

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV  
NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2006

ROMANA BOGOVIČ

#### IZJAVA

Študentka Romana Bogovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Dušana Mramorja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ELEMENTI KREDITIRANJA KUPCEV</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>RAZLIČNI CILJI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>VPLIVI KREDITNE POLITIKE</b> .....	<b>2</b>
2.2.1	<i>Namen kreditne politike</i> .....	2
2.2.2	<i>Omejevalna kreditna politika</i> .....	3
2.2.3	<i>Sproščena kreditna politika</i> .....	3
2.2.4	<i>Zmerna kreditna politika</i> .....	4
<b>2.3</b>	<b>OCENA KUPČEVE KREDITNE SPOSOBNOSTI</b> .....	<b>5</b>
2.3.1	<i>Začetek sodelovanja z novim kupcem</i> .....	5
2.3.2	<i>Razvrstitev novega kupca v razrede</i> .....	6
<b>2.4</b>	<b>NAČINI POPLAČILA TERJATEV</b> .....	<b>7</b>
2.4.1	<i>Redna plačila po dogovorjenih plačilnih rokih</i> .....	8
2.4.2	<i>Drugi načini poplačila terjatev</i> .....	8
<b>2.5</b>	<b>NADZOR TERJATEV DO KUPCEV IN NAČINI IZTERJAVE</b> .....	<b>11</b>
2.5.1	<i>Periodično spremljanje terjatev do kupcev</i> .....	11
2.5.2	<i>Načini izterjave</i> .....	12
2.5.3	<i>Popust za predčasno plačilo terjatve</i> .....	14
<b>2.6</b>	<b>INSTRUMENTI ZAVAROVANJA TERJATEV</b> .....	<b>15</b>
2.6.1	<i>Menica</i> .....	15
2.6.2	<i>Bančna garancija</i> .....	16
2.6.3	<i>Poroštvo</i> .....	16
2.6.4	<i>Dokumentarni akreditiv</i> .....	16
2.6.5	<i>Dokumentarni inkaso</i> .....	17
2.6.6	<i>Zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi</i> .....	17
2.6.7	<i>Pogodbeni načini zavarovanja</i> .....	18
<b>3</b>	<b>ANALIZA KREDITNE POLITIKE PODJETJA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE TERJATEV</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3</b>	<b>ANALIZA VEZAVE TERJATEV DO KUPCEV</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4</b>	<b>ANALIZA POPUSTOV ZA PREDČASNA PLAČILA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.5</b>	<b>ANALIZA NEPLAČANE PRODAJE</b> .....	<b>29</b>
<b>3.6</b>	<b>ANALIZA RAZVRSTITVE KUPCEV V RAZREDE</b> .....	<b>31</b>
<b>3.7</b>	<b>ANALIZA POSLOVNEGA UČINKA OB SPREMENJENI KREDITNI POLITIKI</b> .....	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>TRENTNA KREDITNA POLITIKA IN MOŽNE SPREMEMBE</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>OPIS OBLIKOVANJA SEDANJE KREDITNE POLITIKE</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>MOŽNOSTI SPREMEMBE KREDITNE POLITIKE</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>39</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>41</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>42</b>

## 1 Uvod

Upravljanje s terjatvami do kupcev je za večino slovenskih podjetij eno od pglavitnih kratkoročnih poslovnih odločitev. Vse več podjetij se zaveda, da kreditna politika, ki je gonilni element upravljanja terjatev do kupcev, ni le skupek kratkoročnih odločitev, katerih rezultati so vidni v krajšem časovnem obdobju. Rezultati se odražajo dolgoročno.

Velikost terjatev do kupcev je odvisna od velikosti podjetja, politike kreditiranja kupcev in od splošnega stanja v narodnem gospodarstvu. S spreminjanjem politike kreditiranja kupcev lahko podjetje uravnava razmerje med donosnostjo in tveganjem. Sproščena politika kreditiranja spodbuja in povečuje prodajo podjetja, medtem ko se na drugi strani povečuje tudi tveganje za neizterljivost terjatev. Podjetja poskušajo s kreditiranjem povečevati svojo konkurenčnost in na ta način pritegniti kupce.

Upravljanje s terjatvami do kupcev zajema celovite odločitve od prvih pogovorov in stikov s potencialnim kupcem pa do zapiranja oziroma plačila terjatve, vključujoč politiko kreditiranja kupcev in nadzora nad terjatvami. Z ustreznim upravljanjem terjatev se podjetje izogne nepotrebni oziroma previsoki vezavi sredstev in povečanemu tveganju neizterljivosti terjatev.

Namen diplomske naloge je opredeliti oceno in možnosti spremembe kreditne politike proučevanega slovenskega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del teoretično obravnava elemente kreditiranja in možnosti upravljanja terjatev do kupcev. Drugi del diplomskega dela, ki obsega drugo, tretje in četrto poglavje, pa zajema analize slovenskega podjetja z oceno sedanje kreditne politike in možnih sprememb. Naloga temelji na finančnih podatkih in analizi enega izmed desetih prodajnih področij proučevanega podjetja. Posamezna prodajna področja se po prodajnih izdelkih in vrsti odjemalcev tako razlikujejo, da jih ni mogoče hkrati obravnavati in jih v oceni poenotiti.

Proučevano podjetje je na slovenskem trgu med bolj izpostavljenimi in deluje v dejavnosti, kjer velja močna konkurenca. Razkritje natančnih finančnih podatkov izbranega prodajnega področja in naziva podjetja bi pomenilo razkritje enega izmed vitalnih delov podjetja in bi lahko ogrozilo bodoče poslovanje in širjenje podjetja na tem področju. Na željo uprave izbranega podjetja tako ne bom razkrila naziva podjetja in ga zato imenujem »proučevano podjetje«.

Pri tem moram poudariti, da vsi opisni podatki in finančni izračuni z analizami temeljijo na dejanskih podatkih. Absolutne finančne podatke pa sem zaradi prepoznavnosti ustrezno prilagodila.

## **2 Elementi kreditiranja kupcev**

### **2.1 Različni cilji**

Pri poslovanju se srečujemo z različnimi cilji prodajnega osebja, tržnega osebja, finančnega osebja, kupcev, dobaviteljev itd. Vsak izmed njih ima svoj interes, ki je povezan z njihovo vizijo in usmeritvami. Finance težijo k čim bolj optimalni ravni terjatev in čim hitrejšemu obratu terjatev, medtem ko se drugi oddelki, kot so prodaja in trženje, zavzemajo za raven terjatev, ki jim omogoča nemoteno in čim bolj odprto poslovanje. Prodaja in trženje vsekakor stremita k čim večji prodaji in čim boljšemu servisiranju kupca. Njihov cilj je zadovoljiti kupca v najvišji možni meri in si ga zagotoviti kot stalnega odjemalca in partnerja.

Kupci pričakujejo od podjetja možnosti zanesljivega in ugodnega kupovanja učinkov (izdelkov in storitev – kakovostno, v zelenih količinah, po primerni ceni, z ustreznimi roki dobave ipd.), hkrati pa se v poslovanju s podjetjem zavzemajo za nakup s čim daljšim odlogom. Pritisk kupcev na ta del finančnega dogovora se je v zadnjih letih močno stopnjeval. Če želi dobavitelj poslovati s kupcem, je prisiljen upoštevati njegove želje. Drugače bo kupec izbral dobavitelja, ki mu bo omogočil prodajo z daljšim plačilnim rokom oziroma z drugimi, bolj ugodnimi finančnimi pogoji.

### **2.2 Vplivi kreditne politike**

#### **2.2.1 Namen kreditne politike**

Kreditna politika je sestavni del celotne politike podjetja, ki je usmerjena v povečevanje sedanje vrednosti podjetja ob neki določeni stopnji tveganja (Edwards, 1993, str. 22).

Kreditno politiko podjetje ocenjuje na enak način kot katero koli drugo naložbo v podjetju, saj je osnovno merilo menedžmenta dobičkonostnost naložbe v terjatve do kupcev. Pri odločitvi, ali je za podjetje ugodneje zasledovati neko spremenjeno kreditno politiko, si podjetje pomaga s kazalcem donostnosti kreditne politike, ki primerja spremembo čistega dobička s spremembo terjatev do kupcev (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 283).

Podjetje, ki bo zaostriło kreditno politiko, se bo odpovedalo določenemu delu prodaje, hkrati pa se mu bo zmanjšal strošek odpisanih terjatev. Politika podjetja mora slediti točki, ko je odpis terjatev glede na prodajo za podjetje še sprejemljiv.

Skladno s kratkoročnimi finančnimi cilji mora podjetje določiti dovoljen obseg kreditiranja kupcev, pri tem pa upoštevati cilje, tveganje, finančno moč in tudi svoj lastniški delež ter tržni položaj. Praktično gre torej (poleg izhodišča prodajnih cen ter finančnih in količinskih popustov) za to, da se določijo vrednosti dobav, zamudne obresti ter plačilni instrumenti.

Pri oblikovanju kreditne politiki se upoštevajo vse okoliščine in dejavniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Kreditna politika mora biti fleksibilna in se mora prilagoditi poslovnim in gospodarskim razmeram. Služiti mora osnovnemu namenu širjenja poslovanja ob še sprejemljivem tveganju. Preveč omejena kreditna politika bi to onemogočila (Bond, 1993, str. 16).

### **2.2.2 Omejevalna kreditna politika**

V razmerah omejevalne kreditne politike podjetje ne odstopa od zastavljene kreditne politike in pri pridobivanju novih kupcev ne sprejema odstopanj od nje. Podjetje tako radikalno zastopa zastavljene cilje kreditne politike in se tudi za ceno izgube kupca v posameznih primerih ne prilagaja. Pri omejevalni politiki ima podjetje za osnovni cilj postavljeno mejo tveganja, ki ga ne želi povečati. Podjetje posluje omejevalno, kadar (Edwards, 1993, str. 22–24):

- je njegov izdelek nenadomestljiv in je taka tudi napoved za nekaj prihodnjih let, podjetje ima tako možnost ostrejšje kreditne politike, ne da bi to vplivalo na upad obsega prodaje,
- prodaja specifične izdelke, ki so izdelani za vsako stranko posebej in jih le ta ne more preprodajati naprej,
- je proizvodnja izdelka dolgotrajnejša in podjetje proizvaja drage in zahtevne izdelke,
- prodaja izdelka z nizko razliko v ceni in mu neplačana terjatev pomeni težko nadomestljivo izgubo,
- je že preveč kreditno izpostavljeno in mu nadaljnje izpostavljanje ogroža njegov obstoj, zato je podjetje prisiljeno v krajšanje plačilnih rokov, zaradi tega se terjatve do kupcev hitreje obračajo,
- ima podjetje velike začetne stroške proizvodnje, ki jih lahko hitreje povrne s strožimi kreditnimi pogoji,
- mu začasna višja zaloga pomeni zgolj premostitev problemov z dobavo surovin in materiala.

Osnovni namen omejevalne kreditne politike je izogniti se tveganju slabih terjatev. Pri izbiri te politike se podjetje ne uspe popolnoma izogniti vsakršnemu tveganju. Kadar podjetje posluje zaprto in omejeno, se zavestno odloči za manjši obseg poslovanja. Če je omejevanje preveliko, je lahko usodno za razvoj in obstoj podjetja (Bond, 1993, str. 18).

### **2.2.3 Sproščena kreditna politika**

Sproščena kreditna politika je najbolj tvegana izmed vseh treh oblik kreditne politike. Tveganje izhaja iz popolne odprtosti v poslovanju s kupci, s čimer se podjetje dodatno izpostavi. Z njo se želi pritegniti dodaten krog kupcev, ki bi v primeru bolj ostrejšje politike izpadli, saj ne bi izpolnjevali pogojev o plačilu terjatev. Doseže se povečan obseg prodaje, pri tem pa podjetje pridobi kupce, katerih likvidnost je slabša in imajo težave s poravnavanjem

svojih obveznosti. Krog kupcev, ki zamujajo s plačili, se bo povečal, hkrati pa se bo začel povečevati tudi delež terjatev, ki ne bodo poplačane in jih bo podjetje moralo odpisati. Podjetje, ki se odloči za preveč sproščeno kreditno politiko, se pogosto sreča s finančnimi problemi, ki jim sledi stečaj.

Pri sproščeni kreditni politiki se srečamo z dvema različnima vrstama tveganja. Prvo izhaja iz nastalih slabih terjatev, kar je posledica poslovanja s kupci s slabim finančnim stanjem. Drugo tveganje pa izhaja iz izpostavljenosti. Podjetje je namreč ob izgubi dobrih kupcev dodatno izpostavljeno, saj se raven slabih terjatev poveča, medtem ko se raven dobička zniža.

Za sproščeno kreditno politiko se podjetje odloča, kadar (Edwards, 1993, str. 22–24):

- je podjetje v zelo konkurenčni panogi, kjer lahko svoje kupce obdrži le z bolj svobodno kreditno politiko,
- gre za vprašanje o izgubi dobrega kupca, zato se podjetje poskuša s svojo politiko približati kupčevim, kot na primer z daljšimi plačilnimi roki, ugodnimi popusti za predčasna plačila itd.,
- ima nižji obseg prodaje od načrtovanega in v želji, da bi obseg prodaje povečalo, podjetje dopušča daljše plačilne roke,
- podjetje poskuša tržiti nov proizvod in zanj išče nov trg,
- se podjetje približuje točki preloma in s pospešeno prodajo skuša nadomestiti izgube visokih fiksnih stroškov,
- je na trgu zaznati upad povpraševanja po izdelkih podjetja, zato želi podjetje na ta način povečati obseg prodaje,
- se pričakuje velik izpad dohodka pri prodaji zaradi spremembe proizvodnega programa,
- ima podjetje visoke zaloge materiala, polproizvodov in končnih izdelkov, ki so že dalj časa vezane v podjetju oziroma se počasneje obračajo.

Sproščena kreditna politika vključuje prav tako cilje omejevanja tveganj in doseganja dobičkonostnosti podjetja, le da je pri zastavljenih kriterijih veliko bolj svobodnejša in fleksibilna. Pogosto celo preveč.

#### **2.2.4 Zmerna kreditna politika**

V normalnih tržnih pogojih se podjetja poslužujejo zmerne kreditne politike, kjer se srečuje z manjšim tveganjem kot pri sproščeni kreditni politiki. Zmerna politika se je oblikovala zaradi potrebe po širjenju poslovanja ter obvladovanju tveganj, ki izhajajo iz pridobitve novih kupcev.

Podjetje se odloči za poslovanje s kupcem z zavestjo, da le-ta ni najboljši pri plačevanju obveznosti. Razpolaga namreč s podatki, ki dokazujejo, da kupec nima odličnega finančnega stanja. V želji doseganja dobičkonostnosti pa je pripravljeno poslovati z določeno ravno

tveganja. Kupci so lahko tvegani v smislu neplačevanja obveznosti in časovnega zamika plačila.

Podjetje posluje v normalnih pogojih, če ima (Edwards, 1993, str. 22–24):

- zadovoljivo finančno stanje,
- konkurenčno prednost v cenah svojih izdelkov in ustvarja zadovoljivo stopnjo dobička,
- dobro načrtovano prodajo za prihodnjih nekaj let ob pričakovanih pogojih.

Kot smo že omenili, je potrebno za izbiro vrste kreditne politike upoštevati vse dejavnike, saj si podjetje želi čim bolj povečati kreditno politiko, da bi dosegalo čim večjo prodajo, pritegnilo kupce z najboljšimi bonitetami in tako s čim manjšim tveganjem, ki bi minimiziral stanje zapadlih ter dvomljivih terjatev (Barry, 1997, str. 8-10). Ker so si omenjeni cilji med seboj nasprotujoči, je potrebno oblikovati kreditno politiko, ki bo v podjetje prineslo ravnovesno in stabilno poslovanje.

## **2.3 Ocena kupčeve kreditne sposobnosti**

### **2.3.1 Začetek sodelovanja z novim kupcem**

Pred začetkom poslovanja je potrebno bodočemu kupcu preveriti boniteto. Na ta način podjetje preveri kupčevo finančno stanje in prepreči po svojem najboljšem vedenju nastanek sporne terjatve. Na podlagi pridobljenih informacij zahteva od bodočega kupca zavarovanje bodoče terjatve.

Podjetja imajo različne možnosti preverjanja bonitete. Najpogostejše bom predstavila v nadaljevanju.

#### **2.3.1.1 Analiza »petih kreditnih C-jev«**

Analiza temelji na petih poglavitnih dejavnikih – tako imenovanih petih kreditnih C-jev (Gitman, 2000, str. 700):

- Značaj kupca (Character) – oceni se značaj, pravilnost kupčevega poslovanja, poštenost in njegova namera glede izpolnjevanja obveznosti pri terjatvah.
- Sposobnost plačila (Capacity) – sposobnost se navezuje na kupčevo zmožnost, da v dogovorjenem plačilnem roku poravnava svojo obveznost do podjetja.
- Kapital oziroma finančna moč (Capital) – ugotavlja se vrednost neto premoženja, ki je opredeljena kot razlika med sredstvi in obveznostmi.
- Zavarovanje (Collateral) – če kupec ni sposoben poravnati svoje obveznosti, bo prodajalec zahteval eno izmed možnih zavarovanj za njegovo terjatev.
- Pogoji poslovanja (Conditions) – splošni ekonomski trendi in trendi v dejavnosti kupca lahko občutno vplivajo na sposobnost kupca, da le-ta poravnava svoje obveznosti.



### **2.3.1.2 Analiza finančnih poročil**

Analiza finančnih poročil temelji na analizi kupčevih računovodskih izkazov, katerih sestavni deli so izkaz stanja, bilanca uspeha ter denarni tok podjetja. Za analizo so potrebni tudi planirani računovodski izkazi, saj se na podlagi obojih izvede izračun in bodoči trend kupčevega poslovanja. Na ta način podjetje ugotovi tveganje kupca in velikost kreditnega limita.

Med najbolj zanesljivimi finančnimi poročili vsekakor sodijo revidirana finančna poročila, saj so bila prednostno pregledana in odobrena s strani revizijske hiše. Če so se v poslovanju družbe dogajale nepravilnosti oziroma dodatna tveganja, je to navedeno v revizorskem mnenju.

### **2.3.1.3 Bonitetna poročila znanih bonitetnih hiš**

V mednarodnem poslovnem svetu in v Sloveniji obstajajo bonitetne hiše, ki se profesionalno ukvarjajo z oceno kreditnega tveganja posameznih držav in podjetij (rating- podjetja). Omenjene ocene so izvedene strokovno. Te informacije so glede na ostale možnosti kreditnih ocen drage, vendar pa se v primeru velikih poslov in nepoznavanja razmer na določenem trgu priporočljive, saj se nemalokrat izkažejo kot dobra investicija.

### **2.3.1.4 Kreditne informacije in poslovni odnosi s kupcem**

Pri analizi kupca je potrebno upoštevati vse informacije, s katerimi trenutno razpolagamo oziroma jih lahko s svojimi poslovnimi odnosi pridobimo iz notranjih in zunanjih virov. V praksi se namreč nemalokrat izkaže, da so te informacije zanesljive in odločilne pri končni odločitvi glede poslovanja s kupcem.

## **2.3.2 Razvrstitev novega kupca v razrede**

Sekundarno zavarovanje predstavlja sistem preverjanja kupca preko različnih kvalitativnih in kvantitativnih kazalcev. Najbolj razširjen sistem preverjanja kupcev je tako imenovani sistem ABC-analize oziroma razvrstitev kupca v razrede (A, B, C, itd). Sistem deluje na način, da se po razredih določijo kriteriji in pogoji poslovanja. Nato se individualno za vsakega kupca preveri doseganje kriterijev in s tem uvrstitev v razred. Tako se določijo možni pogoji poslovanja s kupcem. Podjetje pri tem doseže politiko spodbujanja najboljših kupcev k še večjemu nakupu ter omejevanje tveganj pri kupcih s slabšimi kriteriji.

Za tak sistem je potrebno veliko časa, in sicer za vzpostavitev sistema kakor tudi za vzdrževanje. Omenjeni sistem je namreč učinkovit, le če je primerno aktualiziran. Problematično je opredeljevanje kriterijev. Pri postavitvi je potrebno zajeti raznovrstnost kupcev, hkrati pa še vedno omogočiti prodaji širjenje poslovanja na možne bodoče kupce.

Najpogostejši kriteriji za oblikovanje razredov so naslednji:

- doseženi letni promet nakupov v podjetju,

- stalnost kupca,
- dnevi zamude pri plačilu,
- dnevi vezave terjatev,
- likvidnost podjetja,
- kapital podjetja,
- različni kazalci, izračunani na podlagi finančnih podatkov,
- pravna oblika in oblika odgovornosti,
- velikost podjetja itd.

## **2.4 Načini poplačila terjatev**

Pogoj za nastanek terjatve je prodaja proizvodov, blaga ali storitev z zamikom plačila. V nadaljevanju si bomo pogledali faze, v katerih lahko podjetje vsaj delno vpliva na nastanek terjatve in na hitrost poplačila terjatve:

- dogovori oziroma sklenitev pogodbe,
- trenutek nastanka terjatve,
- rok poplačila terjatve.

Podjetje se v fazi dogovarjanja oziroma sklepanja posla srečuje s tehničnimi in finančnimi vprašanji. Medtem ko je tehnična rešitev primarni pogoj za sklenitev posla, je finančni del spremljevalni del, katerega namen je izvesti posel v še sprejemljivih finančnih pogojih. Finančni izračun je tisti, ki nam pokaže, ali je sklenjeni posel dobičkonosen ali ne. Slabi finančni pogoji so škodljivi za podjetje in negativno vplivajo na finančno stabilnost podjetja. Vrsta finančnih napak celo ogrozi obstoj podjetja.

Podjetje mora biti pri sklepanju posla pozorno na pogoje, ki so sestavni del dogovora. Pogoji ne vplivajo na izračun dneva vezave terjatev do kupca, vendar pa vplivajo na denarni priliv (poplačilo terjatve).

### **Dogovori oziroma sklenitev pogodbe**

Podpis pogodbe je eno od zaključnih dejanj potrditve posla. V pogodbi se opredelijo dogovorjeni tehnični in finančni pogoji kakor tudi odgovornost za izvedbo le-teh. V podjetjih, kjer finančna funkcija ni sestavni del sklepanja pogodb, je pogosta napaka nenatančna opredelitev vseh finančnih pogojev, ki vplivajo na celotno izpeljavo posla.

Pri večjih pogodbah je običajno, da se za določen del pogodbe izvede predplačilo, za katerega se opredeli črpanje. Črpanje namreč vpliva na finančni tok obeh pogodbenih strank. V primeru postopnih dobav in postopnega plačevanja se opredeli izstavitve predračuna (plačila, neodvisna od dobav) oziroma računa (plačila, odvisna od dobav). V obeh primerih ima kupec odliv denarnih sredstev, prodajalec pa priliv. Prodajalec mora pri izstavitvi računa (plačilni rok 75 dni) založiti denarna sredstva za plačila davka na dodano vrednost. Če se izstavi

predračun (plačilo v 15 dneh), prodajalec pridobi denarna sredstva pred plačilom davka na dodano vrednost.

### **Čas izstavitve računa**

Pri enostavni prodaji proizvodov, blaga ali storitev, kjer je dobava oziroma predaja enkratna, je potrebno račun izstaviti v čim krajšem času. Dogovorjeni plačilni rok se namreč šteje od dneva izdaje računa.

Pri večjih poslih so pogoste delne dobave blaga in storitev. Dobave lahko trajajo od nekaj tednov pa do več mesecev. Pomemben je čas izstavitve. Lahko se izstavijo ob posameznih dobavah, ob zaključku posameznih period (ponavadi od zaključku meseca) ali pa celo na koncu, ko so vse dobave izvršene v celoti. Kasneje ko se izda račun, kasneje pride do priliva denarja. V vmesnem obdobju, ko je dobava že izvedena (ni še vzpostavljena terjatev), imamo aktivno časovna razmejitev. S končnim obračunom in izstavitvijo računa se spremeni v terjatev do kupca.

### **Rok poplačila terjatev**

Podjetje glede na svojo finančno politiko določa poslovnim partnerjem plačilne pogoje. Čas kreditiranja kupcev je odvisen od zastavljene kreditne politike podjetja kakor tudi od pogajalske moči podjetja in poslovnega partnerja. Daljše kreditiranje pomeni daljšo vezavo sredstev v obliki terjatev do kupcev, s tem pa se hkrati povečuje tudi finančno tveganje.

#### **2.4.1 Redna plačila po dogovorjenih plačilnih rokih**

Terjatve so plačane z denarnim prilivom iz dolžnikovega na upnikov bančni račun, in sicer praviloma ob zapadlosti računa. V praksi se dolžniki vedno ne držijo datuma zapadlosti terjatve in plačajo, ko je račun že nekaj časa zapadel zato mora prodajalec kljub upravičenosti do poplačila izvesti določene korake za poplačilo.

Račun je iz različnih razlogov poplačan pred ali pa po zapadlosti. V obeh primerih to vpliva na čas vezave sredstev. Trenutek plačila ni odvisen le od volje in sposobnosti dolžnika, temveč tudi od aktivnosti in iznajdljivosti prodajalca.

#### **2.4.2 Drugi načini poplačila terjatev**

Zakon omogoča tudi druge načine plačila terjatev, ki se izvedejo na pobudo prodajalca, kupca ali tretje osebe. Motivi prodajalca, da se poslužuje drugih načinov poplačila, so različni. Med najpogostejše sodita likvidnostni problem kupca in zniževanje ravni odprtih terjatev (zmanjševanje vezanih sredstev). Načine si bomo pogledali v nadaljevanju.

#### **2.4.2.1 Nakazilo ali asignacija**

Z asignacijo oziroma nakazilom se vzpostavi obligacijsko razmerje med tremi pravnimi osebami za poravnavanje dveh 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).

#### **2.4.2.2 Pobot ali kompenzacija terjatev**

Kompenzacija oziroma pobot je način poravnavanja obveznosti brez prenosa denarnih sredstev. Dolžnik na ta način pobota terjatev, ki jo ima nasproti upniku, s tistim, kar ta terja od njega. Pobot se izvede, če se obe terjatvi glasita na enako višino in sta obe zapadli. Enostranski poboti so določeni zakonsko in so možni, če so izpolnjeni zakonski pogoji. Terjatve morajo biti istovrstne, denarne in dospele. Če ena stranka vložijo izjavo o pobotu, pri tem pa so izpolnjeni vsi zakonski pogoji, mora druga pravna oseba v pobot privoliti.

Dogovorjene kompenzacije so prostovoljne in se morata strinjati obe pravni osebi, ki to pisno tudi potrdita. Najenostavnejše in najhitrejše so medsebojne kompenzacije. To so kompenzacije med dvema pravnima osebama, ki sta drug drugemu dolžnik in upnik hkrati. Kompenzacija se izvrši na pobudo ene izmed pravnih oseb, in sicer do višine najmanjše terjatve oziroma obveznosti. Medsebojna kompenzacija ne predstavljajo dodatnih zunanjih stroškov (katerim bi sledil denarni odtok), temveč le administrativne stroške za pripravo predloga in potrditve. Podjetji se tako izogneta medsebojnemu nakazovanju in bančnim stroškom.

Pri večstranskih oziroma verižnih kompenzacijah sodelujejo vsaj tri pravne osebe. Njihova glavna značilnost je, da upniki oziroma dolžniki nimajo neposredno medsebojnih terjatev in obveznosti. Preko vključitve dodatnih pravnih oseb dopolnijo razmerja in pobotajo terjatve. Priprava večstranskih kompenzacij je delo, ki zahteva več časa in denarnih sredstev.

V poslovnem svetu so pogoste tudi večstranske kompenzacije, v katere je vključeno večje število pravnih oseb. Pripravljavci večstranskih kompenzacij so tako imenovani finančni inženiringi, ki so posredniki med upnikom in dolžnikom. Za dogovorjeno provizijo pripravijo verižno kompenzacijo in jo tudi izpeljejo. Podjetja se odločajo za sodelovanje s finančnim inženiringom zaradi pomanjkanja časa ali/in znanja.

#### **2.4.2.3 Faktoring**

Za opravljanje poslov faktoringa skleneta faktor in njegova stranka pogodbo o faktoringu, v kateri se klient faktorju, v zameno za zagotavljanje finančnih sredstev, zaveže ponuditi terjatve svojih dolžnikov, faktor pa ponudbo sprejeti, če ga zadovoljuje plačilna sposobnost dolžnikov. Z obveznostmi prevzema rizika del credere za plačilo terjatev ali brez njih, hkrati s sprejemom ponudbe, se faktor klientu zaveže ponuditi storitve v zvezi z upravljanjem

terjatev in morebitne druge storitve, klient pa faktorju plačati določene obresti za dana finančna sredstva, provizijo za morebitno prevzeto tveganje in opravljene storitve (Jerman, 2003, str. 506). Faktoring se lahko izvaja za dospele ali nedospele terjatve, vendar pa je faktoring slednjih pogostejši. Cena faktoringa je sestavljena iz treh komponent, in sicer iz provizije, administrativnih stroškov in obrestne mere.

#### **2.4.2.4 Cesija ali odstop terjatve**

Cesija ali odstop terjatve je pogodba, s katero upnik prenese svojo obligacijsko pravico (terjatev) na novega upnika. Pogodbeni stranki sta stari (odstopnik oziroma cedent) in novi upnik (prevzemnik ali cesionar), pri čemer sodelovanje dolžnika ni potrebno (Juhart, 1996, str. 5). Cedent lahko odstopi vsako svojo terjatev, razen tistih, katerih prenos je z zakonom prepovedan, in tistih, za katere sta se z dolžnikom dogovorila, da jih ne sme prenesti na drugega. Prenesejo se lahko tudi pogojne terjatve (nastopijo v trenutku, ko nastane pogoj za njihov nastanek). Pri odloženem pogoju nastopijo učinki cesije šele z nastopom pogoja. Ker se spremeni pripadnost terjatve šele z nastopom učinkov, terjatev do nastopa pogoja ostaja del cedentovega premoženja (Juhart, 1996, str. 68).

Dolžnikov položaj z odstopom terjatve ostane nespremenjen, spremenjen pa je njegov naslov za poravnavo obveznosti, o čemer ga obvesti nasprotnik. Dolžnik lahko proti novemu upniku uveljavlja enake pravice, kot jih je imel do starega upnika.

Cena odkupa terjatve je odvisna od različnih dejavnikov, kot so zapadlost terjatve, bonitete dolžnika, načina zapiranja terjatve, vrste posla oziroma predmeta pogodbe. Ko govorimo o odkupu zapadle terjatve, ki je zaradi različnih vzrokov težko izterljiva, je cena odkupa zelo nizka, saj novi upnik prevzema veliko tveganja glede izterljivosti prevzete terjatve.

Obstaja več vrst cesij, ki jih med seboj ločimo glede na zapadlost terjatve, namen odstopa terjatve in glede na število odstopljenih terjatev (Ložar, 2003, str. 34):

- V primeru, ko gre za odstop terjatve, ki je že zapadla v plačilo, govorimo o odstopu zapadle terjatve. V nasprotnem primeru, ko terjatev še ni zapadla v plačilo, govorimo o odstopu nezapadle terjatve oziroma o tako imenovani anticipirani cesiji.
- Terjatev je mogoče odstopiti z namenom pridobivanja denarnih sredstev. Lahko se jo odstopi samo v izterjavo ali pa se jo odstopi v zavarovanje posla, kar mnogi razumejo pod besedo fiduciarna cesija.
- Glede na število odstopljenih terjatev govorimo o posameznih terjativah, o svežnju terjatev in o globalni cesiji, kjer so predmet odstopa vse sedanje in bodoče terjatve podjetja.

Podjetja se običajno odločajo za odprodajo terjatev, ko potrebujejo denarna sredstva ali pa kot jamstvo za odobrene kredite.

#### **2.4.2.5 Uporaba drugih načinov poplačila v proučevanem podjetju**

Proučevano podjetje sklepa asignacijske pogodbe. Motivi za sklenitev so lahko različni. Kadar ima kupec likvidnostne težave in je odvisen do prihodnjih dobav, se v interesu obeh strank poišče tretja stranka, ki stopi v asignacijsko pogodbo kot asignatar. Drugi prav tako pogosti motiv je zavarovanje plačila. Asignacijska pogodba je v tem primeru podpisana med proučevanim podjetjem, kupcem, in končnim prejemnikom storitve oziroma blaga (kupec našega kupca).

Medsebojne kompenzacije in verižne kompenzacije so pri poslovanju dnevno prisotne. Sklepajo se na pobudo proučevanega podjetja, kupca, dobavitelja ali tretje osebe. Obseg izvedenih kompenzacij se je v zadnjih letih močno povečal. Sklenejo se za vrednosti od nekaj deset tisoč pa do več milijonov tolarjev. Enkrat mesečno sodeluje podjetje tudi z finančnim inženiringom. Sodelovanje se sklepa za terjatve, ki jih podjetje samo ni uspelo izterjati.

Proučevano podjetje občasno odstopi posamezno dolgoročno terjatev. Prevzemnik terjatve so banke. Proučevano podjetje se namreč izogiba vezavi sredstev v obliki dolgoročnih terjatev. Kadar nima možnosti pogajanj glede ročnosti terjatve, se odločitev o odstopu terjatve preverja in sklene že v času sklepanja posla. Podjetje ima tako možnost pridobitve informacij glede stroškov odstopa (s strani možnih prevzemnikov terjatve). V primeru odločitve za odstop terjatve vključi v kalkulacijo primarnega posla tudi stroške odstopa.

### **2.5 Nadzor terjatev do kupcev in načini izterjave**

#### **2.5.1 Periodično spremljanje terjatev do kupcev**

Spremljanje terjatev je naloga, ki jo izvaja finančni oddelek. S spremljanjem terjatev zagotavlja podatke o stanju in gibanju terjatev do kupcev. Na podlagi teh podatkov lahko finance in uprava pravočasno ukrepata. Pri tehniki spremljanja terjatev je najpomembnejše, da podjetje vzpostavi popolno bazo podatkov o vsaki posamezni terjatvi, datumu njenega nastanka, kupcu, do katerega je terjatev vzpostavljena, datumu zapadlosti ter informacijo, kaj se je v preteklosti dogajalo s terjatvijo do posameznega kupca (Javornik, 1995, str. 81).

V nadaljevanju si bomo pogledali, kako v proučevanem podjetju izvajajo nadzor nad terjatvami.

Tedenski nadzor nad terjatvami se izvaja v obliki starostne strukture zapadlih terjatev po razredih (1–20, 21–40, 41–80, nad 80) ter strukture nezapadlih terjatev z vidika, koliko jih zapadle v naslednjih desetih dneh in koliko kasneje. Izpis zapadlih terjatev se izpiše glede na velikost zapadlih terjatev. Na prvem mestu je naveden kupec z najvišjim zneskom zapadlih terjatev, na drugem mestu naslednji in tako dalje. Na ta način se uporabnikom tega izpisa olajša delo iskanja največjih dolžnikov. Omenjena struktura se izvaja dvakrat tedensko in je dana na vpogled vodji komerciale, komercialistom, vodji financ ter upravi. Po pregledu se

izvede dodatna izterjava s strani komercialista. Večje terjatve, ki zapadejo v naslednjih desetih dneh, se telefonsko preverijo pri kupcu, ali bo plačilo pravočasno izvedeno.

V okviru mesečnega nadzora se izdelata dodatni pregled dnevov vezave terjatev. Finance in uprava pridobijo podatek glede podaljševanja oziroma krajšanja povprečnega časa vezave terjatev. Pripravi se tudi pregled spornih terjatev, za katere je oblikovan individualni ali pavšalni popravek vrednosti. Pregled vsebuje med drugim informacije o razlogu (likvidnostni problemi, stečaj, prisilna poravnava itd.) in ukrepih (izvršba, prijava v prisilno poravnavo, stečajni postopek, tožba, itd.) po posameznih spornih terjatvah.

Letni nadzor poleg vseh aktivnosti, ki se izvajajo tedensko in mesečno, vsebuje tudi poročilo o povprečnem plačilnem roku in povprečni zamudi v dnevih po posameznih kupcih.

## **2.5.2 Načini izterjave**

V Sloveniji je plačilna nedisciplina problem, s katerim se srečuje večina podjetij. Podjetja uporabljajo različne načine izterjave dospelih terjatev. Kljub previdnosti pri sklepanju poslov se namreč ne morejo povsem izogniti neplačevanju.

Podjetja se pri izterjavi srečujejo z dodatnimi stroški, zato se pri izbiri načina izterjave upošteva učinkovitost, čas in stroški. Izbran način mora biti čim bolj optimalen, kar pomeni, da se z danimi stroški izterjave mogoče izterjati čim več. Učinkovitost je odvisna od poslovnega okolja, zavarovanja terjatev, poslovnega partnerja ter aktivnosti in znanju podjetja.

Izterjava pri posameznem poslovnem partnerju ima lahko negativne posledice. Neprimerna izterjava namreč odvrne kupca od bodočega poslovanja. Izterjava je prilagojena kupcem.

V nadaljevanju si bomo na kratko ogledali načine izterjave.

### **2.5.2.1 Opomini**

Najpogostejša in najbolj razširjena oblika izterjave je pisno opominjanje. Poznamo večstopenjske opomine. Prvi opomin je vljudnostni poziv k plačilu zapadlih terjatev. Če se kupec na poziv ne odzove in ne poravnava svojih obveznosti, sledi drugi oziroma tretji opomin. Z vsakim naslednjim opominom se ostrina pozivanja k plačilu stopnjuje. Zadnja stopnja opomina se ponavadi imenuje zadnji opomin pred izvršbo.

### **2.5.2.2 Telefonska izterjava**

Pisno opominjanje velikokrat spremlja tudi telefonska izterjava, ko se kupca ponovno pozove k plačilu. Na ta način se s kupcem vzpostavi bolj neposreden stik, kar v nekaterih primerih pripomore k hitrejšemu poplačilu. Za učinkovito telefonsko izterjavo je potrebna posebna skupina tako imenovanih telefonskih izterjevalcev, spretna komunikacija in dobro poznavanje

stanja. Rezultati izterjave so odvisni od motivacije oseb, ki izvajajo telefonsko izterjavo, zato je pomembno, da oseba nima drugih zadolžitev poleg izterjave.

Telefonski izterjevalci morajo biti primerno usposobljeni. To pomeni, da morajo biti pripravljeni na vse možne izgovore glede neplačila in se na njih s primerno ostrino in jasnostjo odzvati. Od tega je namreč odvisen učinek telefonske izterjave. Pripravljeni morajo biti tudi na negativne odzive, da jih ne bi osebno prizadeli, saj bi to vplivalo na njihovo prepričljivost in samozavest (Rems, 1999, str. 64).

### **2.5.2.3 Osebni obiski**

Osebni obiski kupcev so zelo občutljiva zadeva in so velikokrat del širšega dogovarjanja. Običajno se osebni obiski pri kupcu izvršijo pred zadnjim opominom. Kupca ponavadi obiščeta vodja financ in prodaje. Namen obiska je sklenitev primerne dogovora glede plačila zapadlih terjatev.

Če se kupec ne drži sklenjenega dogovora in ne poravnava zapadlih terjatev, podjetje pošlje kupcu zadnji opomin ki mu ob neplačilu sledi izvršba. Ker so osebni obiski zelo zamudni in zahtevajo od vodje financ in prodaje dodatne aktivnosti, se običajno izvajajo v pri pomembnih poslovnih partnerjih in za večje zneske. Osebni obisk pri pomembnih poslovnih partnerjih ne vsebuje le pogovora glede poplačila zapadlih terjatev, temveč tudi pogovor glede sedanjega finančnega stanja poslovnega partnerja ter bodočega poslovanja z njim. Podjetje si namreč prizadeva, da ne bi zaradi trenutnega neplačila izgubilo pomembnega poslovnega partnerja.

### **2.5.2.4 Sodna izterjava terjatev**

Če se kupec ne odzove na mehkejšje prijeme izterjave, se podjetje zateče k izterjavi po sodni poti. Ta način izterjave sodi med bolj skrajne načine, saj poleg visokih stroškov spremeni tudi odnos med podjetjem in kupcem. V večini primerov ima sodna izterjava za posledico prekinitev poslovnih odnosov. Podjetja se zato zatečejo k sodni izterjavi le v primerih, ko se dejansko ne morejo dogovoriti s kupcem o poplačilu terjatev.

Med sodne izterjave sodi izvršba. Izvršba je sodni postopek, kjer podjetje preko sodišča izvede izterjavo v dveh delih. Prvi del procesa je odobritev izvršbe. Prične se s predlogom za izvršbo, ki jo vloži upnik. Praviloma se konča s pravnomočnostjo sklepa sodišča. Drugi del procesa je izvedba izvršbe oziroma poplačilo terjatev. Ta se praviloma prične takoj po izdaji sklepa o izvršbi. Kljub temu da je sodišče vlagatelju izvršbe ugodilo, ni nujno, da se bo terjatev resnično poplačala. V praksi se nemalokrat dogodi, da je upravičenost dokazana, vendar pa dolжник nima denarja ali premoženja, s katerim bi poravnal svoj dolg. V takšnem primeru pogosto ne pride do poplačila dolga. Proces izvršbe z odobritvijo, izvedbo s poplačilom lahko traja od nekaj tednov pa do nekaj let.



### 2.5.3 Popust za predčasno plačilo terjatve

Eden izmed pomembnih elementov kreditne politike, ki lahko bistveno vpliva na stanje in obrat terjatev, je ponudba popusta za predčasno plačilo terjatve.

S ponudbo popustov želi podjetje izkoristiti pozitivne učinke. Ti so toliko večji, če se večje število kupcev za ponudbo popusta za predčasno plačilo tudi odloči. Pozitivni učinki za podjetje in kupca so:

- koriščenje popustov v primerih, ko ima kupec presežek denarnih sredstev,
- privabljanje tistih kupcev, ki s koriščenjem popustov znižujejo svoje nabavne cene, kar poveča promet od prodaje podjetju,
- nižji dnevi vezave terjatev do kupcev in stanja terjatev do kupcev,
- nižji stroški vezave sredstev ter
- nižji stroški izterjave.

Ponujeni popusti se oblikujejo v finančnem oddelku, in sicer na podlagi stroškov financiranja, tržnih pogojev najema posojil in zelenih finančnih ciljev podjetja. Ponujeni popusti vplivajo na zmanjšanje prihodkov od prodaje, kar posledično vpliva na doseženo razliko v ceni in dobiček podjetja.

Optimalni obseg popusta je tisti, pri katerem so mejni stroški izenačijo z mejnimi koristmi predčasnega plačila, kar pomeni krajše časovno razdobje vezanih finančnih sredstev po določeni obrestni meri. Mejne stroške sestavljajo oportunitetni stroški administracije, izterjav, stroški bonitetnih ocen, možnih odpisov terjatev ter višji stroški kapitala, vezanega v terjatvah (Neale, Schmidt, 1991, str. 9–11).

Podjetja uporabljajo politiko ponudbe popustov za predčasna plačila kot del kreditne politike. Kupcu se s tem omogoči samostojna odločitev glede ponujenih alternativ. Ponudbe popustov niso namenjene za pridobivanje dodatnih zaslužkov na finančnem področju. Podjetja želijo ponuditi dodatno izbiro v smislu podpore primarni dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja.

Podjetja ponudijo kupcem popuste v višini stroškov financiranja sredstev. Če podjetje ponudi višjo obrestno mero za popuste, kot so stroški financiranja, ima podjetje negativni finančni učinek. Takšne ponudbe se izvedejo le v primerih, ko se srečuje z dodatnim kreditnim tveganjem ali primanjkljajem finančnih sredstev. Vsa podjetja namreč niso v položaju, ki bi jim omogočal v kratkem času pridobiti denarna sredstva po finančno sprejemljivi ceni.

Ko je podjetju ponujena možnost predčasnega plačila, je potrebno upoštevati dva elementa. Prvi se nanašajo na razpoložljiva denarna sredstva, s katerimi bi podjetje predčasno plačalo obveznosti. Drugi pa je ponujeni popust. Potrebno je izračunati efektivno obrestno mero, v kateri upoštevamo obdobje predčasnega plačila oziroma financiranja dobavitelja. V primeru

ponujenega 1-odstotnega popusta za predčasno plačilo v 15 dneh namesto 45 dneh znaša letna efektivna obrestna mera (EAR) 12,82 odstotka.

EAR:  $((0,01 / (1 - 0,01) + 1) \text{ na } 360/30) - 1 = 12,82\%$

## 2.6 Instrumenti zavarovanja terjatev

Pri prodaji se podjetje lahko izogne tveganju neplačila na dva načina. Prvi je poslovanje s predplačili, ko kupec poravnava tako imenovano bodočo terjatev še pred prejemom izdelka ali storitev. Drugi način pa je poslovanje z zavarovanjem plačila.

Zakon pravnim osebam omogoča, da nastale terjatve na različne načine zavarujejo in se na ta način izognejo oziroma dodatno zmanjšajo tveganje neplačila terjatve. Primarno zavarovanje predstavljajo naslednji instrumenti:

- menica,
- bančna garancija,
- poroštvo,
- dokumentarni akreditiv,
- dokumentarni inkaso,
- zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi (npr. SID),
- pogodbeni načini zavarovanja.

### 2.6.1 Menica

Menica je vrednostni papir, ki se uporablja kot način zavarovanja ali plačila obveznosti. V gospodarstvu je predvsem razširjena uporaba menice kot zavarovalnega instrumenta. Z izdajo menice se izdajatelj zaveže, da bo znesek, ki je naveden na menici, plačal upravičencu na določen način in na določenem kraju. Za zavarovanje plačila se lahko menica tudi avalira s strani tretje osebe. Tako tretja oseba prevzame poroštvo za plačilo obveznosti.

Poslovanje z menico določa Zakon o menici. Vsebovati mora vse bistvene menične elemente, saj je v nasprotnem primeru menica nična. Če izdajatelj menice pri izdaji ne izpolni vseh bistvenih elementov in jo izda upniku s pooblastitvijo, naj skladno z njunim sporazumom vanjo pozneje vnese manjkajoče elemente, govorimo o bianko menici in je po Zakonu o menici veljavni vrednostni papir (Puharič, 1995, str. 209). Tako imenovane bianko menice so zelo razširjene, kadar se menica uporablja kot zavarovalni instrument.

Kljub pogosti uporabi menice v praksi, se menica ne pojavlja v vseh možnih merah, ki jih določa zakon, saj uporabniki menice ne poznajo vseh posebnosti, oblik in možnosti uporabe menice.

## **2.6.2 Bančna garancija**

Z izstavitvijo bančne garancije prevzema banka obveznost nasproti upravičencu garancije, da bo v primeru neizpolnjevanja pogojev, ki so določeni v garanciji, s strani tretje osebe, izpolnila le-te. Bančna garancija se izstavlja v pisni obliki na poziv naročnika. Bančna garancija lahko vsebuje klavzule:

- nepreklicno,
- brez ugovora ali
- na prvi poziv.

Če sta omenjeni klavzuli navedeni v bančni garanciji, mora banka na prvi poziv oziroma brez ugovorov izpolniti svoje dolžnosti, opredeljene v garanciji. Banka na podlagi predloženega pisnega zahtevka za unovčenje bančne garancije in originalne bančne garancije izplača zahtevani znesek na račun upravičenca bančne garancije. V bančni garanciji je lahko navedeno, da je potrebno pri unovčitvi predložiti tudi dodatna dokazila oziroma dokumente (Rems, 1999, str. 31).

Naročnik bančne garancije mora banki za izstavitve bančne garancije plačati stroške izstavitve in provizijo. Banke zaračunavajo stroške izstavitve garancije enkratno v relativnem oziroma absolutnem znesku glede na višino garancije. Provizija se obračunava v odstotku od višine garancije za celotno obdobje veljavnosti bančne garancije, saj banka jamči za nastale obveznosti vse do dneva zapadlosti garancije. Provizija se obračunava po trimesečjih. Skupni stroški izstavitve bančne garancije niso nizki, zato se podjetja (naročniki garancij) izogibajo dogovorom, v katerih bi morali kot zavarovanje predložiti bančno garancijo.

Poslovanje z bančnimi garancijami kot instrumentom zavarovanja je običajno predvsem pri sklepanju poslov višjih vrednosti, ko pogodba presega običajni kreditni limit.

## **2.6.3 Poroštvo**

Poroštvo je pogodba ki jo skleneta upnik in porok. Porok se v pisni obliki zaveže, da bo sam izpolnil dolžnikovo obveznost v primeru, ko dolžnik svojih obveznosti ne bo mogel poravnati v dogovorjenem roku. Pomembna značilnost poroštva je, da porok lahko zavrača plačilo iz istih razlogov kot dolžnik, vse dokler obveznost ni ugotovljena. Upnik tudi v primeru poroštva tvega, saj je lahko porok plačilno nesposoben. V tem primeru lahko upnik zoper poroka sproži enak sodni postopek kot zoper prvotnega dolžnika (Razboršek, 2001, str. 36).

## **2.6.4 Dokumentarni akreditiv**

Dokumentarni akreditiv je posel, sklenjen med banko in njeno stranko. Z dokumentarnim akreditivom se banka zaveže, da plačilo ne bo izvršeno prodajalcu, dokler ne bo ta predložil

zahtevane dokumente, ki so navedeni v akreditivu. Prodajalec pa blaga ne odpremi, dokler ga banka ne obvesti o odprtju dokumentarnega akreditiva v njegovo dobro. Ti dokumenti so ponavadi dobavnice, transportni listi, računi, zavarovalne police itd (Geršak, 2001, str. 23).

Poznamo preklicni in nepreklicni dokumentarni akreditiv. Preklicni ne zavezuje banke nasproti upravičencu. Banka ga lahko vsak trenutek spremeni ali pa prekliče na zahtevo naročnika ali celo na lastno pobudo, če je to v naročnikovo korist. Nepreklicni dokumentarni akreditiv zavezuje banko nasproti upravičencu, kar pomeni, da se morajo vse spremembe akreditiva ali celo preklic le tega izvesti s privoljenjem vseh strank. Tako je upravičenec zavarovan, da ne bi brez njegovega privoljenja prišlo do spremembe ali preklica (Rems, 1999, str. 30).

### **2.6.5 Dokumentarni inkaso**

Kadar se prodajalec in kupec dogovorita za zavarovanje z dokumentarnim inkasom, prodajalec odpremi blago kupcu, dokumente o blagu pa predloži banki kot inkaso dokumente. Banka nato pošlje inkaso dokumente kupčevi banki, le-ta pa o tem obvesti kupca. Kupec nato zagotovi kritje s plačilom. Inkaso dokumenti so v posestvu kupčeve banke tako dolgo, dokler kupec ne izpolni vseh dogovorjenih pogojev. Banka pri tem poslu ne prevzema nobenega tveganja zato je tudi cenovno ugodnejša kot na primer bančna garancija (Zbašnik, 1991, str. 97).

### **2.6.6 Zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi**

#### **2.6.6.1 Zavarovanje pri zavarovalnici**

Terjatve je možno zavarovati za primere neplačil tudi pri zavarovalnici s sklenitvijo zavarovalne police, ki jo upnik koristi v primeru neplačila s strani dolžnika. Zavarovanje se sklene za nezapadle terjatve, in sicer proti komercialnim in nekomercialnim tveganjem.

Komercialni riziki so riziki neplačila zaradi trajne nesolvenstnosti oziroma stečaja kupca in rizik podaljšane zamude plačila. Nekomercialni riziki pa nastanejo zaradi političnih tveganj (upori, nemiri, vojne...), katastrofalne elementarne nesreče (orkani, potresi, poplave...), moratorij plačil, prepoved uvoza blaga in storitev itd.

Za zavarovalnico so v prvi vrsti pomembni podatki, kot so: kdo je dolžnik, predmet posla, na podlagi katerega je terjatev nastala, ročnost terjatve in pa višina terjatve.

Glede na pridobljene podatke terjatev in izhajajočega tveganja zavarovalnica po svojih normativih določi premijo za zavarovanje. Če je tveganost visoka, je temu primerno visoka tudi premija. Če je tveganje previsoko, lahko zavarovanje terjatve celo zavrne.

### **2.6.6.2 Zavarovanje pri Slovenski izvozni družbi**

Slovenska izvozna družba (ali krajše SID) je finančna institucija, ki strankam za njihovo nastopanje na tujih in domačem trgu za lasten račun oziroma kot pooblaščen slovenska izvozno-kreditna agencija nudi naslednje storitve (Slovenska izvozna družba, 2006):

- zavarovanje trgovinskih terjatev, kreditov in investicij,
- financiranje mednarodnih gospodarskih poslov,
- izdajanje garancij,
- bonitetne in druge kreditne informacije,
- pravno in poslovno svetovanje,
- pomoč pri izterjavi dolgov,
- faktoring.

S prenosom rizikov poslovnih transakcij na specializirano kreditno zavarovalnico si prodajalci blaga in storitev olajšajo upravljanje s komercialnimi in nekomercialnimi riziki ter tako zagotovijo potrebno gospodarsko varnost svojega poslovanja na zahtevnih trgih v tujini in doma. Podjetja lahko pri SID zavarujejo različne transakcije, posle izvoza in domače prodaje na kredit, investicije v tujini ipd. Glede na to, da so lahko predmet zavarovanja različne transakcije in da so pri prodaji dobrin običajni različni roki kreditiranja, zavarovalni produkti SID ščitijo zavarovance pred različnimi komercialnimi in nekomercialnimi riziki kratkoročnih ali srednjeročnih izvoznih ali domačih kreditov ter drugih transakcij (Slovenska izvozna družba, 2006).

SID določene komercialne in/ali politične in druge nekomercialne rizike zavaruje za svoj lasten račun (t.i. marketabilne rizike). Določene nekomercialne in komercialne rizike, kot so definirani v pogojih zavarovanja SID (t.i. nemarketabilni riziki), pa SID po novem Zakonu o zavarovanju in financiranju mednarodnih gospodarskih poslov kot pooblaščen slovenska izvozno-kreditna agencija krije v imenu in za račun Republike Slovenije – kot njen agent. To so tisti riziki, ki jih zasebni pozavarovatelji zaradi njihove narave, lokacije, trajanja in drugih značilnosti ne krijejo (Slovenska izvozna družba, 2006).

### **2.6.7 Pogodbeni načini zavarovanja**

Podjetje v dnevnem poslovanju išče neposredne in posredne načine zavarovanja terjatev, s katerimi zmanjšuje tveganje neplačila terjatev. Na ta način se želijo izogniti ne le neplačilu terjatev, temveč doseči določeno mero zavarovanja glede pravočasnosti plačila.

Z vključitvijo posameznih pogodbenih klavzul v pogodbo želimo povečati zavest kupca, da tako kot kupec zahteva izpolnjevanje obveznosti s strani dobavitelja, tudi dobavitelj zahteva izpolnitev obveznosti s strani kupca. Ta način zavarovanja za podjetje ne pomeni dodatnih stroškov, saj se zavarovanje sklene s podpisom prodajne pogodbe.

Z vključitvijo klavzule pridržka lastninske pravice omogoči prodajalcu, da zadrži lastninsko pravico, dokler kupec v celoti ne plača terjatve. Kupec pridobi blago v posest, lastninska pravica pa preide s celotnim plačilom. Če kupec terjatve ne bi v celoti plačal, lahko prodajalec zahteva vračilo blaga.

Sestavni del pogodb je določilo glede zamude plačila in zamudnih obresti, ki se obračunajo glede na število dni zamude plačila. Pogodbeni stranki lahko posebej določita, katera obrestna mera bo relevantna za obračun zamudnih obresti. Če to ni posebej določeno, veljajo zakonite zamudne obresti. V juliju 2006 so znašale zakonite zamudne obresti 12,5 odstotka.

Pogodbeni strani se lahko dogovorita za aro, ki služi kot utrditev pogodbenih obveznosti. Ara je denarni znesek, ki ga običajno kupec nakaže prodajalcu. Z nakazilom are kupec potrjuje veljavnost pogodbe. V primeru, da kupec odstopi od pogodbe, prodajalec aro obdrži, v primeru prodajalčevega odstopa od pogodbe pa mora le-ta kupcu vrniti dvojno aro.

### **3 Analiza kreditne politike podjetja**

#### **3.1 Predstavitev proučevanega podjetja**

Proučevano podjetje je bilo ustanovljeno v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja kot odgovor na lokalne potrebe in povpraševanja in je le del internacionalnega podjetja. Podjetje je s svojimi najsodobnejšimi rešitvami, inovacijami, tehnologijami in izdelki pomemben partner v vsem gospodarskih vejah. S svojimi izdelki in storitvami prinaša vrhunsko tehnologijo, katere sestavni del je racionalizacija in integracija.

Prva leta so bila namenjena predvsem postavljanju temeljev podjetja ter raziskovanju tržišča in možnih odjemalcev. Ko se je podjetje stabiliziralo in si je na slovenskem tržišču pridobilo svoj prvi tržni delež, se je pričelo podjetje razvijati in rasti. V podjetje so prihajali usposobljeni kadri, ki so pripomogli k uveljavljanju podjetja na slovenskem tržišču, kasneje pa tudi na trgih bivše Jugoslavije.

Proučevano podjetje velja danes za uspešno in stabilno podjetje, ki želi v povezavi s svojimi poslovnimi partnerji odigrati bistveno vlogo pri razvoju in podpori slovenske industrije. Zastavilo si je izzivalne cilje, ki sledijo ciljem koncerna. Podjetje se zaveda, da je edini način za preživetje sledenje razvoju najsodobnejših tehnologij. Kot samostojni gospodarski subjekt in kot del koncerna mora poslovati rentabilno in optimalno. Svetovni trgi se odpirajo, prenos informacij in znanj je hiter, konkurenca pa močna. Posledice se vidijo na padanju cen in čim večjem prilagajanju potrebam trga in potrošnikov, kar predstavlja velik izziv.

Proučevano podjetje je po velikosti veliko podjetje, osnovna vizija pa je zapisana v smeri zanesljivega in kakovostnega dolgoročnega poslovnega partnerstva. Kljub občasnim

projektom na območju bivše Jugoslavije je bilo vsa ta leta osredotočeno na slovenski trg in slovensko gospodarstvo.

V zadnjih letih, ko se pritisk še stopnjuje, želi podjetje svoje partnerstvo pokazati tudi na finančnem področju. Kupcem želi prisluhniti ne le pri tehnoloških potrebah, temveč tudi finančnih. Po svojih najboljših močeh jim pomaga pri pridobitvah, ki so strateškega pomena za podjetja, zaposlene in navsezadnje za potrošnike.

Primarni strateški partner na področju dobave in tehnične podpore je poslovna družba iz Evropske unije, ki je med drugim tudi zaradi kapitalskih povezav in svoje velikosti zanesljiv in stabilen poslovni partner.

V poslovnem letu 2005, ko je podjetje še vedno bilo v fazi rasti in razvoja, je imelo približno 105 zaposlenih. V naslednjih petih letih, ko bo podjetje doseglo svojo optimalno velikost, pa bo imela okoli 150 zaposlenih.

Podjetje je v skladu s standardno klasifikacijo uvrščena med trgovska podjetja. Dodatno ima podjetje opredeljeno med dejavnostmi tudi inženiring, ki ima pomemben vpliv na poslovanje podjetja in njen bodoči razvoj.

Glede na dejavnost in naravo poslovanja se podjetje srečuje s širšim krogom tako imenovanih partnerjev in kupcev. Medtem ko med partnerje, ki jih zaradi dolgoročnega poslovanja s podjetjem, podjetje uvršča med strateške partnerje, pa se podjetje poleg njih srečuje tudi s širokim obsegom posameznih kupcev, ki so s podjetjem pričeli poslovati v zadnjem letu ali pa se pojavijo le občasno. Da v nadaljevanju ne bi prihajalo do nesporazumov, bom oboje imenovala kot kupce. Z vidika razvrščanja in obravnave kupca pa je omenjena razlika pomembna.

### **3.2 Analiza starostne strukture terjatev**

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

Podjetje s spremljanjem starostne strukture dobi vpogled, v kolikšni meri se kupci držijo danega plačilnega roka. Analiza nam namreč prikaže, kolikšen del terjatev ni plačan v roku in koliko dni kupci pri tem zamujajo. Večje kot je število dni zapadlih terjatev, večje je tveganje ali bo kupec terjatev do podjetja tudi poravnal.

S številom dni neplačanih terjatev pa ne raste le tveganje temveč tudi stroški vezave sredstev oziroma kapitala. Kolikšni so dodatni stroški vezave za neplačane terjatve, pa je odvisno glede na vir financiranja.

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. Iz takšne analize je težko zaključiti, ali kupci v povprečju poravnajo svoje dolgove v danih rokih oziroma v povprečju zamujajo z izpolnitvijo svoje plačilne obveznosti. V tem primeru ni vključen tisti del dni vezave, ki je dan preko plačilnega roka danega kupcu.

Podjetje, ki ima sproščeno kreditno politiko in nudi kupcu daljše plačilne roke, bi imelo večinski delež odprtih terjatev v terjatvah, ki še niso zapadle. Ob povečani prodaji se delež zapadlih terjatev zmanjšuje. V tem primeru ne prihaja do zmanjšanja zapadlih terjatev, temveč le do računskega izboljšanja zaradi spremenjene primerjalne osnove.

V proučevanem podjetju večinski delež odprtih terjatev znašajo terjatve, ki še niso zapadle, in sicer od 80 do 85 odstotkov, medtem ko preostali del predstavljajo terjatve, ki so zapadle in so stare do 30 dni. Zapadle terjatve, ki so starejše od 31 dni, predstavljajo v povprečju 4 odstotke vseh odprtih terjatev.

Iz omenjene analize sledi, da ima podjetje stabilno ravnotežje med zapadlimi in nezapadlimi terjatvami, pri katerih ne prihaja do večjih odmikov oziroma nihanj v poslovnem letu. Da podjetje nima problemov s starimi zapadlimi terjatvami, je posledica relativno dobrih plačnikov oziroma dobro uveljavljenega procesa izterjave. Kateri izmed vzrokov ima večji prispevek k nizkemu deležu zapadlih terjatev, sem ugotovila z analizo števila izdanih računov in njihovih plačil po letih.

**Tabela 1: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev po trimesečjih izražena v odstotkih**

	<b>31.3.2005</b>	<b>30.6.2005</b>	<b>30.9.2005</b>	<b>31.12.2005</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
<b>Nezapadle</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>84</b>
<b>Zapadle</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
od 1 do 30 dni	11	12	13	13
od 31 do 60 dni	5	2	3	2
od 61 do 90 dni	2	0	1	0
od 91 do 120 dni	0	0	0	0
nad 120 dni	1	0	1	0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Interni finančni viri proučevanega podjetja, leto 2006.



**Tabela 2: Analiza števila izdanih računov in njihovih plačil po letih**

	<b>LETO 2004</b>	<b>LETO 2005</b>	<b>LETO 2006*</b>
<b>Štev. izdanih računov</b>	<b>8.301</b>	<b>10.458</b>	<b>5.138</b>
<b>Plačilo v roku</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>
<b>Plačilo z zamudo</b>	<b>75%</b>	<b>79%</b>	<b>74%</b>
od 1 do 9 dni	43%	47%	51%
od 10 do 19 dni	12%	14%	11%
od 20 do 49 dni	14%	12%	9%
nad 50 dni	6%	6%	3%
<b>Skupaj</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* podatki so razpoložljivi le za prvo polletje leta 2006 in so zaradi primerljivosti preračunani na celotno leto.

Vir: Interni finančni viri proučevanega podjetja, leto 2006.

Iz tabele 2 je razvidno, da prihaja do poplačila terjatev samodejno s strani kupcev v 21 do 26 odstotkih. Ti samostojno in pravočasno poplačajo svoj dolg. V tem primeru govorimo o relativno dobrih plačnikih, kar je za podjetje ugodno, saj mu ni potrebno izvajati obširnih akcij izterjave terjatev. Redna plačila pomenijo za podjetje manjše stroške izterjave. Ne glede na to pa mora podjetje izvajati nadzor terjatev, saj se le tako pravočasno odzove na morebitne spremembe, ki negativno vplivajo na likvidnost in poslovanje podjetja.

Drugi vzrok relativno nizkega deleža zapadlih terjatev pa najdemo v dobro uveljavljenem sistemu izterjave terjatev. Da podjetje ne bi imelo preveč zapadlih terjatev z aktivnostmi osebne, telefonske in pisne izterjave ali pa celo preko sodnih poti, sili kupce k hitrejšemu plačevanju.

Analiza proučevanega podjetja, ki kaže, da ni bilo večjih odmikov, potrjuje mnenje, da podjetje v omenjenem časovnem obdobju ni spreminjalo kreditne politike in načina izterjave terjatev do kupcev.

Pri analizi starostne strukture terjatev do kupcev ostaja odprto vprašanje, kakšne plačilne roke nudi kupcem in s tem posredno, kakšno kreditno politiko vodi podjetje. Omenjena analiza nam namreč ne posreduje celovitih odgovorov, zato je potrebno analizo starostne strukture terjatev do kupcev dopolnjevati še z ostalimi analizami.

### **3.3 Analiza vezave terjatev do kupcev**

Dnevi vezave terjatev do kupcev (Days Sales Outstanding) predstavljajo povprečno število dni vezave v določenem časovnem razdobju. Podjetje z analizo vezave terjatev do kupcev spremlja nihanja med različnimi časovnimi obdobji. Podjetje lahko izračun primerja tudi z

istovrstnimi podatki podjetij v okviru istih oziroma podobnih dejavnosti. Koeficient obračanja terjatev do kupcev pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve do kupcev.

$$\text{Koeficient obračanja} = \frac{\text{nastale terjatve do kupcev v obdobju}}{\text{povprečno stanje terjatev iz poslovanja}}$$

Nizki koeficient kaže, da ima podjetje velik delež slabih terjatev, saj kupci ne poravnajo svojih obveznosti v roku (ob predpostavki, da se podjetje s kupci ni dogovarjalo za dolge plačilne roke, za katere ni finančno sposobno). V takšnem primeru je zelo verjetno, da ima podjetje probleme z izterjavo.

S koeficientom obračanja terjatev do kupcev lahko izračunamo dneve povprečne vezave terjatev do kupcev. To izračunamo tako, da število dni v proučevanem obdobju delimo s kazalnikom obračanja terjatev do kupcev. Povprečni dnevi vezave terjatev do kupcev nam tako pokažejo, v kolikšnem času se v povprečju poplačajo terjatve do kupcev.

$$\text{Dnevi vezave} = \frac{365 \text{ dni}}{\text{koeficient obračanja terjatev}}$$

Kazalec dnevi vezave terjatev do kupcev pokaže, koliko dni je v povprečju minilo od prodaje do plačila. Pri tem predpostavljamo, da je bil v času prodaje izstavljen tudi račun. Če se je podjetje dogovorilo s kupcem za 60-dnevni plačilni rok, izračun dnevi vezave terjatve pa nam pokaže, da je dejanska povprečna vezava 75 dni, pomeni, da je kupec v povprečju zamujal pri vsakem računu za 15 dni.

Če začetno ali končno stanje terjatev do kupcev odstopajo od normalnih vrednosti za podjetje, nam lahko ti kazalniki dajo napačno sliko o stanju v podjetju. Da bi se takšnim napakam izognili, smo v proučevanem podjetju izvedli za vse vhodne podatke izračun povprečij in jih uporabili za izračun dnevi vezave terjatev do kupcev.

V obdobjih povečanja prometa prodaje je logična posledica, da se ob nespremenjenih pogojih kreditne politike in plačilne discipline kupcev stanje terjatev do kupcev poveča. Če bi želeli pri povečanemu prometu stanje terjatev do kupcev obdržati na isti ravni, je potrebno spremeniti kreditno politiko. Nova kreditna politika bi spodbujala kupce k hitrejšemu plačevanju. Dnevi vezave terjatev do kupcev se bodo tako zmanjšali. Kupci seveda niso pripravljeni plačevati v krajšem roku, če ne bodo pridobili finančnega nadomestila.

V proučevanem podjetju, ki nima sezonskih nihanj, se število dni vezave terjatev do kupcev povečuje, medtem ko promet od prodaje celo rahlo pada. Glede na podatek, da prodaja ostaja v istih okvirih, bi morali dnevi vezave terjatev do kupcev ostati na isti ravni. Iz tega sledi, da je kljub nespremenjeni kreditni politiki prišlo do kasnejših poplačil s strani kupcev. Vzroki za kasnejša plačila lahko ležijo v individualnem podaljševanju plačilnih rokov s strani

proučevanega podjetja ali pa večja zamujanja s strani kupcev za poravnavo dolgov. Razlike med prvim in drugim vzrokom je predvsem v dogovorjenem odmiku plačila ali pa enostranski odločitvi kupca, da bo svoje obveznosti poravnaval kasneje.

**Tabela 3: Dnevi vezave terjatev do kupcev**

OBDOBJE	DNEVI VEZAVE TERJATEV DO KUPCEV
2004 prvo polletje	55
2004 drugo polletje	62
2005 prvo polletje	69
2005 drugo polletje	65

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

V proučevanem podjetju prihaja do podaljševanja dni vezave terjatev na račun medsebojnih dogovorov o podaljšanem plačilnem roku. Konkretno to pomeni, da se podjetje s svojo prodajo vključuje v projekte, kjer ima partnerski odnos in je sestavni del rešitev na ključ. Pri tem prevzema poleg strokovne in tehnične odgovornosti tudi večjo finančno podporo v smislu daljših plačilnih pogojev. Na drugi strani se podjetje srečuje s konkurenti, ki z ugodnejšimi finančnimi pogoji želijo prevzeti določen tržni delež proučevanemu podjetju. Da bi se temu izognilo, se mora s hitrim odzivom na finančnem področju prilagoditi in ponuditi kupcem pogoje, pod katerimi so pripravljene sodelovati. Trg namreč omogoča odjemalcem širok plama opreme s podobnimi tehničnimi rešitvami in podpore s strani številnih proizvajalcev take opreme. Posledično tako odjemalci niso vezani samo na enega ponudnika. Ko je odjemalec tehnično vezan na enega dobavitelja in bi mu zamenjava predstavljala večje tehnične spremembe, ki se po rednem ekonomskem ciklusu izvajajo le vsakih 10 do 15 let, bi to odjemalcu pomenilo prevelik finančni zalogaj in bi bil mogoč le v primerih velikih tehničnih izboljšav in finančnih prihrankov. Tako pa je v našem primeru s tehničnega vidika omogočen lažji vstop novim konkurentom.

Tabela 4 prikazuje dneve vezave terjatev za proučevano podjetje. Podjetje je imelo v letu 2005 v povprečju 71 dni vezanih terjatve do kupcev (december 2005). Pri izračunu dni vezave terjatve do kupcev je pomembno, za katero obdobje se izračun izvaja.

V tabeli 4 sem izvedla izračun za stanje terjatev na posamezen mesec oziroma povprečje treh, šestih ali dvanajstih mesecev. Pri tem sem ugotovila, da pri relativno stabilni kreditni politiki, ki ni imela večjih sprememb pri prodaji in izterjavi, izračun na podlagi dvanajstmesečnih povprečnih vrednosti prikazuje najmanjše odmike vrednosti. V spremenljivih razmerah nas dvanajstmesečno povprečje lahko zavede in ne bomo imeli pravilnega izračuna, ki bi nam prikazal spremenjene okoliščine. V tem primeru je pomembno časovno obdobje uvedenih sprememb v poslovanju. To obdobje se upošteva pri izračunu povprečnih vrednosti stanja terjatev in nastalih prihodkov od prodaje.

**Tabela 4: Analiza dnevov vezave terjatev do kupcev**

MESEC	MESEČNI	3-MESEČNI	6-MESEČNI	12-MESEČNI
Januar 2005	100	65	64	61
Februar 2005	71	77	66	62
Marec 2005	87	85	69	65
April 2005	88	82	72	68
Maj 2005	68	82	79	70
Junij 2005	47	64	74	67
Julij 2005	68	59	70	67
Avgust 2005	72	61	70	68
September 2005	59	66	65	67
Oktober 2005	84	70	65	69
November 2005	65	68	64	71
December 2005	61	70	68	71
Januar 2006	47	56	63	66
Februar 2006	80	59	64	67
Marec 2006	79	58	63	67

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

Dnevi vezave terjatev do kupcev se glede na namen računajo na ravni podjetja, poslovnih enot, skupini kupcev ali posameznemu kupcu. Za podrobnejšo analizo je potreben izračun po posameznem kupcu, saj se ugotovi, kateri kupci imajo nadpovprečno število dni vezave terjatev in kakšen vpliv ima tak kupec na poslovanje.

Pri primerjavi dnevov vezave terjatev ter danim plačilnim rokom sem ugotovila, kateri kupci so redni plačniki in kateri zamujajo s plačilom. S primerjavo podatkov po obdobjih pa sem prišla do zaključka, če je kupec zamujal le pri nekaterih računih le nekaj dni ali pa je zamujanje s plačilom običajna plačilna praksa.

V proučevanem podjetju sem izvedla izračun po polletjih, in sicer za zadnji dve leti in pol. Izračunani dnevi vezave terjatev so bili izvedeni s šestmesečnim povprečnim izračunom stanja terjatev. Dneve vezave terjatev sem primerjala z danim plačilnim rokom. Pri tem moram opozoriti, da se pri kupcu vedno ne pojavlja enoten plačilni rok, saj se v praksi za določene enkratne projekte ali dogovore določijo posebni plačilni roki. Zato sem upoštevala dejanski plačilni rok.

Pri analizi sem ugotovila, da je prišlo pri kupcih do povečanja kakor tudi do zmanjšanja dnevov vezave terjatev. V letu 2005 se je število dni vezave terjatev povečalo pri 34 odstotkih kupcev, medtem ko se je pri 30 odstotkih zmanjšalo. Pri ostalih 36 odstotkih kupcev se število dni vezave ni spremenilo. Za prvo polletje leta 2006 se je število kupcev z zmanjšanjem

števila dni vezave povečalo na 47 odstotkov. Povečanje tega deleža kupcev je prišlo na račun kupcev, ki so imeli v letu 2005 isto raven vezave.

Pri analizi sem se ponovno srečala s problemom »neposlovnega obnašanja« večjih slovenskih podjetij, ki si enostransko določijo plačilni rok. Omenjena podjetja ne glede na plačilni rok, opredeljen v pogodbi ali na računu, določijo svoja plačilni rok, ki je za 30, 60 ali pa celo 90 dni daljši. Ta podjetja so v slovenskem gospodarskem okolju močna in si takšno ravnanje dovoljujejo, saj računajo na potrebo oziroma željo dobaviteljev, da bi tudi v prihodnje poslovali z njimi. Poslovno šibkejša podjetja pa v želji, da bi obdržala svoj tržni delež pred konkurenti ali pa ga celo povečala, ekonomsko močnim podjetjem popustijo oziroma proti njim ne zastrujejo kreditne politike.

V Sloveniji je možno s strani storitvenih podjetij (Ibon in GVIN), katerih dejavnost je pridobivanje in zbiranje finančnih podatkov o podjetjih, pridobiti podatek o plačilni zamudi posameznih podjetij, izraženo v dnevih. Podatek pridobijo s statističnim zbiranjem podatkov s strani dobaviteljev. Dobavitelji dostavljajo omenjenih storitvenim podjetjem seznam posameznih računov v določenem časovnem razdobju vključno s podatkom valute ter morebitne zamude pri plačilu.

Pridobljene podatke za podjetja, ki nastopajo v proučevanem podjetju kot kupci, sem primerjala z dnevi zamude plačil v proučevanem podjetju. Pri tem ne morem sprejeti enotnega sklepa, da kupci v povprečju zamujajo s plačili v manjši ali pa v večji meri kot pri plačilu ostalim dobaviteljem. Pri individualnem proučevanju o vzrokih odmika od povprečnega plačevanja dobaviteljem sem ugotovila, da kupci zamujajo s plačili v večji meri kot v povprečju zaradi narave prodanih artiklov. Do povečanih zamud prihaja, kadar govorimo o investicijah večjega obsega oziroma partnerskih sodelovanjih, kjer so plačila finančno odvisna od plačila investitorja.

**Tabela 5: Primer izračuna dnevi vezave terjatev po kupcih za proučevano podjetje za poslovno leto 2005**

V TSIT	POLLETNI PROMET	DNEVI VEZAVE TERJ.	DANI PLAČ.ROK	DELEŽ CELOTNEM PROMETU (%)	V
Kupec A	98.000	43	40	1,2	
Kupec B	35.000	146	48	0,4	
Kupec C	259.000	74	50	3,2	
Kupec D	14.000	5	15	0,2	
...	...	...	...	...	...

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

### 3.4 Analiza popustov za predčasna plačila

V proučevanem podjetju imajo kupci plačilni rok od 8 do 90 dni. Trenutno podjetje nudi možnost predčasnega plačila s popustom le petim kupcem, od tega je eden izkoristil ponujeno možnost predčasnega plačila. Podjetje sodeluje z omenjenim kupcem občasno. Kupcu je bil dan 60-dnevni plačilni rok, ponujen pa mu je bil 2-odstotni popust za plačilo v 15 dneh. V zadnjih 18 mesecih je kupec pri nakupu izkoristil možnost predčasnega plačila v 90 odstotkov izdanih računov. Kupcem, ki niso koristili ponujenega popusta za predčasno plačilo, se je izvedlo financiranje z letno efektivno obrestno mero 17,54 odstotka.

Dejanska efektivna letna obrestna mera za kratkoročna posojila je odvisna od bonitete najemjemalca in trenutnih tržnih razmer na denarnem oziroma bančnem trgu. Trenutno objavljena efektivna letna obrestna mera za najem kratkoročnega posojila na bančnem trgu znaša 7,6 odstotka.

**Tabela 6: Simulacija razširitve ponudbe popustov za predčasna plačila terjatev v proučevanem podjetju v poslovnem letu 2005**

v SIT	Sedanja politika	Sprememba	Nova politika
Prihodki od prodaje	1.189.247.334	0	1.189.247.334
Popusti za predčasna plačila	-874.027	-6.839.673	-7.713.700
<b>Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>1.188.373.307</b>	<b>-6.839.673</b>	<b>1.181.533.634</b>
Nabavna vrednost prodanega blaga	-938.814.913	0	-938.814.913
<b>Kosmati poslovni izid od prodaje</b>	<b>249.558.394</b>	<b>-6.839.673</b>	<b>242.718.721</b>
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	-184.302.155	8.299.980	-176.002.175
od tega stroški izterjave in administracije	-27.666.600	8.299.980	-19.366.620
od tega stroški odpisanih terjatev	-2.005.829	0	-2.005.829
Drugi poslovni prihodki ter finančni prihodki in odhodki	-26.772.976	2.622.530	-24.150.447
od tega odhodki, povezani z vezavo terjatev	-26.772.976	2.622.530	-24.150.447
Davek iz dobička iz rednega poslovanja	-9.821.399	-1.020.709	-10.842.108
<b>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>28.661.865</b>	<b>3.062.127</b>	<b>31.723.992</b>
Izredni prihodki in odhodki	0	0	0
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>28.661.865</b>	<b>3.062.127</b>	<b>31.723.992</b>

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

Glede na obseg ponujenih diskontov za predčasno plačilo se lahko sklepa, da v proučevanem podjetju trenutno ne izkoriščajo možnosti ponudb popustov za predčasno plačilo terjatev. V ta namen sem izvedla izračun vpliva izkoriščenih popustov za predčasno plačilo na dobiček podjetja. Učinek popustov bo izračunan na širšem krogu kupcev. Da bi bil finančni učinek vpliva na dobiček bolj viden, sem zanemarila možnost povečevanja prometa od prodaje.

V izračunu sem morala upoštevati določene tržne predpostavke, ki se zaradi odprtosti trga in velike konkurence hitro spreminjajo. Tržni in prodajni segment pri proučevanem podjetju sta ugotovila, da bi bila ponudba popustov za predčasna plačila za kupce zanimiva. Ocenila sta, da bi se približno 60 odstotkov zdajšnjih kupcev odločilo, da ponujene popuste tudi izkoristi. Na oceno je vplivalo predvsem dejstvo močnega pritiska na znižanje prodajnih cen, ki se v zadnjih 18 mesecih s strani odjemalcev stopnjuje.

Podjetje ima kupce razvrščene v štiri razrede : A, B, C in D. V razred A so razvrščeni najboljši kupci. Kriterije razvrščanja in način vplivanja na poslovanje s kupcem, razvrščenim v določen razred, bom predstavila kasneje. Izračun je izveden po posameznih razredih. Po razredih sem ugotovila stroške vezave sredstev in možne prihranke za izkoriščene popuste za predčasna plačila.

Stroški vezanih sredstev znašajo 9,5 odstotka letno, kupcem pa sem dodelila popuste glede na razred, v katerega so razvrščeni.

Za kupce v razredu D ni predviden popust za predčasno plačilo terjatev, saj je za njih predvideno, da plačujejo z avansom oziroma ob dnevu dobave.

**Tabela 7: Simulacija – ponudba za popuste za predčasno plačilo terjatev za proučevano podjetje**

Razred	Popust za predčasno plačilo (%)	Štev. dni, po katerih je potrebno plačilo izvesti
A	1,0	15
B	1,0	10
C	0,8	0
D	0,0	0

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja – simulacija možnosti, leto 2006.

Stroški vezanih sredstev, stroški, povezani z izterjavo in spremljanjem odprtih terjatev do kupcev, se pri izkoriščenih popustih zmanjšajo. Stroški vezanih sredstev se znižajo le pri tistem delu terjatev, kjer je popust za predčasno plačilo tudi izkoriščen, kar v našem primeru predstavlja 60 odstotkov.

Stroški spremljanja in analize odprtih terjatev ostane na isti ravni. Pri stroških analiz ni pomembno, za koliko kupcev oziroma terjatev delamo analizo. Vseeno je, ali se izvede analiza za 200 ali 300 kupcev. V obeh primerih je potrebno izvesti analizo enako pogosto, saj se podjetje lahko le v tem primeru pravočasno odzove na raven zapadlih terjatev. Če 60 odstotkov kupcev izkoristili ponujeni popust za predčasno poplačilo, to bistveno vpliva na stroške izterjave. Stroški opominjanja se bistveno ne zmanjšajo, zmanjšajo pa se stroški v višini 30 odstotkov pri telefonski izterjavi, osebnih obiskih in izvršbah. V proučevanem podjetju je trenutno zaposlena ena oseba, ki je odgovorna za analizo terjatev, opominjanje kupcev in izterjavo. Ker ene osebe ne moramo zaposliti le za 70 odstotkov delovnega časa, je zmanjšanje stroškov možno izvesti v prezaposlitvi za 30 odstotkov delovnega časa.

Pri izračunu ponujenih popustov za predčasna plačila sem izhajala iz predpostavke, da se s ponujenimi popusti za predčasno plačilo ne bi povečali prihodki od prodaje. Čisti poslovni izid oziroma dobiček je tako povečan na račun zmanjšanja stroškov, in sicer stroškov od vezanih sredstev, stroškov izterjave in stroškov odpisanih terjatev. Med odpisi terjatev so upoštevani dejanski odpisi za terjatve, nastale v proučevanem obdobju.

Pri tem izračunu znaša čisti poslovni izid na prihodke od prodaje 2,4 odstotka. Po uvedbi popustov se čisti poslovni izid na prihodke od prodaje poveča za 30 bazičnih točk (2,7 odstotka).

Bolj pomemben pa je podatek, da se čisti poslovni izid poveča za 11 odstotkov, kar pomeni, da bi z uvedbo popustov bistveno prispevali k bolj optimalnemu poslovanju.

### **3.5 Analiza neplačane prodaje**

Tabela neplačane prodaje (Uncollected Balances Schedules ) na zadnji dan tekočega trimesečja nam omogoča bolj celovit pregled nad mesečnimi nastanki terjatev ter njihovimi poplačili. Pri tem pregledu dobimo informacijo, kolikšna višina nastalih terjatev se ob koncu posameznega trimesečja še nahaja v stanju terjatev. Ta pregled nam omogoča ugotovitev sezonske in ciklične prodaje (Brigham, Gapenski, Davies, 1999, str. 786).

Iz podatkov proučevanega podjetja je razvidno, da se podjetje ne srečuje s sezonsko niti s ciklično prodajo. Razlogi za to izhajajo iz narave prodajnih artiklov kakor tudi iz strukture kupcev.

V posameznem trimesečju podjetje ustvari od 300 do 400 milijonov tolarjev prihodkov od prodaje. Višina prodaje med meseci niha. V mesecih, kjer je mesečna prodaja višja od 125 milijonov SIT, se povečanje doseže na račun občasnih večjih projektov. Pri investitorjih se takšni projekti izvajajo le enkrat na nekaj let. Izvedba večjih projektov ali naročil traja do nekaj tednov in je vezana na celotno investicijo. Realizacija in plačilni rok sta vezana na pogoje v javnem razpisu oziroma pri privatnih podjetjih pozivu k oddaji ponudb. Vsi



dobavitelji v okviru investicije morajo medsebojno sodelovati in se usklajevati, kar je bistvenega pomena za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Dodaten problem, ki se pri tem pojavi, je nezmožnost istočasnega financiranja večjega števila velikih projektov. Pri velikih projektih se zahteva daljši plačilni rok, ki sega do 180 dni, kar pa je za majhno podjetje velika finančna obremenitev.

**Tabela 8: Analiza neplačane prodaje za proučevano podjetje za poslovno leto 2005 v 1000 SIT**

ČETRLETJE	MESEC	MESEČNA PRODAJA	ODPRTE TERJATVE*	%
1.	Januar 2005	90.837	23.003	25
	Februar 2005	107.446	65.851	61
	Marec 2005	124.115	121.347	98
	<b>Stanje 31.3.2005</b>	<b>322.398</b>	<b>210.201</b>	<b>184</b>
2.	April 2005	86.044	10.001	12
	Maj 2005	80.846	48.635	60
	Junij 2005	151.594	130.043	86
	<b>Stanje 30.6.2005</b>	<b>318.484</b>	<b>188.680</b>	<b>158</b>
3.	Julij 2005	116.567	11.675	10
	Avgust 2005	126.400	86.681	69
	September 2005	150.534	137.261	91
	<b>Stanje 30.9.2005</b>	<b>393.501</b>	<b>235.617</b>	<b>170</b>
4.	Oktober 2005	110.824	12.480	11
	November 2005	122.261	50.503	41
	December 2005	108.618	108.918	100
	<b>Stanje 31.12.2005</b>	<b>341.703</b>	<b>171.903</b>	<b>152</b>

\* Odprte terjatve iz prodaje v posameznem mesecu na koncu trimesečja

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

V poslovnem letu 2005 je stanje na koncu trimesečja sestavljajo od 10 do 25 odstotkov terjatev, nastalih v prvem mesecu trimesečja, od 40 do 70 odstotkov terjatev, nastalih v drugem mesecu trimesečja, ter 85 do 100 odstotkov terjatev, nastalih v tretjem mesecu trimesečja.

Za proučevano podjetje znašajo povprečni dnevi vezave 71 dni. Pri analizi neplačane prodaje bi to pomenilo, da bi se terjatve iz prvega meseca trimesečja morala do konca trimesečja poravnati oziroma ostati odprta v zelo majhnem obsegu. Trimesečje ima namreč od 90 do 92 dni. Iz tega sledi, da bi se morale terjatve, ki so nastale v prvih dvajsetih dnevih prvega meseca, do konca trimesečja tudi poplačati. Ta predpostavka velja le v primeru, če bi bili vsi kupci, in s tem posledično vse terjatve, enakovredno obravnavani. Kupcem bi bil tako dan

enak plačilni rok, oni pa bi svoje obveznosti do podjetja pravočasno poravnali. Tako prva kot druga predpostavka sta utopični in nimata realne podlage. Iz omenjenega pa lahko zaključim, da odprte terjatve prvega meseca v trimesečju ostajajo konec trimesečja odprta iz tistih terjatev, ki imajo daljši plačilni rok ali v primeru, ko kupec ni pravočasno poravnal svojih zapadlih terjatev. Odprte terjatve, nastale v tretjem mesecu trimesečja, pa nam pokažejo, da kupci poravnajo svoje obveznosti tudi prej kot v 30 dnevih. Iz moje analize je razvidno, da je to odvisno od meseca.

### 3.6 Analiza razvrstitve kupcev v razrede

V proučevanem podjetju so kupci razvrščeni v razrede: A, B, C in D. Vsak kupec je uvrščen v posamezen razred glede na naslednje tri kriterije:

- stalnost kupca v proučevanem podjetju,
- letni promet v proučevanem podjetju in
- zamuda plačil v dnevih.

Za vsakega kupca se enkrat letno preverijo vsi trije kriteriji, hkrati pa se aktualizira tudi razred. Ob tem se v proučevanem podjetju različno ocenjujejo pomembnost vpliva posameznih kriterijev na posameznega kupca. Glede na pretekle izkušnje pa so se oblikovali ponderji za posamezen kriterij, ki vplivajo na uvrstitev v razred. Daleč najmočnejši je vsekakor doseženi letni promet in znaša kar 70 odstotkov celotnega vpliva. Na ta način želi podjetje spodbuditi kupce, da osredotočijo svoje nakupe v proučevano podjetje. S tem se izboljša njihova uvrstitev, hkrati pa pridobijo bolj ugodne nakupne pogoje. Kriterija stalnost in zamuda plačil imata skupaj 30 odstotni vpliv.

**Tabela 9: Pregled kriterijev proučevanega podjetja, ki vplivajo na razvrstitev kupcev v razrede A, B, C in D.**

<b>Ponder</b>	15 %	70 %	15 %
<b>Razred</b>	<b>Stalnost</b>	<b>Letni promet v SIT</b>	<b>Zamuda plačil</b>
A	nad 2 leti	nad 50 mio	do 5 dni
B	od 1 do 2 let	nad 10 do 50 mio	do 15 dni
C	od 6 mes. do 1 leta	nad 1 do 10 mio	do 20 dni
D	do 6 mesecev	do 1 mio	nad 20 dni

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

Proučevano podjetje je kupce prvič razvrstilo pred dvema letoma in od takrat ni spreminjalo kriterijev. Med poslovanjem so se opazili določeni odmiki, ki jih je potrebno v poslovanju s kupci upoštevati, saj jih sami kriteriji ne zajemajo.

**Tabela 10: Pregled strukture kupcev po posameznih kriterijih v proučevanem podjetju za poslovno leto 2005**

Razred	Delež odjemalcev (%)	Delež prometa (%)	Povprečni dnevi vezave	Povprečna zamuda v dnevih
A	6	52	80	37
B	16	30	51	26
C	30	13	79	59
D	48	4	34	24

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

#### Razred A:

Kupci, razvrščeni v razred A, imajo najugodnejše kreditne pogoje. Sklenjene imajo letne pogodbe, ki se glede na aktualne tržne razmere in investicijske potrebe odjemalca enkrat letno prilagodijo. Kupec z razporeditvijo v razred A pridobi daljše plačilne roke, ugodnejše popuste za predčasna plačila in višji kreditni limit. Sodelovanje s kupcem temelji na dolgoročnem partnerskem sodelovanju. Odnosi s kupcem so pogosti, v posameznih primerih pa se medsebojno prilagajata. Terjatve se posebej ne zavarujejo. Izjema so kupci z visokim kreditnim limitom, ki presega danega. Takrat se s kupcem sklene dogovor o načinu zavarovanja terjatev.

#### Razred B:

Kupci, razvrščeni v razred B, imajo ugodne kreditne pogoje. Sklenjeno imajo letne pogodbe, ki se enkrat letno prilagodijo. Kupci sodelujejo s podjetjem vsaj leto dni in imajo sorazmerno visok letni promet v podjetju. Značilnost teh kupcev je predvsem v njihovi velikosti. To so manjša privatna podjetja, ki imajo redne potrebe po nakupih in nimajo večjih finančnih težav. Večina teh podjetij svoje obveznosti poravnava z manjšim časovnim zamikom, in sicer ko so že opozorjeni o neplačilu obveznosti. Ti kupci brez večjih težav poravnajo svoje obveznosti, vendar je podjetje zaradi njihove plačilne nediscipline prisiljeno izvajati dodatne aktivnosti izterjave. Ti kupci zaradi svoje velikosti in letnega obsega prometa težko dosežejo razred A. Zato tudi ne vidijo smisla v rednem plačevanju terjatev, saj se jim z nekajdnevnim zamikom kreditni pogoji ne poslabšajo. Kupec z razporeditvijo v razred B pridobi relativno dolg plačilni roke, ugodne popuste za predčasna plačila in sprejemljiv kreditni limit, ki ne otežuje medsebojnega poslovanja.

#### Razred C:

Za kupce, razvrščene v razred C, so kreditni pogoji nekoliko manj ugodni. S kupci praviloma niso sklenjene letne pogodbe. Za projekte večjih obsegov se pogodbe sklepajo posamično. Za manjša naročila poteka poslovanje preko naročilnic in potrditev naročil. Vsi pogoji za sklenitev posla so definirani v splošnih dobavnih pogojih proučevanega podjetja. Podjetje določi kupcu kreditni limit, preko katerega nadzoruje raven odprtih terjatev. Za zavarovanje

terjatev se zahteva bianko menica, asignacija, cesija, delna plačila, občasno pa tudi bančna garancija.

#### Razred D:

Za kupce, razvrščene v razred D, so kreditni pogoji najmanj ugodni. Z njimi niso sklenjene letne pogodbe. Za projekte večjih obsegov se pogodbe sklepajo posamično. Za manjša naročila poslovanje poteka preko naročilnic in potrditev naročil. Vsi pogoji za sklenitev posla so definirani v splošnih dobavnih pogojih proučevanega podjetja. Proučevano podjetje zahteva 100-odstotno predplačilo pred oziroma ob dobavi, zato kupcu ne določi kreditnega limita. Nekaterim strankam, ki s podjetjem sodelujejo že dalj časa in še ne izpolnjujejo pogojev za prestop v razred C, podjetje omogočil nakup na odlog. Ti kupci dobijo odlog plačila do 30 dni. Sedaj predstavljajo ti kupci večinski delež tega razreda. Kljub temu je vsak kupec ob prvem nakupu razvrščen v razred D.

Na razvrstitev kupca v drug razred vpliva tudi četrti kriterij, ki se imenuje »mehki kriterij«. Ta vpliva na neposredno razvrstitev za en razred. Možna je tudi razvrstitev za dva razreda, vendar mora preskok na predlog vodje prodaje ali vodje komerciale predhodno potrditi finančni direktor. Razvrstitev se izvede na podlagi finančnih ali poslovnih informacij. S tem kupec pridobi ugodnejše kreditne pogoje poslovanja.

Namen četrtega kriterija je neposredni vpliv na povečanje dobičkonostnosti podjetja in na zniževanje tveganja. Prodajno osebje pri svojih aktivnostih pridobi pomembne informacije, ki razkrivajo tekoči in bodoči razvoj kupca. Včasih tudi poslovne težave, ki vplivajo na bodoče sodelovanje. S pravočasnim posredovanjem teh podatkov finančni službi in pravočasno reakcijo se podjetje izogne morebitnim dodatnim izgubam zaradi neplačila terjatev.

Za sestavo celovite analize kupca in uvrstitve v posamezen razred je potrebno upoštevati velik del razpoložljivih finančnih in poslovnih informacij o podjetju. Upoštevati je potrebno preteklo poslovanje podjetja in trend poslovanja, kar pa zahteva ogromno časa in denarnih sredstev. Kljub zelo obsežni analizi pa se še vedno pojavi vprašanje, ali je v zadnjih tednih in mesecih prišlo do sprememb, ki bistveno vplivajo na obravnavanje kupca.

Kupci, razvrščeni v višji razred, pomenijo za podjetje nižje tveganje, za kar jim je podjetje pripravljeno ponuditi boljše kreditne pogoje. Za kupce v nižjih razredih se pogoji poslabšujejo, saj se podjetje želi ob povečanem tveganju izogniti morebitnim dodatnim izgubam, ki znižujejo dobičkonostnost podjetja.

Vsi kupci se enkrat letno preverijo za vse tri kriterije. Pri spremljanju in analizi odprtih terjatev do kupcev se terjatve spremljajo ne glede na to, v katero kategorijo je posamezen kupec razvrščen. Pred postopkom izterjave se preveri pomembnost kupca. Temu primeren je tudi potek izterjave.

### 3.7 Analiza poslovnega učinka ob spremenjeni kreditni politiki

Vsako podjetje teži k uravnoteženi kreditni politiki, ki bo prinesla podjetju najvišjo možno prodajo ob še sprejemljivem deležu odpisanih terjatev. Ko podjetje teži k doseganju minimalne ravni neizterljivih terjatev, in sicer s prodajo kupcem z odlično kreditno spodobnostjo, se pojavijo stroški izgubljene prodaje. Navadno sta največja dobičkonostnost in prodaja doseženi z ustreznim odstotkom prodaje kupcem z najvišjo stopnjo tveganja. Osnovno načelo kreditne politike pravi, da je največji dobiček možno doseči v podjetju, ki izpolnjuje vse tri naslednje pogoje (Barry, 1997, str. 5–7) :

- največji možni obseg prodaje,
- pravočasna plačila poslovnih terjatev in
- minimalne neizterljive terjatve.

Za proučevano podjetje sem s pomočjo finančnega direktorja in sodelavcev izvedla analizo učinka spremembe kreditne politike na dobičkonostnost podjetja. Analizo spremenjene kreditne politike sem izvedla na dejanskih podatkih poslovnega leta 2005 ter z ocenami. Ocene so bile narejene s strani vodje prodaje, ki je s svojim poznavanjem trga in potencialnih kupcev izvedel oceno spremembe prodaje v primeru spremembe kreditne politike.

Iz pridobljenih podatkov in izvedenih analiz sem prišla do zaključka, da je trenutno zastavljena kreditna politika omejevalna. Delež odpisanih terjatev je nizek, saj podjetje posluje v večji meri le s strankami, ki prinašajo podjetju nizko tveganje. Novo zastavljeno kreditno politiko sem postavila kot bolj sproščeno. Vodja prodaje je namreč ocenil, da ima podjetje še možnost povečanja svojega tržnega deleža. Sedanji kupci s svojo kupno močjo predstavljajo dvanajstodstotni delež.

Vodja prodaje ocenjuje, da bo z bolj sproščeno kreditno politiko podjetje doseglo povečano prodajo za 45 odstotkov. 65 odstotkov trenutnih kupcev bo po ocenah vodje prodaje povečalo svoj delež nakupa za 42 odstotkov. Ti kupci namenijo 40 odstotkov denarja za letne investicije v produkte proučevanega podjetja. Bolj sproščena kreditna politika bo spodbudila kupce, da preusmerijo investicije od konkurence v proučevano podjetje. Za 35 odstotkov sedanjih kupcev pa je mnenja, da so že v celoti odjemalci. Tako pri njih ni mogoče računati, da bi jih z bolj sproščeno kreditno politiko spodbudili k povečanju nabave.

V oceno povečanja prodaje je vključena tudi pridobitev novih kupcev, ki so trenutno odjemalci pri konkurenci. Ti kupci so zaradi ugodnejših cen in drugih finančnih pogojev odjemalci pri konkurenci, medtem ko je kakovost produktov na enakem nivoju kot od proučevanega podjetja.

Novo zastavljeno kreditno politiko sem postavila na podlagi izvedenih analizah vezave terjatev do kupcev, starostne strukture terjatev ter popustov za predčasna plačila. Pri spremembi kreditne politike sem upoštevala naslednje sestavne dele kreditne politike:

- rok kreditiranja,
- kreditni standardi,
- popusti za predčasno plačilo in
- politiko izterjave.

**Tabela 11: Pregled novih kriterijev proučevanega podjetja, ki vplivajo na razvrstitev kupcev v razrede A, B, C in D, ter izračun spremenjene kreditne politike**

<b>Ponder</b>	15 %	70 %	15%
<b>Razred</b>	<b>Stalnost</b>	<b>Letni promet v SIT</b>	<b>Zamuda plačil</b>
A	nad 2 leti	nad 30 mio	do 15 dni
B	od 1 do 2 let	nad 5 do 30 mio	do 30 dni
C	od 6 mes. do 1 leta	nad 0,5 do 5 mio	do 40 dni
D	do 6 mesecev	do 0,5 mio	nad 40 dni

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

V nadaljevanju bom predstavila, kako so omenjene spremembe vplivale na dobičkonostnost podjetja. Glavne spremembe so vidne na povečanju višine stroškov vezanih terjatev, stroškov odpisa terjatev ter stroškov odpisov terjatev.

Zaradi povečanja prodaje in podaljševanja kreditnega roka se zviša raven stanja odprtih terjatev. Posledično se povečajo tudi stroški vezanih sredstev oziroma finančni odhodki. Terjatve do kupcev se povečajo za manj, kot se poveča prodaja, saj bo proučevano podjetje ponudilo popuste za predčasna plačila, ki bo pospešilo obrat terjatev. S koriščenjem popustov za predčasna plačila se bodo terjatve plačevale hitreje. Ocenjujem, da se bodo stroški vezanih terjatev povečali za 35 odstotkov.

Stroški analiz in izterjave terjatev se po ocenah povečajo za 34 odstotkov. Povečajo se predvsem na račun telefonske in osebne izterjave, medtem ko bi manjši del povečanja predstavljalo tudi dodatno administrativno delo pri pošiljanju opominov, zamudnih obresti in izvršb. Obseg dela za spremljanje terjatev in analiz se ne bi povečal, saj je potrebno izvajati analize in izračune ne glede na število terjatev.

Ocenjujem, da bo z novo kreditno politiko prišlo do povečanja poslovnega izida pred davki za 24 odstotkov oziroma čistega poslovnega izida za 22 odstotkov.

**Tabela 12: Simulacija spremenjene kreditne politike proučevanega podjetja za poslovno leto 2005**

v SIT	Sedanja politika	Sprememba	Nova politika
Prihodki od prodaje	1.189.247.334	532.298.845	1.721.546.179
Popusti za predčasna plačila	-874.027	-7.413.351	-8.287.378
<b>Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>1.188.373.307</b>	<b>524.885.494</b>	<b>1.713.258.801</b>
Nabavna vrednost prodanega blaga	-938.814.913	-419.908.395	-1.358.723.308
<b>Kosmati poslovni izid od prodaje</b>	<b>249.558.394</b>	<b>104.977.099</b>	<b>354.535.493</b>
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	-184.302.155	-86.506.814	-270.808.968
od tega stroški izterjave in administracije	-27.666.600	-9.406.644	-37.073.244
od tega stroški odpisanih terjatev	-2.005.829	-5.164.432	-7.170.261
Drugi poslovni prihodki ter finančni prihodki in odhodki	-26.772.976	-9.370.542	-36.143.518
od tega odhodki, povezani z vezavo terjatev	-26.772.976	-9.370.542	-36.143.518
Davek iz dobička iz rednega poslovanja	-9.821.399	-2.791.379	-12.612.778
<b>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>28.661.865</b>	<b>6.308.365</b>	<b>34.970.229</b>
Izredni prihodki in odhodki	0	0	0
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>28.661.865</b>	<b>6.308.365</b>	<b>34.970.229</b>

Vir: Interni finančni podatki proučevanega podjetja, leto 2006.

Proučevano podjetje bi z novo kreditno politiko lahko dosegalo za 0,4 odstotne točke nižji čisti dobiček od prometa, in sicer 2,0 odstotka, medtem ko znaša s trenutno kreditno politiko 2,4 odstotka. Pri tem moram poudariti, da so v čisti dobiček vključeni stroški vezanih terjatev, in sicer v obliki obresti od kredita. Podjetje namreč financira terjatve preko najetih finančnih kreditov.

#### **4 Trenutna kreditna politika in možne spremembe**

##### **4.1 Opis oblikovanja sedanje kreditne politike**

V prvih letih poslovanja konkurenca ni bila tako močna kot danes. Podjetje je bilo osredotočeno k pridobivanju novih strank in doseganju določenega tržnega deleža. Učinki takšnega ravnanja so se v nekaj letih pričeli odražati tudi na odpisanih in neizterjanih terjativah. Podjetje v tem času ni imelo lastne finančno-računovodske službe. Računovodstvo je vodil računovodski servis. Komerčialisti so vodili dnevno evidenco neplačanih računov, ki ni bila vedno natančna in usklajena z računovodskimi evidencami. Ker podjetje ni imelo

sistematično zastavljene kreditne politike, jo tudi komercialisti in ostali zaposleni niso mogli uvajati v dnevno poslovanje.

Večja konkurenca je podjetje silila k povečevanju svojih aktivnosti na trgu. Z ustanovitvijo lastne finančno-računovodske službe, skupni računovodski evidenci odprtih računov ter uvedbi nadzora in analiz je bil zastavljen osnutek kreditne politike, ki se je s časoma pričel uveljavljati pri poslovanju. Glede na zastavljene načine dela je to pomenilo kar nekaj upora in napora pri uveljavljanju le-teh. Osnovni namen kreditne politike je bil usmerjen k povečevanju prometa s poudarkom na zmanjševanju deleža neodpisanih terjatev. Komercialna in prodaja sta pričeli izvajati večjo selekcijo pri prodaji novim kupcem. Glede na zastavljene cilje podjetja in poti doseganja le-teh se je kreditna politika dopolnjevala oziroma po potrebi spreminjala.

Podjetje se je tržnim razmeram prilagajalo z zniževanjem prodajnih cen, in sicer do stopnje, ko je razlika v ceni še dopuščala rentabilno poslovanje podjetja. Istočasno so s strani kupcev pričele prihajati vedno večje zahteve glede podaljševanja plačilnih rokov. Pritiski na zniževanje cen in podaljševanje plačilnih rokov so se vsa ta leta stopnjevala in so še danes močno prisotna.

Podjetje danes nima posebej organizirane kreditne službe, ki bi bila zadolžena za spremljanje in izvajanje kreditne politike. Za izvajanje kreditne politike sta odgovorna komercialna in finančno-računovodska služba podjetja, ki si delovne naloge med seboj delita. Obe službi zasledujeta kreditno politiko in se med seboj dopolnjujeta.

Podjetje pod kreditno politiko pojmuje:

- spremljanje finančnega in gospodarskega stanja kupca,
- določitev kreditnih pogojev glede določitve plačilnih rokov, sankcije glede načina izterjave in obračuna zamudnih obresti, določitve višine kreditnega limita.
- določitev vrste zavarovanja terjatev ter
- določitev popustov za predčasna plačila.

Naloge so razdeljene med komercialno in finančno-računovodsko službo glede na naravo delo. Ko prodaja vzpostavi prvi stik z bodočim kupcem, komercialna služba preveri finančno in gospodarsko stanje kupca. V naslednjem koraku je komercialna služba zadolžena za določitev kreditnih pogojev.

Primarna cilja komercialne in prodajne službe sta doseganje planirane prodaje in dobička, kar lahko zaradi doseganja zastavljenih planov negativno vpliva na oceno kreditne sposobnosti bodočega kupca. Za podjetje to predstavlja dodatno tveganje, saj se s tem poveča delež slabih terjatev.



Komercialna služba je ponudila popuste za predčasno plačilo v redkih primerih. Od ponujenih petih je bila sprejeta le ena ponudba. Komercialna in prodajna služba, ki se zavzemata za čim večje prihodke od prodaje in čim večji dobiček pred obrestmi in davki (EBIT), nista naklonjeni k ponujanju popustov za predčasna plačila, saj v tem vidita le zmanjševanje prodaje in dobička.

Finančno-računovodski službi je namenjena relativno pasivna vloga pri preverjanju kreditne sposobnosti bodočega kupca. V posameznih primerih, ki niso ravno pogosti, je pozvana k mnenju in pomoči pri definiranju kreditnih pogojev in interpretaciji finančnega vpliva na podjetje. Finančno-računovodska služba je zadolžena za:

- redno opominjanje, ki se izvaja vsakih 14 dni,
- obračun zamudnih obresti,
- izterjavo po sodni poti (izvršbe),
- dnevne analize zapadlih terjatev in druge mesečne analize,
- obveščanje posloводства o odstotku zapadlih terjatev ter ravni vezanih terjatev.

Finančno-računovodska služba ne deluje v funkciji kontrolorja oziroma nadzornika nad danimi kreditnimi pogoji in morebitnimi tveganji, ki iz njih izhajajo.

#### **4.2 Možnosti spremembe kreditne politike**

Podjetje se trenutno srečuje z zelo močno konkurenco, ki jo kljub zanesljivosti, visoki kakovosti in srednjem visokem cenovnem razredu produktov sili v iskanje vedno novih možnosti pridobivanja novih kupcev oziroma povečevanju prometa pri sedanjih strankah.

Prodaja je pri dosedanjem pridobivanju tržnega deleža izkoristila možnost znižanja cen na račun znižanja stroškov prodaje (režijskih stroškov) in še dovoljenega znižanja dobička iz poslovnega izida. Slednji je dosegel raven, ki je za upravo podjetja in lastnike še dopusten. Podjetje je izkoristilo tržne in prodajne prijeme, ki so bili vodilni instrument pri pridobivanju in širjenju poslovanja, medtem ko so bili finančni pogoji le dodatek.

Proučevano podjetje se trenutno srečuje z dvema problemoma. Prvi je osredotočen na postavitev nove strategije prodaje, s katero bi podjetje želelo razširiti svoj tržni delež na slovenskem trgu. V ta namen išče nove možnosti, s katerimi bi dosegla zastavljene cilje. Drugi se nanaša predvsem na trenutno izterjavo terjatev oziroma zmanjšanje dnevov vezave terjatev. Glede na trenutni obseg prodaje je potrebno povečati koeficient obračanja terjatev do kupcev. V preteklem letu se obseg prodaje ni povečal, koeficient obrata terjatev pa se je povečal. To je posledica močnih formalnih in neformalnih pritiskov s strani odjemalcev na povečanje plačilnih rokov.

Ker se proučevano podjetje nahaja pred sprejetjem nove prodajne strategije, vidim v tem priložnost za dopolnitev le-te v obliki spremenjene kreditne politike. V analizi popustov za predčasna plačila in analizi spremembe kreditne politike glede sprejemanja bolj sproščene kreditne politike sem prikazala finančni vpliv na povečanje dobičkonosti proučevanega podjetja. Analiza, v kateri je vključena bolj sproščena kreditna politika in ponudba popustov za predčasna plačila, se je izkazala za najbolj dobičkonostno. Povečala bi se prodaja, in sicer na račun povečanja tržnega deleža. Po oceni bi se promet povečal za 45 odstotkov, dobiček pred davki za 24 odstotkov in čisti poslovni izid za 22 odstotkov. V omenjene ocene ni mogoče vključiti vseh tveganj, ki iz omenjenih okoliščin izhajajo. V poslovnem okolju so namreč prisotna tveganja, med katere prištevamo tudi nevednost odziva kupcev in konkurentov.

Za uspešno izvedbo omenjenih sprememb v proučevanem podjetju so potrebne dodatne organizacijske spremembe. V okviru podjetja je potrebno ustanoviti kreditni oddelek, v katerem bi se izvajale aktivnosti oblikovanja in prilagajanja kreditne politike, uveljavljanja v praksi ter nadzor nad samim izvajanjem. Finančni oddelek bi še naprej izvajal analize terjatev. O njih bi obveščal tudi kreditni oddelek. Omenjene spremembe bi močno vplivale na potek sedanjega poslovanja, zato jih je mogoče izvesti le ob popolni podpori vodstvenega in prodajnega kadra.

## **5 Sklep**

Slovensko gospodarsko okolje je eno izmed bolj spreminjajočih gospodarskih okolij, ki sili podjetja k stalnemu prilagajanju. Poslovanje v takšnem okolju, brez spremljanja trenutnih tržnih informacij in prilagajanj, ne bi bilo mogoče oziroma bi bilo za podjetje uničujoče. Proučevano podjetje se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo srečalo z dodatno konkurenco. Prost pretok blaga in storitev namreč omogoča dobaviteljem in kupcem olajšano poslovanje preko meja.

Dodatne težave se kažejo tudi v plačilni nedisciplini. V zadnjih letih so se plačilne navade slovenskih podjetij delno izboljšale, vendar pa trenutna raven še ne dosega ravni, ki ne bi oteževalo finančno poslovanje podjetij. Podjetja, med njimi tudi proučevano podjetje, se še vedno dnevno srečujejo s problemom neplačevanja in reševanja le-te.

Proučevano podjetje se trenutno nahaja pred sprejetjem strateške odločitve o povečevanju prodajnega obsega, katerega pomemben del zajema tudi kreditna politika do kupcev. Podjetje sedaj ni vključevalo kreditne politike kot dejavnik vpliva na povečanje prometa. V podjetju je namreč prevladovalo mnenje, da bi z bolj sproščeno kreditno politiko pritegnili predvsem negativne dejavnike in ne pozitivnih v smeri povečevanja prodaje in posledično širjenja tržnega deleža. Sprememba mnenja in uvedba spremenjene kreditne politike bi pomenila velik preobrat.

Kljub negativnim zunanjim dejavnikom, na katere podjetje nima vpliva, bi podjetje z bolj sproščeno kreditno politiko in uvedbo novih kreditnih elementov, kot so popusti za predčasna plačila, verjetno pridobila pozitivni učinek. Z natančno spremembo kreditne politike, uvedbo le-te na vseh ravneh (prodaja, finance, uprava podjetja), spremljanjem le-te v praksi ter sprotimi analizami njenih učinkov bi podjetje povečalo svojo prodajo in svoj vpliv na trgu. S primernim spremljanjem bi si zagotovila kontrolo nad pozitivnimi in negativnimi učinki. Iz analiz bi se pridobili podatki o doseganju želenih pričakovanj in potrebnih prilagajanjih.

Podjetja se običajno zavedajo pomembnosti finančnih instrumentov in jih uporabljajo pri širjenju poslovanja in uveljavljanju podjetja. Podjetje zavzame vodilno vlogo in samo ponudi in pokaže kupcu različne možnosti medsebojnega sodelovanja. Na ta način je kupec postavljen v središče. Dane so mu možnosti, med katerimi lahko sam izbira. Sicer podjetje s stalnim prilagajanjem vpeljuje v poslovanje le negativne učinke, pri kupcih pa izgublja možne prednosti.

Ko podjetje izgubi kupca, ga mora nadomestiti z novim. S pridobitvijo novega kupca ima velikokrat dodatne stroške, ki so večji, kot če bi zadržali obstoječega. Zato mora biti sposobnost podjetja usmerjena v zadovoljitev kupca in sodelovanju na dolgi rok.

## LITERATURA

1. Barry A. Michael: Credit Management, The Key to Profitable Trading. New York : John Wiley&Sons, 1997. 283 str.
2. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
3. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 6th Edition. Orlando : The Dreyden Press, 1999. 1018 str.
4. Bond Cecil J.: Credit management Handbook. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993. 724 str.
5. Edwards Burt: Improving Cash Flow and Profits. Hertfordshire : Director Books, 1993. 243 str.
6. Gitman Lawrence J.: Principles of Managerial Finance. Ninth Edition. Orlando : The Dreyden Press, 2000. 918 str.
7. Geršak Desanka: Instrumenti v plačilnem prometu s tujino in zavarovanje pred tveganji. Gradivo za seminar. Ljubljana : ISI, 2001. 59 str.
8. Javornik Samo: Kratkoročno finančno upravljanje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 150 str.
9. Jerman Boris: Pogodba o factoringu. Podjetje in delo, Ljubljana, 2003, str. 506 – 530.
10. Juhart Miha: Cesija: pogodbeni odstop terjatve. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 243 str.
11. Ložar Alenka: Plačilna nedisciplina in finančni inženiring. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
12. Mramor Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 191 str.
13. Neale C.W., Schmidt A. Ruth: An Anglo – West German comparative Policy. European Journal of Marketing, London, 1991. 25 str.
14. Puharič Krešo: Gospodarsko pravo z osnovami prava. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1995. 235 str.
15. Razboršek Dragica: Kako zavarovati terjatev in poskrbeti za plačilo. Kapital, Ljubljana, 11(2001), 274, str. 34 – 36.
16. Rems Matjaž: Učinkovita izterjava dolgov. Ljubljana : Založba Primath, 1999. 416 str.
17. Zbašnik Dušan: Mednarodne poslovne finance. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1991. 152 str.

## **VIRI**

1. Banka Slovenije. [URL: <http://www.bsi.si>], 15.6.2006.
2. Bonitetna hiša I d.o.o. [URL: <http://www.idoo.si/rating.asp>], 17.6.2006.
3. Interni finančni viri proučevanega podjetja, 02.02.2006.
4. Interni finančni podatki proučevanega podjetja – simulacija možnosti, 02.02.2006.
5. GV IN. [URL: <http://www.gvin.com>], 17.6.2006.
6. Slovenska izvozna družba d.d. [URL: <http://www.sid.si/sidslo.nsf>], 17.6.2006.