsak limit menedžer prejme listo preseženih limitov svojih strank. Njegova naloga je, da seznam skrbno pregleda in vnese komentarje ter plan aktivnosti za zmanjšanje zapadlih terjatev. Limit menedžer poda tudi navodila o prihodnjih aktivnostih v primeru novih naročil storitev prevoza za posamezno stranko. Limit menedžer lahko kljub preseženemu limitu dovoli dostavo pošiljke stranki, vendar se prej z njo dogovori za poplačilo zapadlega dolga. Na ta način je zagotovljena kontrola nad dobavami pošiljk strankam, ki imajo presežen limit. Do naslednje dostave morajo poplačati zapadli dolg, v nasprotnem primeru sledi blokiranje dostav oziroma nadaljnji postopki izterjave kupca.

Tabela 3: Tabela preseženih kreditnih limitov

Št. LM	Limit m.	Limit	Presežen l.	Št. stranke	Stranka	Država	Saldo	Promet			Komentar
								2009	2008	2007	
8039	Benjamin K.	600.000	-31.510	80648	ABC	SI	631.510	10.215	1.373.370	2.979.320	Customer will pay 30.000 EUR in this week
8007	Nada K.	0	-10.311	125169	BCE	SI	10.311	10.311		3.260	customer must pay before we deliver goods
8039	Benjamin K.	45.000	-9.307	79974	CDE	SI	54.307	2.775	259.707	944.564	New request for cl 55 TEUR in process
2401	David S.	0	-7.493	301317	DEF	SI	7.493		13.716		request for cl 10 TEUR made on 8.1.2009
8039	Benjamin K.	0	-7.401	138454	EFG	SI	7.401		21.818	32.914	slow payer
8038	Paolo A.	0	-7.150	193687	FGH	I	7.150	3.650	3.500		Customer has no cl jet
8016	Viktor K.	50.000	-6.536	125229	HIJ	SI	56.536	938	137.508	46.652	
8042	Urska S.	65.000	-6.521	119336	IJK	SI	71.521	120	250.964	87.605	
8039	Benjamin K.	20.000	-5.178	112615	JKL	SI	25.178		69.928	50.619	
8039	Benjamin K.	19.000	-4.934	110018	KLM	SI	23.934	2.479	37.270	95.152	
8039	Benjamin K.	12.000	-3.836	81179	LMN	SI	15.836	1.658	40.220	69.646	
8039	Benjamin K.	15.000	-3.423	327087	MNO	SI	18.423		19.098		
3382	Peter L.	60.000	-3.240	23108	NOP	SI	63.240		85.305	11.682	
8206	Jadranka B.	5.000	-3.044	190225	OPR	SGP	8.044	3.610	59.845	91.263	
8042	Urska S.	65.000	-2.083	251870	PRS	SI	67.083	2.222	93.208	2.569	

Vir: Tedensko interno poročilo o preseženih kreditnih limitih, januar 2009.

Kreditni limit stranke pa je lahko presežen tudi v primeru, ko stranka svoje obveznosti plačuje v roku. Vzrok za prekoračitev limita je v porastu naročil in prometa stranke. V tem primeru limit menedžer odda nov višji zahtevek za kreditni limit v informacijskem sistemu. Risk menedžer nato ponovno oceni kreditno sposobnost stranke in preveri če je nov višji limit v skladu s strankino kreditno sposobnostjo. Zahtevek za kreditni limit nato odobri odgovorna oseba, risk menedžer pa nov limit vnese v informacijski sistem.

V preteklosti se je lahko zgodilo tudi, da so imele stranke kreditni limit presežen tudi zaradi podaljšanja plačilnega roka. Tako odprte postavke stranke presegle limit, čeprav niso zapadle v plačilo. Da bi se podjetje izognilo preseženim limitom zaradi podaljšanega plačilnega roka, se ob vsaki prošnji za podaljšanje plačilnega roka stranki, vnese tudi nov zahtevek za kreditni limit v katerem je upoštevan daljši plačilni rok in s tem tudi višji znesek kreditnega limita.

4.2.10 Kontrola kreditnih limitov

Kreditni limiti strank so omejeni s trajanjem. Najdaljše trajanje limita je eno leto. Strankam, ki niso kritične in so kreditno sposobne, se določi trajanje limita za eno leto. Problematičnim strankam se ob odobritvi kreditnega limita določi krajše trajanje limita, lahko tudi samo za en mesec.

Risk menedžer tedensko pripravi listo strank, katerim kredit limit poteče v roku naslednjega tedna. To listo pošlje limit menedžerjem, ki so zadolženi za te stranke. Limit menedžerji se nato glede na stanje odprtih postavk, plačilne discipline, ocene kreditne sposobnosti in pričakovanj o nadaljnjem poslovanju s stranko odločijo:

- za podaljšanje trajanja kreditnega limita,
- povečanje ali zmanjšanje kreditnega limita glede na pričakovan promet s stranko,
- prenehanje veljavnosti limita, če se je prekinilo poslovno sodelovanje s stranko,
- za dodelitev statusa »plačilo v naprej« v primeru slabe plačilne discipline stranke.

Trajanje veljavnosti kreditnih limitov vpliva na pogostost preverjanja plačilne discipline stranke in njene kreditne sposobnosti. Odgovorne osebe za odobritev kreditnega limita s določitvijo krajšega trajanja kreditnega limita zmanjšujejo tveganje podjetja neplačilo terjatev. Pogostejše preverjanje kreditne sposobnosti in plačilnih navad problematičnih strank tako prisili limit menedžerje v sprotno spremljanje poslovanja njihovih problematičnih strank in jim omogoča hitrejše ukrepanje v primeru nastanka težav v plačilni disciplini posamezne stranke.

Tabela 4: Pregled tedenske zapadlosti limitov

Št. stranke	Stranka	Država	Limit m.	Risk m.	Potrditev	Limit	Veljavnost do	Skupaj	Preseženo
170933	ABC	I	Paolo A.	Rok J.	Marko M.	25.000	20091130	20.290,00	
134986	BCE	SI	David S.	Rok J.	Marko M.	10.000	20091130	8.330,29	
289160	CDE	SI	David S.	Rok J.	Marko M.	15.000	20091130		
220519	DEF	SI	Milan J.	Rok J.	Marko M.	20.000	20091130	1.595,00	
300174	EFG	SI	Nenad R.	Rok J.	Marko M.	20.000	20091130		
188249	FGH	SI	Urska S.	Rok J.	Marko M.	25.000	20091130	7.025,98	
138249	HIJ	SI	Nenad R.	Rok J.	Nenad R.	50.000	20091130	31.814,05	
118205	IJK	SI	Benjamin K.	Rok J.	Marko M.	15.000	20091130		
260126	JKL	SI	Urska S.	Rok J.	Marko M.	50.000	20091130	41.202,38	
15527	KLM	SI	Viktor K.	Rok J.	Marko M.	7.000	20091130		
112611	LMN	SI	Viktor K.	Rok J.	Marko M.	10.000	20091130		
164395	MNO	SI	Paolo A.	Rok J.	Marko M.	20.000	20091130	12.134,40	
142769	NOP	SI	David S.	Rok J.	Marko M.	20.000	20091130		
108152	OPR	SI	Nenad R.	Rok J.	Marko M.	10.000	20091130	3.827,40	
110018	PRS	SI	Benjamin K.	Rok J.	Marko M.	20.000	20091130	22.473,44	2.473,44
81146	RST	SI	Viktor K.	Rok J.	Viktor K.	40.000	20091130	25.219,31	
19832	STU	SI	Benjamin K.	Rok J.	Marko M.	40.000	20091130	36.985,71	
108368	TUV	SI	HON-BAK C.	Rok J.	Marko M.	25.000	20091130		
110886	UVZ	SI	Viktor K.	Rok J.	Marko M.	25.000	20091130		

Vir: Tedensko interno poročilo o zapadlih kreditnih limitih, november 2009.

Obstajajo še nekateri primeri, na podlagi katerih se v podjetju odločijo za preverjanje limita:

- stalno neplačani zapadli računi in nespoštovanje dogovora o obročnem plačilu zapadlih terjatev,
- negativne informacije o finančnem stanju stranke ali katerikoli pomemben dogodek, ki negativno vpliva na kreditno sposobnost stranke oziroma povečuje tveganje za neplačilo,
- zmanjševanje ali povečanje prodaje za stranko.

4.3 Postopek izterjave in opominjanja

Podjetje ima določeno politiko izterjave. Za kupce so zadolženi njihovi limit menedžerji oziroma zaposleni v operativnih oddelkih, ki skrbijo za organizacijo prevozov strank, ki izvajajo telefonsko izterjavo zapadlih terjatev preko svojih stikov v prodajnem oziroma nabavnem oddelku stranke. Za izterjavo preko kontaktov v računovodskem oziroma finančnem oddelku stranke skrbijo zaposleni v računovodstvu z vodjo računovodstva na čelu, ki dnevno opravljajo izterjavo po posameznih strankah. Izvajajo tako dnevno telefonsko izterjavo in usklajevanje saldov s strankami, kot tudi dvotedensko izterjavo preko pisnih opominov in obvestil o zapadlih terjatvah, ki se pošiljajo avtomatsko iz informacijskega sistema podjetja preko elektronske pošte ali po faksu strankam, ki imajo v bazi podatkov vnesene kontaktne podatke za računovodski oziroma finančni oddelek. Strankam, katerim manjkajo prej omenjeni kontaktni podatki, se pisna obvestila oziroma kasneje opomini natiskajo v fizični obliki in pošljejo preko redne pošte na uradni naslov stranke.

Pisna obvestila in opomini so tudi velika pomoč računovodskemu oddelku podjetja pri usklajevanju saldov s strankami, saj vsebujejo celotno listo izdanih, neplačanih računov stranki, ki ji je obvestilo poslano. Stranka s tem v pisni obliki dobi informacijo o izdanih računih in stanje na obvestilih uskladi s stanjem v svojih računovodskih knjigah tako, da zaprosi za manjkajoče fakture ali izpodbija fakture v obliki reklamacije.

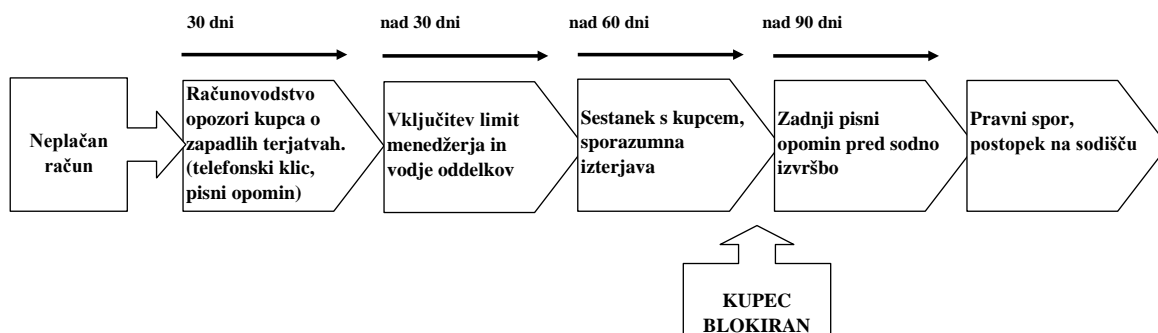
Predpogoj za učinkovito telefonsko izterjavo sta spretna komunikacija in dobra priprava. Ključna je priprava strukture pogovora, podatkov o stanju terjatev, dospelih terjatvah, kreditnemu limitu, kontaktnih osebah, uradnih plačilnih pogojih, dejanskih plačilnih rokih, datumu zadnjega plačila in zapiskih prejšnjih izterjevanj. Veliko neuspehov pri izterjavi nastane prav zaradi neosebne pristopa. Izterjevalci morajo biti avtoritativni in primerno izurjeni, med pogovorom pa morajo obvladovati samega sebe, ohraniti mirno kri in se ne smejo pustiti zapeljati v prepir. Sogovornika je potrebno voditi in usmerjati k sklenitvi dogovora o poravnavi dolga. Pri izterjavi dolgov se podjetja navadno srečujejo z dvema vrstama poslovnih partnerjev, in sicer na eni strani s tistimi, ki nočejo plačati, na drugi strani pa z nelikvidnimi partnerji.

4.3.1 Izterjava s strani računovodstva

Zaposleni v računovodstvu dnevno izvajajo telefonsko izterjavo zapadlih terjatev. Ob prvem telefonskem klicu, ki je opravljen za terjatve zapadle 15 do 30 dni po valuti, se obvesti stranko o njihovih zapadlih obveznostih, se uskladi saldo oziroma preveri, če je vse v redu z računi in se dogovori za datum plačila oziroma plan obročnih plačil. Če podjetje ne prejme plačila v dogovorjenem roku, se stranko ponovno pokliče in preveri zakaj

plačilo ni prispelo. Obvesti se limit menedžerja in se dogovori za način nadaljnega komuniciranja s stranko. Ponavadi stranko kontaktira limit menedžer ali vodja oddelka in se ponovno dogovori za datum plačila. Če dolg ostane neplačan tudi nadaljnjih 15–30 dni, torej zapadlost presega 60 dni, vodja računovodstva skupaj z limit menedžerjem poskuša odkriti vzroke za neplačilo in se dogovori za morebitni načrt za izterjavo oziroma za sestanek s kupcem. Če dolg ostane še vedno neplačan tudi po 4–5 telefonskih klicih in 3 poslanih pisnih opominih (zapadlost presega 90 dni), se vodja računovodstva in limit menedžer dogovorita in pošljeta zadnji pisni opomin s strani podjetja. Opomin vsebuje ponovno opozorilo, o odprtem neporavnanim znesku, in opozorilo, da bo v primeru neplačila do določenega datuma, podjetje primorano začeti z zunanjo izterjavo, kar bo povzročilo dodatne stroške. Če na pisne opomine podjetja še vedno ni odziva oziroma plačila, podjetje preko odvetnika pošlje opomin pred sodno izvršbo (terjatev presega 120 dni) s katerim se stranki določi skrajni rok poplačila terjatve. V primeru neplačila se po tem roku brez nadaljnjih opozoril začne postopek zunanje izterjave s sodno izvršbo. Vsako nadaljnje prevzemanje novih naročil in dostavljanje pošiljk na poti je v celoti ustavljeno. Zaznamek o začetku sodnega postopka proti stranki se vnese tudi v informacijski sistem podjetja.

Slika 2: Časovni pregled postopka izterjave



Priporočljivo je, da se pred zadnjim opominom vodji računovodstva in prodaje še enkrat sestane s kupcem, saj je zaradi specifičnosti postopka izterjave prek sodišča, kljub vsemu še vedno poudarek na osebnem kontaktu in rešitvi spora brez sodišča. Ko se podjetje odloči, da bo začelo postopek izterjave prek sodišča, s tem izgubi kupca, terjatve preknjiži na dvomljive terjatve in za njih oblikuje 100 % popravek terjatev. Namen osebnega obiska je, da se pred zadnjim opominom odvetnika pred začetkom sodne izvršbe poišče neka skupna rešitev in izdela plan plačil celotnega zapadlega dolga. V primeru, da kupec dogovorjenega plana plačil ne spoštuje, se mu takoj pošlje opomin preko odvetnika. V podjetju se uporabljata dve merili za osebni obisk, in sicer višina in starost zapadlih terjatev ter pomembnost poslovnega partnerja.

Sodna izvršba je vložena za terjatve manj pomembnih poslovnih partnerjev približno 120 dni po datumu zapadlosti terjatev. Za vse partnerje, za katere se bo vložila sodna izvršba,

se mora pridobiti podpis in odobritev s strani direktorja podjetja. Predlog za sodno izvršbo predlaga vodja računovodstva. Proti dolgoletnim poslovnim partnerjem sodne izvršbe niso vložene, dokler se vodstvo podjetja ne odloči za prekinitev vseh poslovnih odnosov s poslovnim partnerjem.

Postopek izterjave ima pomembno vlogo pri poslovanju podjetja, saj je od njegove strogosti in striktnosti odvisna uspešnost izterjave to pa vpliva na obseg prodaje, višino neizterljivih terjatev, višino oblikovanega popravka terjatev ter vezave terjatev. Izterjava predstavlja za podjetje določene stroške, ki jih je izredno težko ovrednotiti, poleg tega pa lahko podjetje z uporabo ostrejšje izterjave poslabša odnose s svojimi strankami. Pomembno je najti pravo mero in pri tem upoštevati, da je stranka partner podjetja ter dolgoročni poslovni interes.

Tabela 5: Koraki pri procesu izterjave glede na starost zapadle terjatve

Dnevi dospelosti	Postopek izterjave
zapadlo 1–30	računovodstvo kontaktira kupca, preveri ustreznost računa in uskladi stanje
	»nežno« opozorilo o neplačanih terjativah
	Opomin 1 – avtomatski izpis odprtih postavk
zapadlo 30–60	vključitev limit menedžerja v v proces izterjave
	telefonski poziv kupca ali obisk kupca
	Opomin 2 – avtomatski izpis odprtih postavk in opozorilo o odprtem neporavnanim znesku
zapadlo 60–90	vključitev vodje računovodstva in limit menedžerja v proces izterjave
	dogovor o obisku kupca in sklenitvi načina plačila
	Opomin 3 – opozorilo o odprtem neporavnanim znesku in o začetku izterjave prek zunanjih agencij, kar bo povzročilo dodatne stroške
zapadlo 90–120	dogovor o začetku pisnega postopka izterjave
	Opomin 4 – kupcu se določi skrajni rok, do kdaj naj plača terjatev, ker bo v primeru neplačila po tem roku brez nadaljnjih opozoril začel postopek zunanje izterjave (prek sodišča ali agencij)
zapadlo nad 120	Opomin 5 – opomin odvetnika
	predaja predloga za izvršbo na sodišče ali predaja dokumentacije agenciji za zunanjo izterjavo
	knjiženje terjatve na dvomljivo, oblikovanje popravka terjatve

4.3.2 Stop lista

V podjetju se tedensko pripravlja pregled odprtih in zapadlih terjatev strank, ki jo imenujejo stop lista. Stop listo pripravljajo zaposleni v računovodstvu, ki v njej poleg saldov odprtih in zapadlih terjatev strank povzamejo tudi dogovore o poravnavi dolga in ostale zapiske telefonske izterjave strank s strani vseh zaposlenih v računovodstvu v preteklem tednu. Prav tako lista zajema navodilo o nadaljnjih ukrepih za kritične stranke. Ti ukrepi so lahko zadrževanje dostave pošiljk do plačila zapadlih terjatev ali aktivno klicanje s strani zaposlenih v operativnih oddelkih.

Stop lista je podlaga za telefonsko izterjavo limit menedžerjev in zaposlenih v operativi, saj je v njej tudi navedeno kateri oddelki imajo odprte terjatve z določeno stranko in je zato jasno določena porazdelitev za izterjavo strank po zaposlenih v operativi. Dogovore o poravnavi dolga in ostale informacije o poteku izterjave z njihove strani posredujejo vodji računovodstva, ki jih vključi v naslednjo stop listo. Stop lista je shranjena v elektronski obliki v informacijski bazi podatkov in je tako vedno na vpogled vsem zaposlenim v podjetju, ki izvajajo izterjavo.

Tabela 6: Primer Stop liste na dan 9.7.2009

Šifra kupca	Ime	Oddetek, ki kliče	Zapadle terjatve		Nezapadle terjatve	Pošiljko zadržati	Izterjava	Komentar
			na dan 01.07.2009	na dan 09.07.2009				
91790	ABC	AE, ROAD	0,00	0,00	706,32			Placujejo povp.v 19 dneh(pl rok 15) OK,8.7. so pl 252,72 EUR
118148	BCE	SI LJ	0,00	222,00	599,82			7.7. so pl 407,20 EUR
23108	CDE	ROAD, SI LJ, SE LJ	20.034,74	17.127,34	40.204,80	NE	ROK/JANJA	va 90 dni, placujejo dnevno, v petkih jim posljemo IOP
242173	DEF	SI LJ, AI	0,00	0,00	129.301,31		plačujejo na valuto	
121356	EFG	SE LJ, ROAD	0,00	0,00	1.327,00		plačujejo na valuto	
97576	FGH	ROAD, AE, SE LJ	0,00	2.746,01	5.923,60		plačujejo na valuto	8.7. so pl 706,83 EUR
262510	HIJ	ROAD	0,00	0,00	0,00	DA	Peter	tožba v znesku 333,33 EUR
103958	IJK	SI LJ	3.624,40	0,00	0,00	NE		va 1.7..ga.Sonja je prijavila v multikompenzacije 3.624,40 EUR
61279	JKL	AI, SI LJ	614,51	614,51	0,00	NE	ROAD	va 11.6..klici v TOR
346454	KLM	ROAD	175,00	175,00	0,00	DA	ROAD	VA 27.4.-blokirani TRR, do 15.7.ima podaljšani rok plačila
20870	LMN	ROAD, AI	5.276,85	3.730,45	1.043,00	NE	ROAD	va od 20.5. dalje-ga Mojca bo predala urgenco direktorju (klic 1.7.)
113617	MNO	ROAD	0,00	0,00	228,00			
270719	NOP	SI LJ	245,00	245,00	0,00	DA	SI	obljubljeno plačilo 30.6.-ponoven klic 2.7
272426	OPR	AI	0,00	0,00	2.331,81			
271912	PRS	AI	1.877,26	1.877,26	2.200,92	NE	AI	va 1.7., ga Mirjam.v tednu 27 placajo 1.877,26 EUR

Tabela 6 prikazuje primer stop liste. Ta lista obsega sledeče podatke:

- 1. stolpec vsebuje podatek o interni šifri stranke,
- 2. stolpec vsebuje podatke o uradnem nazivu podjetja,
- 3. stolpec vsebuje podatek o oddelkih, ki so izstavili fakture posamezni stranki in so s pomočjo filtrov v Microsoft Excel-u podlaga za pripravo liste za izterjavo posameznega oddelka,
- 4. stolpec vsebuje vsoto zapadlih terjatev stranke v preteklem tednu,
- 5. stolpec vsebuje vsoto zapadlih terjatev stranke v tekočem tednu,
- 6. stolpec vsebuje vsoto nezapadlih terjatev v tekočem tednu,
- 7. stolpec vsebuje nadaljnje ukrepe in navodila podana s strani vodje računovodstva,
- 8. stolpec vsebuje podatke o poravnavi dolga in ostale informacije o poteku izterjave, pretekla plačila, valuto zapadlosti in ostale pomembne informacije.

4.3.3 Izterjava s strani limit menedžerja in zaposlenih v operativi

Faza opominjanja po datumu zapadlosti 15 do 30 dni po valuti je prva faza izterjave, ki je naloga zaposlenih v računovodstvu. V tej fazi zagotovijo telefonsko podporo za odkrivanje in diagnosticiranje razlogov za neplačilo in oskrbijo s pridobljenimi informacijami, ki jih

vnesejo v stop listo, limit menedžerja in zaposlene v operativnih oddelkih, ki skrbijo za pošiljke strank, ki zamujajo s plačili. Zaposleni v operativnih oddelkih in limit menedžer lažje rešuje primere neplačil zaradi osebnega poznavanja strank in tesnega odnosa z njimi. Zaradi osebnih kontaktov, ki jih imajo v nabavnih oziroma prodajnih oddelkih podjetja dolžnika lahko preko njih vršijo dodatne zahteve za plačilo zapadlih faktur v finančnih in računovodskih oddelkih podjetja dolžnika.

V obravnavanem podjetju tako potekata dve ravni izterjave. Prva je s strani zaposlenih v računovodstvu, ki kličejo kontakte v financah oziroma računovodstvu podjetja dolžnika. Druga raven izterjave pa poteka s strani limit menedžerja in zaposlenih v operativnih oddelkih, ki preko kontaktov v prodaji in nabavi podjetja dolžnika prav tako vršijo izterjavo na zaposlene v financah oziroma računovodstvu podjetja dolžnika.

4.3.4 Postopek pred izročitvijo sodišču ali zunanji izterjavi

V primeru, da je kljub vključitvi limit menedžerja in zaposlenih v operativi, izterjava zapadlih računov še vedno neuspešna, in da vodja računovodstva in limit menedžer ugotovita, da stranka ne želi poplačati dolga, se stranki pošlje zadnji pisni opomin pred tožbo s strani podjetja, v katerem je določen datum, do katerega naj stranka poravna zapadli dolg sicer bo podjetje prisiljeno vložiti izvršbo na sodišče. Pri večjih zneskih dolga se vključi se direktor podjetja, ki pred vložitvijo tožbe stranko kontaktira in se dogovori za sestanek, na katerem se dogovorijo o dinamiki plačila dolga. V primeru, da se kupec ne drži dogovorjenega, se vloži izvršba. Risk menedžer je odgovoren vnos podatkov, ki jih pridobi s strani zaposlenih v računovodstvu in limit menedžerja, pridobljenih v času izterjave (obljube o plačilih, ekonomski položaj stranke), v informacijski sistem. Prav tako blokira šifro stranke, da je onemogočen prevzem nadaljnjih naročil te stranke. Vodja računovodstva pripravi ustrezno dokumentacijo in predlog za izvršbo odda na sodišče.

4.3.5 Sodni postopek in spremljanje sporov

Če je terjatev po 120-ih dneh po zapadlosti še vedno odprta, ker se kupec ni držal nobenega dogovora o plačilu dolga, vodja računovodstva pripravi ustrezno dokumentacijo za izvršbo, ki jo odobri direktor podjetja. Dokumentacijo se pošlje sodišču. Po prejemu sklepa s sodišča se v računovodskem oddelku vodi evidenca o sporih ter vodi nadaljnji sodni postopek vse do plačila ali odpisa terjatev.

4.3.6 Kreditni sestanki

Kreditni sestanki se odvijajo na dva tedna. Udeleženci sestanka so:

- vodja računovodstva,

- risk menedžer,
- limit menedžerji,
- vodje oddelkov,
- vodja in zaposleni v prodaji,
- direktor podjetja.

Na sestanku se obravnavajo predvsem problematične stranke in drugi kreditni problemi. Po vsakem sestanku risk menedžer pripravi zapisnik sestanka. Za potek kreditnih sestankov je narejena analiza problematičnih strank, iz katere je razvidno, koliko zapadlih terjatev je vezanih v celotnih terjatvah, kašen je njihov kreditni limit in za koliko ga presegajo ter razlika v ceni, ki jo podjetje dosega s temi strankami. Na podlagi te analize se udeleženci kreditnega sestanka odločijo za nadaljnje ukrepe in aktivnosti za problematične stranke. Določi se tudi stranke s katerimi se ne bo več poslovalo na odprt račun, ker je preveč časa posvečenega strankam, ki so slabi plačniki, namesto da bi ta čas posvetili dobrim kupcem in na ta način povečali prodajo.

4.4 Nadzor nad terjatvami

Za obvladovanje terjatev je odgovoren risk menedžer preko sistema kreditnih limitov in računovodski oddelek, ki skrbi za proces izterjave in pripravo stop liste. Nadzor zajema nadzor nad plačili, obsegom in strukturo terjatev do kupcev ter zagotavljanje informacij za pravočasno ukrepanje. Risk menedžer pripravlja analizo terjatev do strank v celoti kot tudi terjatve po posameznih zadolžencih in oddelkih. V podjetju se izvaja nadzor s pomočjo različnih poročil in analiz.

Stop lista. Dnevni nadzor poteka s pomočjo stop liste, v katero se ažurno dodajajo informacije o dogovorih o plačilih s stranko, prejeta plačila in ukrepe za nadaljnje sodelovanje. Stop lista je shranjena v elektronski obliki v informacijskem sistemu. Vsi zaposleni imajo do nje dostop in morajo upoštevati navodila s stop liste, ko sprejemajo naročila s strani strank.

Analiza gibanja terjatev po vrstah strank v času. Dvotedenski nadzor poteka na podlagi pripravljene tabele staranja terjatev. Risk menedžer na dva tedna pripravi Microsoft Excel tabelo terjatev po posameznih kupcih, naredi pregled staranja terjatev po vrstah strank in pripravi analizo gibanja terjatev v času. Pripravi tudi primerjavo med zapadlimi in nezapadlimi terjatvami in obveznostmi podjetja v celoti in njuno razliko med njimi.

Tabela 7: Analiza staranja terjatev po skupinah strank na dan 1.10.2009

1.10.2010		Zapadle terjatve							Skupaj
		nezapadlega	1-30 dni	31-60 dni	61-90 dni	91-180 dni	180-360 dni	nad 360 dni	
DOMACA STRANKA	20	2.389.636	607.372	190.938	115.023	60.477	16.294	-61	3.379.677
delez v %		70,71	17,97	5,65	3,40	1,79	0,48	0,00	100,00
TUJA STRANKA	21	101.580	7.616	27.910	2.605	110	225	2.990	143.035
delez v %		71,02	5,32	19,51	1,82	0,08	0,16	2,09	100,00
DOMACI SPEDITER DEB.	30	2.084	1.130	542	0	634	0	0	4.390
delez v %		47,47	25,74	12,35	0,00	14,44	0,00	0,00	100,00
TUJ SPEDITER DEBET	31	140.584	93.541	34.806	4.165	1.466	-25	24	274.561
delez v %		51,20	34,07	12,68	1,52	0,53	-0,01	0,01	100,00
TUJ SPEDITER KREDIT	33	0	390	96	79	25	-1	15	605
delez v %		0,00	64,46	15,87	13,06	4,13	-0,17	2,48	100,00
POV.Spediteure Ausl	38	1.083	781	1.908	0	0	0	0	3.772
delez v %		28,71	20,71	50,58	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
POV. Sped. Kred Aus	39	-257	550	-189	0	0	0	0	104
delez v %		-247,12	528,85	-181,73	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DOM.PREVOZ.DEBET	40	96	370	0	689	0	0	0	1.155
delez v %		8,31	32,03	0,00	59,65	0,00	0,00	0,00	100,00
TUJ PREVOZNIK DEBET	41	0	1.035	740	0	0	0	0	1.775
delez v %		0,00	58,31	41,69	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DOM.PREVOZNIK KRED.	42	-944	4.488	0	0	0	0	0	3.544
delez v %		-26,64	126,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DOMACI DOBAVITELJI	50	0	2.485	0	0	0	0	0	2.485
delez v %		0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DOMAC POMORSKI PREVO	70	120	0	0	0	0	0	0	120
delez v %		100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
DOM.POMOR.PREVOZ.KR.	81	0	0	0	124	0	0	0	124
delez v %		0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
SKUPINA	80	0	3.289	30	0	0	0	0	3.319
delez v %		0,00	99,10	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
TUJE POV.PODJ.KREDIT	92	0	2.462	-268	0	0	33	0	2.227
delez v %		0,00	110,55	-12,03	0,00	0,00	1,48	0,00	100,00
TUJE POV.PODJ.DEBET	98	169.099	92.479	17.517	55	100	0	0	279.249
delez v %		60,55	33,12	6,27	0,02	0,04	0,00	0,00	100,00
SKUPAJ		2.803.081	817.988	274.030	122.740	62.812	16.526	2.968	4.100.142
v %		68,37	19,95	6,68	2,99	1,53	0,40	0,07	100,00

V Tabeli 7 je prikazana starostna struktura po vrstah strank in partnerjev. Podjetje tako še bolj podrobno spremlja gibanje terjatev v času tudi po vrstah stran in partnerjev. Za vsako vrsto partnerja so specifične tudi plačilne navade in pogoji.

Tabela 8: Analiza poslovnih obveznosti

Obveznosti			
Nezapadle	Zapadle	Skupaj	Razlika ter-obv
-1.037.252	-1.020.584	-2.057.836	2.042.306

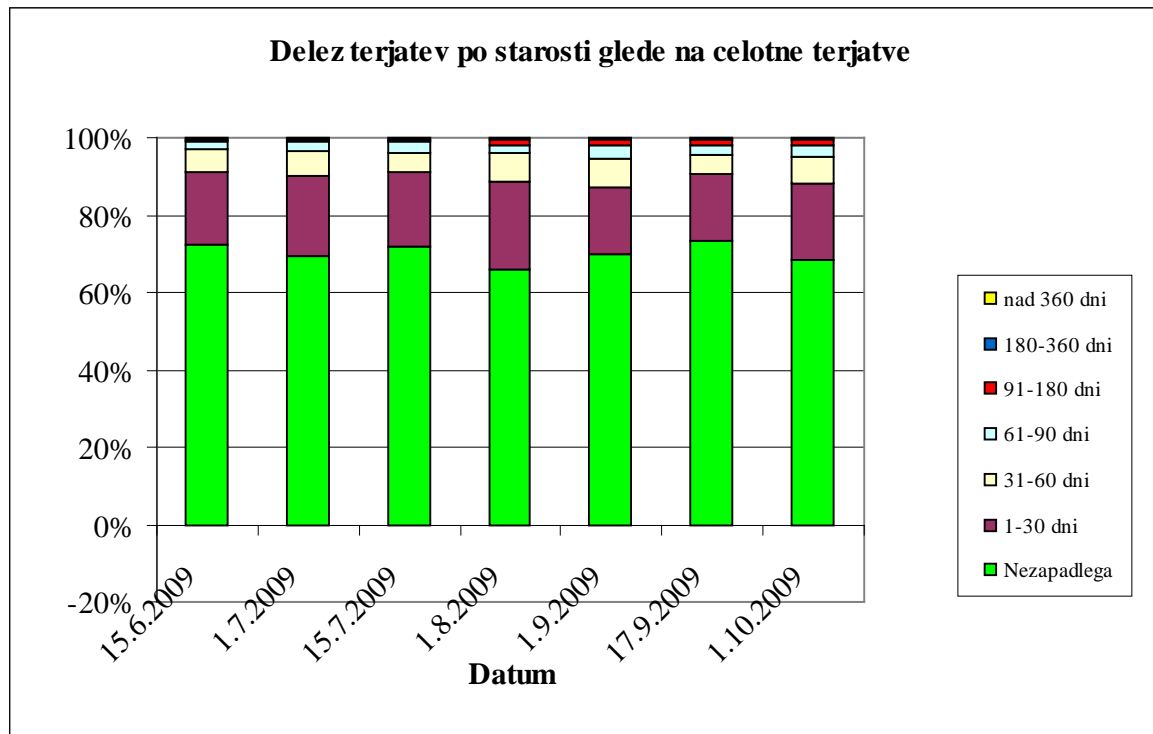
Tabela 8 prikazuje stanje nezapadlih in zapadlih obveznosti in razliko med zneskom celotnih terjatev in obveznosti na dan priprave poročila.

Tabela 9: Analiza starostne strukture terjatev v času

Datum	Zapadle terjatve v %							Skupaj
	Nezapadlega	1–30 dni	31–60 dni	61–90 dni	91–180 dni	180–360 dni	nad 360 dni	
15.6.2009	72,49	18,53	6,22	1,99	0,32	0,44	0,00	100,00
1.7.2009	69,16	21,02	6,36	2,61	0,35	0,50	0,00	100,00
15.7.2009	71,86	19,39	4,92	2,60	0,75	0,48	0,00	100,00
1.8.2009	65,88	22,99	7,06	2,03	1,57	0,48	0,00	100,00
1.9.2009	70,03	17,24	7,46	3,42	1,30	0,55	0,00	100,00
17.9.2009	73,17	17,37	4,87	2,53	1,59	0,48	0,00	100,00
1.10.2009	68,37	19,95	6,68	2,99	1,53	0,40	0,07	100,00

V Tabeli 9 je prikazana analiza gibanja terjatev v času od 15.6.2009 do 1.10.2009. Podjetje spremlja starost terjatev po zapadlosti in njihove deleže v celotnem saldu terjatev.

Slika 3: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev v času



Starostna struktura terjatev po oddelkih. Ob pripravi mesečnega izkaza poslovnega uspeha po oddelkih se pripravi tudi analiza staranja terjatev po operativnih oddelkih, prikazana v Tabeli 10, kjer se na podlagi analize zapadlih terjatev oblikuje rezervacijo za neizterljive terjatve, tako imenovani popravek terjatev. Popravek terjatev obravnavanega podjetja je oblikovan na podlagi metodologije skupine in je vračunan v mesečni poslovni izkaz uspešnosti posameznih operativnih oddelkov. Zapadle terjatve so razdeljene v šest starostnih razredov (0–30, 31–60, 61–90, 91–180, 181–360, nad 360 dni).

Tabela 10: Starostna struktura terjatev po oddelkih

		0	1	2	4	6	1,5	
	SKUPAJ	0 - 30 dni	31 - 60 dni	61 - 90 dni	91 - 180 dni	181-360 dni	preko 360 dni	1/12
	odprtega	0%	0%	6%	6%	6%	6%	
Air Import LJU-Airport								
	CP	474.301	193.814	130.137	97.281	38.799	14.387	-117
	ABC	4.822	2.700	1.834	173	115	0	0
starostna struktura v %				5.847	2.335	863	-7	753
		41,02	27,54	20,34	8,12	3,00	-0,02	
Air Export LJU-Airport								
	CP	729.012	406.124	286.257	30.439	6.192	0	0
	ABC	53.511	29.029	13.781	4.391	6.323	-25	12
starostna struktura v %				2.090	751	-2	1	237
		55,61	38,34	4,45	1,60	-0,00	0,00	
Sea Import LJU LCL								
	CP	572.609	228.828	101.162	140.428	99.610	2.533	48
	ABC	10.123	8.320	327	0	634	860	-17
starostna struktura v %				8.426	6.015	204	2	1.220
		40,70	17,42	24,10	17,20	0,58	0,01	
Sea Import LJU FCL								
	CP	1.240.735	634.645	423.337	135.307	47.446	0	0
	ABC	3.382	681	0	0	2.701	0	0
starostna struktura v %				8.118	3.009	0	0	927
		51,07	34,03	10,88	4,03	0,00	0,00	
Road Xpress LJU								
	CP	529.070	231.417	181.126	64.977	51.035	516	0
	ABC	0	0	0	0	0	0	0
starostna struktura v %				3.899	3.062	31	0	583
		43,74	34,23	12,28	9,65	0,10	0,00	

V obravnavanem podjetju se mesečno oblikuje popravek terjatev po metodologiji, ki jo je predpisal lastnik. Za popravek terjatev se vzame terjatve do kupcev razvrščene v razrede zapadlosti in se izračuna popravek po sledeči metodologiji:

- zapadle terjatve 0–30: 0 % mesečnega popravka terjatev,
- zapadle terjatve 31–60: 0 % mesečnega popravka terjatev,
- zapadle terjatve 61–90: 6 %/12 mesečnega popravka terjatev,
- zapadle terjatve 91–180: 6 %/12 mesečnega popravka terjatev,
- zapadle terjatve 181–360: 6 %/12 mesečnega popravka terjatev,
- zapadle terjatve nad 360: 6 %/12 mesečnega popravka terjatev.

5 ANALIZA USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TERJATEV S POMOČJO SISTEMA KREDITNIH LIMITOV

Z uvedbo sistema kreditnih limitov v izbranem podjetju v mesecu oktobru leta 2008 je podjetje začelo usmerjati več pozornosti na spremljanje in obvladovanje tveganja na področju terjatev.

5.1 Analiza relativnega in absolutnega tveganja

Podjetje od same uvedbe sistema kreditnih limitov spremlja stanje in gibanje absolutnega in relativnega tveganja, ki temelji na zneskih odprtih postavk strank, ki presegajo znesek odobrenega kreditnega limita.

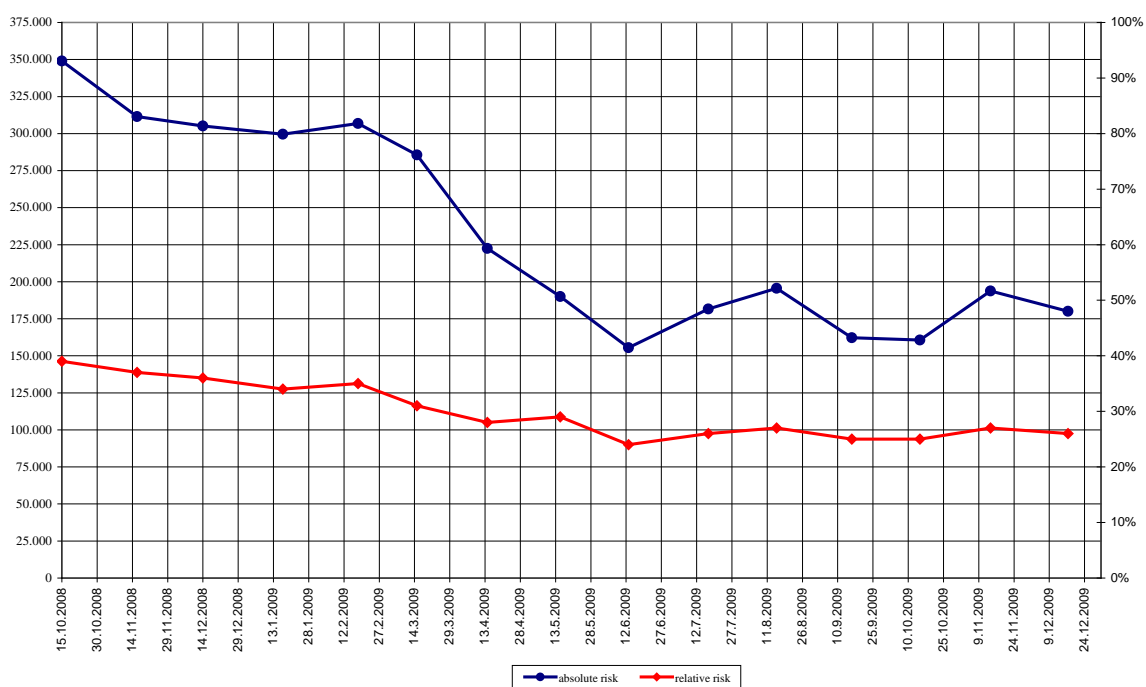
Absolutno tveganje (angl. *absolute risk*) je skupna vsota vseh preseženih limitov. To pomeni, da so v to vsoto zajeti zneski odprtih postavk, ki so višji od kreditnega limita strank.

Relativno tveganje (angl. *relative risk*) predstavlja delež preseženih limitov v skupni vsoti odprtih postavk.

Primer: Če ima podjetje na določen dan 1.000.000 EUR odprtih terjatev, 700.000 EUR terjatev je znotraj obsega kreditnih limitov. Skupna vsota preseženih limitov (absolutno tveganje) je 300.000 EUR, delež preseženih limitov (relativno tveganje) znaša 30 %.

Iz Tabele 11 je razvidno, da je podjetje uspelo zmanjšati tveganje na področju obvladovanja terjatev s pomočjo kreditnih limitov. Absolutno tveganje se je zmanjšalo iz 305.150 EUR ob koncu leta 2008 na 180.068 EUR ob koncu leta 2009. Prav tako se je relativno tveganje zmanjšalo iz 36 % na 26 % v enakem preučevanem obdobju.

Tabela 11: Gibanje preseženih limitov



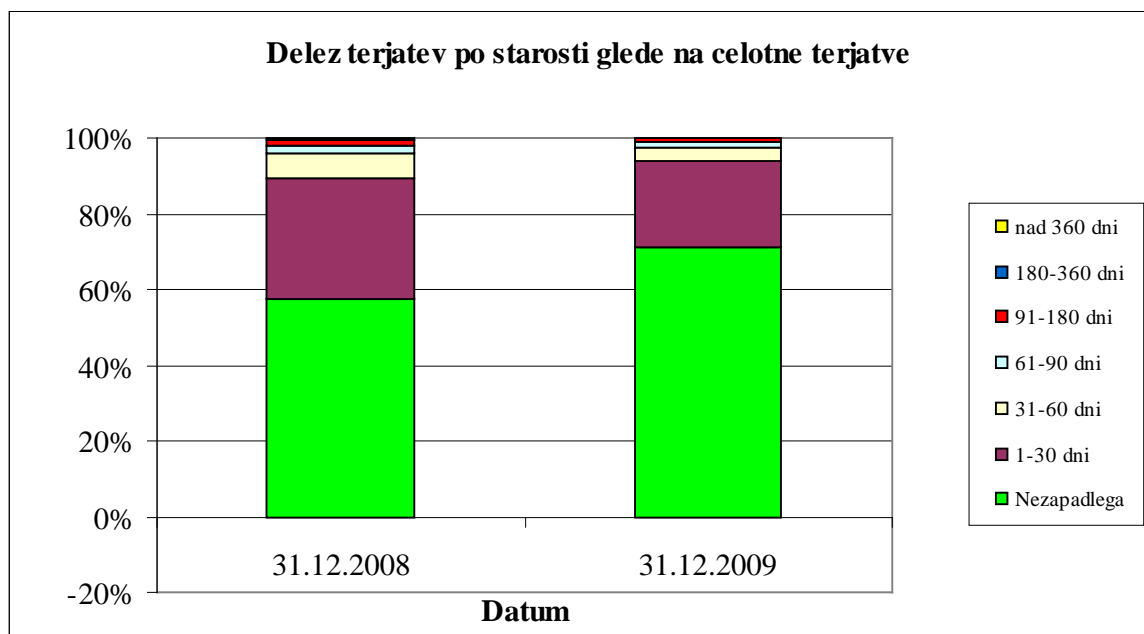
5.2 Analiza starostne strukture terjatev

Preučevano podjetje je v obdobju enega leta (celotno leto 2009) uspelo izboljšati starostno strukturo terjatev in s tem zmanjšati tveganje za dodatne stroške zaradi odpisa neizterljivih terjatev. Delež nezapadlih terjatev 57,55 % konec leta 2008 se je povečal na 71,18 % konec leta 2009.

Tabela 12: Starostna struktura terjatev v času

Datum	Zapadle terjatve v %							
	Nezapadlega	1–30 dni	31–60 dni	61–90 dni	91–180 dni	180–360 dni	nad 360 dni	Skupaj
31.12.2008	57,55	31,92	6,50	2,20	1,77	-0,11	0,18	100,00
31.12.2009	71,18	22,73	3,80	1,41	0,87	0,00	0,00	100,00

Slika 4: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev ob koncu leta 2008 in 2009



Na boljšo starostno strukturo je vplival sistem kreditnih limitov, ki zahteva podrobno oceno kreditne sposobnosti stranke, pred začetkom poslovnega sodelovanja in tudi dnevno spremljanje poslovanja s strankami s pomočjo preseženih kreditnih limitov.

5.3 Analiza popravka terjatev v računovodskih izkazih

Preučevano podjetje oblikuje dodatne popravke terjatev v breme prevrednotovalnih odhodkov za terjatve z zapadlostjo več kot 180 dni (individualna obravnava) in za terjatve, ki morda izhajajo še iz nerešenih reklamacij:

- v letu 2008 je bilo oblikovanih 50.259 EUR popravkov terjatev,
- v letu 2009 je bilo oblikovanih 25.683 EUR popravkov terjatev.

Stanje dvomljivih in spornih terjatev:

- leto 2008: 109.947 EUR,
- leto 2009: 94.341 EUR.

Glede na zmanjšanje stanja dvomljivih in spornih terjatev ter zmanjšanje zneska oblikovanja popravka terjatev je razvidno, da se terjatve v podjetju ustrezno obvladujejo.

5.4 Predlogi za izboljšanje

Podjetje je z uvedbo sistema kreditnih limitov uspelo povečati nadzor nad obvladovanjem terjatev v izbranem podjetju in s tem zmanjšalo tveganje za nastanek neizterljivih terjatev in s tem nastanek dodatnih prevrednotovalnih odhodkov za terjatve pri odpisu teh terjatev.

Vsekakor je sistem kreditnih limitov zaživel, potrebno pa je narediti še dodatne izboljšave, da se poveča uspešnost pri obvladovanju terjatev:

1. Uvedba informacijskega orodja za izterjavo. V podjetju obstaja veliko podatkov v obliki različnih poročil, ki jih morajo spremljati sodelavci v finančnem, prodajnem in operativnem oddelku. Z uvedbo orodja za izterjavo bi imeli vse informacije, zapiske sestankov zbrane na enem mestu, kar bi izboljšalo celovit pogled kupca.

2. Pozdravno pismo novemu kupcu. S pozdravnim pismom novemu kupcu s strani finančnega oddelka bi kupcu predstavili finančno-kreditni oddelek, način dela, postopek izterjave, sistem kreditnih limitov in kontaktne osebe. S tem bi bil novi kupec seznanjen z načinom obvladovanja terjatev v obravnavanem podjetju. Sam postopek izterjave bi potekal bolj uspešno in hitreje, saj bo kupec že poznal način dela in se bo morda v izogib neprijetnim klicem in prejemanju pisnih opominom s strani obvladovanega podjetja, odločil za pravočasno plačilo svojih obveznosti.

3. Interni točkovnik finančne in nefinančne moči kupca. Z internim točkovnikom ali interno oceno kreditne sposobnosti kupca bo podjetje vzpostavilo svoj model točkovanja finančne in nefinančne moči kupca ali stranke. Podjetje bo samo določilo kriterije in dejavnike točkovanja, glede na pretekle poslovne izkušnje. Podjetje bo upoštevalo tako uradne podatke pridobljene pri bonitetnih agencijah, kot tudi svoje interne podatke, kot na primer dosedanja plačilna kultura podjetja za lastne izdane račune in tudi izkušnje pri dosedanji izterjavi terjatev.

4. Obiski vodje kreditnega oddelka pri strankah. Osebni obiski vodje kreditnega oddelka pri strankah so priporočljivi, saj osebni stiki zelo pripomorejo k boljšemu poslovnemu sodelovanju. Dolžniki postanejo bolj odzivni in se držijo dogovorjenih planov plačil.

5. Skrajšanje plačilnega roka neplačnikom in zamudnikom. S predhodnim opozorilom stranki in nato tudi z dejanskim skrajšanjem plačilnega roka za stranke, ki zamujajo s plačili, podjetje lahko hitreje ukrepa in začne s postopkom izterjave ter tako zmanjša tveganje izgube pri odpisu terjatev.

6. Plačilni rok 15 dni za nove stranke. Podjetje s krajšim plačilnim rokom za vse nove stranke vpliva na boljši denarni tok podjetja. Potrebno se je zavedati, da pri vseh strankah tega pogoja ne bo mogoče upoštevati zaradi komercialnih odločitev. Potrebo pa je novi stranki ob prvem, obisku s strani prodajnega oddelka, razložiti interno kreditno politiko podjetja, da podjetje vsem novim strankam določi plačilni rok 15 dni. Ob vzornem plačevanju prvih petih izdanih računov pa se je podjetje pripravljeno pogajati za daljši plačilni rok.

7. Avtomatska opozorila informacijskega sistema v primeru poslovanja z rizičnimi strankami. Stranke, ki so v preteklosti počasi oziroma sploh niso plačevala svojih obveznosti, imajo spremenjeno kodo solventnosti v informacijskem sistemu obravnavanega podjetja v kodo »plačilo v naprej«, »stranka na sodišču« ali »prepoved dela«. V primeru, da zaposleni v operativi sprejmejo naročilo s strani take stranke, morajo izpolniti elektronsko poročilo v katerem pojasnijo, zakaj sprejemajo naročilo od te stranke, preden lahko nadaljujejo s sprejetjem naročila. To poročilo prejmeta limit menedžer in risk menedžer v obliki elektronske pošte.

8. Sklepanje pogodbe o partnerskem sodelovanju. V pogodbi se določilom o poslovnem sodelovanju doda tudi določilo o plačilnem roku in nadaljnjih ukrepih, ki sledijo v primeru neplačila. V pogodbi je potrebno omeniti tudi pogoje za podaljšanje začetnega plačilnega roka 15 dni. Potrebno je hitro ukrepanje ob zamudah pri plačilih strank, pri čemer je pametno skrbno evidentiranje ukrepov izterjave, predvsem za primer sodne izterjave zapadlih terjatev.

SKLEP

Hitrorastoče podjetje, ki želi vzdrževati svojo rast in uspešno konkurirati na trgu, se mora zavedati pomembnosti celovitega obvladovanja terjatev. Sistem kreditnih limitov, ki s pomočjo informacijskega sistema avtomatsko opozarja odgovorne zaposlene o preseženih limitih, omogoča ažurno spremljanje poslovanja s posameznimi strankami. Odgovorni limit menedžer, risk menedžer in ponavadi direktor podjetja so ob prekoračitvi limita prisiljeni ponovno oceniti stranko in hitro ukrepati. Potrebno se je odločiti, da se s slabimi

plačniki ne bo poslovalo in da se zniža število dni vezave terjatev do kupcev. Nujno je, da se ocenjuje kreditna sposobnost kupcev, da se seznanijo z boniteto poslovnih partnerjev, kupcev in dobaviteljev, ter hkrati spremlja lastno boniteto in posledično uvaja korektne prijeme v zvezi s celotnim postopkom oziroma načinom izterjave kot celovitega obvladovanja terjatev do kupcev. Potrebno je hitro ukrepanje ob zamudah pri plačilih strank, pri čemer je pametno skrbno evidentiranje ukrepov izterjave, predvsem za primer sodne izterjave zapadlih terjatev. Sožitje vseh teh ukrepov podjetju omogoča razmeroma zanesljivo izbiro poslovnih partnerjev in stabilni denarni tok, ter se na ta način izogne stroškom iskanja in najemanja dražjih finančnih virov. To podjetju gradi ugled in ohranja visoko lastno boniteto.

V magistrski nalogi sem predstavil uspešnost in učinkovitost na novo uvedenega sistema kreditnih limitov v obravnavanem podjetju. Sistem obvladovanja terjatev in dodeljevanja kreditnih limitov deluje podobno kot dodeljevanje višine limitov za posojila v bankah. Tudi tam je dodeljena višina posojila odvisna od bonitete prosilca in njegove plačilne sposobnosti.

Dnevno spremljanje preseženih limitov omogoča zaposlenim, da imajo tekoč pregled nad poslovanjem s svojimi strankami, za katere so odgovorni. Sam vnos kreditnega zahtevka od njih zahteva tudi nefinančno analizo poslovanja podjetja. S pomočjo javno dostopnih finančnih podatkov, ki so potrebni za pripravo bonitetnega poročila o stranki, ki potrebuje nov oziroma višji limit, pa odgovorne osebe v podjetju pridobijo celotno sliko o stranki, s katero podjetje sodeluje.

Zgoraj predstavljeni sistem obvladovanja terjatev je dokaj nov v slovenskem gospodarstvu, zagotavlja redno in tekoče spremljanje preseganja limitov in zahteva takojšnje ukrepanje in razmislek o nadaljnjem poslovnem sodelovanju s stranko. Magistrsko delo ne predstavlja rešitve problema likvidnosti v slovenskih podjetjih, je pa prikaz uporabnega in učinkovitega načina obvladovanja terjatev in izogibanja tveganj z neplačanimi terjatvami, ki je dobro razvit predvsem v velikih podjetjih in multinacionalkah.

LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2007, 2. april). Finančna (ne)disciplina. Pot do svojega denarja. *Kapital*. Najdeno 30. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=4602>
2. Ademovič, A. (2008). *Učinkovita izterjava terjatev: Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.
3. Barry, A. M. (1997). *Credit management: The key to profitable trading*. Chichester [etc.]: John Wimley & Sons.
4. Bass, R. M. V. (1991). *Credit Management*. Cheltenham: Stanly Thornes.
5. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc, P. (2002). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bogovič, R. (2006). *Upravljanje s terjatvami do kupcev na primeru slovenskega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Bregar, L., Ograjensek, I., & Bavdaž Kveder, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brigham, F. E. (2002). *Intermediate Financial Management* (7th ed.). Fort Worth: South-Western Thompson Learning.
9. Brown, R. (2003). Mismanagement of credit and debt management in the communication industry. *Credit control*, 24(3), 27–32.
10. Brvar, A. (2006). Bonitete in tveganja. *Podjetnik*, 15(1), 42–44.
11. Buckham, C. (2006). Using Predictive Modelling to Improve Collections. *Credit Management*, 27(1), 54–59.
12. Charles J. (2003). Non-paying customers? They can teach you a lesson! *Credit Management*, (11), 28–31.
13. Chavanat, L. (2006, april). *Credit Management Vision* (prosojnice z delavnice). Dunaj: ACP.
14. Concept internal credit-insurance (interno gradivo obravnavanega podjetja).
15. Dun & Bradstreet. (1998). *Credit and financial Analysis*. Bucks: Dun & Bradstreet.
16. Gavin, E. T. (2003). When bad things happen to good customers. *Business Credit*, 105(6), 26–31.
17. Gergeta, S. (2005). *Modeliranje bonitetne lestvice plačilne discipline slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Greengard, S. (2005). Credit and Collections Outsourcing Takes Hold. *Business Finance*, 11(9), 49.
19. Guideline Checkup customer-solvency (interno gradivo obravnavanega podjetja).
20. Guideline Credit risk-management (interno gradivo obravnavanega podjetja).
21. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman Groff, M. (2001). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Igličar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za menedžerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

23. Javornik, S. (1995). *Kratkoročno finančno upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kalcun, S. (2001, 19. november). Telefonska izterjava – prijazno in vztrajno. *Finance*, str. 19.
25. Letno poročilo obravnavanega podjetja 2008.
26. Letno poročilo obravnavanega podjetja 2009.
27. Manual credit risk-management (interno gradivo obravnavanega podjetja).
28. Manual creditlimit-request (interno gradivo obravnavanega podjetja).
29. Morrell, T. (2005). The Real Collection Value Chain. *Credit Management*, str. 14.
30. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
32. Odlazek Mesar, T. (2008). *Celovito obvladovanje terjatev v obravnavanem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Prašnikar, J., Pahor, M., & Cirman, A. (2002). *Plačilna nedisciplina Slovenskih podjetij in primerjava s podjetji v drugih državah. Primerjamo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance.
34. Razboršek, D. (2001, 3. december). Kako zavarovati terjatev in poskrbeti za plačilo. *Kapital*, 11(274), 34–36.
35. Responsibilities Risk Manager/Limit Manager (interno gradivo obravnavanega podjetja).
36. Reisman, M., Vahčič, T., Vahčič, A., Dimic, B., Šlamberger, M., Razboršek, D., & Ivanuša, B. (2006). *Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.
37. Selan, T. (2002). *Ocena kreditne sposobnosti podjetja* (strokovno gradivo). Ljubljana: Delavnica ocene kreditne sposobnosti podjetja.
38. Selan, T. (2003). *Ocena kreditne sposobnosti kupcev* (strokovno gradivo). Ljubljana: Delavnica ocene kreditne sposobnosti podjetja.
39. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2008). Ljubljana: DZS.
40. *Slovenski računovodski standardi 2006*. (2007). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
41. Stanley, J. (2003). DSO resolution network. *Credit Management*, str. 40.
42. Šlamberger, M., & Razboršek, D. (2008). *Boniteta podjetij in instrumenti zavarovanja terjatev: Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.
43. Tedensko poročilo o preseženih kreditnih limitih (interno poročilo obravnavanega podjetja). (2009).
44. Tedensko poročilo o zapadlih kreditnih limitih (interno poročilo obravnavanega podjetja). (2009).
45. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
46. Urbas, U. (2004, 25. november) Mišice pri izterjavi niso nezaželene. *Finance, Priloga*, str. 32.
47. Zupančič, P. (2008). *Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov*. Ljubljana: GV Izobraževanje.