

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN RAVNANJA ODNOSOV DO KUPCEV ZA OBVLADOVANJE
TERJATEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2015

MAJA MIHELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana MAJA MIHELIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom POMEN RAVNANJA ODNOSOV DO KUPCEV ZA OBVLADOVANJE TERJATEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočvarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE ODNOSOV S KUPCI	3
1.1 POMEN RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI	3
1.2 CILJI IN VPLIVI RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI.....	4
1.3 ŽIVLJENJSKI CIKLUS KUPCA.....	5
1.4 ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA KUPCA.....	6
1.5 UVAJANJE CRM.....	7
2 POMEN RAVNANJA ODNOSOV DO KUPCEV ZA OBVLADOVANJE TERJATEV	7
2.1 KREDITNA SPOSOBNOST KUPCA.....	7
2.1.1 Sodelovanje z novim kupcem.....	9
2.1.2 Preverjanje kupčeve bonitete.....	9
2.1.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca.....	11
2.1.4 Finančna ocena kreditne sposobnosti kupca.....	14
2.1.5 Spremljanje kupcev	14
2.1.6 Usklajenost prodajne in finančne funkcije	15
2.2 IZTERJAVA DOLGOV KUPCA.....	15
2.2.1 Tri osnovne vrste izterjave	16
2.2.2 Drugi načini izterjave	19
2.2.3 E – izvršbe	20
2.2.4 Sodna izterjava	20
2.2.5 Kontrola procesa izterjave.....	21
2.2.6 Priporočila za uspešno izterjavo	22
2.3 PLAČILNA NEDISCIPLINA KUPCA.....	23
2.3.1 Nujni ukrepi za ureditev finančne discipline.....	24
2.3.2 Plačilna nesposobnost kupca	24
2.3.3 Problem neplačila terjatev do kupcev.....	25
2.3.4 Neplačniki in kriza podjetja.....	25
3 OBVLADOVANJE TERJATEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA.....	26
3.1 METODOLOŠKA IZHODIŠČA	26
3.1.1 Omejitve raziskave	27
3.1.2 Cilj raziskave	27
3.1.3 Priprava podatkov	27
3.2 RAVNANJE ODNOSOV S KUPCI V IZBRANEM PODJETJU	27
3.3 OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA V IZBRANEM PODJETJU	31
3.4 SPREMLJANJE IN NADZOR KUPCA	32

3.4.1	Konto kartica kupca.....	33
3.4.2	Nadzor nad zapadlimi terjatvami.....	34
3.4.3	Spremljanje prodajne in finančne funkcije v podjetju.....	36
3.5	POSTOPEK Z NEPLAČNIKI V IZBRANEM PODJETJU.....	37
3.5.1	Izterjava in opominjanje	37
3.5.2	Stop lista kupcev.....	40
3.6	IZSTAVITEV RAČUNA	41
3.7	DOLŽNOSTI PLAČILA	41
3.8	POPUSTI ZA PREDČASNA PLAČILA.....	41
3.9	ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE TERJATEV DO KUPCEV	41
3.10	ANALIZA NEPRAVOČASNO PORAVNANIH TERJATEV	44
4	GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE.....	46
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	51

KAZALO SLIK

Slika 1:	Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko.....	6
Slika 2:	Število zaposlenih podjetja od ustanovitve do danes	29
Slika 3:	Grafični prikaz starostne strukture zapadlih terjatev do kupcev za tromesečje 2014 v %	42
Slika 4:	Grafični prikaz nezapadlih terjatev do kupcev za tromesečje 2014 v %	43
Slika 5:	Grafični prikaz gibanja starostne strukture za tromesečje 2014 v %	44
Slika 6:	Plačilno sposobni in plačilno nesposobni	46

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Trije koraki učinkovite telefonske izterjave dolga	18
Tabela 2:	Primer tabele terjatev po strankah	35
Tabela 3:	Postopki izterjave	39
Tabela 4:	Primer stop liste na dan 15. 4. 2014	40
Tabela 5:	Analiza starostne strukture v % zapadlih terjatev za tromesečje 2014.....	42
Tabela 6:	Prikaz izračuna kratkoročnega koeficienta kratkoročne plačilne sposobnosti	45

UVOD

Danes podjetja ugotavljajo, da jim storitve, izboljšanje kakovosti in diferenciacija izdelkov ne prinašata zaželenih konkurenčnih prednosti, na podlagi katerih bi lahko gradila trden konkurenčni položaj na trgu. Potrebno se je osredotočiti na stranko, njene navade, potrebe in pričakovanja. Prek poznavanja strank, ki so lahko kupci, različni odjemalci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji, želijo graditi dolgoročne odnose predvsem s tistimi, ki so zanje najpomembnejši. Rezultat so obojestranske koristi, ki jih stranke občutijo v boljšem zadovoljevanju potreb, podjetja pa v doseganju koristi in večjem dobičku, ki je posledica nižanja stroškov in večanja prodaje. Govorimo o strateški usmeritvi podjetij, ki jo poznamo pod pojmom ravnanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM). (Novak, 2006, str. 1). Ko se podjetje odloči za CRM sistem mora razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa pri tem ne le podpira poslovne procese za doseganje ciljev, ampak jih tudi definira iz dobre prakse in s tem poskrbi, da se jih podjetje začne zavedati in poslovati po njih.

Danes se podjetja s plačilno nedisciplino srečujejo že na vsakem vogalu. Mnoga podjetja se zaradi plačilne nediscipline znajdejo v likvidnostnih težavah. Vsako podjetje si želi uspešno poslovati, zato ne sme zanemarjati plačilne sposobnosti kupca. Podjetje, ki proda svoj izdelek kupcu z odlogom plačila, se mora prej prepričati, ali je kupec kreditno sposoben oziroma zmožen plačati, zato je potrebno ustrezno oceniti kreditno sposobnost kupca.

Bolj ali manj je vsaka firma občutila posledice poslovne nediscipline, ki se je razrasla v poslovnem svetu, in nič ne kaže, da bo kmalu dosti bolje. Že skoraj nemogoče je normalno poslovati, kajti zadolženost med partnerji je tako velika, da razmišljati o resnih finančnih in poslovnih načrtih, je že skoraj smešno. Seveda kljub temu ne kaže obupati. Pomembno je, da dobro poznamo vsaj osnovne vzroke in obrambne mehanizme, s katerimi se lahko zaščitimo pred »slabimi«¹ plačniki (Habjan, Kosec & Žavbi, 1991, str. 76).

Ravnanje s terjatvami do kupcev zajema celovite odločitve od prvih pogovorov in stikov s potencialnim kupcem in vse do zapiranja zapadlih obveznosti kupca, vključujoč politiko kreditiranja kupcev in nadzora nad terjatvami. Če podjetja ravna s terjatvami na preišljen način, se izognejo nepotrebni oziroma previsoki vezavi sredstev in povečanemu tveganju neizterljivosti terjatev.

Namen magistrske naloge je predstaviti, kako ravnanje odnosov s strankami vpliva na obvladovanje terjatev, in prikazati izterjavo terjatev v izbranem slovenskem podjetju ter ukrepe, s katerimi lahko terjatve nadzorujemo in zmanjšujemo tveganje za njihovo neplačilo. Magistrska naloga je namenjena tistemu, ki se srečuje z ravnanjem odnosov s strankami, oziroma kako obvladovati svoje stranke, da bi zapadle obveznosti poravnali v

najkrajšem možnem času. Naloga je namenjena tudi vsem tistim, ki se dnevno srečujejo z obvladovanjem terjatev v izbranem podjetju, in seveda tudi tistim, ki se prvič srečujejo s tem področjem. Namenjena je tudi vodstvu podjetja.

Cilj magistrske naloge je na podlagi obstoječe domače in tuje literature ter informacij, ki jih bom pridobila v izbranem podjetju, ugotoviti, kako izbrano podjetje obvladuje svoje kupce, in prikazati postopek oziroma analizirati na kakšen način obvladuje kupce, da poravnajo svoje zapadle obveznosti, oziroma doseči čim boljši pregled nad terjatvami in s tem posledično večjo izterljivost plačil.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih delov. Najprej bom predstavila uvodni del, kjer bom pisala o problematiki na obravnavanem področju, cilje, ki izhajajo iz tega, metode dela ter namen. V drugem teoretičnem poglavju bom predstavila ravnanje odnosov s strankami. Moj namen tretjega poglavja je predstaviti, kakšna je kreditna sposobnost kupca, preverjanje bonitete kupca, finančna in nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca. V zadnjem teoretičnem poglavju bom opisala vidik napotkov o učinkoviti izterjavi terjatev v procesu, kdaj sploh začeti z izterjavo, o telefonski izterjavi, pisni izterjavi, osebni stiku izterjave ter tudi o drugih načinih izterjave, kot je npr. kompenzacija in asignacija. Nekaj besed bom namenila tudi plačilni nedisciplini kupca.

V empiričnem oziroma praktičnem delu naloge bom iz teoretičnega dela prišla na dejanski primer, kako na podlagi izbranega podjetja prikazati postopek obvladovanja terjatev do kupcev oziroma kako ravnanje odnosov s kupci vpliva na obvladovanje terjatev. V sklepnem poglavju na koncu magistrskega dela bom povzela temeljne ugotovitve o obvladovanju terjatev do kupcev in strnila glavne ugotovitve, pridobljene na podlagi internih virov, ki jih bom pridobila v izbranem podjetju in podala predloge.

V magistrski nalogi bom sprva uporabila metodo raziskovanja ustreznih člankov in knjig, pri čemer bom poskušala izbirati literaturo domačih in tujih avtorjev. Pri analitično teoretični poglobitvi bom poleg člankov, prispevkov in knjig uporabila tudi dodatne interne vire izbranega podjetja. Ta del je pomemben za ustrezno razumevanje tematike dela. Nato pa bom na podlagi teoretičnih spoznanj in znanja, pridobljenega med študijem v okviru magistrskega programa, izvedla še empirični del.

V magistrski nalogi bom uporabila naslednje metode:

- metodo deskripcije (opisovanje dejstev, procesov in pojavov),
- metodo kompilacije (povzetek spoznanj, opazovanj in stališč nekaterih avtorjev),
- induktivno-deduktivno metodo (sklepanje iz posameznih primerov v splošno in obratno, iz splošnega v posamezni primer),
- metodo sinteze (združevanje enostavnih miselnih delov v enotno celoto),
- analitska metoda (prikaz obstoječega stanja in analiza).

1 RAVNANJE ODNOSOV S KUPCI

Danes so stranke vse bolj zahtevne, saj imamo na trgu veliko ponudnikov. Ta zato lahko hitro preide h konkurenci, če ni zadovoljna z ravnanjem podjetja, zato se podjetja vse bolj zavedajo, kako pomemben je odnos do stranke. Podjetja morajo biti vse bolj ozaveščena o ravnanju odnosov s stranko. Podjetje prepozna svoj odnos s stranko šele takrat, ko določeno stranko in z njo povezane posle izgubi.

V Src.si pravijo, da ni nič naključno! Konkurenca na trgu zahteva hitro odzivnost, dobro poznavanje strank. Boj za obstanek narekuje tempo pri ustvarjanju lojalnih strank. Znano je, da je zadovoljna stranka najbolj dobičkonosna. Verjetnost za ponovni nakup pri zadovoljni, zvesti stranki je lahko tudi do desetkrat večja in lahko prinese dvakrat več dobička kot novi kupec. Vsako stranko je mogoče zadovoljiti. Izziv, ki se pojavlja, pa je, ali je to mogoče narediti na način, ki bo za podjetje ekonomsko upravičen. Najti odgovor na to vprašanje je bistvo CRM - ja (Upravljanje odnosov s strankami - CRM, 2013).

1.1 Pomen ravnanja odnosov s kupci

Podjetje mora spoznati svojo stranko in vedeti, kaj stranka potrebuje, zato pravijo v Src.si (Upravljanje odnosov s strankami - CRM, 2013), da je potrebno postaviti stranko v središče dogajanja. To pot do odgovora na zanimivo vprašanje, na katerega mnoga podjetja pogosto ne znajo odgovoriti, in sicer koliko strank imajo in katere so res dobičkonosne. Podjetja znajo povedati, koliko pogodb so sklenila ali koliko transakcij obdelajo na dan, kolikšen je njihov tržni delež v primerjavi s konkurenco, ne vedo pa natanko, koliko posameznih strank imajo, koliko izdelkov imajo posamezne stranke ali kako preprosto ali težko stranka dobi odgovor na povpraševanje oziroma sploh komunicira s podjetjem. Dejstvo je, da velika večina podjetij ne ve, kdaj in zakaj jih stranke zapuščajo.

Definicij, ki obravnavajo CRM, je veliko. Skoraj vsak avtor ima različno definicijo za opredelitev CRM-ja, vendar so vse definicije usmerjene v enako točko, in ta točka je stranka. V nadaljevanju sem izbrala nekaj definicij, za katere mislim, da dobro opisujejo pomen ravnanja odnosov s strankami.

- Podjetje Src.si (Upravljanje odnosov s strankami - CRM, 2013) pravi, da je ravnanje odnosov s strankami uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture in kulture podjetja ter informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da je cilj vseh kontaktov s strankami zadovoljevati njihove potrebe ter dosežati poslovne koristi in dobiček.
- Po Meta Group (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12) pomeni CRM sodelovati s strankami na načine, katerim so stranke najbolj naklonjene, razvijati najboljše poti in

načine komuniciranja ter izbrane ponudbe za določene stranke ali profile strank, oblikovati poslovni sistem in strategije za pridobivanje in zadržanje strank.

- CRM je poslovna strategija, ki z integracijo notranjih procesov in funkcij ter zunanjih poslovnih omrežij kreira ciljnim strankam dodano vrednost, podjetju pa dodaten dobiček. Bazira na visokokvalitetnih podatkih o strankah, kar omogoča sodobna informacijska tehnologija (Ang & Buttle, 2002).
- Kovačič, Groznik & Ribič (2005, str. 84) opredeljujejo CRM kot poslovno strategijo, ki si prizadeva za maksimiranje vrednosti za organizacijo prek doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki maksimiranja nakupnih izkušenj.
- Anderson & Kerr (2002, str. 2) pa CRM definirata kot vsestranski pristop za ustvarjanje, ohranjanje in širjenje odnosa s stranko.

1.2 Cilji in vplivi ravnanja odnosov s kupci

Podjetja uporabljajo CRM rešitve, da bi dosegla bolj poglobljeno znanje o svojih strankah in bi posledično trženjske akcije lahko umerjala k strankam, ki jih podjetje želi obdržati. CRM naj bi predstavljal za podjetje sistem, ki omogoča avtomatizacijo mnogih poslovnih procesov na poti od pridobivanja strank do lojalnosti obstoječih strank. Poleg tega naj bi ponujal analitična sredstva za obdelavo zbranih podatkov o strankah in s tem prihranitev človeških virov, povečanje prihodkov, zagotovitev stalnih priporočil in zanesljivih komunikacij s strankami skozi različne kanale in skupne točke (McAllister, 2006, str. 7).

Izboljšati poslovanje in obdržati kupce je poglaviten cilj CRM-ja, katerega lahko storiš na različne načine. Ponujanje visoko kakovostnih storitev/izdelkov je eden iz med njih. Če želimo zadržati kupce, je potrebna tudi prava mera inovativne informacijske tehnologije, učinkovit poslovni proces, znanje za upravljanje s podatki ter pripravljenost zaposlenih na spremembe in učenje (Nguyen, Sherif & Newby, 2007, str. 102-115).

Koristi na malo drugačne način (Bergeron, 2002, str. 11):

- boljša poslovna skladnost, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank,
- večje zadovoljstvo strank zaradi zagotovitve boljših storitev,
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar posledično prinaša nove poslovne priložnosti,
- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank na račun reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov, ki obkrožajo življenjski cikel odnosov s strankami (prodaja, trženje, poprodajna podpora),
- prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanih strank v realnem času,

- znižanje stroškov,
- povečanje učinkovitosti pri zagotavljanju storitev za stranke s pomočjo popolnih in enotnih informacij,
- lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih strank, ter posledično priprava ustreznih poslovnih planov za posamezne segmente.

Reynolds (2000, str. 129) je med ključne cilje uvrstil:

- oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami,
- približevanje strankam na vsakem koraku ter povečanje deleža podjetja v celotnih izdelkih posamezne stranke,
- zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami,
- pospeševanje prodaje,
- pripravljanje uspešnih tržnih aktivnosti,
- izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja.

1.3 Življenjski cikel kupca

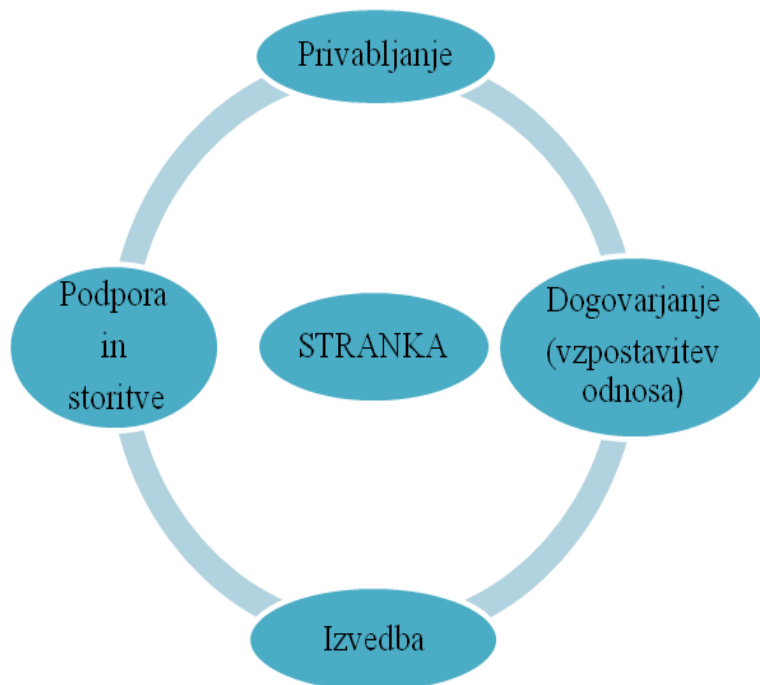
Življenjski cikel odnosa s stranko predvideva vzorce vedenja posamezne stranke, ki naj bi potekali v celotnem procesu sodelovanja s podjetjem. Da podjetje izkoristi možnosti, ki jih omogoča CRM, mora optimizirati svoje poslovanje v skladu z življenjskim ciklusom odnosa s posamezno stranko. Spremljanju vedenja strank skozi njihove življenjske cikle odnosov se posvečajo predvsem podjetja, ki si želijo imeti s strankami trajne in donosne odnose, kar je tudi namen ravnanja odnosov s strankami. Stranka naj bi s podjetjem čim bolj sodelovala, in sicer na vseh stopnjah ciklusa, pri čemer si podjetje pomaga z informacijami in znanjem, ki jih pridobi v procesu CRM-ja. Različni mediji, tržne poti in napredne tehnologije mu namreč omogočajo zbiranje podatkov ob vsakem sodelovanju s stranko in s tem oblikovanje nakupnih vzorcev ter predvidevanje vedenja strank v prihodnosti (Meta Group, 2001, str. 12).

Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko je razdeljen na 4 stopnje (prikazano na sliki 1 na naslednji strani) (Meta Group, 2001, str. 12):

- privabljanje strank: pomeni, da podjetje z upravljanjem tržnih aktivnosti ustvarja prepoznavnost pri strankah. Zavedanje strank o prisotnosti podjetja na trgu se stopnjuje do naslednje stopnje;
- vzpostavljanje odnosa s stranko oziroma dogovarjanje: na tej stopnji začne stranka sodelovati s podjetjem. Podjetje in stranka si izmenjujeta informacije o izdelkih, storitvah, naročilih in plačilih;
- izvedba ali izvršitev posla: na tej stopnji je opravljena menjava, stranka torej prejme naročilo v obliki opravljene storitve, dostave blaga itd.;

- podpora strankam in dodatne oziroma poprodajne storitve: zadnja stopnja je namenjena nudenju pomoči, podpore in ponudbi nadaljnjih storitev.

Slika 1: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko



Vir: Meta Group, CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12.

Metodologija izvajanja CRM-ja izhaja iz logike nakupnega vzorca stranke (Vaupot, 2002): stranka razišče, najde, kupi in uporabi. Temu primerno se obnaša podjetje, ki sledi korakom: razumevanje trga in strank, razvoj ponudbe, pridobivanje strank ter zadržanje strank.

1.4 Zadovoljstvo in zvestoba kupca

Tako zvestoba in zadovoljstvo sta za podjetje zelo pomembna in se med seboj dopolnjujeta. Večina avtorjev v svojih definicijah tudi trdi tako.

Zadovoljstvo kupca je razlika med zaznanim delovanjem izdelka in kupčevimi pričakovanji. Upoštevajoč, da zadovoljstvo vodi k zvestobi kupcev, se številna podjetja trudijo doseči celovito zadovoljstvo kupca. Za takšna podjetja je zadovoljstvo kupcev cilj in hkrati trženjsko orodje (Kotler, 2004, str. 85). Podjetja se morajo ves čas truditi, da bodo njihovi kupci zadovoljni in navdušeni, ker jih le na ta način lahko obdržijo in si pridobijo njihovo zvestobo (Kotler, 1996, str. 20).

Vse aktivnosti podjetja so usmerjene v zadovoljevanje potreb želje strank, pri čemer se trudi podjetje z njimi vzpostaviti dolgoročne odnose, saj se zaveda, da je pridobivanje

novih strank dražje, kot razvijanje in ohranjanje odnosov z obstoječimi strankami (Kotler, 1996, str. 47).

Heskett pravi, da obstaja močna in direktna povezava med donosom, rastjo podjetja, zvestobo kupca, zadovoljstvom, vrednostjo proizvoda in storitev za kupca, zvestobo ter sposobnostmi zaposlenih in produktivnostjo. Oliver poudarja, da imajo kakovost proizvoda, zadovoljstvo in zvestoba kupcev vpliv na poslovno uspešnost (Koskela, 2002, str. 28). Izguba dobrih kupcev lahko izjemno močno vpliva na dobiček podjetja. Strošek pridobivanja novih kupcev je po nekaterih ocenah petkrat večji od stroška zadovoljevanja obstoječih kupcev. Ključ do zvestih kupcev je torej v trženju poudarek na odnosih (Kotler, 1996, str. 199; 2004, str. 85). Korak do zadovoljnih kupcev so vsekakor tudi zadovoljni zaposleni. Menedžerji morajo veliko mero pozornosti posvečati svojim internim javnostim; nuditi jim morajo izobraževanje, tako da so seznanjeni z novostmi, jih motivirati, nagraditi za dobro delo, skrbeti pa morajo tudi za pozitivno klimo v delovnem okolju. Podjetja si danes vsekakor želijo zadovoljne kupce, ki se vračajo, hkrati pa širijo dober glas o podjetju med prijatelji. Naloga vseh organizacij, ki so prisotne na trgu je, da potrošnikom pokažejo, da cenijo odločitve o nakupu v njihovem podjetju (Škerlj, 2008). Cilj vsakega podjetja je končni dobiček, zato je zadovoljstvo potrošnikov pomemben dejavnik, ki ga poskušajo zadovoljiti tržno naravnana podjetja. Prvi pogoj za doseganje dobička je kakovosten izdelek ali storitev, pravzaprav je pogoj celovita kakovost v podjetju, ki jo morajo zaznati tako potrošnik, kot tudi zaposleni v podjetju (Kavran, 2001). Tako mora podjetje skrbeti za zadovoljstvo svojih kupcev in posledično za kakovost svojih izdelkov oziroma storitev le tako bo prišlo do ponovnega nakupa zadovoljnih kupcev.

1.5 Uvajanje CRM

Podjetja med razloge za uvedbo ravnanja odnosov s strankami kot štiri glavne razloge navajajo (McFadden, 2002, str. 19):

1. pridobivanje novih strank,
2. povečana prodaja na stranko,
3. znižanje stroškov z izboljševanjem poslovnih procesov in
4. izboljšanje odnosov s strankami in s tem tudi povečanje lojalnosti strank.

2 POMEN RAVNANJA ODNOSOV DO KUPCEV ZA OBVLADOVANJE TERJATEV

2.1 Kreditna sposobnost kupca

Kadar podjetje ne prodaja na avans ampak plačilo z odlogom, je za podjetje zelo pomembna ocena kreditne sposobnosti kupca in določitev višine kreditnega limita, in sicer

do najvišjega zneska za katerega meni podjetje, da je stranka upravičena. Ocena kreditne sposobnosti kupca nam omogoča, da že ob prvem stiku s kupcem spoznamo kakšen je kupec in pri tem ugotovimo, ali bo kupec sposoben plačati v določenem roku. Podjetje mora še preden nastanejo terjatve do kupcev z vsemi možnimi ukrepi preprečiti nastanek spornih terjatev. Zato bom v nadaljevanju naloge poizkusila predstaviti nekaj možnih načinov, kako se izogniti nastanku spornih terjatev. Ko prodamo kupcu na kredit pomeni, da mu zaupamo in pričakujemo, da bo izpolnil svojo obljubo in poravnal svoj dolg v naprej dogovorjenem roku.

Selan (2002, str. 2) pravi, da moramo pri oceni kreditne sposobnosti upoštevati naslednje pogoje:

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

Ko podjetje prodaja na kredit, mora imeti že vnaprej pripravljena določena pravila, s katerimi določa višino limita in s tem višino kredita. Vrednost terjatev je lahko do posamičnega kupca odprta. Imeti mora dober nadzor. Z njim skrbi, da se odprtost ne povečuje prek tiste, ki je bila ocenjena kot še sprejemljiva. Podjetja so velikokrat prisiljena prodajati na kredit zaradi konkurence (Selan, 2002, str. 3).

Podjetje pridobi temeljne informacije z oceno kreditne sposobnosti kupca za odločanje o pogojih poslovanja s kupcem. Za prodajalca so pomembna tri osnovna vprašanja pri proučitvi kreditne sposobnosti kupca (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.

Prodaja na kredit različno vpliva na kupca in prodajalca. Za kupca je prodaja z odlogom brezplačna storitev, ki mu poveča dodano vrednost, prodajalcu pa povzroča določene stroške, na primer (Barry, 1997, str. 2-5):

- **Stroške financiranja** (angl. *Finacing costs*): prodajalec mora povečati vire dolžniškega financiranja, ker kupcu omogoča prodajo na odlog plačila. Kupcu se omogoči financiranje brez obresti.
- **Administrativni stroški** (angl. *Administration costs*): v podjetju je potrebno zaposlovati izobražene in izkušene ljudi, ki se spoznajo na oceno kupčeve bonitete in hkrati je potrebno določiti tudi višino limita. Administrativni stroški so stroški, ki se

pojavijo na strani prodajalca in ne na strani kupca zato se tudi nič ne poveča dodana vrednost. Administrativni stroški podjetja so npr.: računovodski stroški (če gre za zunanje računovodstvo), stroški kreditnega oddelka, ustrezen informacijski sistem, telefon, pošiljanje pošte, ...

- **Stroški izgubljene priložnosti oziroma oportunitetni stroški** (angl. *»lost opportunity« costs*): vsak podjetnik mora razmišljati o spremembah in možnostih ter sprejemati odločitve. V podjetju se vsakodnevno srečujejo s pomanjkanjem virov (denarnih, časovnih in človeških). Tako kot v zasebnem življenju je, tudi v poslovnem tako, da nekatere odločitve pretehtamo bolj in druge manj. V podjetju, kjer se sprejemajo pomembne odločitve, je zato potrebno pripraviti več možnosti. Podjetje se praviloma na podlagi določenih analiz, ki jih naredi, odloči za tisto odločitev, za katero oceni, da je najbolj primerna. Glede na to, da se v podjetju odločijo za najbolj primerno, (lahko je »takrat« najbolj primerna) se kasneje lahko izkaže za slabo in bo imela negativne posledice, ki bodo lahko vplivale na prihodnost podjetja. Velik del vseh sredstev v podjetju predstavljajo terjatve do kupcev. Vrednost samih sredstev je odvisna od tega, kako hitro se obračajo in ustvarjajo dobiček. Tista sredstva, ki so vezana v terjatve in jih v podjetju ne morejo porabiti za poslovanje, pomenijo za podjetje izgubljena priložnost.

Bradač (2011, str. 13) pravi, da so oportunitetni stroški stroški opuščene priložnosti, torej ovrednotenje druge najboljše alternative, ki je nismo izbrali. So donos, ki ga ne bomo realizirali, ker nismo izbrali variante, ki ga prinaša. So vrednost dobrine ali storitve, ki smo se ji odrekli.

- **Stroški neizterljivih terjatev** (angl. *Bad debt cost*): ko se podjetje odloči, da bo prodajalo tudi na odlog, to hkrati pomeni, da obstaja možnost, da svojih terjatev ne bo nikoli dobil plačanih. Pri tem prihaja tudi do različnih stroškov: administrativni stroški, oportunitetni stroški in stroški financiranja. Do navedenih stroškov prihaja takrat, kadar ni terjatev poplačana. Ko pride to takšnih terjatev, mora zato prodajalec prodati več kot prej in še določiti plačilo ob roku zapadlosti, da lahko učinek neizterljive terjatve pokrije stroške.

2.1.1 Sodelovanje z novim kupcem

Preden začnemo sodelovati z novim kupcem je potrebno preveriti njegovo boniteto. S tem podjetje preveri kakšno je finančno stanje kupca in s tem preprečiti nastanek spornih terjatev. O tem bom povedala več v nadaljevanju.

2.1.2 Preverjanje kupčeve bonitete

Preden podjetje začne poslovati z novim kupcem je potrebno preveriti njegovo boniteto.

Vedno se moramo vprašati ali je naš kupec disciplinirani plačnik ali, posluje uspešno ali dela z izgubo, ali je sposoben plačevati svoje obveznosti.

Eden najpomembnejših faktorjev, ki danes vplivajo na to, ali se neko podjetje odloči za to, da bo sprejelo posel, je boniteta podjetja, s katerim želi skleniti pogodbo. Tista podjetja, ki se nahajajo sredi dobaviteljske verige, pogosto naletijo na težave neplačevanja, ker ne vedo, kakšna je boniteta podjetja, s katerim poslujejo. Na drugi strani pa so podjetja, ki se nahajajo na koncu dobaviteljske verige, kar pomeni, da prodajajo neposredno končnim kupcem, ti s tem nimajo toliko težav. Res je, da podjetje, ki ima veliko kupcev (in to ne glede na to, na katerem mestu dobaviteljske verige se nahaja), boniteta kupcev ne zanima toliko, ker ima tveganje boljše razporejeno (Boniteta podjetja, 2013).

Boniteta predstavlja informacijo o finančnem in premoženjskem položaju podjetja. Veliko nam pove tudi o uspešnosti poslovanja podjetja, poleg tega pa zajema informacije o zgodovini, poslovodstvu, statusu, pomembnejših strateških načrtih podjetja in njegovi organiziranosti. Pri vsakem branju bonitetnega poročila se je treba zavedati, da informacije v poročilu pomagajo pri odločanju, ali sploh skleniti posel in pod kakšnimi pogoji. S tem zmanjšajo tveganje, odpraviti pa ga nikakor ne morejo. In prav nezmožnost predvidevanja vsega vnaprej predstavlja enega od čarov posla (Brvar, 1998, str. 26).

Podjetja lahko sprejemajo dobre poslovne odločitve, če imajo odlično pripravljene bonitete podjetja, s katerimi lahko vodje podjetij in tudi drugi delavci sprejemajo poslovne odločitve. Podjetja so se velikokrat na podlagi bonitete izognila propadu oziroma izgubi, ki bi lahko nastala v primeru ugotovljene slabe bonitete podjetja, s katerim bi podjetje začelo v prihodnje poslovati.

Temeljne vloge bonitete podjetja po Knez-Riedlovi (2000, 26) so:

- Obvladovanje tveganj – v tradicionalnem pomenu je bil glavni namen bonitete podjetja zavarovanje pred finančnimi tveganji. Finančna tveganja delimo na tržna tveganja (obrestno, valutno in druga tveganja), kreditno tveganje ter tveganje zmanjšane plačilne sposobnosti. Podjetja so danes izpostavljena tudi drugim poslovnim tveganjem, povezanim z negotovostjo prihodnje konkurenčnosti in možnosti razvoja, rasti ter preživetja.
- Usmeritev k priložnostim – sodoben koncept bonitete podjetja nudi možnost identifikacije priložnosti, kar pomeni preusmeritev k perspektivnim partnerjem. Ta nova vloga bonitete podjetja se udejanja pri sklepanju kooperacijskih pogodb, pri oblikovanju in razvijanju partnerstev in zavezništev, pri navezovanju podporne mreže.
- Kakovostnejše komunikacije – boniteta podjetja omogoča smiselno širjenje komunikacijske mreže, tako znotraj podjetja kot tudi med podjetjem in okoljem. S

pomočjo izmenjave mnenj lahko boniteta podjetja pripomore k doseganju komunikacijskih ciljev: poznavanje podjetja, poudarjanje njegovih prednosti, večanje zanimanja za podjetje, razumevanje ravnanja podjetja, spodbujanje dejanj podjetja v prid uresničitvi njegovih ciljev in strategij.

- Priporočilo poslovnim partnerjem – boniteta podjetja je prvenstveno referenca poslovnim partnerjem, pa zvedo zanjo od samega podjetja ali preko posrednikov. Postaja pa pomembna tudi za oblikovanje javnega mnenja o podjetju, za oceno njegove družbene odgovornosti in znotraj nje čedalje bolj okoljske odgovornosti.

Danes je temeljni pogoj, da podjetje odlično prepozna boniteto podjetja, s katerim bo v prihodnje poslovalo, saj mu bo posledično le prepoznavanje dobre bonitete partnerja prineslo dobre poslovne rezultate v prihodnje. Bolj ko je podjetje seznanjeno z boniteto poslovnega partnerja, manjše je tveganje za napačne poslovne odločitve, ki lahko oškodujejo oziroma celo pripeljejo do propada podjetja. V izbranem podjetju uporabljajo bonitete podjetja, saj si s tem lahko že delno zagotovijo plačilo.

2.1.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca

Nefinančna oblika preverjanja kupca je včasih še pomembnejša od finančne. K nefinančni obliki uvrščamo kvalitativne metode, k finančni pa kvantitativne. V primeru, da poslujemo s kupcem, ki je podjetje z omejeno odgovornostjo, in že nekaj let posluje, bomo ocenili kreditno sposobnost predvsem na osnovi finančnih kazalnikov. Kadar pa imamo manjšega kupca (samostojnega podjetnika), pa je pridobivanje informacij o tem podjetju omejeno, bodo zato v tem primeru uporabili nefinančno oceno podjetja.

Poznamo tri različne modele pri nefinančni obliki kreditne sposobnosti kupca:

1. interni viri informacij,
2. eksterni viri informacij,
3. kvalitativni modeli.

1. Interni oziroma osnovni viri informacij so (Selan, 2003, str. 12):

- **Vrsta podjetja**

Poznamo različne vrste podjetij, kot so: samostojni podjetnik, družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, delniška družba, itd. To je za podjetje prva zanimiva informacija.

- **Ime podjetja in naslov**

Že na začetku poslovanja je potrebno pridobiti pravilne nazive, ime podjetja, naslov. Potrebno je, pridobiti davčno in registracijsko številko, ki ju pridobimo iz izpisa registra.

- **Zgodovina plačevanja**

Pregled dosedanjega plačevanja kupca iz lastnih evidenc, iz evidenc drugih dobaviteljev ali podjetij. Vidimo lahko, koliko časa je v povprečju kupec s plačili zamujal. Pri kupcih, ki plačujejo na datum zapadlosti oziroma z izredno kratkimi zamudami, povečanje kreditnega limita ne bi smel biti problem.

- **Narava poslovanja**

Pri naravi poslovanja lahko zastavimo več vprašanj, kot so:

- Ali naš kupec lahko uspešno posluje v primerjavi z njegovo konkurenco?
- Ali je to industrijska panoga, ki zahteva velika investicijska vlaganja?
- Ali kupec raste s primerno hitrostjo, kakršno zahteva tržišče?
- Ali so vse glavne funkcije v podjetju pravilno in ustrezno vodene?
- Kakšna je predvidena stopnja tveganja in donosnosti?
- Ali je poslovanje našega kupca občutljivo na spremembe v gospodarstvu?
- Kakšne je odstotek propada podjetij v določeni panogi?

- **Lokacija**

Lokacija je odvisna predvsem 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 pa lokacija ni tako zelo pomembna, pomemben je samo dober dostop.

- **Zgodovina poslovanja kupca**

Velikokrat ni pomembno, kako je kupec posloval v preteklosti, temveč kakšni so plani razvoja za prihodnost. Preteklo poslovanje lahko pove, ali je določen kupec (podjetje), skupaj z vodstvom, sposoben uspešno poslovati še v prihodnje. Odstotek propada podjetij je različen glede na panogo, vendar v večini 50% na novo ustvarjenih podjetij propade v prvih petih letih poslovanja.

- **Informacije o vodilnih zaposlenih oziroma lastnikih**

V primeru, da je lastnik ali direktor podjetja nekdo s črno preteklostjo, je to lahko slabo za celotno podjetje. Poslovanje podjetja je v veliki meri odvisno od ljudi, ki ga vodijo, in tudi od njihovih izkušenj. Tudi razni zunanji dogodki lahko vplivajo na doslej stabilno in učinkovito poslovno osebo ki jo čisto spremenijo (zakonske težave, bolezni, ...). Takšne stvari so nepredvidljive, vendar lahko pustijo velike posledice na poslu.

- **Reference**

Pridobivanje referenc od ostalih dobaviteljev je velikokrat zelo uporaben vir za oceno kreditne sposobnosti, ravno tako pa tudi reference različnih hiš, ki ocenjujejo boniteto.

2. Eksterni viri informacij

Preko zunanjih virov informacij pridemo do informacij, do katerih podjetje samo ne more, oziroma se mu zaradi finančnih razlogov ne bi splačalo. Zato podjetja poiščejo informacije preko zunanjih virov: reference bank in dobaviteljev, kreditne agencije.

3. Kvalitativni modeli

Poznamo več vrst metod, ki jih uvrščamo med kvalitativne modele, kot so:

- model petih C -jev,
- coleshanova metoda 18 sestavin,
- model sedmih S.

V nadaljevanju bom opisala samo model petih C –jev.

Analiza »petih kreditnih C-jev«, ki so (Maness & Zietlow, 2002, str. 130):

- Značaj kupca (angl. *Character*): pri tem so ocenjeni značaj, poštenost, pravilnost poslovanja kupca in njegova namera glede izpolnjevanja obveznosti;
- Sposobnost plačila (angl. *Capacity*): sposobnost se nanaša na zmožnost kupca, da v dogovorjenem roku poravnava svojo obveznost;
- Kapital ali finančna moč (angl. *Capital*): pri tem se ugotavlja vrednost neto premoženja kupca. Opredeli se kot razlika med sredstvi in obveznostmi;
- Zavarovanje (angl. *Collateral*): če kupec ni sposoben poravnati svojih obveznosti, se bo prodajalec zavaroval z zahtevo, da naj kupec zavaruje svoje terjatve z enim izmed številnih možnosti zavarovanj;

- Pogoji poslovanja v panogi (angl. *Conditions*): splošni ekonomski trendi in trendi v panogi kupca lahko občutno vplivajo na njegovo finančno sposobnost.

2.1.4 Finančna ocena kreditne sposobnosti kupca

Pri finančni oceni imamo več različnih pristopov, ki za razliko od nefinančne ocene sposobnosti kupca temeljijo izključno na matematičnih in statističnih izračunih. Finančna ocena temelji na kazalnikih in kvantitativnih modelih.

Za vsakega kupca je dobro, da si pridobi bilanco stanja in uspeha, če je le možno. Pomembno je, da se ugotavlja trend za tri leta. Če se kakšen kazalnik hitro poslabša, je to opozorilo, da bodo nastale težave. Pomembnejši kazalniki pri ugotavljanju kreditne sposobnosti kupca so (Aver, 2000, str. 9):

- **Kratkoročni koeficient** (angl. *current ratio*): kratkoročna sredstva deljena s kratkoročnimi obveznostmi. To nam kaže pokrivanje kratkoročnih dolgov iz kratkoročnih sredstev. Po domače lahko rečemo, da večji ko je ta kazalnik, večja je verjetnost, da bo podjetje svoje obveznosti poravnalo.
- **Hitri koeficient** (angl. *quick ratio*): s tem, da med kratkoročnimi sredstvi ne upoštevamo zalog in kratkoročnih terjatev. Pokaže nam, kako je kupec sposoben poplačati kratkoročne obveznosti, ne da bi prodajal zaloge.
- **Koeficient obračanja zalog** (angl. *inventory turnover*): dobimo ga tako, da letno prodane proizvode delimo s povprečnim stanjem zalog proizvodov v obdobju. Pokaže pa, kolikokrat so se zaloge obrnile v enem letu. Z višanjem tega koeficienta pa se boljša tudi plačilna sposobnost in prodaja.

Kazalnike, ki jih še poznamo so: dnevi vezave terjatev, breme stroškov obresti, dobičkonosnost in kreditna sposobnost.

Z razvojem različnih orodij z objektivnejšimi informacijami, ki temeljijo na matematičnih in statističnih metodah, se je razvoj kreditne analize vedno bolj usmerjal v uporabo kvantitativnih modelov. Poznamo različne vrste kvantitativnih modelov, s katerimi je mogoče izračunati verjetnost neplačila: linearni verjetnostni model, logit model, prabit model, model linearne diskriminante, druge statistične metode in metode umetne inteligence (Šušteršič, 2002, str. 3).

2.1.5 Spremljanje kupcev

Prioritetna naloga podjetja je danes, da kakovostno spremlja svoje kupce. Podjetje le tako lahko sledi oziroma spremlja kupčeve navade, njihove potrebe, nadzor nad konkurenco in

medsebojno sodelovanje s kupcem.

Ena od osrednjih nalog podjetja oziroma računovodstva je spremljanje terjatev, kar pomeni, da je potrebno takoj, ko je naročilo potrjeno s strani kupca, izdati račun z vsemi potrebnimi sestavinami. Potrebno je poskrbeti, da pride pri izdaji računa do minimalnih napak. V nadaljevanju je potrebno izvajati nadzor nad kupci, pošiljati opomine oziroma odprte postavke kupca ter jih spodbujati, da v najkrajšem možnem času poravnajo zapadlosti, ki so nastale (Perlmutter, 2009, str. 20). Za podjetje je pomembno, da ima odlično bazo podatkov, v kateri lahko preveri, kaj se dogaja s posameznim kupcem, datum nastanka terjatve in zapadlosti, kaj vse se je dogajalo v preteklosti s terjatvami kupca (Javornik, 1995, str. 81).

2.1.6 Usklajenost prodajne in finančne funkcije

V podjetju je danes zelo pomembno sodelovanje med prodajno in finančno funkcijo podjetja. V prodajnem oddelku se morajo zavedati vseh posledic, ki nastanejo s prodajo, in vedeti, da se posel zaključi šele takrat, ko je izvedeno plačilo s strani stranke. Zato morata obe funkciji med seboj sodelovati in se usklajevati za dobro obvladovanje terjatev.

Najpomembnejša značilnost finančne funkcije je tesna povezanost z drugimi temeljnimi poslovnimi funkcijami, saj ima vsaka odločitev finančne posledice. Finančna sredstva se nahajajo v vseh fazah, v različnih oblikah realnega in finančnega premoženja. To pomeni, da so sredstva hkrati v fazi nabave, proizvodnje in prodaje ter seveda tudi v denarni obliki (Črčinovič Krofič & Leva Bukovnik, 2009, str. 15).

Sodelovanje finančne in prodajne funkcije poteka pri:

- ocenjevanju kreditne sposobnosti kupca,
- določanju prodajnih pogojev (rokov in načinov plačila),
- skrb za plačilo terjatev do kupcev (Šeligo, 1997, str. 111).

Tako finančna kot prodajna funkcija morata skupaj sodelovati tudi z nabavno funkcijo, tako da so roki plačil krajši ali vsaj enaki rokom plačil, ki jih podjetje zahteva od njegovih dobaviteljev. Finančna funkcija mora spremljati boniteto kupca in opozoriti prodajno funkcijo, če ima kupec slabo boniteto. Zato mora prodajna funkcija od teh kupcev zahtevati zavarovanje plačila. Da so plačila pravočasno na računu, morata za to skrbeti obe funkciji. (Šeligo, 1997, str. 111).

2.2 Izterjava dolgov kupca

Tako kot se sprašujemo ljudje, se sprašujejo tudi podjetja, kaj storiti, če nam kupec ne plača v dogovorjenem roku. Dandanes je neplačevanje postalo že nekaj običajnega saj na

vsakem koraku nekdo zamuja s plačilom. Proti plačilni nedisciplini lahko ukrepamo na različne načine, saj je načinov na kakšen način izterjati svoj denar veliko, vendar tistih, pravih načinov, ki bi izterjali svoj dolg je na žalost malo (Kako izterjati dolgove, 2014).

Izterjava je eno izmed najbolj nehvaležnih opravil v podjetju. Ko se enkrat srečamo z izterjavo, oziroma, ko imamo nastale terjatve do kupcev, se lahko rešitve problema lotimo na različne načine. Potrebno je razmisliti o načinu izterjave. To je odvisno seveda tudi od tega, kako misli podjetje sodelovati s kupci v prihodnje, ker lahko napačna izbira oslabi poslovno sodelovanje v bodoče. Zato mora biti izterjava prilagojena kupcem. Podjetje se mora držati tudi dogovorov s kupcem in spremljati zapise o pozivanju. Prav tako mora izbrati pravi način, ki bo finančno ustrezen. Podjetje si želi z minimalnimi stroški izterjati največ dolga.

V podjetju je potrebno učinkovito voditi evidence saj je le tako lahko sistem izterjave usklajen med prodajnim in finančnim oddelkom. Na žalost je veliko podjetij kjer še vedno ne povezujejo prodajne in finančne funkcije, saj se posledično dogaja, da vsaka služba opravlja svojo nalogo. Prodajna služba samo prodaja in finančna služba opominja svoje dolžnike, da poravnajo svoje obveznosti. Ko prihaja do neplačevanja, je odgovoren finančnik, ne pa komercialist, ki je stvar prodal kupcu. Preden pride do prodaje in izterjave je potrebno poznati vsa pravila in okoliščine posla ter odgovornost službe. Ne smemo pozabiti, da je potrebno preveriti tudi plačilno sposobnost kupca (Kako izterjati dolgove, 2014).

V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj osnovnih ukrepov, s katerimi lahko podjetje izterja svoj dolg.

2.2.1 Tri osnovne vrste izterjave

Pisna izterjava ali pisni opomin

Pisni opomin je najbolj razširjena oblika za opominjanje stranke. Ko se odločimo za pisni opomin, moramo najprej veliko pozornosti nameniti besedilu, saj moramo včasih na isti naslov poslati opomin večkrat, da pridemo do zelenega denarja. Vsebino resnosti opomina je potrebno z vsakim naslednjim opominom stopnjevat, seveda tudi ostrino besedila.

Pisni opomin mora imeti (Kako izterjati dolgove, 2014):

- številko računa, ki ga je kupec prejel z datumom dostavljenega blaga,
- točen znesek dospelih terjatev z datumom zapadlosti,
- osebni podpis odgovorne osebe,
- ne sme vsebovati groženj,
- mora biti poslan najkasneje prvi dan po zapadlosti.

Opomine načeloma pošiljamo vsaj trikrat. Prvi opomin je vljudnostne narave, kjer poziva podjetje k poplačilu terjatev. Sledi naslednji opomin, ki je bolj zaostren. Zadnji opomin je opomin pred izvršbo, ki mora vsebovati še zadnje opozorilo in zadnji možni rok za poplačilo. V nadaljevanju sledi telefonski klic, če se stranka ne odzove na opomin. Pri klicu je potrebno biti potrpežljiv in imeti pripravljeno taktiko (Učinkovita izterjava dolgov, 2000, str. 64).

Najprimernejši čas za izterjavo je od 8. do 11. ure. Pomembno je, da ima podjetje oddelek, ki se z izterjavo intenzivno ukvarja. Pomembno je, da se ljudi, ki delajo na tem področju, vnaprej pripravijo na negativne odzive, da ne bi bili osebno prizadeti. Standardni proces izterjave traja 90 dni in je logična kombinacija intenzivne telefonske in pisne izterjave ter iskanja novih naslovov in ponovno pošiljanje opominov.

Telefonska izterjava

Zelo pogosto sledi pisnemu opominu telefonska izterjava, kjer se s kupcem vzpostavi bolj neposreden stik, ki sledi včasih posledično tudi k hitrejšemu plačilu. Je bistveno bolj zahtevna od pisne izterjave, saj gre bolj za osebni pristop, odziv nanjo pa neposreden. Če je le mogoče, je dobro, da v podjetju imenujemo ljudi, ki se ukvarjajo s telefonsko izterjavo dolga. Ni nujno, da bo telefonski klic obrodil sadove, saj so rezultati pomembni od priprave dela in motivacije oseb, ki je opravila telefonski klic. Za osebe, ki opravljajo izterjavo, je dobro, da so v isti pisarni, da med seboj sodelujejo (Kako izterjati dolgove, 2014).

Pomembno je, da se temeljito pripravimo preden opravimo klic. Najprej je potrebno zbrati vse potrebne informacije o kupcu. Pri opravljanju uspešne telefonske izterjave sta potrebna taktika in potrpljenje. To je proces, ki zahteva stalno delo na tem področju. Pomembno je, da se že vnaprej pripravimo na telefonski pogovor, in da zaposleni vodijo evidenco o:

- datumu in uri klica,
- imenu in priimku oziroma podjetje, s katerim so bili v stiku,
- kratkih informacijah, ki so jo prejeli,
- opombah (Kako izterjati dolgove, 2014).

Na telefonsko izterjavo vplivajo tudi dejavniki, ki prinašajo dobre rezultate. Ti dejavniki so: vsakodnevno ukvarjanje z izterjavo, usklajenost pisnih opominov s telefonskimi klici, dober telefonski scenarij, pošteno nagrajevanje glavnih akterjev posla. Pomembno je tudi poudariti, da so zaposleni lahko uspešni, če so dobro motivirani in imajo močno voljo (Kako izterjati dolgove, 2014).

Za klicatelja je pomembno, da (Rems, 1999, str. 64):

- pozna svoje podjetje,
- podrobno ve, za katero terjatev pravzaprav gre,
- je seznanjen, kakšen opomin in dopis je bil poslan na naslov, na katerega kliče, saj ostrina besedila vpliva tudi na telefonski nastop,
- si pripravi scenarij na mogoče pogovore,
- si pripravi odgovore na najpogostejše ugovore.

Uspešnost telefonske izterjave dolgov v podjetjih merijo z vnaprej pripravljeno normo. Ta temelji na oceni, katero uspešnih pogovorov dnevno lahko opravi telefonist. Če podjetje želi doseči uspešno izterjavo, mora za izterjevalca zaposliti motivirano osebo s strategijo in močno voljo (Rems, 1999, str. 54).

Kot sem že omenila je najpomembnejši del telefonske izterjave priprava na izterjevalni pogovor, saj je kar 90% uspešne izterjave odvisno od nje. Izterjevalec se lahko pripravi posredno ali neposredno, kot je prikazano v naslednji tabeli.

Tabela 1: Trije koraki učinkovite telefonske izterjave dolga

<p>1. POSREDNA PRIPRAVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vodimo dosje kupca (dokumentacija, preteklih, sedanjih poslov in plačilne navade), • kupcem dodelimo boniteto (A: trenutne likvidnostne težave, B: občasni neplačniki, C: »kronični neplačniki«). 	<p>2. NEPOSREDNA PRIPRAVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ugotovimo odgovorno osebo: kdo v podjetju dolžnika je odgovoren za plačilo računov, • skušamo ugotoviti, kakšna je osebnost (tip) človeka, s katerim se pogajamo o plačilu dolga.
<p>3. SCENARIJ IZTERJEVALNEGA POGOVORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odprtje komunikacije: uvodni pozdrav, sogovorniku damo vedeti, da mu nočemo nič hudega, • pripravimo se in v pogovoru vsaj tri – do petkrat ponovimo podrobnosti posla: dolgovani znesek, zamudne obresti, čas, količino in kakovost dobavljenega blaga, • pogajanje in navedba najbolj optimalnih rešitev za plačilo dolga (rok, plačilo na obroke, odplačilo obresti in glavnice), • konec pogovora: vedno napravimo vsaj en dogovor oz. predlog. Najmanjši »izkoristek« je sporazum, da dolžnika zopet pokličemo čez določen čas, in takrat skušamo poiskati rešitev, • dolžniku vedno pustimo možnost za častni izhod (vztrajna, a prijazna in nenasilna komunikacija). 	

Osebni stik

Obisk pri dolžniku je zadnje dejanje v verigi. Ko izvedemo osebni stik, naj bo najprej nenapovedan in izveden v ponedeljek. Ker je izveden nenapovedano, nas bo od osebnega stika skušala odgnati tajnica. V primeru, da je kupec obljubil, da bo poravnal svoje obveznosti se zahvalimo, in jih seveda tudi opomnimo, da se bomo ponovno oglasili, če obveznost ne bo poravnana do dogovorjenega roka (Kako izterjati dolgove, 2014). Osebni obiski kupca so zelo občutljiva zadeva in so velikokrat del širšega dogovarjanja. Kupca ponavadi obišče vodja financ in prodaje. Pomembno je, da podjetje navezuje osebne stike. Na osebni stik se mora pripraviti že prej, preden je potrebno izterjati dolgove kupca.

2.2.2 Drugi načini izterjave

Poleg zgoraj omenjenih najpogostejših načinov izterjave, poznamo tudi druge načine po katerih posežejo podjetja. Pomembno je, da z izterjavo ne čakamo, kajti starejša ko je terjatev, manjše so možnosti izterjave. V nadaljevanju se bom dotaknila nekaj teh načinov izterjave.

Kompenzacija je eden od načinov poravnavanja medsebojnih obveznosti brez prenosa denarnih sredstev. Seveda bi bilo nesmiselno, da bi stranki poravnali obveznosti ena drugi. Pobot je lahko opravljen delno ali v celoti. Praviloma se opravi pobot v višini manjše terjatve. Poznamo tudi več vrst kompenzacij, vendar se v praksi največ uporabljajo delne kompenzacije, ko zneska nista enaka, tako da ostane presežek terjatev. O večstranskih ali verižnih kompenzacijah govorimo takrat, ko v pobotu sodelujejo trije ali več udeležencev, za katere pa ni nujno, da so med seboj v dolžniškem ali upniškem razmerju.

Factoring je finančni poseg, kjer finančna institucija odkupi terjatve svoje stranke. Podjetjem ponujajo zavarovanje, da se preko faktoringa zavarujejo pred slabimi terjatvami. Če kupec ne poravna svojih zapadlih obveznosti, faktor prevzame tveganje neplačila in se zaveže, da bo poravnal obveznosti kupca, ki so nastale v določenem roku (Kaj je factoring in kako deluje, 2014).

Factoring v petih korakih (Kaj je factoring in kako deluje, 2014):

- Prodajalec proda in dobavi kupcu blago ali storitev in mu izda račun.
- Prodajalec (takoj po dobavi) odstopi terjatev faktorju, mu izroči kopijo računa in odstopno izjavo, ki jo podpišeta prodajalec (odstopnik terjatev) in kupec (dolžnik).
- Faktor lahko prodajalcu že naslednji dan nakaže dogovorjeni znesek, zmanjšan za faktorinško provizijo.
- Ob dospelosti terjatve kupec plača blago ali storitev z nakazilom na račun faktorja.
- Faktor poročuna plačilo za odstopljeno terjatev, znesek pa zmanjša za obresti na uporabljeno financiranje.

Z **Asignacijo** se vzpostavi obligacijsko razmerje med tremi pravnimi osebami za poravnanje svojih obveznosti. Z asignacijo pooblašča ena oseba, nakazovalec (asignant), drugo osebo (asignatarja), da na njen račun izpolni nekaj določeni tretji osebi, prejemniku nakazila (asigantarju), tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Z asignacijo se ne prenaša terjatev oziroma obveznost, temveč se pooblasti in izvede denarni tok (Puharič, 1995, str. 229). To pomeni, da se z enim plačilom poplačata dva dolga.

2.2.3 E – izvršbe

Preko sodišča je mogoče izterjati dolg, ki je nastal zaradi neplačanega računa. Predlog za izvršbo na podlagi računa se lahko vloži tudi v elektronski obliki na portalu e-sodstvo. Postopek se začne z enostavno registracijo, ki je brezplačna. Pri tej je edini pogoj, da je veljaven elektronski naslov. Uporabnika vodi avtomatiziran elektronski sistem in mu hkrati olajša izpolnjevanje obrazca. Kadar podjetje oddaja po elektronski poti, sistem sam izračuna višino sodne takse in izpiše tudi sklic ter transakcijski račun, na katerega je potrebno plačati znesek (Setnikar, 2013).

2.2.4 Sodna izterjava

V današnjem času, ko je veliko plačilne nediscipline, se morajo podjetja pogosto zateči k pravnim sredstvom, da izterjajo svoj dolg. Za izvršbo se je smiselno odločiti, ko smo prepričani, da ne bomo uspeli z nobenim drugim sredstvom. Preden se odločimo za ta korak je še enkrat potrebno, da kontaktiramo kupca in ga še enkrat pisno ali ustno opomnimo, da ima neporavnane obveznosti. Poizkušamo ugotoviti, zakaj kupec ni poravnal svojih obveznosti, ter se v primerih večje likvidnosti težav dogovorimo, če je le mogoče, za obročno odplačevanje ali kompenzacijo. Sodna izterjava sodi med najbolj skrajne načine, saj imamo z njo visoke stroške. Tako se posledično spremeni tudi odnos med podjetjem in kupcem. Če je le možno, je to zadnji način, da se podjetje zateče k sodni izterjavi. Za izvršbo se je smiselno odločiti, ko je podjetje popolnoma prepričano, da ne bo uspelo z nobenim drugim sredstvom. Podjetje se mora hkrati tudi zavedati, da ne sme čakati, da bo dolžnik zašel v likvidnostne težave in blokado transakcijskih računov. Transakcijske račune lahko podjetje kadarkoli preveri brezplačno na straneh AJ PES-a. Zavedati se mora namreč tudi, da pogosto ni edini upnik, in v primeru da bo podjetje z izvršbo čakalo, je povsem možno, da se bo moralo podjetje postaviti v vrsto z ostalimi upniki, ki so izvršbo vložili že prej.

Predlog za izvršbo se poda na pristojnem sodišču, zaključí pa se, ko je dolg v celoti poplačan, ali ko kupec nima razpoložljivega premoženja, ki bi ga bilo mogoče rubiti. Izvršba se poda na podlagi verodostojne listine (računa).

V normalnih razmerah bi bilo z izterjavo manj težav. Dolžniki bi vedeli, da jim s sodnim postopkom grozijo večje težave in stroški ter verjetno tudi nepopravljiva škoda. Sodni postopki pa so v sedanjem času sila zamudni. Stanje se bo moralo izboljšati in takrat bo seveda tudi izterjava lažja, vendar to še ne bo tako kmalu, ker je treba zato prej spremeniti zakonodajo (Kako izterjati dolgove, 2014).

2.2.5 Kontrola procesa izterjave

Podjetje mora izterjavo kontrolirati, spremljati in analizirati. Pomembno je, da podjetje ugotovi kje se kažejo pomanjkljivosti. Naloga podjetja je, da odpravi oziroma izboljša te pomanjkljivosti. Podjetje se tudi zaveda prednosti poslovanja s stalnimi strankami, saj jih pozna in ve kako se odzivajo v določenem trenutku.

Obstaja veliko indikatorjev in meril učinkovitosti kreditnih sistemov v podjetju. Eden od njih je povprečno obdobje izterjave ali dnevi vezave terjatev do kupcev (v nadaljevanju DSO ang. *days sales outstanding*), 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 v to, 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 s katerim drugim faktorjem (Stanley, 2003, str. 40).

Formula za izračun DSO

$$\frac{\text{stanje odprtih terjatev} \times \text{število dni v obravnavanem obdobju}}{\text{prodaja v obravnavanem podjetju}} \quad (1)$$

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, npr. neznanja ali nerazumevanja valutnih rokov na strani kupcev, napak v cenah ali težav v postopku izterjave. Če prodaja ni v padcu, DSO pa je v porastu, prikazuje, da je težava na strani terjatev do kupcev. To pomeni, da je potrebno težavo analizirati in odpraviti glavni razlog problema. Nekatera podjetja DSO povezujejo s sistemom izterjave v podjetju. Načini oziroma sistemi izterjav v teh podjetjih so organizirani tako, da so se soočili s problemom šele, ko se je ta že pojavil. Takšen sistem izterjave 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 na 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 popeljal do povečanja DSO-ja. Pri vsakem

povečanju DSO-ja je potrebna analiza s prodajnega vidika in z vidika izterjave (Stanley, 2003, str. 40).

V primeru, da komunikacija med kreditnim oddelkom in ostalimi oddelki, ni prava zelo pogosto pripelje 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).

2.2.6 Priporočila za uspešno izterjavo

Ademovič (2008, str. 14) priporoča napotke, 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 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 rok ob ponovnih večkratnih naročilih, seveda s pravočasnimi plačili (plačili pred ali na rok valute). Redni naročniki izgubijo privilegij daljšega plačilnega časovnega 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 in pisno 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 zahtevamo od dolžnika, da se drži dogovorjenih rokov.

- Pri dogovarjanju o obračunih odplačilih 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 dolжник ne drži dogovora, je potreben takojšen ukrep – zahtevati enkratno poplačilo 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 plačil povzročajo neurejene evidence. Za točno prepoznavnost računa moramo določiti datum zapadlosti, ime in naslov podjetja, ki mu račun pošljemo. Z natančnimi podatki se izognemo nepotrebному zavlačevanju s plačili.
- Najem uspešne izterjevalne agencije omogoča, da prejemo denar od svojih dolžnikov v najkrajšem času.
- Osredotočanje in usmerjanje energije v osnovno dejavnost.

2.3 Plačilna nedisciplina kupca

Plačilna nedisciplina je zelo razširjena trenutno zaradi gospodarske krize v slovenskem in globalnem gospodarskem prostoru. Vse več je dolžnikov, ki skušajo privarčevati na račun neplačila oziroma zmanjšane plačila svojih dolgov, s tem pa trpi likvidnost in posledično tudi konkurenčnost njihovih upnikov.

Plačilno nedisciplino lahko opredelimo kot neupoštevanje zneskov, dogovorjenih rokov in načinov poravnania obveznosti ter jo povežemo s plačilno sposobnostjo podjetja (Mlinarič, 2000, str. 24).

Plačilna nedisciplina je tako resničen problem, ki ogroža uresničevanje gospodarskih ciljev podjetij in najbolj prizadene ravno majhna in srednje velika podjetja. Med temi je tudi najbolj razširjena. Do tega vodijo tudi slaba finančna sestava in nestrokovnost kadra v takšnih podjetjih, ki so z izjemo predpisanega minimalnega osnovnega kapitala večinoma financirana z dolžniškimi viri. Slabšanje razmerja med viri financiranja na račun lastnega kapitala pomeni, da so takšna podjetja kljub uspešnemu poslovanju veliko bolj občutljiva za spremembe v poslovanju, saj dolžniški kapital zahteva redno mesečno odplačevanje, nimajo pa dovolj lastnega kapitala, da bi premostila občasne krize (Mlinarič, 2000, str. 32).

Plačilna nedisciplina sproži veliko problemov, ki so med seboj povezani. Vemo, da so lastniki podjetij, vodstvo in zaposleni ter njihovi družinski člani krivi za posledice plačilne nediscipline. Na to nas vsakodnevno opozarjajo vsakodnevne novice o težkem življenju družin, katerih starši so izgubili službo zaradi neodgovornosti vodstva podjetja.

2.3.1 Nujni ukrepi za ureditev finančne discipline

Nujni ukrepi za ureditev finančne discipline (Sedovnik, 2009, str. 22):

- država naj sprejme rok za svoja plačila, ki ne bo daljši od 30 dni; na ravni EU je že predlagana direktiva, po kateri naj bi vse države plačevale v roku 30 dni;
- plačevanje DDV bi bilo treba urediti po načelu plačane realizacije na območju celotnega EU;
- treba je sprejeti ukrepe, s katerimi bi bistveno pospešili in poenostavili postopke izvršbe, čeprav se mala podjetja velikokrat ne odločajo za to zaradi tveganja, da bi s tem pretrgala poslovne odnose z naročnikom; meni, da bi sprememba dvofaznega izvršilnega postopka v enofaznega s sodbo sodišča z izvršljivostjo klavzulo bistveno poenostavila in skrajšala izvršilne postopke; predlaga tudi uvedbo varščine v primerih, ko dolžnik vloga ugovor, saj bi s tem izkazal utemeljenost in resnost ugovora;
- na področju javnih naročil bi bilo treba zagotoviti, da izbrani izvajalec razkrije vse podatke o podizvajalcih ter tako omogoči sledljivost plačil naročnika do celotne verige podizvalcev.

2.3.2 Plačilna nesposobnost kupca

Opozorilna znamenja na kupčevo plačilno nesposobnost naj bi vedno lahko delili na dve obdobji: ko kupec še plačuje in ko ne plačuje več, obveznosti pa še poravna. Znamenja so lahko razvidna iz povečevanja dni vezave obveznosti do dobaviteljev, zmanjševanja deleža kapitala v finančni sestavi, neobičajne nove postavke med odhodki podjetja (Žagar, 2009).

Pri oceni bonitete oziroma plačilne nesposobnosti je potrebna analiza učinkovitosti, uspešnosti in plačilne sposobnosti kupca. Ko primerjamo analize na podlagi podatkov iz tako imenovanih saldakontov z zunanjimi kazalniki, podoba o kupcu postane bolj jasna. Plačilna nesposobnost je lahko razvidna tudi iz izjemno ugodne ponudbe, kjer je zahtevano predplačilo. Če kupci ne zgrabijo, je jasno, da nimajo dovolj sredstev za predplačilo. Na drugi strani pa večkrat sprejmejo precej visoko ceno, če gre za odloženo in nezavarovano plačilo. Če ob takih znakih ugotovimo, da kupčevo stanje ni najboljše, zamenjamo tudi osebo, ki skrbi za kupca, in njegovo poslovanje z našim podjetjem. Ta bo namreč videl boljšo sliko od tistega, ki že več let skrbi za stranko. Torej, ko se kupec obnaša ekonomsko neracionalno, naj se prižge rdeča luč (Žagar, 2009).

Plačilno sposobnost lažje ohranjamo, če jo načrtujemo. Tako lahko pravočasno odkrijemo možnosti nastanka finančnih težav. Prve znake krize ugotovimo že iz načrtovanega denarnega toka, torej še preden so se zgodili. Znaki krize pa so prav informacije o kratkoročni ali dolgoročni plačilni sposobnosti (Bergant, 2000, str. 5 - 6).

Odpisu terjatev se najlažje izognemo s tremi akcijami:

- pogosti telefonski ali osebni kontakti s kupci,
- stalna in intenzivna komunikacija med prodajo in kreditnim oddelkom,
- takojšnja akcija pri pojavu problemov, tipičnih znakov plačilne nesposobnosti (Selan, 2002, str. 27).

V podjetjih večinoma odpis terjatev odobri uprava podjetja oziroma generalni direktor. Na drugem mestu je finančni direktor, precej pogosto se odobri v finančnem ali v kreditnem oddelku (Buckham, 2006, str. 61).

Žagar (2009) pravi, da je potrebno budno spremljati plačilno sposobnost kupca in, če se ta močno poslabša je potrebno takoj ukrepati preden bo prepozno.

2.3.3 Problem neplačila terjatev do kupcev

Problemi neplačila terjatev do kupcev nastanejo zaradi različnih vplivov. Repovž & Petelin (2000, str. 99) navajata naslednje:

- neplačilo zaradi trenutne nesposobnosti, obveznost pa bo poravnana pozneje,
- neplačilo zaradi dejanske nesposobnosti kupca,
- neplačilo v nedogovorjenem roku zaradi izkoriščanja finančnega in tržnega položaja kupca,
- problem slabih terjatev,
- metoda za oceno spornosti terjatev, v nadaljevanju MCA: Markova verižna analiza (angl. *Markov Chain Analysis*), ki temelji na izkušnjah pričakovanega obnašanja kupcev pri njihovem plačilu.

2.3.4 Neplačniki in kriza podjetja

Finančna kriza in nedisciplina, ki sta kot virus zajedla v vse segmente poslovanja, sta velik problem slovenskega poslovnega trga. Neplačevanje je na žalost pri mnogih postalo nekaj običajnega in vsakdanjega, kar pa vodi v začaran krog. Za podjetje je zelo pomembno, da prepoznajo znake plačilne nediscipline, saj se s tem lahko pravočasno izognejo slabim kupcem. Veliko podjetij se znajde na robu prepada zaradi neplačnikov.

Neplačevanje prinese ogromno težav, najbolj prizadene manjša podjetja, ki nimajo dovolj razpršenih prihodkov. S tem sta se strinjala tudi (Žibert, 2014):

- Uroš Čimžar iz Skupine Klaro, ki ima več kot 18 tisoč naročnikov pravi, da imajo težav z neplačniki izredno malo, saj so to težavo zaznali zelo zgodaj: "Tako spletna stran Domenca.com kot tudi Domovanje.com večino storitev opravita le po prejemu

predplačila. Glede na to, da gre večinoma za manjše zneske, naročnikom to ne predstavlja težave." Medtem pa so plačilni pogoji večjih projektov pri spletni agenciji Klaro vezani kar na zaključke faz projekta, zato se po izkušnjah Čimžarja skorajda ne more zgoditi, da bi jim kdo ostal dolžan izredno visoko vsoto denarja.

- Nejc Apšner (2014) iz podjetja Achilles opozarja, da je treba na problematiko plačilne nediscipline pogledati drugače, na čas pred krizo, saj ne gre za nov pojav: "Podjetnikov, ki so namerno zamujali s plačili, je bilo po odstotkih veliko več. Kriza je pravzaprav veliko večino teh podjetnikov spravila v bankrot, ostali (dobri) podjetniki pa so se zaradi izgub morali izobraziti glede preventive sodelovanja z novim partnerjem, kako razporediti tveganje in podobno." Njegovo videnje trenutnega trga pa je tudi, da je plačilna disciplina v veliki večini težava prezadolženosti podjetij.

Nekateri avtorji menijo, da je stečaj potuha za neplačnike, kajti s tem posotopkom se deloma izognejo poplačilu svojih obveznosti. Ti avtorji trdijo, da je prav plačilna nedisciplina glavna ovira za večjo rast podjetništva, pogosto pa tudi eden najpomembnejših vzrokov za propadanje malih podjetnikov v slovenskem gospodarstvu (Mihelič, 2005, 1).

3 OBVLADOVANJE TERJATEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

3.1 Metodološka izhodišča

V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo različne literature opredelila pojem ravnanje odnosov s strankami. Nato sem predstavila kakšna je kreditna sposobnost kupca, preverjanje bonitete kupca, finančno in nefinančno oceno kreditne sposobnosti kupca. V zadnjem teoretičnem poglavju sem opisala kdaj začeti z izterjavo in na kakšne načine se je lotiti.

V empiričnem delu se osredotočam na obravnavo izbranega podjetja. Prikazala bom postopek obvladovanja terjatev do kupcev in kako ravnanje odnosov s kupci vpliva na obvladovanje kupcev. Glede na to, da sem bila tudi sama zaposlena v tem podjetju, bom veliko ugotovitev lahko povzela iz svojega stališča oziroma iz izkušenj, ki jih imam na tem področju v podjetju, in pridobila tudi interne vire direktorja ter vodje prodaje, ki so pomembni za mojo obravnavo. Tako bom lahko skušala dokazati tudi dve trditvi:

- podjetje mora spremljati in nadzirati terjatve od njenega nastanka vse do njenega plačila s strani kupca, in to mora biti prioriteta naloga finančnega managementa terjatev,
- postopke izterjave terjatev do kupcev mora podjetje skrbno načrtovati in pri tem tudi sodelovati s prodajno funkcijo v podjetju.

3.1.1 Omejitve raziskave

Pri pisanju naloge sem imela omejitve že v začetku pisanja naloge. Vodstvo podjetja mi ni dovolilo objave za katero konkretno podjetje gre, tako da sem morala sprejeti odločitev, in prikriti podjetje ki ga obravnavam v magistrski nalogi. To mi je povzročalo v nadaljevanju kar nekaj težav, ker sem morala biti zelo pozorna, da nisem razkrila podjetja.

3.1.2 Cilj raziskave

Glavni cilji, ki jih bom skušala predstaviti v empiričnem delu:

- ugotoviti, katere so najpogosteje uporabljene tehnike spremljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju in kako je to tudi v teoriji,
- ugotoviti, katere tehnike izterjave terjatev do kupcev podjetje najpogosteje uporablja,
- ugotoviti, kako konkretno izbrano podjetje analizira svoje bodoče in sedanje kupce,
- ali se v izbranem podjetju posvečajo dovolj pozornosti kupcem,
- kako sodelujeta oziroma kakšna je povezanost prodajne in finančne funkcije v izbranem podjetju pri izbiri pravega kupca,
- spremljanje kupca od prvega stika podjetja in vse do poplačila svojih obveznosti,
- kako izbrano podjetje izvaja aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med ravnanje odnosov s strankami, čeprav tega ne poimenujejo tako.

3.1.3 Priprava podatkov

Preden začnemo dobljene podatke analizirati, jih moramo najprej ustrezno pripraviti. Pri tem jih prenesemo v ustrezno elektronsko obliko, ki omogoča nadaljnjo računalniško obdelavo podatkov, jih pregledamo, da pravočasno odkrijemo morebitne napake v dobljenih podatkih.

3.2 Ravnanje odnosov s kupci v izbranem podjetju

Ravnanje odnosov s strankami je za podjetje zelo pomembno. Za izvajanje CRM-ja ni potrebna programska oprema, vendar olajša poslovanje. V podjetju uporabljajo orodja, ki jih lahko uvrstimo med orodja ravnanje odnosov s strankami. Najbolj pogosto uporabljena orodja so:

- določenost ciljev, ki jih podjetje želi doseči glede strank,
- priprava ponudb, prilagojenih posamezni stranki,
- določanje strategije glede ravnanja s strankami,
- zbiranje podatkov o kontaktih s kupci,
- trženjske aktivnosti, prilagojene posameznemu kupcu,

- zbiranje podatkov o kupcih, ki so povezani z nakupi.

V podjetju se uporablja tudi strežnike za deljenje in dostop do splošnih informacij podjetja, kjer so dane mape, ki služijo kot intranet portal.

Funkcionalnost programske opreme je različna. S programsko opremo podjetje izbira podatke o kupcih, podatke o kontaktih s kupci, analizo podatkov o kupcih, obdelavo podatkov, spremlja in izvaja aktivnosti s kupci, povezuje podatke o kupcih s podatki o nakupih.

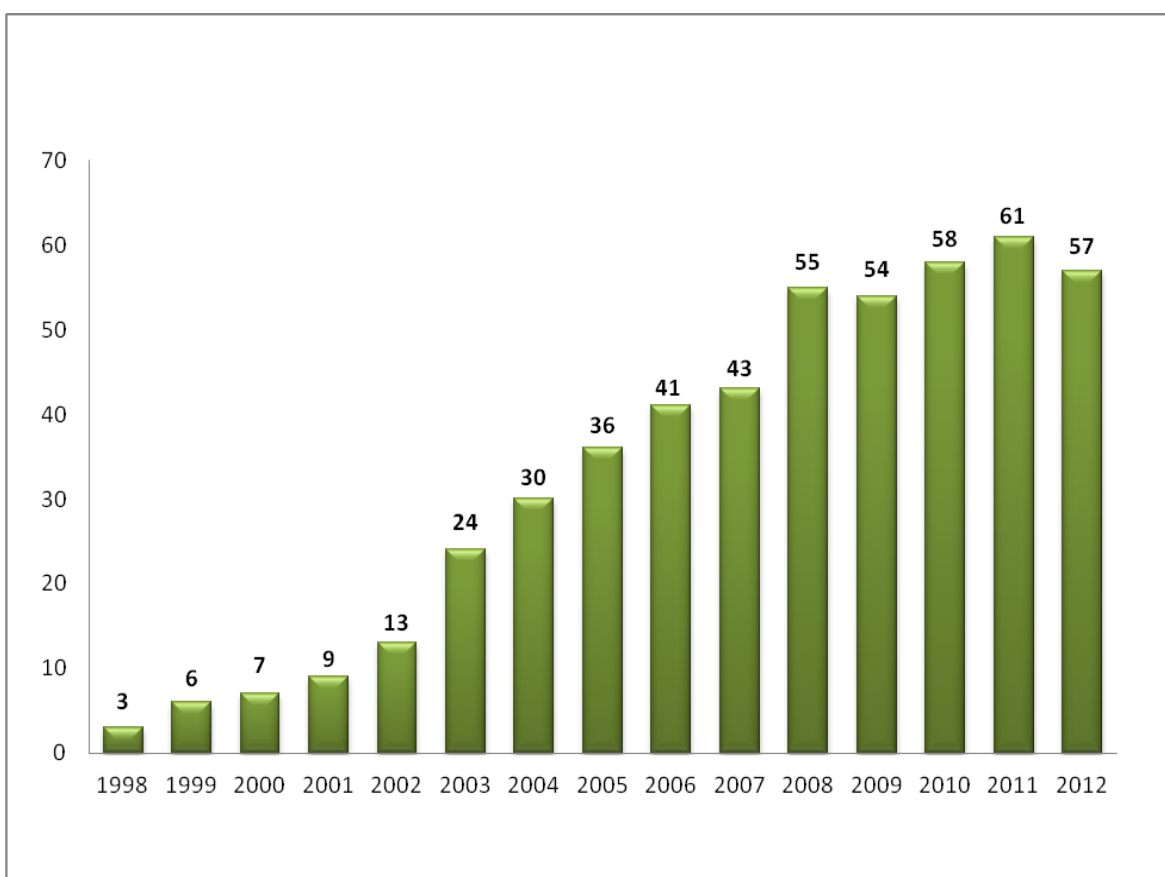
Zaposleni so tudi zelo pomembni za ravnanje odnosov s strankami, saj so ravno oni tisti, ki delajo in skrbijo za bazo strank, prispevajo k zadovoljstvu strank in k temu, da ostanejo stranke podjetja. Znanje je temelj uresničevanja vizije podjetja, zato verjamejo vanj in ga spodbujajo. Želja po znanju je skupna vsem zaposlenim v podjetju zato strokovno znanje zaposlenih širijo tako z nenehnim internim izobraževanjem kot z udeležbo na strokovnih, tehničnih in poslovnih seminarjih doma in v tujini. Mnogi zaposleni so s študentskega dela v podjetju prešli v redno delovno razmerje, v stimulativnem delovnem okolju pa jih je mnogo tudi zaključilo visokošolski ali univerzitetni študij, na kar so še posebej ponosni. Vztrajanje pri izrazito vertikalni strukturi podjetja se je v zadnjih letih izkazalo kot ključni element rasti, ki jo podjetje dosega na obstoječih prodajnih programih in s katero presega tudi stopnjo rasti v panogi. Ključ do poslovnega uspeha je v osredotočenosti na tisto, kar lahko nadzirajo, spreminjajo in prilagajajo na podjetje, na svoje poslovanje, poslovno strategijo ter na uspešnost zaposlenih pri doseganju zastavljenih ciljev. Podjetju zaupajo največji svetovni ponudniki informacijskih tehnologij ter partnerji, s katerimi so v dolgih letih plodnega sodelovanja stkali trdne poslovne vezi. Podjetje nenehno sledi razvoju trendov na področju informacijske tehnologije. Prilagaja se spremembam v okolju, obenem pa odkrivajo ter izkoriščajo nove tržne priložnosti. Strmijo k širjenju in izpopolnjevanju znanja ter k nenehnemu razvoju, saj se tako odpirajo nove poslovne priložnosti tako za podjetje kot za partnerje. Podjetje je usmerjeno v prihodnje, katerega oblikujejo stabilnost, zanesljivost, obsežne zaloge in tehnično podkovano osebje. Nove ideje in izzivi podjetju predstavljajo možnosti za nadaljnjo rast in razvoj podjetja. V podjetju verjamejo tudi v delitev svojega uspeha. Zavedajo se, da s podporo različnim družbeno pomembnim akcijam prispevajo k boljši kakovosti življenja in posledično oblikujejo tudi podobo podjetja. Prispevki, manj privilegiranim skupinam so le del prizadevanj vrniti nekaj dobrega okolju, iz katerega smo izšli. Pri tem se osredotočajo predvsem na pomoč različnim skupnostim pri dostopu do informacijskih tehnologij ter na pomoč nepridobitnim organizacijam. S finančno pomočjo in z računalniško opremo so tako pomagali številnim ljudem s posebnimi potrebami. Kot pokrovitelj se v zadnjem času udeležujejo predvsem v osnovnem izobraževanju, s športnim udeleževanjem pa spodbujajo tudi zdrav način življenja.

Z organizacijo obstoječega dela podjetje posluje uspešno že več let. V zadnjih letih je podjetje tudi zraslo, število strank se je povečalo s tem pa se je pojavila potreba po učinkovitejšem ravnanju odnosov s strankami (na sliki 2 je prikazan graf kako se število zaposlenih z leti povečuje).

Podjetje se zaveda pomembnosti vsake obstoječe in novo pridobljene stranke, zato je osnovalo dve strategiji, ki se nanašata na stranke. Strategiji, ki se nanašata na stranke, in sta vključeni v celotno strategijo podjetja sta:

- vzdrževanje odnosov s ključnimi strankami podjetja: ta strategija se predvsem navezuje na izgradnjo strateških odnosov s strankami in na visoko zavezanost potrebam strank.
- Varovanje pomembnih obstoječih tržnih segmentov: ta strategija vključuje razvoj poglobljenega poznavanja panoge in strank, ki so v teh panogah prisotne, ter razširitev nabora ponudbe s kombinacijo internih rešitev in partnerstev.

Slika 2: Število zaposlenih podjetja od ustanovitve do danes



Vir: Podjetje X d.o.o., Predstavitev podjetja X, (interno gradivo) 2013, str. 12.

Tako kot velja na splošno in v podjetju, so stranke vsak dan bolj zahtevne, želijo popolno pozornost, želijo se počutiti domače in dobrodošle, predvsem pa želijo izdelke po svojih

željah in željah zaposlenega v podjetju, ki jih je pripravljen poslušati.

V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo njihovih kupcev ključnega pomena za poslovno uspešnost. Znano je, da je lažje obdržati obstoječo stranko kot pridobiti novo. To se odraža tudi v računalniški panogi. Ključni cilji so poleg dvigovanja zadovoljstva stranke oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje stranke na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke. Kupci so večinoma zvesti eni blagovni znamki. Če so z izdelkom računalniške opreme, zaposlenimi in storitvami zadovoljni, se bodo ponovno odločili za nakup. Zato se v obravnavanem podjetju zavedajo, da se podjetje usmeri k zadrževanju strank s programi za povečevanje zvestobe, ker povečevanje zvestobe strank in dvig zadovoljstva posredno vpliva tudi na povečanje dobička obravnavanega podjetja. Na zniževanje stroškov pa bi lahko vplivali zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami, krajši čas izvedbe procesov in izboljšanje produktivnosti.

V praksi se je pokazalo, da so stroški, ki jih pridobi podjetje s pridobitvijo novega kupca, večji od stroškov, ki jih ima s tem, da zadrži obstoječega kupca. V podjetju se je pokazalo, da nezadovoljstvo kupca povzroči potencialno izgubo prihodkov. Iz lastnih izkušenj vemo, da se slab glas hitro širi naprej, zato je potrebno izgubljene kupce nadomestiti z novimi, kar za podjetje pomeni dodatne stroške prodaje, marketinga, oglaševanja in popustov.

V izbranem podjetju skrbijo za zadovoljstvo in zvestobo kupcev na naslednji način (Predstavitev podjetja X, 2013):

- kakovost prodaje: raziskujejo potrebe kupcev, svetujejo, predlagajo primerno blago in storitve.
- Kakovost komunikacije: enotno komuniciranje, usmerjenost komunikacijske klime in dodan pridih strategije na vseh nivojih.
- Kvaliteta blaga in storitev: skrbijo za kvalitetno blago in pravijo »da dobrih izdelkov ni težko prodati«. Principali, ki so jim naklonili zaupanje s tem, da so postali distributer izdelkov na slovenskem trgu, predstavljajo temeljni kamen, na katerem poleg kvalitete in kakovosti storitev in blaga sloni zaupanje kupcev.
- Doslednost: so točni in se držijo dogovorov.
- Dodana vrednost: pri svojem delu spodbujajo poslovno odličnost, z zanesljivo in strokovno ekipo, vrhunsko logistiko, s spremljanjem trendov na svetovnem in lokalnem trgu pa se je njihovo zaupanje še bolj utrdilo. Opravljajo tudi poprodajne storitve, pri reklamacijah kupca razumejo, stranki ustrezajo tako kot je bilo dogovorjeno.

Ker se v podjetju zavedajo, da je čas dragocen, se trudijo, da se nakup računalniške opreme opravi hitro in brez težav, zato se na povpraševanje odzovejo v najkrajšem možnem času. Nenehno razvijajo tudi svoj najnovejši prodajni kanal, spletno trgovino B2B, na kateri lahko 24 ur na dan, 7 dni v tednu spremljamo aktualno zalogo, cene in akcije iz ponudbe.

Naročila prek spleta omogočajo prihranke časa in denarja, zato so to možnost z veseljem sprejeli tudi obstoječi partnerji – prek spleta opravijo že približno petino vseh naročil.

Ker je širjenje partnerske mreže pogoj za zdravo rast podjetja, se že od samega začetka prilagajajo načinu poslovanja svojih principalov, obenem pa skušajo čim bolj omiliti vpliv tega prilagajanja na poslovanje s partnerji. Obenem nenehno poenostavljajo tudi ostale dele poslovnega procesa, kar omogoča aktivnejše ukvarjanje s partnerji, ki jim s stalnim izobraževanjem in spremljanjem trendov na svetovnem in lokalnem trgu lahko vedno pomagajo najti pravo in najugodnejšo rešitev.

3.3 Ocena kreditne sposobnosti kupca v izbranem podjetju

Pred prvo odpremo blaga mora imeti vsak kupec odobren kreditni limit s strani kreditnega oddelka in odlog plačila. Vodja prodaje ali komercialist izpolnita zahtevek za kreditni limit. Na obrazcu morajo biti vsi podatki o nazivu podjetja stranke, ki jih mora že v začetku sam komercialist preveriti na www.bizi.si. Izpolnjeno poročilo se potem posreduje v tiskani obliki v računovodstvo podjetja, ki nadaljuje s postopkom za odobritev kreditnega limita. Obrazec mora biti podpisan s strani komercialista in vodje prodaje. Predlagani limit določi komercialist po opravljenem obisku, ki ga je opravil pri stranki. Komercialist mora biti objektivni. Odloči se na podlagi dejavnosti s katero se ukvarja stranka, letne napovedi prometa, bodočih poslov stranke, preveri tudi boniteto in podatke o njihovih kupcih ter dogovor o roku plačila. Potrebno je preveriti, ali ima kupec blokiran račun. Plačilni rok predlaga komercialist s posvetom stranke. Najnižji plačilni rok je tri dni. Komercialisti se s strankami glede plačilnega roka pogajajo na podlagi pogojev, ki jih imajo v podjetju. Rok plačila je eden pomembnejših dejavnikov pri sklenitvi pogodbe, ravno tako je pomembna tudi letna ocena prometa, ki določa, kakšna bo višina kreditnega limita. Preden se odobri začetek novega sodelovanja s stranko, direktor podjetja preveri tudi bonitetna poročila o kupcu, ki jih pridobi s strani kreditnih agencij, bank in drugih virov. Ravno tako preveri finančno analizo oziroma bilanco stanja in uspeha, ki jo mora poslati stranka. Pri oceni kreditne sposobnosti kupca želi podjetje ugotoviti, ali kupec zmore plačati, ali bo finančno še preživel v naslednjem letu, ali se lahko poveča prodaja določenemu kupcu, kakšna je pokritost kratkoročnih sredstev do kupcev s kratkoročnimi obveznostmi do dobaviteljev in kakšen je trend prihodkov poslovanja. Direktor podjetja zahteva tudi nefinančne podatke (narava poslovanja, zgodovina plačevanja, vizijo plačevanja, informacija o vodstvu oziroma vodstvenih delavcih). Na podlagi pridobljenih podatkov se direktor odloči ali, se kupcu določi kreditni limit. Za preverjanje obstoječih kupcev in preden sklenejo novo pogodbo z novim kupcem uporabljajo različne vire informacij. V podjetju bonitete morebitnih kupcev preverjajo predvsem na spletnem portalu Gvin.com, Ajpes, iBON, Ipis. Gvin.com daje uporabnikom celovit vpogled v poslovanje slovenskih podjetij, v njihova vodstva ter v tržno dogajanje doma, v svetu in po posameznih industrijskih panogah. AJPES izdeluje informacije o boniteti poslovanja različnih poslovnih subjektov. Ajpes bonitetne ocene določa po modelu s.bon, ki je izdelan skladno s pravili Basel II, in glede

na kreditno tveganje razvršča slovenska podjetja v 10 bonitetnih razredov. Bonitete so podlaga za presojo zmožnosti poravnavanja obveznosti pri izbranih podjetjih oziroma poslovnih partnerjih.

V podjetju je direktor tisti, ki odloča ali se kupcu potrdi predlagani kreditni limit. Odloča tudi o tem ali je bil za kupca, glede na letno oceno prometa in zahtevani rok plačila, zahtevan prenizek ali previsok limit s strani komercialista. V primeru, da se je direktor na podlagi finančnih in nefinančnih podatkov odločil za zavrnitev kreditnega limita oziroma si obravnavano podjetje ne more privoščiti tveganja za prodajo na odprt račun se s kupcem v nadaljevanju posluje le na podlagi predračuna (avansa). V bodoče lahko pride tudi do spremembe, kajti vse je odvisno od poslovanja s kupcem, kako posluje v prihodnje ter kakšno boniteto ima kupec v bodoče.

Ko je s strani direktorja potrjen obrazec za odobritev limita (sodelovanja s stranko na podlagi kreditnega limit) se stranko obvesti, da se bo pripravila pogodba o poslovnem sodelovanju. Plačilo je zavarovano z bančno garancijo ali z menico. V večini primerih gre za menice v redkih primerih kjer so sklenjeni posebni posli je potrebno podpisati tudi osebno menico vendar je ta izjemoma v redkih primerih.

V pogodbi so zajeti vsi potrebni podatki, ki so potrebni za nemoteno sodelovanje. To so:

- podatki o prodajalcu in kupcu,
- cene in plačilni pogoji (določi se odlog plačila in kreditni limit),
- zavarovanje plačila in zamudne obresti (v večini primerih gre za bianco menico s pooblastilom za vročanje prodajalcu oz. tudi bančna garancija),
- veljavnost pogodbe (nedoločen čas),
- spremembe pogodbe (urejajo se z aneksi),
- prenehanje pogodbe (v pisni obliki lahko vsaka stranka odpove pogodbo z enomesečnim odpovednim rokom),
- reševanje sporov (skušata rešiti sporazumno, če sporazum ne bo mogoče doseči, bo spor reševalo pristojno sodišče v Ljubljani),
- ter podpis in žig podjetja.

3.4 Spremljanje in nadzor kupca

V podjetju je potrebno skrbno in odločno skrbeti za kupce. Za kupce je dodeljen prodajni referent. V primeru zapadlih terjatev se to počne v računovodskem oddelku (kreditnem oddelku), kjer dnevno spremljajo in nadzirajo kupce. Osnove za spremljanje in nadzor so v podjetju dobro zasnovane, saj imajo v ta namen dobro zasnovan informacijski načrt. Sistem nudi dovolj ažurnih in kvalitativnih informacij kot so celotne terjatve podjetja, terjatve po zapadlosti, prodaja podjetja v tekočem letu in preteklem letu. V sistemu je

vidna prodaja po mesecih, vse od začetka sodelovanja s stranko ter odprte in zaprte postavke. Vse to je vidno na konto kartici kupca, ki se spremlja za vsakega kupca posebej.

Lahko omenim, da prihaja tudi do slabega nadzora obstoječe izterjave, da se velikokrat v podjetju zanaša ena oseba na drugo, ker ni točno definirano katera oseba odloča. Zato prihaja do trenj v podjetju in posledično do slabega nadzora. O tem bo potrebno v podjetju konkretno premisliti in narediti plan kako se otresti le-tega.

V podjetju vsako leto naredijo tudi letni načrt, v katerem skladno z načrtovano prodajo določijo izhodiščno raven terjatev do kupcev po posameznih mesecih, za vsak prodajni oddelek posebej. Izhodišče za nadzor je povprečna višina mesečnih terjatev, ki je določena v letnem načrtu po posameznih mesecih. To spremljajo samo v prodajnem oddelku skupaj z vodji oddelkov ter direktorjem podjetja, ki mu je potrebno vsak mesec pripraviti podatke kaj od načrtovanega je bilo doseženo. V računovodskem oddelku nadzorujejo terjatve v celoti. Najbolj se osredotočajo na zapadle terjatve. Spremlja se tudi dnevni, tedenski, mesečni in letni nadzor nad kupci oziroma terjatvami. Podjetje ima na izbiro več različnih načinov spremljanja terjatev posameznega kupca. S tem ko opravlja več nakupov, se povečuje tudi kompleksnost spremljanja terjatev in potreba po vzpostavitvi ustreznega sistema spremljanja. Podjetje mora spremljati vsakega kupca in pridobiti informacije o tem, ali kupec plačuje v dogovorjenem roku ter kakšna je njegova plačilna disciplina. S pridobljenimi informacijami lahko podjetje oceni, ali je kupec kreditno sposoben in kakšno kreditno politiko bo vodilo podjetje za posameznega kupca v prihodnosti ter kakšne ukrepe bo izvajalo v primeru neplačila kupca. Več o nadzoru nad zapadlimi terjatvami je napisano pod točko 3.4.2.

3.4.1 Konto kartica kupca

Konto kartica je tudi eden iz med načinov spremljanja terjatev do kupcev. Konto kartica vsebuje vse računovodske podatke o kupcu, ki jih podjetje potrebuje. V njej lahko preverimo, kakšne obveznosti ima kupec do podjetja oziroma kaj mu dolguje. Podjetje jo uporablja tudi, kadar želi preveriti odprte postavke, ki so že zapadle in tudi tiste, ki še niso. Terjatve lahko preverimo v vsakem trenutku, vsak dan. Konto kartico lahko izpišemo tudi za vsakega kupca posebej. Z njo lahko preverimo:

- saldo na dan (kolikšen je saldo na dan),
- kreditni limit,
- ali je kupec blokiran,
- opombe kupca (ki se vpisujejo pod vsakega kupca posebej),
- prodajo za tekoče in preteklo in preteklo leto,
- zapadle terjatve.

3.4.2 Nadzor nad zapadlimi terjatvami

Za ravnanje s terjatvami je v prvi vrsti odgovoren direktor podjetja, ki mu pomagajo oziroma izpolnjujejo njegove ukaze v računovodskem oddelku. Nadzor zajema nadzor nad plačili zapadlih terjatev in pravočasno ukrepanje. V podjetju se izvaja tedenski nadzor nad zapadlimi terjatvami na kreditnem sestanku. Enkrat tedensko se tudi spremlja kupce na kreditnem odboru, ki ga načeloma izvajajo v sredo. Oseba iz računovodskega oddelka pripravi poročilo, v katerem so zajeti vsi kupci, ki imajo zapadle obveznosti in prekoračeni kreditni limit. Na sestankih se največkrat obravnavajo tisti kupci, ki zamujajo s plačili, torej kupci, ki so problematični. Ko je sestanek zaključen, je potrebno pripraviti tudi povzetek sestanka (zapisnik). Na sestanek se je potrebno že vnaprej pripraviti. Narejena je posebna tabela vseh kupcev podjetja, iz katere je razvidno, koliko je zapadlih terjatev, kolikokrat so bili kupcu že poslani opomini, kakšna je starostna struktura zapadlosti terjatev kupcev, ki ne plačujejo. Analiza se pripravi v excelovi tabeli. Na podlagi te analize se lahko direktor odloči, katerega kupca se bo v nadaljevanju dalo v izvršbo, s katerim kupcem se ne bo več poslovalo na odlog plačila. Preveč časa je namreč posvečenega kupcem, ki so slabi plačniki, namesto da bi del časa posvetili dobrim kupcem, in na ta način povečevali prodajo. Hkrati se dogovorijo tudi o blokadi kupca. To pomeni, da se ob preveliki zadolženosti kupcu ustavi dobava blaga, vse dokler ne poravnava svojih obveznosti. Na sestanku se tudi dogovorijo katerim kupcem se pošlje opomin pred izvršbo. Na kreditnem odboru se načeloma srečajo tri osebe direktor in dve osebi iz računovodskega oddelka. Tu se dogovorijo o nadaljnjih ukrepih, kako poslovati v nadaljevanju s kupcem. Plačilni pogoji so odvisni od vsakega kupca posebej, maksimalno do 75 dni in minimalno 3 dni. Enkrat na leto se pošlje IOP obrazec (izpis odprtih postavk), kjer se preveri stanje, če se stanje obravnavanega podjetja ujema s stanjem kupca. Tedenski nadzor poteka na podlagi pripravljene tabele o staranju terjatev kupcev, ki jih pripravijo v računovodsko kreditnem oddelku.

Terjatve so v tabeli 2 (na naslednji strani) razdeljene na zapadlo in nezapadlo ter vsota nezapadlih terjatev v vseh starostnih obdobjih. Zapadle terjatve so razdeljene v štiri starostne razrede (1-30, 31-60, 61-90 in nad 90 dni) in ravno tako tudi nezapadle.

Tabela 2: Primer tabele terjatev po strankah

Št. kupca	Zapadlo					Nezapadlo				Skupaj nezapadlo
	1 – 30	31 – 60	61 – 90	91 -		1 – 30	31 – 60	61 – 90	91 -	
S0007	0,00	0,00	0,00	0,00		964,65	0,00	0,00	0,00	964,65
S0008	2.304,90	0,00	0,00	0,00		205,22	0,00	0,00	0,00	205,22
S0009	2.603,36	0,00	0,00	0,00		641,52	0,00	0,00	0,00	641,52
S0010	733,84	0,00	0,00	0,00		3,22	33.414,61	0,00	0,00	33.417,83
S0011	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	14,69	0,00	0,00	14,69
S0012	206,36	0,00	0,00	0,00		60.613,68	0,00	0,00	0,00	60.613,68
S0013	732,98	0,00	0,00	0,00		4.262,24	0,00	0,00	0,00	4.262,24
S0015	0,00	0,00	0,00	0,00		637,15	0,00	0,00	0,00	637,15
S0019	3.225,63	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S0022	0,00	0,00	0,00	0,00		133,96	0,00	0,00	0,00	133,96

Vir: Podjetje X, Terjatve strank (interno gradivo), 2014.

Podrobno o staranju terjatev je napisano pod točko 3.9.

Enkrat tedensko v računovodskem oddelku naredijo pregled nad kupci, ki so posledično v nadaljevanju blokirani. Ko želi komercialist oddati naročilo stranke, mu javi v informacijskem sistemu, da ima kupec blokado ter da dobava blaga ni možna, dokler se ne poravna zapadle obveznosti. Lahko je tudi drugače, če je bil sprejet kakšen drug dogovor med podjetji. Pri večjih strankah, ki imajo zapadle obveznosti, je dogovor tudi takšen, da se plača vsaj 1:1 (kolikor blaga vzame toliko ga mora vnaprej plačati). Blokada kupca se opravi v primeru, ko stranka prekorači kreditni limit oziroma kadar ima več zapadlih obveznosti kot je dovoljeno. Blokada kupca sledi po vnaprej dogovorjenem pisnem dogovoru, katerega se držijo v podjetju.

V računovodskem oddelku kupca blokirajo v primeru:

- kadar ima zapadle obveznosti 1 dan več kot je zapadlost plačila,
- ko prekorači kreditni limit,
- kadar zapadle terjatve presegajo 15 odstotkov vrednosti odobrenega kreditnega limita.

Ko kupec poravna vse zapadle obveznosti, se ga odblokira in tako poteka dobava blaga nemoteno naprej. Računovodski oddelk ob enem obvesti tudi komercialista. V konto kartico kupca v informacijskem sistemu se tudi ročno zabeleži, da je bil kupec blokirani, kolikokrat je že bil blokirani in koliko časa. Slabost blokade kupcev je, da v podjetju blokada ni avtomatska ampak mora kupce spremljati zaposlena oseba v računovodskem oddelku in jih blokirati ročno. To pomeni, da prihaja tudi do prepozne blokade kupca, ker se jih spremlja oziroma se gre podrobno skozi vse kupce enkrat tedensko. Prihaja tudi do večje prekoračitve kreditnega limita in zapadlosti. V podjetju se vsak mesec pripravi tudi

analiza najboljših in najslabših kupcev za pretekli mesec. V poseben seznam se zajame 30 najslabših kupcev. Za te kupce skrbi določena oseba, ki jih sproti preverja in v Excelovo tabelo vnaša obljubljeni plačila oziroma informacije, ki jih izve od določenega kupca, ki ga je kontaktirala. Najslabši kupci so deležni redne kontrole, ki jo odgovorna oseba redno izvaja in opominja k plačevanju. Dobava blaga za takšne kupce je ustavljena oziroma blokirana. Komercialiste se tudi obvesti oziroma se jim pošlje po e-pošti pregled najslabših kupcev. V konto kartici določenega kupca je zavihek z opombami, kjer se vse, kar je povezano s kupcem ažurno ročno vpisuje. Komercialist lahko tudi sam preveri, kaj se trenutno dogaja z določenim kupcem, ravno tako jim pridejo informacije prav za oblikovanje prodajnih strategij. Za najslabše kupce se enkrat mesečno odloči direktor kako naprej, če ni nobenega premika s strani kupca (kupec ne plačuje zapadlih obveznosti) pride tudi do sodne izterjave. Letni nadzor v podjetju izvajajo na podlagi izdelanega letnega poročila na dan 31. 12., kjer so terjatve razdeljene na zapadle in nezapadle. Mesečni nadzor, ki ga sestavljajo direktor in vodje posameznih oddelkov, poteka enkrat mesečno, kjer tudi preverijo zapadlost terjatev. V mesečnem poročilu so zajeti tudi dnevi vezave terjatev, ki prikazujejo, koliko dni mora podjetje počakati, da je terjatev poplačana.

3.4.3 Spremljanje prodajne in finančne funkcije v podjetju

V podjetju se zavedajo, da sta za uspešno izterjavo pomembna tudi sodelovanje med prodajno in finančno funkcijo v podjetju. Dobri kazalniki prodaje, realizirani plani prodaje še ne pomenijo ničesar, če terjatve niso plačane, kar pomeni, da za to skrbi finančna funkcija v podpori s prodajno funkcijo. V podjetju poteka sodelovanje finančne in prodajne funkcije preko zasnovanega informacijskega sistema podjetja. Danes je v razvitem trgu to premalo in tako ugotavljamo, da se mora tudi redno vključevati nabavna funkcija. Na podlagi pridobljenih informacij v podjetju sem ugotovila, da ostaja trenje pri iskanju novih kupcev. Ko se na trgu išče nove kupce, imajo tukaj glavno vlogo samo komercialist in vodja prodaje. To pomeni, da ni sodelovanja s strani finančne funkcije, kar se v prodajni funkciji ne zavedajo, da je finančni oddelek tisti, ki bo v nadaljevanju skrbel za kupca in terjatev plačila. Tudi pri izterjavi bi morali bolj sodelovati, ne samo enkrat mesečno. Tukaj prihaja do trenj, ker se velikokrat zgodi, da je kupec s strani finančne službe blokirani, komercialist pa o tem ni obveščen, in tako prihaja do nesoglasja med finančno in prodajno službo.

Prednostni pomen usklajenosti prodajne in finančne funkcije je v tem, da:

- se mora kupce izbirati skupaj,
- mora prodajna služba za vsakega kupca oddati v finančni oddelek zahtevek za odobritev novega kupca, da se preveri boniteto in plačilno sposobnost,
- mora finančna služba za vsako zamujeno plačilo obvestiti prodajno funkcijo, da pri izterjavi sodelujeta skupaj,
- morata obe funkciji skrbeti za dobre odnose s kupci,

- je najboljše za podjetje, da skupaj sodelujejo vse tri funkcije: prodajna, nabavna in finančna.

V izbranem podjetju se v veliki večini ne držijo prednosti pomena usklajenosti prodajne in finančne funkcije. Menim, da bi bilo o tem potrebno konkretno razmisliti.

3.5 Postopek z neplačniki v izbranem podjetju

Danes se v vsakdanjem življenju pojavlja beseda terjatev oziroma dolg tako v zasebnem, kot tudi v poslovnem svetu. Glede na to, da podjetje vsakodnevno vstopa v dolžniško upniško razmerje z velikim številom pravnih oseb, je prav, da že v prvem kontaktu s stranko pridobi čim več uporabnih podatkov o določenem klientu v okviru in na način, ki ga dovoljuje zakonodaja. Med vsemi kupci, s katerimi se sreča podjetje, žal težko prepozna neplačnike. Že vnaprej računa na določen odstotek neplačnikov, ki bodo v nadaljevanju potrebovali posebno obravnavo, in zato je potrebno v podjetju poskrbeti, da skrbi za to določena oseba.

V magistrski nalogi sem nekaj besed že namenila neplačevanju. V nadaljevanju bom predstavila, kako se podjetje pripravi na izterjavo in kako opominja tiste kupce, ki ne poravnajo svojih obveznosti v določenem roku.

3.5.1 Izterjava in opominjanje

Podjetje ima točno določeno politiko izterjave. Za učinkovito spletno komunikacijo in telefonsko izterjavo je potrebna dobra priprava. Pomembno je, da se vnaprej pripravimo. Ključna je tudi priprava podatkov o stranki, o staranju terjatev, kreditnemu limitu, kontaktnih osebah, strukturi pogovora, plačilnih pogojih in zapiskih izterjevanj. Pri telefonski izterjavi nastane tudi veliko neuspehov zaradi nepravega osebnega pristopa, saj mora biti izterjevalec pripravljen. Ko se zaplete v pogovor z dolžnikom, je pomembno, da ohranja mirno kri in se ne prepira z dolžnikom. Stranki je potrebno pojasniti, da je potrebno poravnati zapadlosti in se dogovoriti o datumu, kdaj bo obveznost poravnana. Za uspešno izterjavo je bistvenega pomena tudi ažurnost in natančnost kontov kartice, iz katere lahko podjetje ugotovi vse o zapadlosti posameznega kupca. Ko se obravnava podjetje odloči za telefonsko izterjavo, pri tem naleti na različne vrste dolžnikov; tudi sama sem pri opravljanju svojega dela v računovodskem oddelku naletela na podobne težave in tako spoznala različne tipe 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 poplačajo.

Pri delu, ki sem ga opravljala v podjetju, sem spoznala navade dolžnikov. Veliko kupcev, kljub prejetim pisnim opominom, čakajo na klic in so pripravljene šele takrat poravnati svoje obveznosti, ki jih imajo. Veliko kupcev poravnava svoje obveznosti tudi šele takrat, ko se ponovno odloči za nakup. Nekateri kupci so takšni, da bodo obveznosti poravnali ko prejmejo opomin pred izvršbo, drugi pa iščejo nešteto izgovorov, da se izognejo plačilu. Neporavnane terjatve podjetju povzročajo različne stroške, kot so: telefonski stroški, stroški pošte, odvetniški stroški, ... V podjetju izvajajo tudi kompenzacije in cesije. V podjetju so za izterjavo zapadlih obveznosti kupcev zadolžene osebe v računovodskem oddelku, in jo tudi opravljajo. Enkrat tedensko si s pomočjo informacijskega sistema pridobijo podatke o kupcih, kjer so zapadle postavke in preseženi limiti posamezne stranke. Pripravijo si tabelo in pričnejo klicati stranke po telefonu ter tako izvajajo telefonsko vsakodnevno izterjavo. Pri tem s strankami usklajujejo saldakonte. S strankami računovodsko usklajujejo tudi preko elektronske pošte, ki imajo v bazi podatkov vnesene kontaktne podatke za računovodski oddelek. Ravno tako izvajajo tudi tedensko izterjavo preko pisnih opominov. Pisne opomine pošiljajo stranki v sredini tedna, se pravi v sredo, razen, ob praznikih, takrat so opomini takoj naslednji delovni dan. Pisni opomini so v veliko pomoč tudi pri usklajevanju saldov s strankami, ker vsebujejo izdane neplačane račune, ki so zapadli. Stranka tako dobi obvestilo o tem, kaj je zapadlo, in o usklajevanju stanja. Tako lahko zaprosi za manjkajoče fakture zapadlih terjatev, saj se pogosto dogaja, da stranka ni prejela računa, ker se ji račun pošlje dan po prevzemu blaga v skladišču. Pisni opomin pošljejo vsem strankam, izjema jih je le nekaj, katere se izloči iz seznama za pošiljanje opominov, ker je tako že vnaprej dogovorjeno med podjetjema. S temi strankami se dnevno usklajuje o poplačilu zapadlosti. Po nekaj dneh, ko stranka že prejme pisni opomin, računovodska služba preveri kupce, katerim je bil poslan opomin. Če podjetje ne prejme plačila, se odloči za telefonski klic, ali pošiljanje elektronske pošte. Nekateri stranke želijo, da se jih kontaktira izključno po elektronski pošti, nekatere pa se pokliče po telefonu. Te kontakte o stranki (kako poteka komunikacija s posamezno stranko) se pridobi v bazi podatkov o stranki. V telefonskem dogovoru se dogovorita o poplačilu terjatev. Zadolžena oseba si vpisuje v tabelo o vsem, kar se dogovori s stranko, da lahko spet v naslednjih dneh preveri, kako daleč sta prišli. Če dolg ostaja še vedno neplačan, se pošlje drugi opomin, ki zajema ponovno vse zapadle postavke kupca. V primeru, da na pisne opomine še vedno ni odziva, se pošlje stranki še zadnji, tretji pisni opomin, kjer se kupcu določi še skrajni rok plačila in na opomin odtisne žig »opomin pred izvršbo«. Preden se pošlje tretji opomin, se mora pridobiti podpis direktorja, in o tem obvesti tudi vodje oddelkov. V primeru, da po pisnem opominu pred izvršbo ne sledi plačilo, se podjetje v tem primeru odloči za sodno izvršbo brez vnaprej pisnih opozoril stranki. To potrdi

direktor, ravno tako obvesti vodje oddelkov. Takšnim kupcem se vsakršna nadaljnja prodaja oziroma dobava blaga v celoti ustavi in se naredi blokada kupca.

Izterjava na sodišču je zadnja možnost. Sodno izvršbo vložimo, ko res ni več nobene možnosti, da bi dosegli plačilo kupca. Podjetje načeloma vloži sodno izvršbo približno 90 dni po datumu zapadlosti terjatev. Ko se v podjetju odločijo katere dolžnike bodo dali v izvršbo, mora to odobriti direktor podjetja. Predlog za sodno izvršbo predlaga oseba v računovodskem oddelku, ki skrbi za izterjavo. Pripravi se potrebna dokumentacija in tako se e - izvršbo pošlje na sodišče. Potrebno je plačati tudi sodno takso in takrat je izvršba vložena. Če se takse ne plača v osmih dneh se predlog za izvršbo umakne. Sodna taksa je vrnjena upniku takrat, ko je izvršba končana in, če je le-ta uspešna. Ko prejme podjetje sklep iz sodišča, se v računovodskem oddelku spremlja postopek oziroma vodi evidenca.

Pri poslovanju podjetja je najpomembnejši del realizacija plačila za svoje izdelke. Zato se izbrano podjetje zaveda, da je izterjava najbolj zahtevno opravilo v podjetju, saj s strpnostjo in kakovostnim nadzorom nad terjatvami pridemo do uspešne izterjave. Izterjava za podjetje predstavlja tudi določene stroške. Podjetje lahko z ostrejšo izterjavo poslabša svoj odnos s kupcem. Podjetje mora najti neko pravo mero in pri tem upoštevati, da je kupec partner podjetja ter dolgoročni poslovni interes.

V tabeli 3 so prikazani koraki, ki jih podjetje upošteva pri procesu izterjave glede na starost zapadle terjatve.

Tabela 3: Postopki izterjave

Dnevi po dospelosti	Postopek izterjave
zapadlost 1 – 30	<ul style="list-style-type: none"> • računovodski oddelek pisno obvesti vse kupce oziroma pošlje opomin (izjema le nekaj kupcev, ki se jih izloči) • pokliče in elektronsko pošlje poziv za poplačilo terjatev
zapadlost 31– 60	<ul style="list-style-type: none"> • pošlje drugi opomin stranki • pokliče in elektronsko pošlje poziv za poplačilo terjatev
zapadlost 61 – 90	<ul style="list-style-type: none"> • telefonski ali elektronski poziv stranki, kdaj se lahko pričakuje poplačilo terjatev • zadnji oziroma tretji opomin pred izvršbo
zapadlost nad 90	<ul style="list-style-type: none"> • predaja predloga za izvršbo sodišču po odobritvi direktorja

Vir: Podjetje X, Postopek izterjave (interno gradivo), 2014.

3.5.2 Stop lista kupcev

V podjetju se izvaja tudi stop lista kupcev, ki se pripravlja, tako kot ostala poročila, enkrat tedensko, kjer je pregled odprtih in zapadlih postavk po posameznih kupcih. Stop listo pripravi zaposlena oseba v računovodskem oddelku. Na stop listo napiše kdaj namerava stranka poravnati svoje obveznosti in zapiše vse dogovore s stranko. Zabeleži si tudi povzetke o dogovorih preko elektronske pošte in telefonskega pogovora. Lista zajema tudi kritične stranke. Na podlagi teh ukrepov se tudi blokira stranko oziroma se ji prekine nadaljnja dobava blaga, ki sem jo že omenila. Stop lista je dostopna tudi komercialistom, saj je shranjena v informacijski bazi do katere lahko dostopajo.

V stop listi so sledeči podatki:

- zaporedna številka kupca, pod katero se vodi vsak kupec v obravnavanem podjetju,
- naziv kupca,
- odprto stanje na dan 15. 4.,
- vsoto zapadlih postavk na dan 15. 4, ki jih ima kupec in vsoto nezapadlih postavk,
- plačilni pogoji in kreditni limit kupca,
- ali je dovoljena dobava kupca ali ne oziroma ali je kupec blokiran,
- (v komentarju se zabeležijo) vsi tekoči podatki, ki jih pridobi kreditni oddelek od kupca za poplačilo zapadlosti.

V tabeli 4 je prikazana stop lista kupcev, za katere se vodi tedenski seznam, ki imajo zapadle postavke.

Tabela 4: Primer stop liste na dan 15. 4. 2014

št. kupca	Ime	Saldo	Zapadlost	Nezapadlo	šifra plačilnih pogojev	Kreditni limit	Dobava	Komentar
S0009	X	3.491,66	2187,56	1304,10	15	5000,00	DA	obljubljeno plačilo 17. 4., preveri, če ni ponovno, pokliči
S0041	Xx	2.070,68	1825,00	245,68	10	3000,00	DA	jutri plačajo 700 eur, ostalo v naslednjem tednu
S0050	Xxx	5.092,21	5.092,21	0,00	15	6000,00	NE	obljubljeno plačilo v naslednjem tednu, ko bo plačano odblokada kupca
S0066	Xxxx	1.835,98	0,00	1835,98	10	10000,00	DA	plačujejo vsak teden cca. 500 eur, pošiljajo tudi plan
S0070	Xxxxx	1.444,13	95,20	1.348,93	8	3000,00	DA	ne zamujajo s plačili, včasih plačajo kakšen dan po zapadlosti, če pozabijo se jim vedno pošlje e-mail

Vir: Podjetje X, Stop lista (interno gradivo), 2014.

3.6 Izstavitev računa

Izbrano podjetje izstavi račun kupcu za vsako dobavo blaga, razen izjemam, na primer večjim kupcem, s katerimi so posebni dogovori. Račun se pošlje enkrat dnevno, za vse skupne dobave blaga, ki so bile opravljene v določenem dnevu. Podjetje pošilja račune kupcem izključno po pošti dan, po dobavi blaga. Kupec, ki prevzame blago, podpiše prevzemni list, da je prevzel blago, od katerega gre en izvod kupcu, drugi ostane v podjetju. Račun dobi dan ali dva kasneje, na katerem je navedeno, do kdaj mora poravnati svojo obveznost.

3.7 Dolžnosti plačila

Kupec mora plačati blago v določenem roku, kot je naveden na računu, ki je v skladu s pogodbo, ki jo skleneta v začetku poslovnega sodelovanja. Vsak kupec je specifičen in ima različne roke plačila. Za kupce, ki ne plačujejo na odlog plačila in plačajo po predračunu, mora biti najprej izvršeno plačilo in potem lahko prevzame blago, za katerega je plačal avans. Kupec je vse svoje obveznosti dolžan plačati v določenem roku.

3.8 Popusti za predčasna plačila

V podjetju imajo tudi določene prednosti za kupce, ki poravnajo svoje obveznosti že pred zapadlostjo računa. Podjetje s popusti želi izkoristiti dobre učinke. Prednosti v popustih za predčasna plačila vidi tako podjetje kot kupec. Ko podjetje ponudi kupcu popust za predčasna plačila, imajo posledično manjše stroške izterjave. Predvsem pa privabijo tudi tiste kupce, ki želijo znižati svojo nabavno ceno. Direktor podjetja na osnovi stroškov financiranja predlaga višino popusta, ki s tem še vedno prinaša dobiček od prodaje blaga. Kupci imajo različne roke plačila, zato je potrebno za vsakega kupca posebej določiti višino popusta za predčasna plačila. Tako za najbolj zveste kupce, ki so deležni različnih popustov in ugodnosti, oblikujejo posebne ponudbe in jih tudi obdarilo.

3.9 Analiza starostne strukture terjatev do kupcev

Analiza starostne strukture terjatev do kupcev nam pokaže starost odprtih terjatev do kupcev na določen dan. Del terjatev je nezapadel, drugi del terjatev pa je zapadel. Zapadle terjatve kupci ne poravnajo iz različnih vzrokov (Brigham, Gapenski & Daves, 1999, str. 618).

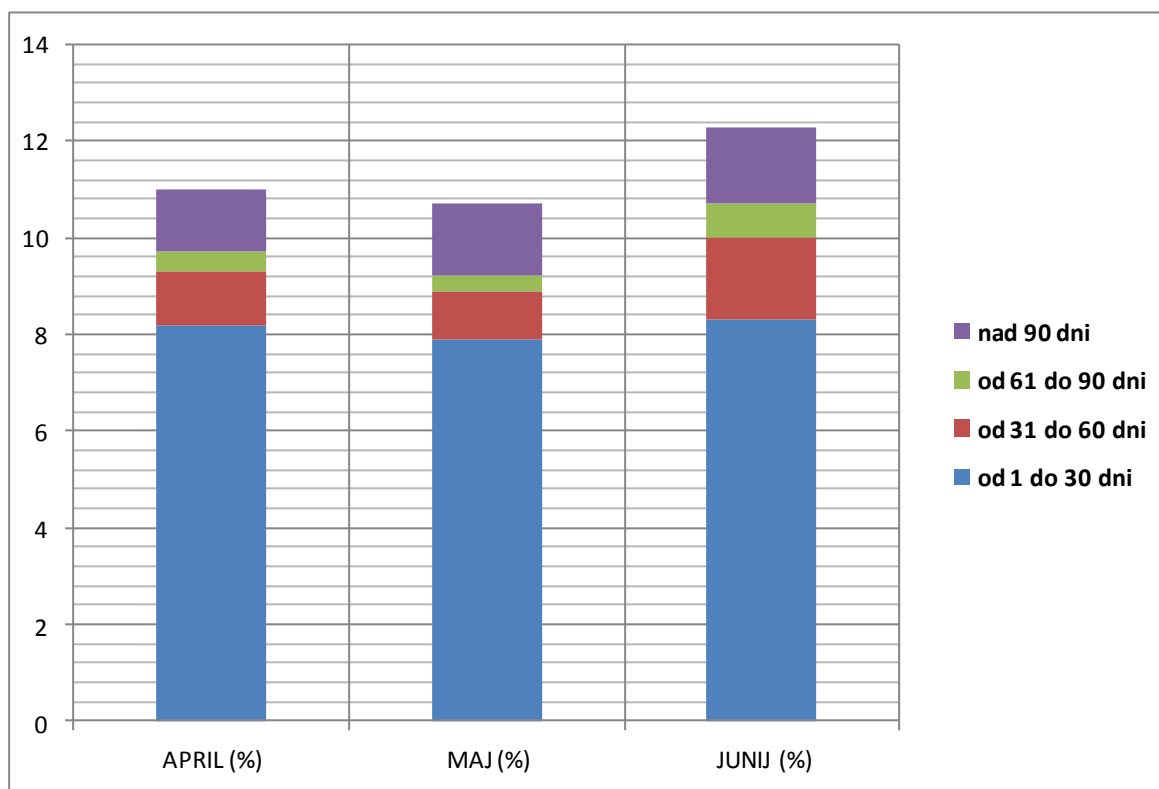
V nadaljevanju bom predstavila analizo starostne strukture terjatev do kupcev. Prikazala bom starost odprtih terjatev na določen dan oziroma koliko dni je minilo od zapadlosti terjatev. V nadaljevanju se bom dotaknila predvsem zapadlih terjatev, ki jih imajo stranke zaradi različnih dejavnikov. Tako bom prišla do ugotovitev, v kolikšni meri se kupci držijo

plačilnega roka, in ravno tako ugotovila, kolikšen je tisti del terjatev, ki ni plačan v določenem roku ter koliko dni stranke zamujajo s plačilom. Večje kot je število dni zapadlih terjatev, večje je tveganje, ali bo stranka terjatev do podjetja poravnala. S številom dni neplačanih terjatev pa v podjetju raste ne samo tveganje, da bo stranka terjatev do podjetja poravnala, temveč rastejo tudi stroški vezave sredstev. Če starostna struktura terjatev do kupcev prikazuje le strukturo zapadlih terjatev, pri tem pa ni naveden podatek, kolikšen delež terjatev ni zapadel, analiza prikrije pomembno informacijo glede skupnega deleža zapadlih terjatev v primerjavi z vsemi odprtimi terjatvami. V tem primeru je težko razkriti, ali kupci v povprečju poravnajo svoje obveznosti.

Tabela 5: Analiza starostne strukture v % zapadlih terjatev za tromesečje 2014

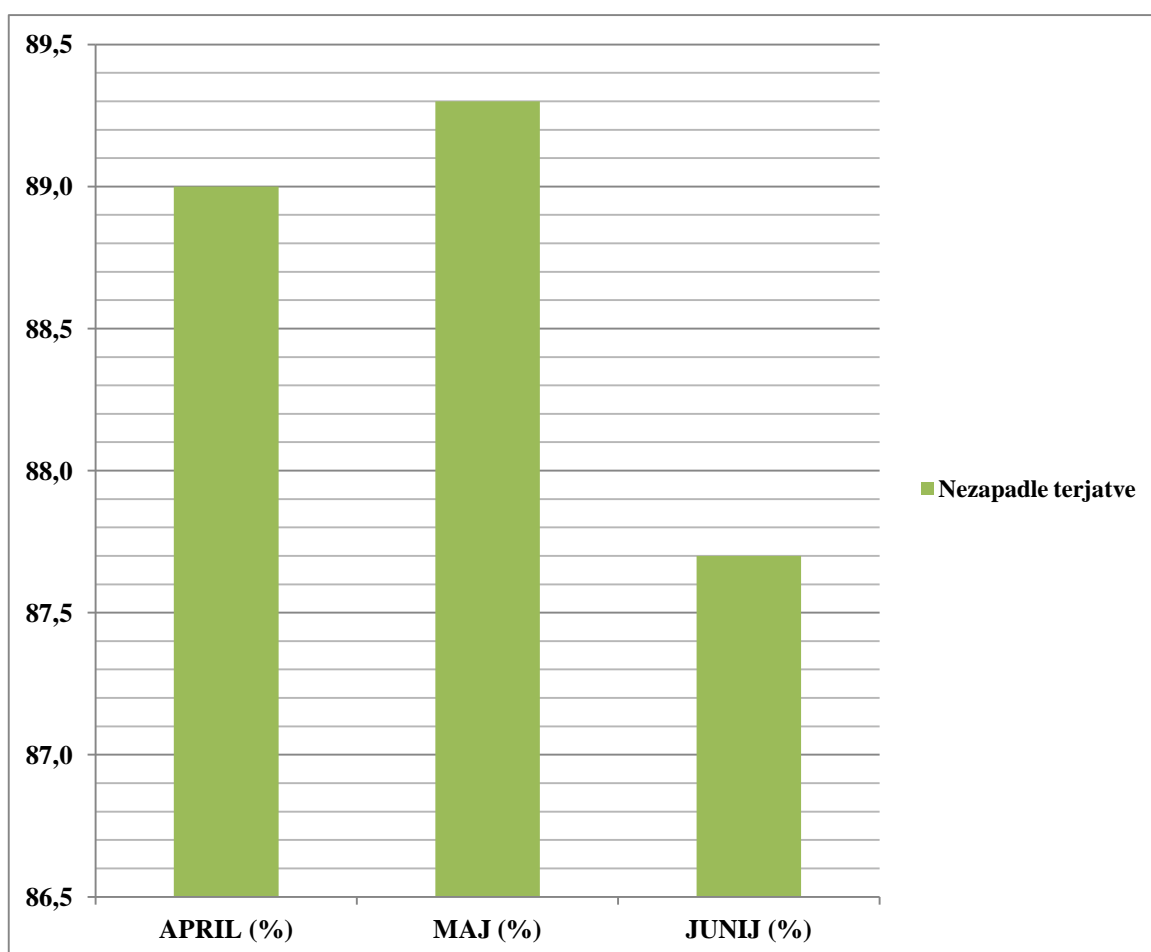
	APRIL (%)	MAJ (%)	JUNIJ (%)
ZAPADLE TERJATVE			
od 1 do 30 dni	8,2	7,9	8,3
od 31 do 60 dni	1,1	1,0	1,7
od 60 do 90 dni	0,4	0,3	0,7
nad 90 dni	1,3	1,5	1,6
Skupaj	11,0	10,7	12,3

Slika 3: Grafični prikaz starostne strukture zapadlih terjatev do kupcev za tromesečje 2014 v %



Slika 3 prikazuje zapadlost terjatev za tromesečje za leto 2014. Zapadle terjatve so razdeljene v štiri starostne razrede (1-30, 31-60, 61-90 in nad 90 dni). Starost terjatev se spremlja po zapadlosti in deleže podjetja v celotnem saldu terjatev. V obdobju od 1 do 30 dni, je neporavnanih največ 8,3 % zapadlih terjatev, v mesecu juniju najmanj, v mesecu maju pa 7,9 %. V obdobju od 31 do 60 dni je ravno tako največ zapadlih terjatev v juniju, se pravi 1,7 %, najmanj pa meseca maja, 1 %. V obdobju od 61 do 90 dni je bilo najmanj zapadlih terjatev, v maju 0,3 %, največ pa v mesecu juniju, 0,7 %. Kupcev, ki niso poravnali svojih zapadlih terjatev več kot 90 dni, je bilo največ meseca junija, 1,6 % in najmanj v mesecu aprilu, 1,3 %.

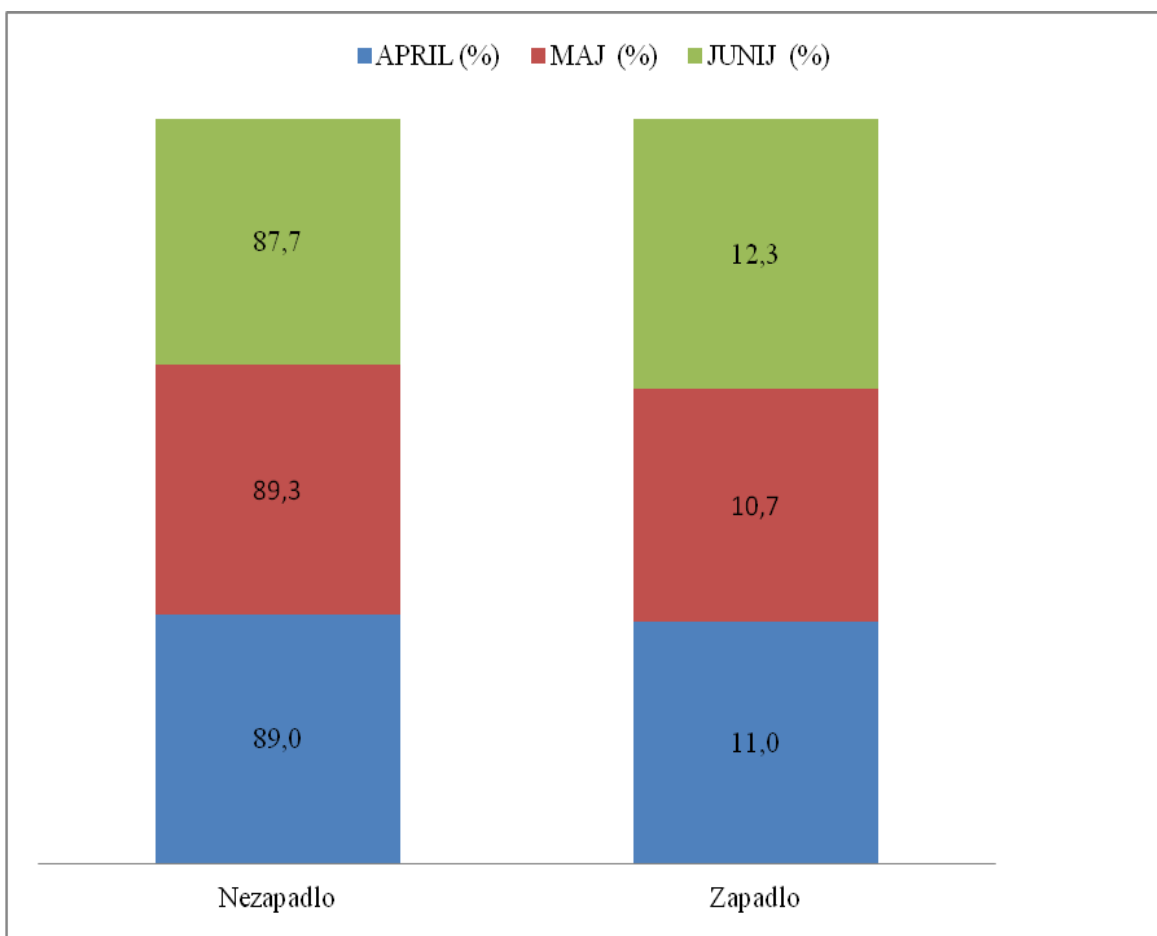
Slika 4: Grafični prikaz nezapadlih terjatev do kupcev za tromesečje 2014 v %



Slika 4 prikazuje kolikšen je odstotek nezapadlih terjatev do kupcev v tromesečju. Iz grafa lahko razberemo, da je v podjetju 89 % nezapadlih terjatev v mesecu aprilu, 89,3 % v mesecu maju, ter v mesecu juniju znašajo nezapadle terjatve 87,7 %.

Za boljši pregled in lažje razumevanje je na naslednji strani (slika 5) prikazan še skupni delež vseh terjatev po starosti na celotne terjatve v tromesečju 2014. Podrobna razlaga zapadlih in nezapadlih terjatev v tromesečju je že opisana na sliki 3 in sliki 4.

Slika 5: Grafični prikaz gibanja starostne strukture za tromesečje 2014 v %



3.10 Analiza nepravočasno poravnanih terjatev

Tako kot sem že večkrat omenila, je eden izmed negativnih dejavnikov poslovanja plačilna nesposobnost in plačilna nedisciplina kupca. Prišla sem do ugotovitev, kolikšen je del podjetij, ki zamujajo s plačili zaradi plačilne nesposobnosti ali zaradi plačilne nediscipline. Za vsako podjetje posebej sem izračunala kazalnik plačilne sposobnosti s pomočjo kratkoročnega koeficienta. Podjetja, ki sem jih uporabila v magistrski nalogi, sem izbrala naključno iz baze. Podjetja sem razdelila v dve skupini.

Plačilna sposobnost je torej sposobnost poslovnega subjekta, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti, in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga. Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti in uspešnosti poslovanja je primerna struktura sredstev ter primerna dinamika pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (iz nelikvidne oblike v likvidno in obratno). Plačilno sposobnost gospodarske družbe zelo grobo odraža primerjava unovčevanja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja sredstev. Ker pa bilanca stanja prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev gospodarske družbe na določen dan (konec obračunskega obdobja), se lahko to

stanje že naslednji dan spremeni. Zato mora gospodarska družba uporabljati dodatne informacije o plačilni sposobnosti, ki temelji na predračunih denarnih tokov. Kazalniki plačilne sposobnosti pa so zanimivi za posojilodajalce, ki pri odobravanju posojil upoštevajo vrednosti določenih kazalnikov za več zaporednih obdobj, ali zahtevajo, da vrednosti le teh ne smejo biti nižje od določenih kritičnih vrednosti (Pešl, 2008, str. 44).

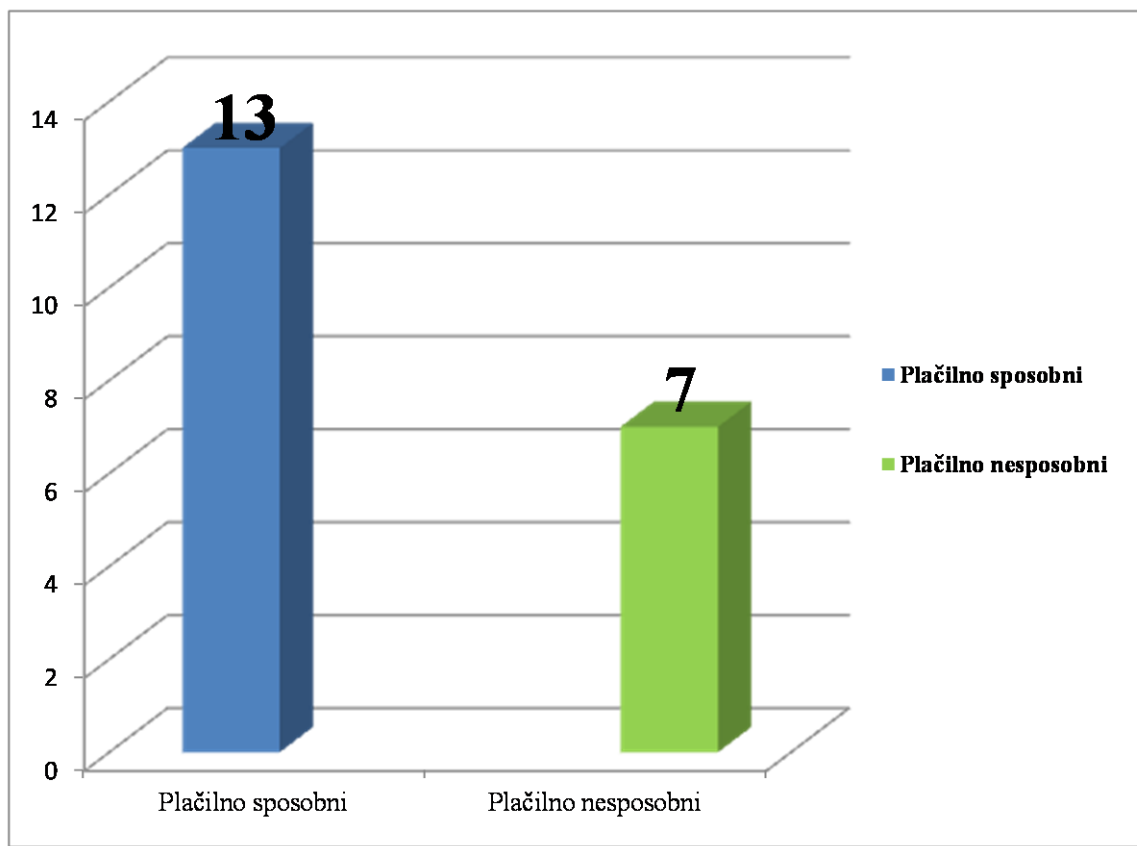
Kazalnik izraža pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri, torej sredstva, ki bodo unovčljiva v letu dni, z obveznostmi, ki v tem času zapadejo. Kot kratkoročna sredstva so upoštevana sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Če je vrednost kazalnika večja od 1, so kratkoročna sredstva financirana tudi z dolgoročnimi viri (Pešl, 2008, str. 44).

$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (2)$$

Tabela 6: Prikaz izračuna kratkoročnega koeficienta - kratkoročne plačilne sposobnosti

Podjetje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kratkoročni koeficient	1,23	0,80	0,60	0,20	0,70	0,90	1,00	1,10	1,30	0,70
Podjetje	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kratkoročni koeficient	1,10	1,20	1,20	1,30	1,00	1,02	1,20	0,90	1,00	1,40

Slika 6: Plačilno sposobni in plačilno nesposobni



S pomočjo izračuna kratkoročnega koeficienta, ki je prikazan v tabeli 6, sem prišla do ugotovitve, da vseh 20 podjetij, ki sem jih obravnavala, lahko opredelim v 2 skupini, ki sta prikazani na sliki 6. Na podlagi pridobljenih rezultatov kratkoročne plačilne sposobnosti, sem ugotovila, da sem spada 13 podjetij od skupno 20 podjetij, ki so plačilno sposobni. V drugi skupini so obravnavana tista podjetja, ki so plačilno nesposobna, takšnih podjetij je 7. Za 13 podjetij, katera so plačilno sposobna, menim, da je glavni razlog za neporavnane obveznosti najverjetneje plačilna nedisciplina in ne njihova plačilna sposobnost. Za drugo skupino 7 podjetij ugotavljam, da ta podjetja niso bila sposobna poravnati svoje obveznosti do dneva zapadlosti s svojimi sredstvi, ki jih imajo na razpolago. Za ta podjetja je pomembno, da v čim krajšem času najdejo najbolj ugodno možnost financiranja in na podlagi tega skušajo zmanjšati svoje zamude pri plačevanju zapadlih obveznosti.

4 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE

Podjetje mora pokazati kupcu, da ceni poslovanje z njim. Kupci so tisti, ki določajo novo dinamiko odnosa med kupcem in ponudnikom. Podjetje se mora nenehno prilagajati in pravočasno prepoznati, kaj je naslednji korak, ki ga bo kupec naredil. Zato danes še vedno velja slogan »kupec je kralj«. Kupec je v osrčju poslovne strategije, zato je

najpomembnejše, da je kupec zadovoljen. Dober glas, ki ga širi kupec naprej, pa je za obravnavano podjetje najcenejša pot do novega kupca.

V podjetju za odobritev kreditnega limita se uporablja v naprej natisnjen obrazec, ki se ga fizično izpolni in da v odobritev direktorju. Pri tem se izgubi veliko časa, ker je potrebno obrazec natisniti in fizično oddati v računovodski oddelek, da se da v pregled in odobritev direktorju. Zato bi podjetju predlagala, da razmisli o uvedbi elektronskega dokumenta za odobritev kreditnega limita, kjer bi se z enim klikom poslalo na elektronski naslov direktorja in tako bi tudi prihranili na času in papirju.

Za izterjavo v podjetju skrbijo zaposleni v računovodskem oddelku. Izterjava se izvaja vsak dan za vsakega posameznega kupca. Svoje dolgove terjajo preko telefonske izterjave, kjer usklajujejo tudi stanje na konto kartici s kupci, in pisno izterjavo, kjer se skupaj za vse stranke ustvarijo opomini. Opomine se natisne in pošlje vsaki stranki po pošti. Slabost tega je, da se pri tem izgubi veliko časa, ker je potrebno vse opomine kuvertirati in poslati stranki na sedež podjetja. Menim, da bi moralo obravnavano podjetje pošiljati opomine avtomatsko iz informacijskega sistema podjetja preko elektronske pošte ali faksa neposredno strankam. Kontakte strank imajo v obravnavanem podjetju vnesene v bazi, ki jo uporabljajo v računovodskem oddelku. Kontakte je potrebno tudi preverjati, če so pravi, saj veliko podjetij spremeni naslov oziroma ostale kontakte in obravnavano podjetje nič ne obvesti o spremembi. Tistim strankam, ki želijo izključno poslovati samo v fizični obliki, se opomin natisne in pošlje na sedež podjetja, ki ga ima stranka. Obravnavano podjetje bi si s tem zmanjšalo tudi stroške s papirjem in prihranilo svoj dragoceni čas.

V podjetju bodo morali konkretno razmisliti tudi o avtomatski blokadi kupca. Kupci, ki prekoračijo kreditni limit in povečajo svoje zapadlosti v podjetju podrobno spremljajo enkrat tedensko in takrat izvedejo blokado kupca posledično se ustavi tudi dobava. Zato prihaja velikokrat do velike prekoračitve limita in zapadlosti. V podjetju bodo morali resno razmisliti o uvedbi avtomatske blokade, ker se sedaj ročno blokira kupce in se dogaja, da se kakšnega kupca po nesreči tudi izpusti iz nadzora. V podjetju bi morali razmisliti tudi o avtomatskem opozorilu, ki bi jih že prej opozarjalo, da poslujejo z rizično stranko.

V podjetju bi bilo potrebno konkretno imenovati skrbnika nad terjatvami, ki naj bo tako v prodajnem kot računovodskem oddelku, in ki bi skrbel za učinkovito izvajanje kreditne politike. Skrbnik bi preverjal boniteto kupca, skrbel za sodelovanje poslovnih funkcij in skrbel v kolikšni meri je katera poslovna funkcija odgovorna za izterjavo terjatev.

Potrebno je določiti program ukrepov za hitrejše unovčevanje terjatev. Kupca bi bilo potrebno o njegovih obveznostih obvestiti še preden terjatev zapade v plačilo. Na računu, ki ga prejme kupec, bi moralo biti še opozorilo kakšne nepravilne obveznosti do podjetja še ima. Tako bi podjetje sproti opominjalo kupca na svoje obveznosti.

Menim, da bi moralo podjetje konkretno razmisliti tudi o shranjevanju podatkov. Podjetje ima shranjene podatke v različnih poročilih, ki jih spremljajo v različnih oddelkih. Zato bi bilo v podjetju potrebno razmisliti o uvedbi dograditve računalniškega programa za izterjavo, kjer bi imeli vse informacije o kupcih in sestankih zbrane na enem mestu. To bi ob enem izboljšalo tudi celoten pregled nad kupcem ter prihranilo veliko časa z iskanjem določenih podatkov.

V podjetju premalo časa namenijo obisku prodajne funkcije pri kupcu, saj osebni stik zelo pripomore k boljšemu poslovnem sodelovanju. O osebnem obisku bi bilo tako potrebno obvestiti tudi oddelek, ki skrbi za izterjavo, in stranki javiti, katere osebe jih kontaktirajo v primeru zapadlosti.

Podjetje mora konkretno razmisliti o razvrščanju novega kupca v razrede oziroma tako imenovani sistem ABC. V podjetju premalo časa in pozornosti namenijo le temu. Za tak sistem je potrebno veliko časa za vzpostavitev in vzdrževanje sistema. Ko podjetje imenovani sistem realizira pri tem doseže politiko spodbujanja najboljših kupcev k še večjemu nakupu ter omejevanje tveganj pri kupcih s slabšimi kriteriji. Podjetje bi moralo ob sklenitvi pogodbe o poslovnem sodelovanju dodati tudi določilo o plačilnem roku in nadaljnjih ukrepih v primeru, ko stranka ne plačuje svojih obveznosti. Menim, da bi bilo odlično, če bi med zaposlenimi, ki se ukvarjajo z izterjavo, stimulirali tiste, ki so uspešno izpeljali izterjavo.

V času pisanja sem ugotovila, da je sodelovanje med prodajno in računovodsko funkcijo nekvalitetno oziroma ni dobro organizirano. Ko sprejme prodajna funkcija novega kupca, o tem ne obvesti niti se ne posvetuje z računovodskim oddelkom o primernosti stranke. A ravno računovodski oddelek je tisti, ki bo skrbel in izvajal izterjavo nad zapadlimi plačili. Zato bi bilo potrebno, da bi kupce iskala skupaj in bi lahko že vnaprej za vsakega kupca preverila njegovo boniteto in plačilne navade. Ko se prodajni referent dogovori za prodajo določenega izdelka v neki vrednosti, in kupec potrди ponudbo, pride velikokrat do zaustavitve ravno v računovodskem oddelku, ker ima kupec preveč zapadlosti ali pa je prekorščil kreditni limit. V tem primeru prihaja do sporov in slabe volje med kupcem, prodajnim referentom in računovodskim oddelkom. V tem primeru bi moral prodajni referent najprej preveriti v računovodskem oddelku do kakšnega zneska lahko stranka opravi nakup blaga in šele nato javiti stranki kako naprej. Pri vsakem kupcu na njegovi konto kartici je zavihek z opombami, kjer je zabeleženo kaj se s posameznim kupcem dogaja, tudi na to bi moral biti prodajni referent pozoren. Splošno je znano, da je sodelovanje med računovodskim in prodajnim oddelkom zelo pomembno za uspešno prodajo, ki se zaključí šele z plačilom terjatev. Menim, da bi v podjetju morali tekoče spremljanje kupcev opravljati tako v računovodskem kot v prodajnem oddelku in drug drugega opozarjati na možnost spremembe plačilne sposobnosti kupca in s tem tudi na potrebo po ponovnem preverjanju kreditnega limita. Izmenjevati bi si morala informacije v zvezi s trgov, opozarjati na ugotovitve, ki jih srečata pri vsakodnevem delu s kupci, se

dogovarjati o nadaljnjih akcijah glede zapadlosti, iskati rešitve neuskklajenih terjatev, skrbeti za sprotno reševanje zaračunanih zamudnih obresti, razpravljati o ustreznosti zavarovanja terjatev ter preverjati pogodbe. Prodajni oddelek, ki spremlja kupca na podlagi njegovih naročil, pripravljenosti za nadaljnjo sodelovanje ter drugih nefinančnih informacij, ki jih pridobi od kupca. Tako mora prodajni oddelek pridobljene informacije od kupca posredovati v računovodski oddelek, ker je lahko vsaka, tudi nefinančna informacija opozorilo za poslabšanje plačilne sposobnosti kupca npr. občuten padec naročil v kratkem obdobju.

Za uspešno izvedbo omenjenih zgornjih sprememb v proučevanem podjetju so potrebne dodatne organizacijske spremembe. V okviru podjetja bi bilo posebej potrebno ustanoviti kreditni oddelek in določiti konkretno določene osebe, v katerem bi se izvajale aktivnosti oblikovanja in prilagajanja kreditne politike, uveljavljanja v praksi ter nadzor nad samim izvajanjem. Analize terjatev bi še naprej izvajal računovodski oddelek oziroma bi predlagala, da bi se preoblikoval v finančni oddelek. O njih bi obveščal tudi kreditni oddelek. Spremembe bi močno vplivale na potek poslovanja, zato jih je mogoče izvesti le ob popolni podpori vodstvenega in prodajnega kadra.

SKLEP

Trenutne gospodarske razmere niso rožnate, gledano tako na svetovni ravni kot za Slovenijo. Potrebno je nenehno spremljanje trenutnih tržnih informacij in prilagajanje, saj brez tega ne bi bilo mogoče poslovati, ali pa bi pahnilo podjetje v propad. Danes se razmere na trgu zelo hitro spreminjajo, kar pomeni da se mora podjetje zelo hitro odzivati. Podjetje mora imeti jasno zastavljeno politiko poslovanja, da bo lahko poslovalo na trgu tako danes kot v prihodnje. Zadovoljen kupec je danes tudi eden iz med pomembnejših dejavnikov. Danes ni dovolj, da je izdelek kvaliteten, zato se je potrebno osredotočiti na kupca. Podjetje mora prisluhniti kupčevim željam, saj je kupec danes izbirčen in občutljiv. Kupec je eden ključnih dejavnikov pri razvoju strategije ravnanja odnosov s strankami. Zadovoljen kupec za podjetje pomeni ključ do uspeha, ravno tako pa lahko predstavlja za podjetje nevarnost in pripelje podjetje do propada, če je kupec nezadovoljen. Podjetje se srečuje tudi s težavo plačilne nediscipline, tako kot veliko drugih podjetij. V magistrski nalogi sem prišla tudi do rezultatov, ki sem jih izračunala s kratkoročnim koeficientom plačilne sposobnosti, kjer sem skušala ugotoviti, ali so kupci plačilno sposobni ali ne. Tako sem kupce razdelila v dve skupini: v tisto kategorijo, kjer so kupci plačilno sposobni, in kupce, kjer so kupci plačilno nesposobni. Ker kupci svojih obveznosti ne poravnajo pravočasno, se podjetje srečuje s problemom neplačevanja. Podjetje mora sproti opominjati stranke, ki po dnevu zapadlosti še vedno niso poravnali svojih obveznosti. Kupce obvešča skozi različne načine opominjanja. Pisni opomin je eden iz med načinov, katerega se poslužuje tudi podjetje. V primeru, da po pisnem opominu še vedno ni plačila, je potrebno stranko poklicati in ugotoviti, zakaj obveznost še vedno ni poravnana. Kupci iz različnih načinov ne poravnajo svojih obveznosti, kar predstavlja problem podjetja. To pomeni, da

mora podjetje nujno spremljati zapadlosti kupca, izvajati stop listo kupca in hkrati redno terjati dolgove. Podjetje mora neplačevanje zmanjšati z različnimi ukrepi, ki so bili skozi magistrsko nalogo predstavljeni. Vedeti mora, da je potrebno najprej kupca preveriti, preden se odloči zanj.

V magistrski nalogi sem prišla do ugotovitev, da je nujno potrebno spremljati vsakega kupca sproti, preverjati višino kreditnih limitov, boniteto kupca, zapadlost, imeti tesno sodelovanje med računovodskim in prodajnim oddelkom ter imeti dober informacijski sistem, ki skrbi za ažurne podatke, ki jih podjetje potrebuje v vsakem trenutku, če želi imeti čim boljše poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2008). *Učinkovita izterjava terjatev: Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.
2. Anderson, K., & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New Your: McGraw-Hill.
3. Ang, L., & Buttle A. (2002). *Francis: ROI on CRM: a customer-journey approach*. North Ryde: Macquarie Graduate Scholl of Management.
4. Aver, B. (2000). *Sodobne metode merjenja in analiziranja kreditnega tveganja komitentov in portfelja na primeru Banke Koper* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Barry, A. M. (1997). *Credit Management: The Key to profitable trading*. Crichester: John Wimley & Sons.
6. Bass, R. M. V. (1991). *Credit Management*. Cheltenham: Stanly Thornes.
7. Bergant, Ž. (2000). Znaki podjetniške krize. *Podjetje in delo*, 6, 5-6.
8. Bergeron, B. P. (2003). *Essentials of CRM: A Guide to Costomer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
9. *Boniteta podjetja*. Najdeno 30. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.firmica.si/boniteta-podjetja-doo>
10. Bradač, A. (2011). *Ekonomija. Gradivo za 1.letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
11. Brigham, E. F., Gapenski, L. C., & Daves, P. R. (1999). *Intermediate Financial Management* (6th ed.). Orlando: The Dreyden Press.
12. Brvar, A. (1998). Bonitetna poročila in bonitete podjetij. *Kapital*, 182(8), 26 - 27.
13. Buckham, C. (2006). Using Predictive Modelling to Improve Collectons: *Credit Management*, 27(1), 60-61.
14. Charles, J. (2003). Non-paying customers? *Credit Management*, (11), 28-31.
15. Črčinovič Krofič, V., & Leva Bukovnik, M. (2009). *Osnove poslovnih financ. Gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
16. Habjan, B., Kosec, B., & Žavbi, A. (1991). *Uspešna izterjava - zavarovanje plačil - bonitetna služba SKB*. Ljubljana: Infin.
17. Javornik, S (1995). *Kratkoročno finančno upravljanje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. *Kaj je factoring in kako deluje: Prožna alternativa bančnemu financiranju, predvsem za mlajše*. Najdeno 3. decembra 2014 na spletnem naslovu

http://www.finance.si/136354/Kaj-je-factoring-in-kako-deluje-Pro%C5%BEa-alternativa-ban%C4%8Dnemu-financiranju-predvsem-za-manj%C5%A1e?&cookie_dialog=1&cookietime=1418069677

19. *Kako izterjati dolgove*. Najdeno 3. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/kako-izterjati-dolgove/>
20. Kavran, T. (2001). Kažipot do zadovoljnega kupca. Najdeno 30. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=253
21. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
22. Koskela, H. (2002). *Customer Satisfaction an Loyalty After Sales Service: Modes of Case in Telecommunications Systems Delivery*. HUT Industrial Management and Work an Organizational Psychology. Report No 21. Espoo 2002 Helsinki Univerity of Tehnology. Najdeno 24. okrobra 2013 na spletnem naslovu <http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994.pdf>
23. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kotler, P. (2004). *Psihologija in sociologija trženja*. Maribor: Založba Obzorja.
25. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Maness, T.S., & Zietlow, J.T. (2002). *Short - Term Financial Management* (2.ed.). Carson City: Thomson Learning.
27. McAlliser, T. (2004). *Customer Relationship Management – A Case for e-Business Strategy*. Maryland: University of Maryland.
28. McFadden, D. (2002). CRM – easy to do wrong, hard to do right. *Strategic Direction*, 18(3), 19-22.
29. Meta Group. (2001). CRM for Decision-Makers. Skripta za seminar.
30. Mihelič, E. (2005, 15. april) Stečaj je potuha za neplačnike. *Podjetnik*, str. 17.
31. Mlinarič, F. (2000). Ali bo zakon o finančnem poslovanju podjetij res odpravil s finančno nedisciplino? *IKS*, 27(6), 15-37.
32. Novak, A. (2006). *Informatizacija procesov upravljanja odnosov s strankami* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Nyugen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
34. Perlmutter, N. H. (2009). Improve Colletctions Get a »New Attitude«. *Financial Executive*, 25(8), 18-21.

35. Pešl, K. (2008). *Analiza terjatev 20-ih podjetij v računovodskem servisu x za leto 2006* (diplomsko delo). Maribor: Visoka strokovna šola Akademia Maribor.
36. Podjetje X d.o.o. (2013). *Predstavitev podjetja X* (interno gradivo). Ljubljana: X d.o.o.
37. Podjetje X d.o.o. (2014). *Postopek izterjave* (interno gradivo). Ljubljana: X d.o.o.
38. Podjetje X d.o.o. (2014). *Stop lista* (interno gradivo). Ljubljana: X d.o.o.
39. Podjetje X d.o.o. (2014). *Terjatve strank* (interno gradivo). Ljubljana: X d.o.o.
40. Puharič, K. (1995). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
41. Rems, M. (1999). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Založba Primath.
42. Repovš, L., & Peterlin, J. (2000). *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
43. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP books.
44. Sedovnik, P. (2009). Za neplačila ni kriva samo finančna kriza. *Podjetnik*, (11), 84.
45. Selan, T. (2002). *Ocena kreditne sposobnosti podjetja* (strokovno gradivo). Ljubljana: Delavnica ocene kreditne sposobnosti podjetja.
46. Selan, T. (2003). *Ocena kreditne sposobnosti podjetja* (strokovno gradivo). Ljubljana: Delavnica ocene kreditne sposobnosti podjetja.
47. Setnikar, N. (2013). Izterjava dolga, ki nastane zaradi neplačanega računa. Najdeno 15. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/poslovanje/izterjava-dolga-ki-nastane-zaradi-neplacane-racuna>
48. Stanley, J. (2003). DSO resolution network. *Credit Management*, str. 40.
49. Šeligo, R. (1997). Obvladovanje danih blagovnih kreditov s poudarkom na politiki kreditiranja kupcev. *Revizor*, 4-5, 131.
50. Škerlj, P. (2008, 21. april). Odnosi s potrošniki. *Študent*. Najdeno 10. avgust 2014 na spletnem naslovu <http://www.student.si/preberi-si/komuniciranje/odnosi-s-potrosniki.html>
51. Šušteršič, M. (2002). *Nevronske mreže v ekonomiji na primeru kreditnega tveganja fizičnih oseb* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. *Učinkovita izterjava dolgov*. (2000). (Vzorci dopisov, vzorci opominov, vzorci pogodb, vzorci obrazcev za izterjavo dolga, zakonska podlaga). Ljubljana: Primath.
53. *Upravljanje odnosov s strankami – CRM*. Najdeno 15. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>
54. Vabšek, S. (2001, 18. december). Telefonska izterjava – prijazno in vztrajno. *Finance*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/15267>

55. Vaupot, Z. (2002, 28. marec). *Upravljanje odnosov s strankami (CRM) kot prodajno marketinška strategija*. Ljubljana: Marketinška konferenca.
56. Zupančič, P. (2008). *Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov*. Ljubljana: GV izobraževanje.
57. Žagar, L. (2009, 13. maj). Kako se odzvati na zmanjšano plačilno sposobnost kupcev. *Poslovna akademija*. Najdeno 7. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/246760/Intervju-Kako-se-odzvati-na-zmanjšano-plačilno-sposobnost-kupcev?cookietime=1424248211>
58. Žibert, M. (2014, 8. april). Kako se spopasti z neplačniki. *Mladi podjetnik*. Najdeno 28. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-se-spopasti-z-neplacniki>

