

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**GREGOR DRNOVŠEK**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**OBVLADOVANJE KREDITNEGA TVEGANJA V PODJETJU  
GIL:  
PREDLOG NOVE KREDITNE POLITIKE**

Ljubljana, april 2003

GREGOR DRNOVŠEK

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KREDITNO TVEGANJE</b> .....	<b>2</b>
1.1. Definicija kreditnega tveganja.....	2
1.2 Ocena izpostavljenosti kreditnemu tveganju.....	2
1.3.           Povezava           kreditnega           tveganja           z           deželnim tveganjem.....	3
1.3.1. KOMERCIALNA TVEGANJA.....	3
1.3.2. NEKOMERCIALNA TVEGANJA.....	4
<b>2. MANAGEMENT TERJATEV IZ POSLOVANJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Odnos med velikostjo prodaje in velikostjo terjatev iz poslovanja.....	4
2.2. Spremljanje terjatev iz poslovanja.....	6
2.3. Kreditna politika.....	7
2.3.1.           DOLOČITEV           ROKA           PLAČILA           IN           KREDITNIH STANDARDOV.....	8
2.3.2. POSTOPEK IZTERJAVE.....	10
2.3.3. DISKONTI.....	11
2.4. Vpliv stopnje restriktivnosti kreditne politike na poslovanje podjetja.....	12
2.5. Zavarovanje terjatev.....	12
2.5.1. VRSTE ZAVAROVANJ.....	13
2.5.1.1. Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici.....	13
2.5.1.2. Zavarovanje pri SID d.d.....	14
2.5.1.2.1. Zavarovanje pred nekomercialnimi tveganji pri SID d.d.....	14
2.5.1.2.2. Zavarovanje pred komercialnimi tveganji pri SID d.d.....	15
2.5.1.2.3. Slabosti zavarovanja pri SID d.d.....	15
2.5.1.3. Dokumentarni inkaso.....	16
2.5.1.3.1. Prednosti in slabosti dokumentarnega inkasa.....	16
2.5.1.4. Nepreklicni dokumentarni akreditiv.....	17
2.5.1.5. Konfirmirani dokumentarni akreditiv.....	17
2.5.1.6.           Prednosti           in           slabosti           dokumentarnih akreditivov.....	17
2.5.1.7. Bančna garancija.....	18
2.5.1.8. Hipoteka na nepremičnine in premoženje.....	18
2.5.1.9. Ček in menica.....	18
2.5.1.10. Odkup terjatev in kredit kupcu.....	19

<b>3. IZPOSTAVLJENOST PODJETJA GIL KREDITNEMU TVEGANJU.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Bistvene značilnosti poslovanja podjetja GIL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Dosedanje spremljanje terjatev iz poslovanja in obvladovanje kreditnega tveganja v podjetju GIL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Slabosti dosedanjega obvladovanja kreditnega tveganja.....</b>	<b>23</b>
<b>4. PREDLOG NOVE KREDITNE POLITIKE ZA PODJETJE GIL.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Klasifikacija kupca.....</b>	<b>25</b>
4.1.1.	
BONITETA.....	27
4.1.1.1. Bonitetno poročilo kupca.....	28
4.1.1.2. Podatki o kupcu, zbrani s pomočjo izpolnjenega vprašalnika in letnega poročila oziroma finančnih izkazov kupca.....	30
4.1.2. DEŽELNO TVEGANJE.....	32
4.1.3.	MEHKI
DEJAVNIKI.....	33
4.1.4. POGOSTOST IZVAJANJA KLASIFIKACIJE .....	34
4.1.5. KREDITNI POGOJI.....	34
<b>4.2. Popusti za predčasna plačila .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3. Postopek izterjave.....</b>	<b>37</b>
4.3.1.	DOVOLJEN
ZAPADLOSTI.....	DATUM
	37
<b>SKLEP.....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>
<b>SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV</b>	
<b>PRILOGA</b>	



# UVOD

Dolgotrajna recesija v svetu je potisnila mnoga podjetja na rob preživetja. Majhna družinska podjetja in veliki svetovni koncerni propadajo tako v razvitih državah kot v državah v razvoju. Propad podjetja pomeni poleg velike izgube za lastnike in zaposlene posredno izgubo tudi za partnerje, ki so s takšnim podjetjem sodelovali. Kupci izgubijo pomembnega dobavitelja, dobavitelji pa kupca ter tako utrpijo izpad planiranih plačil. Oboji lahko zaradi tega doživijo podobno usodo.

Dandanes mora vsako podjetje aktivno spremljati vsa tveganja, s katerimi se sooča v svojem poslovnem okolju. Pravilen in učinkovit management terjatev iz poslovanja<sup>1</sup> je bistvenega pomena za doseganje dobička in nadaljnjo rast podjetja.

V svojem diplomskem delu obravnavam izpostavljenost podjetja GIL<sup>2</sup> kreditnemu tveganju. Na osnovi slabosti dosedanjega managementa terjatev iz poslovanja in zbranih podatkov, ocenim višino izpostavljenosti kreditnemu tveganju ter v nadaljevanju predstavim svoj predlog kreditne politike, katere namen je znižanje omenjene izpostavljenosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Po uvodu, v prvem poglavju podam definicijo kreditnega tveganja in predstavim komponente, ki ga sestavljajo. Prav tako opišem njegovo povezanost z deželnim tveganjem.

V drugem poglavju so opisani načini spremljanja terjatev iz poslovanja in skupek odločitev, ki sestavljajo kreditno politiko. Vsako izmed njih podrobno predstavim ter na koncu poglavja opišem vpliv stopnje restriktivnosti kreditne politike na poslovanje podjetja. Zavarovanje terjatev je najučinkovitejši način zniževanja oziroma odpravljanja izpostavljenosti kreditnemu tveganju, zato podrobno opišem posamezne vrste zavarovanja, ki jih podjetja v praksi največ uporabljajo.

V tretjem poglavju najprej s pomočjo kvantitativnih podatkov predstavim dinamiko gibanja terjatev iz poslovanja, nato pa naštejemo slabosti dosedanjega managementa terjatev iz poslovanja in podam oceno višine izpostavljenosti podjetja GIL kreditnemu tveganju.

V četrtem poglavju predstavim novo kreditno politiko, ki bo podjetju omogočila boljši nadzor nad terjatvami iz poslovanja in znižanje izpostavljenosti kreditnemu tveganju. Osnovo predstavlja klasifikacija kupcev v razrede tveganosti ter določitev kreditnih pogojev za

---

<sup>1</sup> Management terjatev iz poslovanja bi lahko poimenovali tudi ravnanje s terjatvami iz poslovanja.

<sup>2</sup> Ime podjetja GIL je izmišljeno. Pravega imena podjetja ne omenjam, saj imajo določeni podatki in ugotovitve, navedene v diplomskem delu, značaj poslovne skrivnosti.

posamezni razred. Posredno se na omenjeno klasifikacijo navezujejo tudi diskonti<sup>3</sup> ter postopek izterjave terjatev.

V sklepu predstavim svoje ugotovitve in zaključke ter v prilogi podajam vprašalnik za kupca kot sestavni element kreditne politike.

## 1. KREDITNO TVEGANJE

### 1.1. Definicija kreditnega tveganja

V strokovni literaturi najdemo več definicij kreditnega tveganja. Kendall (1998, str. 119) opredeli kreditno tveganje kot verjetnost, da bo transakcija oziroma bodo transakcije z nasprotno stranko zaradi njene nezmožnosti poravnave svojih finančnih obveznosti neizvršene.

Splošna in največkrat uporabljana definicija pojmuje kreditno tveganje kot možnost, da posojilojemalec (kupec) ne bo mogel ali ne bo hotel poravnati svojih pogodbenih obveznosti, to je plačila svojih obveznosti ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno prodajno pogodbo (Brealey, Myers, 2000, str. 809).

### 1.2. Ocena izpostavljenosti kreditnemu tveganju

Kreditno tveganje sestavljajo tri komponente (Kendall, 1998, str. 120):

- vrednost (velikost) terjatve, ki je izpostavljena izostanku plačila,
- delež vrednosti, ki ga bo mogoče dobiti nazaj v primeru izostanka plačila, ter
- verjetnost izostanka plačila.

**Vrednost terjatve, izpostavljene izostanku plačila**, je po tej definiciji imenovana tudi **kreditna izpostavljenost**, za podjetje pa je pomembno, da pri obvladovanju kreditnega tveganja upošteva vse tri naštetje komponente.

Kreditna izpostavljenost se naprej deli na (Kendall, 1998, str. 157):

- tekočo izpostavljenost ter
- potencialno izpostavljenost.

**Tekoča izpostavljenost** je definirana kot izguba, ki bi jo podjetje-prodajalec utrpelo, če njegov partner-kupec ni zmožen izpolniti svojih pogodbenih obveznosti in mora zaradi tega

---

<sup>3</sup> Diskont je popust, ki ga prodajalec odobri kupcu v primeru predčasnega plačila.

prodajalec poiskati na trgu nadomestno transakcijo. Pri tem je treba omeniti dejstvo, da je tudi kupec izpostavljen tveganju, saj lahko v primeru, ko prodajalec ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti, utrpi določeno finančno škodo.

**Potencialna izpostavljenost** predstavlja oceno vpliva različnih dejavnikov na strankino finančno stanje, njeno zmožnost izpolnjevanja obveznosti ter verjetnost neizpolnitve pogodbenih obveznosti.

Podjetje lahko kreditno tveganje zmanjša na naslednje načine:

- s sprotnim spremljanjem terjatev,
- s ponujenimi diskonti,
- z uporabo zavarovanja plačil,
- z določitvijo limitov<sup>4</sup> kupcem, ki zamujajo s plačili, ter
- s kompenzacijami in prodajo slabih terjatev.

### **1.3. Povezava kreditnega tveganja z deželnim tveganjem**

Deželno tveganje je definirano kot izpostavljanje izgubam v kreditnih poslih s tujino zaradi okoliščin, ki nastanejo zaradi vpliva ali vmešavanja države v te posle (Nagy, 1979, str. 13).

Deželno tveganje ima posebno mesto pri obravnavi kreditnega tveganja, saj je še tako izpopolnjen sistem obvladovanja kreditnega tveganja neučinkovit, če na primer podjetje posluje z drugim podjetjem v državi, ki se izkaže za politično nestabilno. Falatov (1997, str. 5) zato tveganja pri mednarodnem poslovanju deli na komercialna in nekomercialna tveganja.

#### **1.3.1. KOMERCIALNA TVEGANJA**

Komercialna tveganja so tista tveganja, ki nastanejo pri nastopu plačilne nesposobnosti dolžnika oziroma v primeru, ko obstaja objektivna možnost, da postane izterjava terjatve delno ali v celoti nemogoča (SID, 2002). Prisotna so neprestano ne glede na to, ali poslujemo s partnerji, ki imajo sedež v industrijsko razvitih državah, ali s partnerji, ki imajo svoj sedež v državah v razvoju.

#### **1.3.2. NEKOMERCIALNA TVEGANJA**

---

<sup>4</sup> Posameznemu kupcu podjetje določi najvišje dovoljeno stanje neplačanih računov.



Nekomercialna tveganja pogostokrat imenujemo tudi politična tveganja. Sem štejemo predvsem politične ukrepe, ki onemogočajo razpolaganje s premoženjem, in naravne katastrofe. Skupno vsem nekomercialnim tveganjem je dejstvo, da so zunaj domene poslovnega partnerja in tako neodvisna od njegove volje in ukrepov.

Nekomercialna tveganja lahko nadalje razdelimo v tri skupine (SID, 2002):

- monetarna tveganja kot politična tveganja v širšem smislu (tečajna, transferna tveganja),
- politična tveganja v ožjem pomenu (nemiri, vojne, državni udari),
- katastrofalne elementarne nesreče.

Poslovna praksa deli plačilna tveganja v sklopu nekomercialnih tveganj na (Falatov, 1997, str. 5):

- tveganje prepovedi plačil v tujino,
- tveganje nezmožnosti konverzije lokalne valute v prosto prenosljivo valuto,
- moratorij plačil.

Prepoved plačil v tujino je pogosto posledica trenutnega slabega deviznega stanja v državi in jo izda državni organ kot akt, ki je lahko splošen, specialen, časovno omejen ali neomejen.

Tveganje nezmožnosti konverzije lokalne valute v valuto, v kateri je izražena terjatev deviznega upnika, je ponavadi v tesni povezavi z drugimi transfernimi tveganji in je po svoji vsebini posledica deviznih omejitev države, v kateri ima dolžnik svoj sedež.

V nadaljevanju opisujem načine spremljanja terjatev iz poslovanja in predstavljam komponente, ki sestavljajo kreditno politiko.

## **2. MANAGEMENT TERJATEV IZ POSLOVANJA**

### **2.1. Odnos med velikostjo prodaje in velikostjo terjatev iz poslovanja**

Velikost terjatev iz poslovanja je določena z obsegom prodaje podjetja ter povprečnim časom med prodajo in prejemom plačila (Weston, 1986, str. 341).<sup>5</sup>

Izračun velikosti terjatev iz poslovanja je prikazan v spodnji formuli:

$$TERJATVE\ IZ\ POSLOVANJA = \text{dnevna prodaja} * (\text{povprečna dolžina izterjave})$$

---

<sup>5</sup> Čas med prodajo blaga in prejemom plačila imenujemo tudi dnevi vezave terjatev.

Terjatve iz poslovanja zelo redko predstavljajo donosno naložbo za prodajalca, saj vrednost denarja v času pada.<sup>6</sup> Podjetja bi v splošnem veliko raje prodajala za takojšnje plačilo kot na kredit<sup>7</sup> oziroma na plačilo z odlogom,<sup>8</sup> vendar bi se jim v tem primeru prodaja zmanjšala, saj bi velik del kupcev poiskal drugega dobavitelja. Vse večja konkurenca na trgu sili podjetja v prodajo na odlog z vse daljšo ročnostjo, saj lahko na ta način obdržijo oziroma povečajo svoj tržni delež.

Pri prodaji na odlog se podjetje sooča z naslednjimi stroški (Barry, 1997, str. 2):

- Finančni stroški. Podjetja, ki svoje obveznosti ne poravnajo takoj ob prejemu blaga, se namreč na ta način, v obdobju do plačila tega blaga, financirajo. Tak način financiranja v večini podjetij presega kratkoročne obveznosti iz financiranja v povprečju za dvakrat (Brealey, Myers, 2000, str. 879), in če prodajalec ne nudi popusta za predčasno plačilo, predstavlja brezplačen vir financiranja.
- Stroški administracije. Za oceno kupčeve bonitete ter določitev višine kredita mora podjetje zaposlovati izobraženo in izkušeno delovno silo.
- Oportunitetni stroški. Terjatve iz poslovanja predstavljajo za podjetje sredstva, s katerimi je treba doseči čim višji donos. Čim več časa preteče, preden se terjatve spremenijo v denar, večja je verjetnost, da se bo moralo podjetje dodatno zadolžiti.
- Stroški slabih terjatev. Pri prodaji na odlog obstaja možnost, da določene terjatve ne bodo nikoli poplačane.

Management terjatev iz poslovanja se tako začne z odločitvijo, ali določenemu kupcu odobriti kredit ali ne. Treba je opozoriti na dejstvo, da v ZDA Robinson-Patmanov zakon prepoveduje podjetjem prodajati kupcem isto blago pod različnimi pogoji oziroma po različnih cenah. Lahko pa to blago prodajajo pod različnimi pogoji kupcem iz različnih razredov. Če se podjetje odloči prodajati določenemu kupcu na odprto,<sup>9</sup> mora že na začetku posla določiti, na kakšen način bo spremljalo tako odobreni kredit. Če svojih terjatev ne spremlja, obstaja nevarnost, da bodo le-te narasle na nezdravo velikost, kar lahko pomeni zmanjšanje denarnega toka in zmanjšanje oziroma izničenje dobička, ustvarjenega s povečano prodajo, zaradi slabih oziroma neizterjanih terjatev. Zato mora podjetje vzpostaviti dober sistem spremljanja terjatev iz poslovanja.

---

<sup>6</sup> Če podjetje kupcem obračunava obresti zaradi netakojšnjega plačila (lizing, posojila) s prodajo na kredit, zasluži več kot pa s prodajo za takojšnje plačilo. Pomembno je le, da je obračunana obrestna mera višja od tiste, po kateri bi lahko prejeta sredstva naložilo samo ter da mu kupci poravnajo vse svoje obveznosti.

<sup>7</sup> Kredit je oblika financiranja kupca z blagom, pogosto se uporablja tudi izraz kreditiranje kupnine.

<sup>8</sup> CBD (angl. cash before delivery): Zahteva se večinoma takrat, ko proizvajamo blago po navodilih kupca (specialno blago), velikokrat je plačilo razdeljeno, npr. 30 odstotkov po tržni raziskavi, 30 odstotkov po izdelavi načrta, 40 odstotkov po dobavi blaga. COD (angl. cash on delivery): Uporablja se večinoma takrat, ko se blago dobavlja širokemu spektru kupcev.

<sup>9</sup> Prodajo na odloženo plačilo imenujejo v podjetjih tudi prodaja na odprto.

## 2.2. Spremljanje terjatev iz poslovanja

Optimalna velikost kreditov, ki jih podjetje lahko odobri svojim kupcem, variira glede na izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti podjetja ter velikosti variabilnih stroškov. Tako lahko podjetje, ki ima nizke variabilne stroške ter določeno rezervo v izkoriščenosti proizvodnih faktorjev, odobri več kreditov (ima večjo vrednost terjatev iz poslovanja) kot podjetje s stoodstotno izkoriščenostjo proizvodnih zmogljivosti in z visokimi variabilnimi stroški.

Za spremljanje gibanja terjatev do kupcev uporabljajo podjetja največkrat **pregled neplačanih računov po starosti**<sup>10</sup> (Bernstein, 1989, str. 526), ki ga prikazujem v tabeli 1 in ki neplačane račune razvršča glede na dneve, ki so pretekli od njihove zapadlosti. Skupna vrednost računov, ki so zapadli pred določenim časom (in se nahajajo v istem časovnem intervalu), predstavlja določen delež vrednosti vseh zapadlih računov.

**Tabela 1:** Primer pregleda neplačanih računov po starosti

Neplačani računi	Vrednost računov	Delež vrednosti zapadlih računov v celotnih zapadlih računih (v %)
Do 30 dni	200.000	20
Od 31 do 60 dni	200.000	20
Od 61 do 90 dni	500.000	50
Nad 90 dni	100.000	10

Vir: Lastna zasnova.

V primerjavi dveh podjetij, ki izkazujeta isto velikost terjatev iz poslovanja in kreditirata svoje kupce pod enakimi pogoji, lahko prav pregled neplačanih računov po starosti prikaže realnejšo sliko razmer v posameznem podjetju. Podjetje, ki ima zapadle račune večinoma v višjih starostnih razredih, ima pri svojih kupcih manjšo moč oziroma vpliv kot podjetje, katerega večina zapadlih računov se nahaja v nižjih starostnih razredih. Za prvo podjetje je priporočljiv strožji postopek izterjave, medtem ko mora drugo podjetje preučiti možnost bolj sproščenih kreditnih pogojev, saj lahko tako poveča svojo prodajo (Weston, 1986, str. 354). Pomembno je, da podjetje pri spremljanju gibanja deležev vrednosti zapadlih računov po starostnih razredih upošteva tudi sezonske vplive.

Drug način spremljanja gibanja terjatev do kupcev predstavlja izračun **dnevov vezave terjatev**,<sup>11</sup> prikazan je v spodnji formuli (Harrington, 1993, str. 19):

<sup>10</sup> Angleški izraz je Aging Schedule.

<sup>11</sup> Angleški izraz je days sales outstanding (DSO).

$$DNEVI VEZAVE TERJATEV = \frac{\text{povprečno stanje kratkoročnih terjatev iz poslovanja}}{\text{povprečna mesečna prodaja}} * 360$$

Tako izračunane dneve vezave terjatev nato podjetje primerja s preteklostjo oziroma s podjetji, ki poslujejo v isti dejavnosti. Podaljšanje dnevov vezave terjatev je lahko posledica prodaje pod ugodnejšimi pogoji z namenom povečanja tržnega deleža, vzrok pa je lahko tudi manjša pogajalska moč pri kupcih in velikokrat sezonski vplivi.

Oba načina spremljanja terjatev do kupcev omogočata podjetju primerjavo različnih kreditnih pogojev in oceno uspešnosti kreditnega oddelka finančne službe. Če se dnevi vezave terjatev podaljšujejo ter zapadle terjatve starajo, mora podjetje uporabiti ostrejšje prijeme pri izterjavi terjatev oziroma kupcem odobravati kredite s krajšo ročnostjo.

### 2.3. Kreditna politika

Kreditna politika je skupek odločitev o ročnosti kredita, ki ga je odobrilo podjetje, kreditnih standardih, postopku izterjave ter kupcem ponujenih diskontih (Weston, 2000, str. 541).

Skupna značilnost vseh štirih komponent je variabilnost, podrobneje so definirane na naslednji način (Weston, 2000, str. 541; Brealey, Myres, 2000, str. 879):

- ročnost kredita oziroma rok plačila je čas, ki ga ima kupec na voljo, da plača prejeto blago,
- kreditni standardi določajo minimalno finančno moč podjetja, kateremu se lahko odobri kredit, oziroma višino kredita, ki se lahko odobri kupcem z določeno finančno močjo,
- postopek izterjave določa ostrino oziroma milino kreditnega oddelka finančne službe pri izterjavi zapadlih terjatev,
- diskonti se navezujejo na višino popustov, ki so kupcem ponujeni ob predčasnem plačilu.

Kreditno politiko postavi in vodi kreditni manager, ki s tem nase prevzame tudi vso odgovornost za njeno uspešnost.

#### 2.3.1. DOLOČITEV ROKA PLAČILA IN KREDITNIH STANDARDOV

**Rok plačila** je časovni interval med dnevom izstavitve računa ter dnevom, ko mora kupec dobavljeno blago plačati. Za podjetje je idealno, če kupci plačujejo z avansi, vendar takšen način plačila v praksi ni pogost. Običajno se izoblikujejo določeni plačilni roki za posamezno

panogo, ki so ponavadi krajši za tiste kupce, ki poslujejo v panogah z visokim tveganjem, imajo majhna naročila in kupljeno blago hitro prodajo naprej.

Na osnovi roka plačila ter diskonta postavi podjetje določene kreditne pogoje za določen razred kupcev. Kupci so razvrščeni v razrede na osnovi **kreditnih standardov**, ki predstavljajo najmanjšo potrebno finančno moč kupca za odobritev kredita in določajo višino le-tega za posamezen razred kupcev.

Postavitev kreditnih standardov temelji na zbiranju podatkov o kupcih, njihovi analizi ter definiranju verjetnosti kupčevega neplačila.<sup>12</sup> Ta se lahko pri večini kupcev oceni le subjektivno, kljub temu pa obstajajo določene metode, ki pripomorejo k dokaj natančni oceni te verjetnosti.

Pri oceni verjetnosti neplačila uporabljajo danes podjetja najpogosteje **multiple diskriminantno analizo – MDA** (Weston, 2000, str. 543; Brealey, Myres, 2000, str. 884), ki pri izračunu upošteva dejavnike, ki vplivajo na finančno moč oziroma sposobnost določenega podjetja, da poravnava svoje obveznosti. Med te dejavnike spadajo premoženje kupca, njegovo poravnavanje obveznosti v preteklosti, leta poslovanja in drugi. Izbranim dejavnikom določi podjetje glede na njihovo pomembnost ustrezno utež ter jih vnese v svojo formulo. Formulo oblikujejo podjetja sama na osnovi preteklih izkušenj, večina pa za osnovo uporablja formulo Edwarda Altmana, ki je analiziral podjetja, ki so šla v stečaj v obdobju 1946–1965.

Kljub starosti formule jo danes, v rahlo spremenjenih oblikah, še vedno uporablja večina bank po svetu.

$$Z = 3,3 * (EBIT/total\ assets) + 1,0 * (sales/total\ assets) + 0,6 * (market\ value\ equity/book\ value\ of\ debt) + 1,4 * (retained\ earnings/total\ assets) + 1,2 * (working\ capital/total\ assets) \quad (Altman, 1968, str. 589)$$

Posamezne oznake v formuli pomenijo naslednje:

Book value of debt – knjižna vrednost dolga

Earnings before interest and taxes (EBIT) – dobiček pred obrestmi in davki

Market value equity – tržna vrednost lastniškega kapitala

Retained earnings – zadržani čisti dobiček

Sales – prodaja (prihodki od prodaje)

Total assets – skupna sredstva

Working capital – obratni kapital (obseg kapitala, s katerim se financirajo kratkoročna sredstva)

---

<sup>12</sup> Angleški izraz je Credit quality, ki je definiran kot verjetnost kupčevega neplačila.

Podjetje mora nato določiti vrednosti, ki predstavljajo meje posameznega razreda tveganosti, in kupce na osnovi izračunanih točk uvrstiti vanje.

Glavna prednost multiple diskriminantne analize je v tem, da dejavnikom, ki jih pri oceni tveganosti upošteva, določi točke in tako omogoča izražanje verjetnosti neplačila določenega kupca v numerični vrednosti namesto v subjektivni oceni na podlagi posameznih dejavnikov, kar je velika prednost za podjetja, ki poslujejo z velikim številom kupcev, saj lahko na tak način občutno zmanjšajo stroške ocenjevanja kupčeve bonitete ter skrajšajo postopek analize posameznega kupca.

Če ima podjetje manjše število večjih kupcev, od katerih je vsak od njih strateško pomemben, se za oceno verjetnosti neplačila uporablja metoda petih C-jev. Po tej metodi se pri oceni upošteva naslednjih pet dejavnikov (Weston, 2000, str. 545):

- **značaj (Character)**; ocenjuje se poštenost, pravilnost poslovanja ter namen kupca izpolnjevati svoje obveznosti. Moralni faktor je po oceni izkušenih managerjev najpomembnejši dejavnik, zato mora podjetje največ pozornosti nameniti kupčevi plačilni preteklosti. Potrebne informacije lahko pridobi pri bankah, s katerimi kupec posluje, ali pa pri kupčevih dobaviteljih, kupcih in konkurenci;
- **spodobnost poravnania obveznosti (Capacity)**; to je dejanska zmožnost kupca, da plača prejeto blago v določenem roku. Podjetje mora spremljati razmere v kupčevih prodajalnah in skladiščih ter analizirati njegovo poslovanje v preteklosti. Kupčeva sposobnost poravnania obveznosti je odvisna od njegovih pričakovanih denarnih tokov. Denarni tok je osnovni vir, iz katerega bo podjetje odplačevalo svoj dolg. Kreditni oddelek finančne službe mora pravilno oceniti sposobnost kupca, da bo s svojim prihodnjim poslovanjem ustvaril zadosten denarni tok za poravnania svojih obveznosti;
- **kapital (Capital)**; predstavlja vrednost neto premoženja kupca, izražen je kot razlika med njegovimi sredstvi in obveznostmi. Oceni se ga lahko tudi s pomočjo finančnih analiz in kazalnikov;
- **hipoteka (Collateral)**; predstavljajo jo vsa sredstva, ki jih kupec ponudi v zastavo kot jamstvo v primeru, da ne poravnania svoje obveznosti, ter
- **pogoji poslovanja (Conditions)**; podjetje mora preveriti oziroma preučiti ekonomske pogoje, v katerih posluje kupec, njihove možne spremembe ter njihov vpliv na kupčevo sposobnost poravnania obveznosti.

Podjetje pridobi podatke, potrebne za metodo petih C-jev, na osnovi prejšnjega poslovanja s kupcem in/ali s pomočjo izpopolnjenega zunanjega sistema pridobivanja informacij.

Glavna zunanja vira informacij o kupcih predstavljajo:

- kreditna združenja, kjer si partnerji na medsebojnih srečanjih izmenjujejo informacije o kupcih (pri nas je takšen primer Gospodarska zbornica Slovenije),
- bonitetne hiše, ki zbirajo podatke, potrebne za oceno kreditne sposobnosti, in nato podjetjem prodajajo bonitetna poročila.

Bonitetno poročilo vsebuje naslednje podatke o izbranem podjetju (Intercredit d.o.o., 2002):

- naziv, naslov, pravno obliko ter datum ustanovitve podjetja,
- dejavnost, število zaposlenih,
- bilanco stanja in izkaz uspeha kupca,
- izračunane kazalnike poslovanja,
- kupčevo poravnavanje obveznosti v preteklosti,
- podatke o lastnikih podjetja, morebitne tožbe, predhodne bankrote,
- skupno oceno tveganosti oziroma rating kupca ter priporočeno velikost kredita.

Preden podjetje določenemu kupcu odobri kredit, mora preveriti, ali je kupec finančno zmožen plačati blago ter ali blago sploh namerava plačati.

Če je odgovor na obe vprašanji pritrdilen, lahko podjetje prodaja na odprto, drugače pa je priporočljivo prodajo zavarovati.

### 2.3.2. POSTOPEK IZTERJAVE

Podjetje mora vnaprej oblikovati postopek, po katerem bo ukrepalo v primeru, ko določen kupec zamuja s plačilom. Kreditni oddelek finančne službe postopa po korakih, ki segajo od prvega pisnega opomina, ko kupec s plačilom zamuja nekaj dni, do na primer prodaje terjatve izterjevalski agenciji, če je od zapadlosti računa preteklo že več mesecev.

Mramor (1992, str. 6) predlaga naslednje korake v postopku izterjave:

- pri zamudi do 30 dni nežno opozorilo o neplačanih obveznostih na mesečnem računu,
- pri zamudi do 35 dni upočasnitev vseh dobav kupcu,
- pri zamudi do 45 dni pisna in včasih telefonska sporočila in obveznosti plačila, o katerih je sproti obveščen oddelek za prodajo,
- pri zamudi do 60 dni telefonski poziv z vprašanjem, kdaj se lahko pričakuje plačilo, ter
- pri zamudi do 90 dni pismo kreditnega oddelka, v katerem se kupca obvešča, da bo njegov račun predan zunanjemu izterjevalcu, če ga ne plača v dveh dneh.

Učinkovitost izterjave je odvisna od panoge, višine dolga in vrste dolžnikov. V splošnem je uspešnost pri terjatvah (Matejčič, 2002, str. 20) od 30 do 60 dni po zapadlosti 95-odstotna, med 60 in 120 dnevi 70- do 80-odstotna, nato pa začne strmo padati in je pri terjatvah, starih dve leti, samo še 10- do 15-odstotna.

Postopek izterjave ima pomembno vlogo pri poslovanju podjetja, saj je od njegove strogosti odvisen obseg prodaje, višina slabih terjatev ter vezava terjatev. Izterjava pomeni za podjetje določene stroške, prav tako lahko podjetje z uporabo ostrejšje izterjave poslabša odnose s svojimi kupci. Zato je pri izterjavi terjatev zelo pomembno, da podjetje najde srednjo pot med stroški in koristmi posameznega načina izterjave.

### 2.3.3. DISKONTI

Diskonti imajo za prodajalca dve prednosti. Pritegnejo tiste kupce, ki v njih vidijo znižanje cene blaga, in znižajo dneve vezave terjatev.

Podjetje odobri (diskont) popust za predčasna plačila na osnovi predhodnega izračuna, pri katerem določi višino diskonta, ki še prinaša dobiček od prodaje blaga. V primeru prevelikega diskonta manjši prihodki zaradi nižje dosežene prodajne cene niso več kompenzirani s prednostmi predčasnega plačila. Podjetju se vsekakor splača kupcu ponuditi diskont, če lahko nato ista sredstva naloži drugam po višji donosnosti in nižjem tveganju. Optimalni diskont je tisti diskont, pri katerem se mejni stroški izenačijo z mejnimi koristmi predčasnega plačila. Mejne stroške sestavljajo oportunitetni stroški možne izgube plačila, stroški bonitetne službe, stroški izterjav ter višji stroški kapitala, vezanega v zalogah (Weston, 2000, str. 549).<sup>13</sup>

V praksi nudi podjetje višje diskonte, ko oceni, da je kreditno tveganje pri določenem poslu visoko in/ali ima določen primanjkljaj finančnih sredstev. Višina diskonta se ponavadi giblje pod ceno financiranja poslovanja podjetja, saj bodo predčasno prejeta finančna sredstva naložena drugam z višjo donosnostjo.

## 2.4. Vpliv stopnje restriktivnosti kreditne politike na poslovanje podjetja

Kreditna politika je lahko zelo restriktivna, kar pomeni kratke ponujene prodajne roke kupcem, ostro izterjavo ter skrbno in natančno analiziranje posameznega kupca pred sklenitvijo posla ali pa zmerno restriktivna, pri kateri podjetje svojim kupcem nudi daljše

---

<sup>13</sup> Če je rok plačila 30 dni in prodajalec kupcu ponudi 5-odstotni popust, če kupec plača v 10 dneh, se to zapiše kot 5/10 net 30. Diskonti so ponavadi zelo visoki. Če na primer preračunamo 5-odstotni diskont na letno raven, le-ta znaša 155 odstotkov.



plačilne roke, popuste za predčasna plačila ter uporablja milejši način izterjave in manj omejujoče kreditne standarde.

V primeru vodenja zmerno restriktivne kreditne politike se dnevi vezave terjatev ponavadi podaljšujejo, delež slabih terjatev narašča, naraščajo pa tudi stroški večjih terjatev iz poslovanja. Vendar pa v primeru vodenja takšne kreditne politike stroški izterjave padajo, prodaja pa narašča. Podjetju se splača voditi zmerno restriktivno kreditno politiko, če so stroški, ki nastanejo zaradi takšne oblike kreditne politike, nižji od dodatnih prihodkov, ki jih bo povzročila večja prodaja. Obratno mora podjetje v primeru, ko so stroški zaradi zmanjšanja prodaje nižji od večjih prihodkov zaradi »boljšega« plačevanja kupcev, voditi bolj restriktivno kreditno politiko.

Pri določanju stopnje restriktivnosti kreditne politike ima velik pomen tudi število kupcev, ki jih ima podjetje. Tako lahko podjetje z večjim številom manjših kupcev vodi bolj restriktivno politiko od podjetja, ki ima le nekaj strateško pomembnih kupcev. Osnovni cilj kreditnega managerja mora biti povečanje dobičkonosne prodaje »dobrim« kupcem.

Zaradi dejstva, da je v podjetju višja prodaja glavni cilj službe za trženje, izterjava plačil pa naloga finančne službe, se v kreditni politiki zrcali nasprotje interesov obeh služb. Podjetje lahko ta problem reši tako, da uspešnost službe za trženje ocenjuje po plačani prodaji.

## **2.5. Zavarovanje terjatev**

Podjetja nenehno povečujejo obseg svojega poslovanja, s čimer se veča tudi negotovost v njihovem poslovanju. Vzroki nastanka tveganja so lahko poleg dogodkov in ravnanj, vezanih na posameznika, podjetje in državo, tudi naravni dogodki. Posledice tveganja se, ne glede na vzrok nastanka, kažejo v škodi kot uničenje realnih ali irealnih vrednosti in pomenijo za podjetje dodatne stroške v primeru, da ni zavarovano proti določenemu tveganju. Tako lahko na zavarovanje gledamo kot na strošek za podjetje, vendar hkrati zavarovanje omogoča obvladovanje tveganj poslovanja, s čimer ob škodnem dogodku rentabilnost podjetja ni ogrožena.

Splošne prednosti zavarovanja bi lahko strnili v naslednjih točkah:

- prejem priliva iz vnovčitve instrumenta zavarovanja v primeru neplačila kupca,
- varnejši nastop na novih trgih,
- predvidena realizacija denarnih pritokov in pravilnejše načrtovanje denarnih tokov,
- zmanjšanje vrednosti slabih terjatev v bilanci stanja in s tem boljša boniteta podjetja pri bankah,
- večja konkurenčnost zaradi možnosti ponudbe ugodnejših plačilnih pogojev,

- pomoč finančne institucije pri izterjavi dolga.

Podjetje se samo odloči, ali bo glede na obstoječa finančna tveganja prodajalo blago na odprto ali pa bo prodajo zavarovalo s kakšnim od možnih instrumentov zavarovanja. Pri prodaji na odprto prodajalec nase prevzame celotno tveganje, saj lahko ostane brez plačila za že dobavljeno blago. Pričakuje se, da bo kupec račun poravnal do datuma zapadlosti tega, vendar prodajalec za to nima nobenega jamstva. Stoodstotno zavarovanje pred kreditnim tveganjem predstavlja plačilo vnaprej (avans), kjer je blago plačano že pred njegovo dobavo, v primeru nestandardne proizvodnje oziroma specialnega blaga pa že pred zagonom proizvodnje. Avansno plačilo je z vidika prodajalca najcenejši in najvarnejši instrument zavarovanja plačil, kupcu pa zmanjšuje dobiček, saj bi lahko ta denar za določen čas naložil kam drugam. Prav tako kupec nima jamstva, da bo plačano blago v resnici prejel v zahtevani kvaliteti.

### 2.5.1. VRSTE ZAVAROVANJ

V nadaljevanju opisujem sledeče vrste zavarovanja terjatev: zavarovanje pri zavarovalnici, zavarovanje pri SID d.d., dokumentarni inkaso, nepreklicni in konfirmirani dokumentarni akreditiv, bančna garancija, ček in menica in odkup terjatev ter kredit kupcu. Našteta zavarovanja podjetja v praksi najpogosteje uporabljajo za zavarovanje pred kreditnim tveganjem.

#### 2.5.1.1. Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici

Eno izmed možnih zavarovanj blagovnih kreditov predstavlja zavarovanje pri zavarovalnici. S tem, ko podjetje določen posel zavaruje proti komercialnim in nekomercialnim tveganjem, zmanjša lastno tveganje. Če kupec ne plača dolgovanega zneska, podjetje unovči zavarovalno polico. S tem prejme planirani priliv in se izogne oblikovanju rezerv za primere neplačil kupcev.

Zavarovalnice lahko dobro ocenijo tveganje, ki nastane pri določenem poslu, zaradi dolgoletnih izkušenj, ki so si jih nabrale pri opravljanju svoje dejavnosti, dobrega poznavanja trenutnih razmer ter zaposlenih, katerih glavna naloga je prav analiza tveganosti posameznih poslov. Če zavarovalnica zavrne zavarovanje določenega posla oziroma zahteva nadpovprečno premijo, je to za podjetje signal za zelo visoko tveganje izbranega posla in podjetje lahko tako od njega še pravočasno odstopi.

Zavarovalnice se v Sloveniji večinoma ne ukvarjajo z zavarovanjem prodaje, izjema je le SID d.d. (Slovenska izvozna družba), ki jo posebej predstavljam v naslednji točki.

#### 2.5.1.2. Zavarovanje pri SID d.d.

SID d.d. je bila ustanovljena leta 1992 z namenom ponudbe zavarovanj pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji, ki so jim podvrženi slovenski izvozniki pri poslovanju s tujimi partnerji (SID, 2002). V sklopu zavarovanja določenega posla spremlja družba zavarovani posel in po potrebi nudi še možnost izdaje storitvenih garancij in refinanciranja bančnih izvoznih posojil. Podjetje ima na voljo njihove nasvete pri nastopih na tujih trgih ter prejme zavarovalno vsoto v primeru kupčevega neplačila.

#### *2.5.1.2.1. Zavarovanje pred nekomercialnimi tveganji pri SID d.d.*

Najpogostejši ukrep, ki ga uporabljajo države pri reševanju plačilno-bilančnih težav, je prepoved plačil v tujino. Podjetje mora biti pri poslovanju s kupci iz držav, ki imajo plačilno-bilančne težave še posebno previdno, saj v primeru zgoraj opisanega ukrepa ne bo prejelo plačila kljub kupčevi pripravljenosti, da blago plača.

Poleg zavarovanja pred prepovedjo prenosa plačil je zavarovanec upravičen tudi do zavarovalnega kritja v primeru nastopa enega izmed naslednjih dogodkov (SID d.d., 2002):

- politični dogodki (državni udar, večji nemiri),
- prepoved uvoza blaga in storitev,
- šestmesečna zapadlost dolga javnega kupca,
- enostransko razdrtje pogodbe s strani javnega kupca,
- zaplembe, rekvizicije, nacionalizacije in drugi podobni ukrepi poškodovanja ali uničenja blaga s strani države in njenih institucij,
- katastrofalne elementarne nesreče.

#### *2.5.1.2.2. Zavarovanje pred komercialnimi tveganji pri SID d.d.*

Pri oceni komercialnega tveganja SID d.d. upošteva temeljna načela zavarovalniškega poslovanja, največji poudarek pa je na finančni boniteti kupca. Pri zavarovanju se:

- zavzema za razpršitev tveganja,
- vsa komercialna tveganja pozavaruje pri drugih zavarovalnicah,
- se nagiba k zavarovanju celotne prodaje določenega podjetja (kar ni v interesu večine podjetij).

Podjetje, ki se odloči za zavarovanje določenega posla pri SID d.d. je tako upravičeno do izplačila zavarovalne premije v primeru neplačila kupca in podaljšane zamude plačila.

### 2.5.1.2.3. Slabosti zavarovanja pri SID d.d.

Zavarovanje prodaje pri SID d.d. ima tudi svoje slabosti:

- zavarovanje je razmeroma drago (povprečna premijska stopnja za zavarovanje kupcev iz manj tveganih držav znaša 0,5 odstotka);
- v primeru nastanka zavarovalnega primera mora kupec sam kriti 15 odstotkov škode in nato na izplačilo preostalega dela čakati 6 do 12 mesecev, kar občutno podraži zavarovanje;
- SID d.d. se nagiba k zavarovanju celotne prodaje v določeno državo oziroma celotne prodaje določenega podjetja pri čemer mora podjetje zavarovati tudi kupce, pri katerih je možnost nastanka zavarovalnega primera nizka, kar občutno zmanjša rentabilnost poslovanja;
- v primeru zavarovanja mora podjetje na mesečni ravni SID-u poročati o stanju posameznih terjatev, plačanih računih in prijavljati v zavarovanje vsako novo dobavo blaga kupcu. Prav tako je treba SID-u ob prošnji za zavarovanje predložiti boniteto kupca na lastne stroške;
- SID d.d. lahko od podjetja zahteva ustavitev dobave blaga določenemu kupcu, državi, kar pomeni zmanjšanje prodaje podjetje, rast prodaje pa je eden izmed osnovnih ciljev podjetja;
- zavarovalno premijo izplača SID d.d. le, če je podjetje (prodajalec) izpolnilo vse pogoje, določene s pogodbo.

### 2.5.1.3. Dokumentarni inkaso

Dokumentarni inkaso je plačilni instrument, ki ga uvrščamo med dokumentarna plačila. Pri zavarovanju z njim prodajalec odpremi blago in zadrži dokumente kot dokaz, da je bilo blago res odpremljeno. Plačilo prejme proti izročitvi dokumentov izbrani banki, dokumenti pa mu tudi omogočajo razpolaganje z blagom do plačila le-tega (Zbašnik, 1991, str. 97).

Izročitev blagovnih dokumentov kupcu je lahko za izbrano banko ob dogovorjeni plačilni klavzuli dokumenti proti plačilu<sup>14</sup> vezana na takojšnje plačilo protivrednosti, lahko pa je vezana na sprejetje menice<sup>15</sup> v primeru dogovorjene plačilne klavzule dokumenti proti menici.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Angleški izraz je documents against payment (D/P).

<sup>15</sup> Menico podrobneje predstavim v točki 2.5.1.9.

<sup>16</sup> Angleški izraz je documents against acceptance (D/A).

V primeru klavzule dokumenti proti plačilu bo kupec prevzel blago in dokumente takoj, ko bo izvršil plačilo. Če banka kupcu izroči dokumente brez takojšnjega, plačila mora blago prodajalcu plačati sama. Obveznost banke je predvsem skrben in natančen pregled dokumentov in takojšnje obvestilo inkasnega naročnika ob ugotovitvi nepravilnosti.

Pri dokumentarnem inkasu bodo vsi blagovni dokumenti, ki dajejo pravico razpolaganja z blagom, ostali v posesti izbrane banke, dokler kupec ne bo izpolnil vseh pogojev, ki jih je sprejel v pogodbi.

#### *2.5.1.3.1. Prednosti in slabosti dokumentarnega inkasa*

Prednost dokumentarnega inkasa je predvsem v tem, da blagovne dokumente spremlja tudi menica, ki predstavlja zavarovalni instrument, saj je zelo verjetno, da bo banka ugovarjala, če kupec menice ne bo sprejel oziroma plačal. Tako banka pospeši izpolnjevanje kupčevih obveznosti. Prednost so tudi nižji stroški, ki jih ima prodajalec pri izbiri tega instrumenta.

Slabost dokumentarnega inkasa pa je v tem, da ne odpravlja plačilnega tveganja, saj banka ni plačilni zavezanec, temveč institucija, ki poskuša izterjati plačilo takoj oziroma po preteku meničnega roka. Kupcem najbolj odgovarja nezavarovana menica in inkaso s klavzulo dokumenti proti menici, saj v tem primeru prevzamejo blago, ga pregledajo ter plačajo šele po izteku meničnega roka. Za prodajalca je tveganje v tem primeru precejšnje, saj je sprejem menice vreden toliko kot plačilna sposobnost kupca.

#### *2.5.1.4. Nepreklicni dokumentarni akreditiv*

Nepreklicni dokumentarni akreditiv predstavlja obvezo kupčeve banke, da bo po nalogu kupca in ob pogojih, ki so navedeni v akreditivu, prodajalcu izplačala prav tako v akreditivu navedeni znesek (NLB, 2002). V primeru nepreklicnega akreditiva banka svoje obveze ne more preklicati brez predhodnega soglasja prodajalca.

Dokumentarni akreditiv predstavlja zavarovanje določenega posla tako za prodajalca kot za kupca. Prodajalec se izogne tveganju neplačila, medtem ko se kupec zavaruje pred nedobavo blaga oziroma dobavo blaga z zamudo ter pred prejemom blaga, ki ne dosega kvalitete, določene v akreditivu. Prodajalci morajo biti pri poslovanju z akreditivom previdni, saj lahko že najmanjše odstopanje od pogojev, zapisanih v akreditivu, povzroči neplačilo blaga.

#### *2.5.1.5. Konfirmirani dokumentarni akreditiv*

V določenih primerih lahko prodajalec oceni, da jamstvo kupčeve banke ni dovolj oziroma obstaja tveganje, da kljub vsem izpolnjenim pogojem, zapisanim v akreditivu, plačila za dobavljeno blago ne bo prejel zaradi npr. nesolventnosti kupčeve banke. V takih primerih lahko posel dodatno zavaruje pri domači banki, ki potrdi oziroma konfirmira akreditiv. Tako prodajalec prejme plačilo od domače banke, ta pa nato terja kupčevo banko oziroma kupca za izplačani znesek. Seveda pomeni konfirmacija akreditiva dodatne stroške, ki jih v večini primerov krije prodajalec.

#### 2.5.1.6. Prednosti in slabosti dokumentarnih akreditivov

Glavna prednost akreditivov je v tem, da prodajalec prejme plačilo za dobavljeno blago ne glede na plačilno sposobnost kupca. Prav tako je pomembna prednost akreditiva ta, da lahko prodajalec plačilo blaga planira za vnaprej, saj mu bo akreditivna banka izplačala denar na dan, ki je določen v akreditivu, medtem ko pri prodaji na odprto prodajalec ne ve točnega datuma plačila. Prav tako lahko prodajalec, ob predložitvi zahtevane dokumentacije, akreditiv proda banki ter tako prejme plačilo že pred zapadlostjo računa.<sup>17</sup>

Kot slabost dokumentarnega akreditiva lahko z vidika prodajalca štejemo obvezno strogo upoštevanje in izpolnjevanje vseh pogojev, določenih v akreditivu, čemur se lahko ogne pri oblikovanju teksta akreditiva, ter dejstvo, da lahko v primeru prepovedi plačil v tujino ali stečaja kupčeve banke ob uporabi nekonfirmiranega dokumentarnega akreditiva kljub uporabljenemu zavarovanju ostane brez plačila.

#### 2.5.1.7. Bančna garancija

Bančna garancija je instrument zavarovanja plačila pogodbenih obveznosti, ki jo lahko prodajalec zahteva od kupca in jo izda kupčeva banka v korist prodajalca. Z izdajo garancije se banka zaveže, da bo v primeru, ko kupec ne bo izpolnil svojih pogodbenih obveznosti v dogovorjenem roku in na dogovorjeni način, plačala prodajalcu v garanciji navedeni znesek (NLB, 2002).

Bančna garancija je nepogojna, kar pomeni, da v primeru, ko kupec ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti, te na prvi poziv izpolni banka, ter nepreklicna, kar pomeni, da je kupec in banka po tem, ko je bila izdana, ne moreta več preklicati.<sup>18</sup>

Če prodajalec oceni, da je tveganje kupčeve banke preveliko, se lahko s kupcem dogovori za bančno garancijo, ki jo konfirmira<sup>19</sup> dobro stoječa banka. V tem primeru kupec svoji banki

---

<sup>17</sup> Banki plača določeno provizijo.

<sup>18</sup> Kupec je pri bančni garanciji nalogodajalec, banka pa garant.

posreduje zahtevo za izdajo bančne garancije, posebej pa mora podati tudi zahtevo za konfirmacijo garancije. Kupčeva banka nato izda garancijo v korist prodajalca in zahtevk za konfirmacijo garancije prodajalčevi banki, ki le-to nato konfirmira. Prednost konfirmirane garancije je v tem, da banka, ki jo prodajalec bolje pozna in ji zaupa, nase prevzame tveganje neplačila kupčeve banke. Prav tako kot pri akreditivu lahko tudi pri garanciji prodajalec le-to proda banki ter prejme plačilo pred zapadlostjo računa.

#### 2.5.1.8. Hipoteka na nepremičnine in premičnine

Ta vrsta zavarovanja je v razvitem svetu zelo razširjena, v Sloveniji pa šele pridobiva na pomenu. Kupec kot garancijo za plačilo dobavljenega blaga zastavi svoje premičnine ali nepremičnine, ki postanejo v primeru neplačila last prodajalca. Pri tem je treba upoštevati likvidnost sredstev, ki so zastavljena, prav tako kot tudi predviden čas in stroške vnovčitve zavarovanja in seveda ceno, ki se lahko pri eventuelni prodaji realno doseže. Večinoma so zastavljeni predmeti vrednostni papirji, zaloge, terjatve, objekti itd. Stroške takega zavarovanja predstavljajo predvsem notarske storitve.

#### 2.5.1.9. Ček in menica

Menica je individualni vrednostni papir, ki se glasi na določeno vsoto. Z njo se njen izdajatelj zaveže, da bo plačal oziroma bo po njegovem nalogu plačala tretja oseba upravičencu, na določen način in kraj, znesek, ki je naveden na menici (Ivanović, 1997, str. 265).

Moč menice je tako odvisna od bonitete podpisnikov na njej. Prodajalec bo prejel denar, če bo na dan zapadlosti menice podpisnik le-te imel na svojem računu dovolj sredstev za izplačilo.

Tudi ček je vrednostni papir, s katerim da izdajatelj banki nepogojno naročilo, naj osebi, zapisani na čeku oziroma prinosniku, izplača prav tako na čeku zapisano vsoto z njegovega bančnega računa (Ivanović, 1997, str. 266). Tveganje imetnika čeka je v tem, da bo ostal brez plačila, če izdajatelj čeka nima kritja na banki.

#### 2.5.1.10. Odkup terjatev in kredit kupcu

Odkup terjatev pomeni financiranje posla, kjer banka odkupi nezapadlo terjatev, katere plačilo je zavarovano z bančno garancijo (NLB, 2002). Prodajalec tako prenese tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti, ki se nanašajo na neplačilo kupca, na banko, za kar ji mora seveda plačati določeno provizijo.

---

<sup>19</sup> Konfirmirana bančna garancija in konfirmirani dokumentarni akreditiv se uporabljata predvsem pri poslovanju s tujino zaradi večjega nepoznavanja razmer, bank v določeni državi.

Zelo podoben odkupu terjatev je tudi kredit kupcu. V tem primeru prodajalčeva banka odobri kredit kupcu oziroma njegovi banki. Večina pogojev kreditiranja je podobna pogojem pri navadnem komercialnem kreditu, le da je ta kredit strogo namenski. Odobritev kredita je pogojena s podpisom komercialne pogodbe, iz katere je razviden osnovni posel med prodajalcem in kupcem. Sredstva se nakažejo neposredno na račun prodajalca na podlagi dokumentov, ki izkazujejo, da je bilo blago dobavljeno skladno s komercialno pogodbo.

V obeh zgoraj navedenih primerih je prednost za prodajalca ta, da prejme denar takoj po opravljeni storitvi oziroma dobavi blaga in tako ni izpostavljen tveganjem, ki izhajajo iz posla.

Prodajalec se z uporabo instrumenta zavarovanja učinkovito zavaruje pred kreditnim tveganjem. Pri tem mora biti pazljiv, saj zavarovanje v vseh primerih ni stoodstotno, prav tako pa pomeni zavarovanje za podjetje oportunitetni strošek, ki znižuje donosnost poslovanja.

### **3. IZPOSTAVLJENOST PODJETJA GIL KREDITNEMU TVEGANJU**

#### **3.1. Bistvene značilnosti poslovanja podjetja GIL**

Podjetje ima veliko število kupcev, ki so dobro razpršeni tako ozemeljsko kot po velikosti prodaje. 75 % proizvodnje se izvozi v tujino, kjer glavni trg predstavljajo Nemčija, Poljska, Anglija, Italija ter države bivše Jugoslavije. Terjatve iz poslovanja predstavljajo 60 % aktive, zato je učinkovito upravljanje z njimi ključnega pomena za uspešno poslovanje. Za boljšo oceno velikosti izpostavljenosti deželnemu tveganju, s tem pa posredno tudi kreditnemu tveganju, sem v tabeli 2 razvrstil prodajo podjetja po posameznih državah v razrede tveganja, ki jih je določila družba SID. Na osnovi ocenjene velikosti deželnega tveganja uvrsti SID d.d. posamezno državo v enega izmed sedmih razredov tveganja. Pri poslovanju z državami iz prvega razreda je tveganje nizko, pri poslovanju z državami iz sedmega razreda pa je tveganje zelo visoko.



**Tabela 2:** Prodaja podjetja GIL po državah, razvrščena po razredih tveganja SID d.d.

Razred tveganja SID d.d.	Delež celotne prodaje v odstotkih
1	61,1
2	12,3
3	1,1
4	12,5
5	0,1
6	2,4
7	10,5

Vir: Samostojna izdelava z uporabo podatkov SID d.d.

Iz tabele 2 je razvidno, da podjetje 75,5 odstotka svoje proizvodnje proda v državah, ki se nahajajo v prvih treh razredih tveganja družbe SID. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se 12,5 odstotka izdelkov proda v države iz četrtega razreda tveganja ter kar 10,5 odstotka v države iz sedmega, najbolj tveganega razreda. Takšna razpršenost prodaje zahteva sprotno spremljanje razmer v teh državah s strani finančne službe. Izpostavljenost deželnemu tveganju se ne more enačiti z izpostavljenostjo kreditnemu tveganju, vendar je tudi kreditno tveganje pri poslovanju s podjetji iz držav z visokim deželnim tveganjem visoko.

### **3.2. Dosedanje spremljanje terjatev iz poslovanja in obvladovanje kreditnega tveganja v podjetju GIL**

Podjetje je že do sedaj uporabljalo celovit in razširjen sistem za spremljanje terjatev iz poslovanja ter obvladovanje kreditnega tveganja. Računalniški program jim omogoča vpogled v stanje odprtih in zapadlih terjatev v vsakem trenutku, kar kreditnemu oddelku finančne službe zelo olajša delo.

Najpogosteje uporabljajo naslednje izpise:

- pregled neplačanih računov po starosti,
- vezava terjatev,
- pregled odprtih računov kupcev,
- promet kupca,
- opomini.

**Pregled neplačanih računov po starosti** predstavlja najpomembnejši izpis pri spremljanju zapadlih terjatev in se izpisuje enkrat tedensko.

**Tabela 3:** Pregled neplačanih računov podjetja GIL po starosti za leto 1999, 2000 in 2001

Leto	1999	2000	2001
0 do 90 dni*	460	504	541
<i>Delež v Skupaj v odstotkih (100 %)</i>	<i>95,04</i>	<i>85,42</i>	<i>84,14</i>
91 do 180 dni*	1	65	37
<i>Delež v Skupaj v odstotkih (100 %)</i>	<i>0,21</i>	<i>11,02</i>	<i>5,75</i>
181 do 360 dni*	11	1	48
<i>Delež v Skupaj v odstotkih (100 %)</i>	<i>2,27</i>	<i>0,17</i>	<i>7,47</i>
Nad 360 dni*	12	20	17
<i>Delež v Skupaj v odstotkih (100 %)</i>	<i>2,48</i>	<i>3,39</i>	<i>2,64</i>
<b>Skupaj*</b>	<b>484</b>	<b>590</b>	<b>643</b>

\* Zaokroženo v mio. SIT.

Vir: Interna dokumentacija finančne službe podjetja GIL, 2002.

Iz tabele 3 je razvidno, da so se podjetju zapadle terjatve v obdobju 1999–2001 občutno povečale ter da se le-te starajo, saj se večja delež neplačanih računov v skupnih zapadlih terjativah v časovnem intervalu od 181 do 360 dni po zapadlosti računa. Večje stanje zapadlih terjatev je predvsem posledica večje prodaje podjetja, staranje zapadlih terjatev pa je posledica večjega zamujanja kupcev s plačili.

**Pregled vezave terjatev** po posameznih državah ter za največjih 20 kupcev se izdeluje na četrletni ravni in finančni službi omogoča spremljanje gibanja dnevov vezave terjatev ter njihovo primerjavo s preteklimi obdobji oziroma z drugimi podjetji v isti dejavnosti, obenem pa je ta pregled tudi pokazatelj uspešnosti finančne službe.

**Tabela 4:** Vezava terjatev podjetja GIL po posameznih prodajnih področjih za leta 1999, 2000 in 2001 v dnevih

Področje	1999	2000	2001
Slovenija	66	72	77
Vzhodna Evropa	109	106	132
Zahodna Evropa	60	60	57
<b>Skupaj</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>77</b>

Vir: Interna dokumentacija finančne službe podjetja GIL, 2002.

Iz tabele 4 je razvidno, da so se podjetju dnevi vezave terjatev v obdobju 1999–2001 povečali za tri dneve, kar je predvsem posledica recesije v svetu in s tem povezanega slabšega plačevanja kupcev ter podaljševanja plačilnih rokov z namenom obdržanja tržnega deleža in povečanja prodaje.

**Odperte postavke kupcev** vsebujejo šifro računa, datum izdaje in zapadlosti računa oziroma obračuna obresti ter znesek posameznega računa. Izpis je pomemben predvsem za planiranje prihodnjih prilivov ter spremljanje celotnega odprtega stanja pri posameznem kupcu.

**Kartica kupca** prikazuje fakturirano realizacijo in plačila ter skupno stanje določenega kupca po mesecih in je tako dober pokazatelj rasti oziroma padanja prodaje pri posameznem kupcu.

Računalniški program omogoča izpis **opominov** v treh različnih jezikih (slovenski, angleški, nemški) ter v treh različnih stopnjah ostrosti. Opomini se izpisujejo in pošiljajo kupcem dvakrat mesečno oziroma glede na subjektivno oceno finančnih referentov.

K boljšemu obvladovanju kreditnega tveganja pripomorejo sestanki med finančno službo ter službo za trženje, ki se odvijajo vsakih 14 dni. Na njih se izmenjujejo informacije o:

- trgu in kupcih,
- novih ugotovitvah pri vsakodnevnem delu,
- spoštovanju veljavnih pogodb, predlogih o spremembah le-teh,
- ustreznosti prodaje na odprto oziroma ustreznosti zavarovanja ter
- sprejemajo odločitve o nadaljnjih korakih pri izterjavi zapadlih terjatev.

Posameznega kupca v podjetju spremljajo na:

- sprotni ravni s pomočjo dnevnega časopisja, informacij službe za trženje ter pregleda odprtih računov,
- mesečni ravni s pomočjo pregleda prometa kupca, pregleda neplačanih računov po starosti in vezave terjatev ter spremljanja deželnega tveganja s pomočjo publikacije D&B International Risk and Payment Review,
- letni ravni s pomočjo naročanja bonitet.

Podjetje GIL prodaja svojim kupcem večinoma na odprto, le majhen del terjatev iz poslovanja (5,7 odstotka) pa ima zavarovan. Pri zavarovanju največ uporabljajo nepreklicni dokumentarni akreditiv, nekaj kupcev pa imajo zavarovanih pri družbi SID d.d.

Z medsebojnimi in verižnimi kompenzacijami zmanjšujejo delež odprtih in zapadlih terjatev ter s tem tudi stopnjo kreditnega tveganja, vendar gre tu predvsem za zmanjševanje terjatev dobro stoječih kupcev iz Slovenije, medtem ko so kompenzacije s tujino redkejše.

Lastna pravna služba skrbi za izterjavo terjatev v primerih, ko predhodne oblike izterjave niso bile učinkovite. Omeniti je treba, da v podjetju na pravno pot izterjave terjatve gledajo kot na zadnjo možnost izterjave, kar je glede na dolgotrajne sodne poti ter nizek odstotek izterjanih toženih terjatev pametna odločitev. Kljub temu je imelo podjetje konec leta 2001 7,5-odstotni delež terjatev iz poslovanja v pravni izterjavi. Oporo pri izterjavi terjatev jim nudijo bonitetne hiše Creditreform, Coface-Intercredit ter I d.o.o., ki jih uporabljajo predvsem v primerih, ko je

kupec rezident tuje države. V podjetju ugotavljajo, da je takšen pristop drag in v večini primerov neučinkovit.

### 3.3. Slabosti dosedanjega obvladovanja kreditnega tveganja

Kljub za slovenske razmere že precej izpopolnjenemu sistemu spremljanja terjatev do kupcev in obvladovanja kreditnega tveganja obstajajo določena področja, kjer so potrebne nadaljnje izboljšave. Te izboljšave bodo omogočile učinkovitejše delo kreditnemu oddelku finančne službe ter tako znižale izpostavljenost podjetja GIL kreditnemu tveganju.

Glavno slabost dosedanjega obvladovanja kreditnega tveganja vidim predvsem v nedorečeni kreditni politiki, zaradi česar:

- se kupce razvršča in spremlja le po zapadlih terjatvah, premalo pozornosti se namenja kvalitativnim informacijam o poslovanju kupcev. V podjetju posameznega kupca v večini primerov sploh ne spremljajo in ne zbirajo podatkov o njem, dokler ta ne začne zamujati s plačili,
- se kupcem ne določi maksimalna dovoljena velikost odprte terjatve, rok plačila določa služba za trženje, popustov za predčasna plačila pa ne ponujajo,
- prevelik odstotek prodaje predstavlja nezavarovana prodaja na odprto, podjetje premalo uporablja instrumente zavarovanja,
- pred začetkom poslovanja z novimi kupci prehitro uporabijo bonitetne hiše, saj bi lahko veliko koristnih informacij o kupcu pridobili prek interneta, pri drugih kupčevih dobaviteljih oziroma bi jim jih lahko kupec priskrbel sam,
- postopki izterjave niso natančno določeni, zaradi česar se kupcem opomini pošiljajo glede na subjektivno oceno skrbnika kupca, večinoma brez upoštevanja dnevov zapadlosti terjatve, opomini imajo vedno isto obliko poleg tega pa sledi ustavitev prodaje kupcu večinoma šele ob visoki zamudi.

Na osnovi podaljševanja vezave terjatev iz poslovanja, staranja terjatev, velikega odstotka zapadlih terjatev v odprtih terjatvah ter nedorečeni kreditni politiki ocenjujem, da je izpostavljenost podjetja GIL kreditnemu tveganju **srednje visoka**. Zaradi recesije, ki trenutno vlada v svetu in je močno prizadela glavne trge podjetja, se bo stanje še poslabšalo. Podjetje nujno potrebuje natančno opredeljeno kreditno politiko, ki bo omogočala učinkovitejše delo finančne službe in s tem boljše obvladovanje kreditnega tveganja in znižanje izpostavljenosti le-temu. Zato bom v naslednjem poglavju predstavil svoj predlog kreditne politike.

## 4. PREDLOG NOVE KREDITNE POLITIKE ZA PODJETJE GIL

Po mojem mnenju bi lahko nova kreditna politika podjetju:

- pomagala k boljšemu poznavanju svojih kupcev,
- omogočila razvrstitev kupcev v razrede tveganosti in določila kreditne standarde ter kreditne pogoje za posamezni razred,
- natančno določila postopek dela pri spremljanju kupcev iz posameznih razredov tveganja,
- natančno določila celoten postopek izterjave,
- omogočila znižanje stroškov ter, najpomembneje,
- pripomogla k znižanju izpostavljenosti kreditnemu tveganju.

Kreditna politika sestoji iz treh delov, in sicer:

- klasifikacije kupcev,
- popustov za predčasna plačila ter
- postopka izterjave.

V nadaljevanju najprej opišem posamezne korake pri razvrstitvi kupcev v razrede tveganja in določim kreditne pogoje ter potrebo po zavarovanju prodaje kupcem iz določenega razreda.

#### **4.1. Klasifikacija kupca**

Prvi korak klasifikacije kupcev je razvrstitev obstoječih oziroma novih kupcev v enega izmed pet razredov tveganja. Zato mora podjetje o kupcu in njegovem poslovanju pridobiti določene podatke, ki jih lahko črpa iz:

- bonitetnega poročila kupca, pridobljenega pri eni izmed bonitetnih hiš, ali I bona,<sup>20</sup>
- letnega poročila kupca ter izpolnjenega vprašalnika (priloga 1),
- drugih virov, kot so: internet, mediji, informacije od kupčevih dobaviteljev, kupcev in konkurentov.

Upoštevajoč dejstvo, da bonitetne hiše za posredovanje podatkov o podjetjih zaračunavajo od 8 do 24 točk,<sup>21</sup> menim, da je izmenjava letnih poročil s kupci eden izmed učinkovitih ukrepov znižanja stroškov v podjetju. Korist takšne izmenjave je dvojna. Poleg že omenjenega znižanja stroškov lahko podjetje v primeru zavrnitve izmenjave poročil že sklepa na slab finančni položaj kupca in s tem na višje tveganje pri poslovanju z njim.

---

<sup>20</sup> I bon je zbirka finančnih podatkov o podjetjih, delujočih v Sloveniji. Tako se lahko za vsako podjetje poišče bilanca stanja, izkaz uspeha, podatek o številu zaposlenih in izračun nekaterih kazalnikov ter njihove vrednosti za panogo, v kateri izbrano podjetje deluje.

<sup>21</sup> Podjetje sklene pogodbo z bonitetno hišo in zakupi določeno število točk. Te nato koristi pri naročanju bonitetnih poročil. Število točk, potrebnih za pridobitev določenega poročila, se določi na osnovi države, iz katere izhaja kupec. Ena točka stane podjetje približno 2.000 SIT.

Finančnih izkazov samostojnih podjetnikov ni možno pridobiti, zato je pri njihovem klasificiranju potreben drugačen pristop. Podjetju svetujem, da v takem primeru poskusi pridobiti potrebne podatke pri kupčevih dobaviteljih, kupcih in konkurenci ali pa prodaja samo za takojšnje plačilo oziroma prodajo zavaruje. Na odprto se lahko začne prodajati čez določen čas, ko se v podjetju nabere že dovolj informacij o poslovanju kupca in se lahko na osnovi le-teh oceni velikost kreditnega tveganja ter kupca uvrsti v določen razred tveganja.

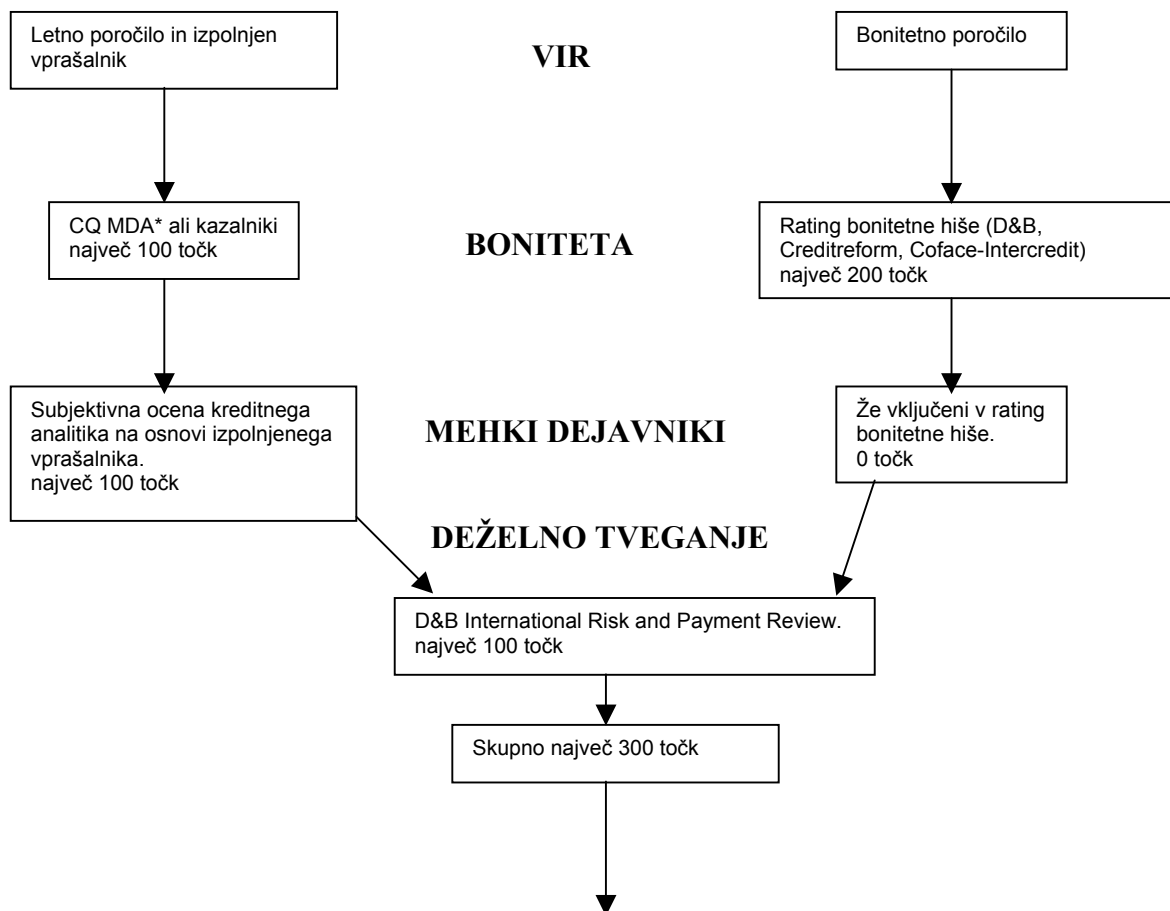
Ena izmed možnosti zbiranja informacij o kupcih, pri katerih finančnih podatkov ni možno pridobiti, je tudi **vprašalnik**. Kupčevi odgovori na zbrana vprašanja kreditnemu oddelku finančne službe omogočajo klasifikacijo kupca. Podjetju svetujem, da ob izmenjavi letnih poročil prosi kupca tudi za izpolnitev vprašalnika.

Po prejemu podatkov se na osnovi njihove analize kupcu dodelijo točke po naslednjih kriterijih:

- kupec lahko pridobi največ 200 točk iz naslova **Bonitete**,
- iz naslova **Deželnega tveganja** lahko pridobi največ 100 točk ter
- največ 100 točk iz naslova **Mehkih dejavnikov**.

Klasifikacija kupcev v razrede tveganja z upoštevanjem doseženih točk je prikazana v sliki 1.

**Slika 1:** Prikaz načina klasifikacije kupcev



**Uvrstitev v enega izmed petih razredov tveganja in obravnavanje po kreditnih pogojih, določenih za ta razred.**

\* Opomba: CQ MDA analizo podrobneje opišem na strani 32.

Vir: Lastna zasnova.

Kupec lahko tako skupno prejme največ 300 točk, na osnovi doseženih točk pa se uvrsti v posamezen razred tveganja po razporedu, prikazanem v tabeli 5.

**Tabela 5:** Določitev razreda tveganja na osnovi doseženih točk

Razred tveganja	Točke	
<b>A</b>	od 251	do 300
<b>B</b>	od 201	do 250
<b>C</b>	od 151	do 200
<b>D</b>	od 101	do 150
<b>E</b>	od 0	do 100

Vir: Lastna zasnova.

Kreditno in deželno tveganje v posameznem razredu tveganja sta definirani takole:

- *Razred tveganja A:* kupci, pri katerih se ne pričakujejo večje težave pri plačilih in obstaja nizko deželno tveganje.
- *Razred tveganja B:* kupci, pri katerih se ne pričakujejo večje težave pri plačilih, vendar obstaja višje deželno tveganje kot v razredu A.
- *Razred tveganja C:* kupci, pri katerih obstaja tveganje, da ne bodo dosegli zadostnih denarnih tokov za poravnavanje obveznosti. Deželno tveganje je visoko.
- *Razred tveganja D:* kupci, ki imajo šibko finančno stanje in obstaja veliko tveganje, da ne bodo dosegli denarnih tokov za poravnavo obveznosti. Deželno tveganje je nadpovprečno visoko.
- *Razred tveganja E:* kupci, pri katerih obstaja tveganje nesolventnosti oziroma tveganje likvidacije podjetja. Deželno tveganje je zelo visoko.

#### 4.1.1. BONITETA

Pri dodelitvi točk Bonitete se analizirajo kupčevi finančni izkazi, kar podjetju omogoča oceno trenutne finančne situacije v kupčevem podjetju ter verjetnost bankrota kupca. Zaradi različnih virov podatkov se točke Bonitete določajo na različne načine, in sicer:

- če vir podatkov predstavlja bonitetno poročilo kupca, lahko kupec doseže največ 200 točk, vendar se v tem primeru **ne določajo** točke iz naslova **Mehkih dejavnikov**, saj so ti že upoštevani v točkah Bonitete. Bonitetne hiše namreč svojih ratingih že upoštevajo tako kvalitativne kot kvantitativne podatke o podjetju;
- če sta vir podatkov letno poročilo kupca/finančni izkazi kupca ter izpolnjen vprašalnik, se lahko kupcu dodeli največ 100 točk.

#### 4.1.1.1. Bonitetno poročilo kupca

Kupcu se točke dodelijo na osnovi ratinga, ki ga je že določila bonitetna hiša. V Sloveniji je možno pridobiti bonitetna poročila kupcev pri treh bonitetnih hišah: I d.o.o., Creditreform d.o.o. ter Coface Intercredit d.o.o.

**I d.o.o.** je v Sloveniji zastopnik bonitetne hiše Dun and Bradstreet. Njihovi kreditni analitiki podrobno analizirajo poslovanje kupca in v bonitetnem poročilu predstavijo svoje zaključke v (D&B, 2002):

- Oceni plačilne doslednosti kupca v naslednjih 12 mesecih – **D&B Payment Score**. Ta se določi na osnovi podatkov o kupcu kot so: pravna oblika družbe, leto ustanovitve, dejavnost, v kateri posluje, matere in hčere podjetja, plačilna disciplina v preteklosti, finančni podatki o poslovanju in drugi ter se sproti ažurira. Razpon D&B Payment Scora sega od 0 točk za velike zamude pri plačevanju do 100 točk, kjer kupec pri plačilih ne zamuja.
- Oceni tveganja pri poslovanju s kupcem – **D&B Rating**, ki je sestavljen iz dveh komponent:
  - D&B Risiko rating, ki je preračun točk D&B Payment Scora v razpon, ki sega od 1 do 4 (–) in kjer razred 1 pomeni zelo nizko tveganje, razred 4 (–) pa najvišje tveganje. Ker se D&B Risiko rating določa na osnovi D&B Payment Scora, je tudi D&B Risiko rating dinamičen pokazatelj verjetnosti insolventnosti opazovanega podjetja v naslednjih 12 mesecih in se spremeni takoj, ko v bonitetno hišo D&B prispeje nove informacije o kupcu,



- D&B Kapital rating, kjer se na osnovi velikosti lastnega kapitala določi velikost podjetja. Razpon sega od H (velikost lastnega kapitala do 10.000 EUR) do 5A (velikost lastnega kapitala nad 50 mio. EUR) in predstavlja finančno moč analiziranega podjetja.
- Maksimalni velikosti kredita – **D&B Credit**, ki ga bonitetna hiša D&B še priporoča kreditodajalcu (prodajalcu) pri poslovanju z analiziranim kupcem. Pri določitvi tega D&B upošteva prodajo podjetja, velikost lastnega kapitala, število zaposlenih ter verjetnost insolventnosti podjetja. Priporočeni kredit lahko predstavlja podjetju osnovo za izračun limita kupcu. Prav tako kot D&B Risiko rating ter Payment Score je tudi D&B Credit dinamičen dejavnik. Bonitetna hiša D&B namreč podjetje, ki je naročilo bonitetno poročilo, obvesti o vsaki spremembi v poslovanju analiziranega podjetja.

D&B v svojih ocenah ne upošteva deželnega tveganja neposredno, je pa ta upoštevan preko ponderjev, ki jih D&B uporablja pri svojih izračunih in se razlikujejo med posameznimi državami. Kljub temu dejstvu se kupcem še posebej dodelijo točke iz naslova Deželnega tveganja.

Kupcu se tako v primeru, ko vir podatkov predstavlja bonitetno poročilo D&B, točke Bonitete dodelijo na način, prikazan v tabeli 6.

**Tabela 6:** Določitev točk Bonitete z upoštevanjem D&B Risiko ratinga ter D&B Payment Scora

D&B Risiko rating	D&B Payment Score	Tveganje	Točke bonitete
1	88 – 100	Nizko	88 – 100
2	46 – 87	Podpovprečno	46 – 87
3	12 – 45	Povprečno	12 – 45
4 (+)	1–11	Visoko	1–11
4 (-)	0	Zelo visoko	0

Vir: Lastna zasnova z uporabo podatkov D&B, 2002.

V bonitetnem poročilu **Creditreforma** sega razpon točk od 100 točk za boniteto, kjer je tveganje pri poslovanju z analiziranim podjetjem nizko, do 600 točk za boniteto, kjer je tveganje pri poslovanju visoko. Pri oceni bonitete podjetja Creditreformovi analitiki upoštevajo 15 dejavnikov, od načina plačila do strukture družbenikov. Največjo težo pri določitvi bonitetnega indeksa imajo naslednji dejavniki (Creditreform, 2002):

- način plačila, kjer je ponder 20- do 25-odstoten,
- ocena kreditne sposobnosti, ki ima ponder 18 do 25 odstotkov,
- podatki o prometu in financah, ponder je tu 15 do 20 odstotkov,
- strukturni podatki, kjer je ponder 10 do 15 odstotkov in

- drugi dejavniki, katerih ponder se nahaja med 10 in 15 odstotki.

Točke Bonitete se v primeru bonitetnega poročila, pridobljenega od Creditreforma, določijo na način, prikazan v tabeli 7.

**Tabela 7:** Določitev točk Bonitete na osnovi preračuna točk bonitetnega indeksa Creditreforma

Točke bonitetnega indeksa Creditreform	Točke Bonitete
100	100
600	0

Vir: Lastna zasnova.

Tudi bonitetna hiša **Coface-Intercredit** določa vrednost bonitetnega indeksa na podoben način kot Creditreform, le da sega tu razpon (Coface-Intercredit, 2002) od 100 točk za podjetje z odlično finančno situacijo in vedno korektnimi plačili do 699 točk za podjetje pred stečajem, kjer so plačila izrazito dolgotrajna in prihaja nenehno do izterjav. Prikaz izračuna točk Bonitete je v tabeli 8.

**Tabela 8:** Določitev točk Bonitete na osnovi preračuna točk bonitetnega indeksa Coface-Intercredita

Točke bonitetnega indeksa Coface-Intercredit	Točke Bonitete
100	100
699	0

Vir: Lastna zasnova.

4.1.1.2. Podatki o kupcu, zbrani s pomočjo izpolnjenega vprašalnika in letnega poročila oziroma finančnih izkazov kupca

Če podjetje pridobi finančne podatke o poslovanju kupca bodisi z izmenjavo letnih poročil ali s pomočjo I bona, mora kreditni oddelek finančne službe na osnovi finančne analize določiti točke Bonitete. Pri tem ima dve možnosti:

- iz podatkov bilance stanja in izkaza uspeha izračuna finančne kazalnike, katerih vrednosti se nato primerjajo s povprečnimi vrednostmi teh kazalcev za podjetja iz iste dejavnosti. Točke Bonitete se določijo na osnovi subjektivne ocene analitika,
- pri izračunu točk Bonitete uporabi podjetje Westonovo formulo za oceno finančnega položaja podjetja (Credit Quality MDA).

Pri **izračunu finančnih kazalnikov** je treba omeniti dejstvo, da njihova izrazna moč ni omejena le zaradi kakovosti podatkov, temveč tudi zaradi njihove delnosti. Vsak kazalnik omogoča namreč samo delni vpogled v poslovanje podjetja, poleg tega pa so računovodski izkazi zgodovina, iz katerih se lahko napoveduje prihodnost le, če je na voljo daljša časovna vrsta in se hkrati predvideva, da se okoliščine in razmere ne bodo bistveno spremenile. Menim, da bi morali v podjetju po zgledu bank izračunavati naslednje kazalnike (Završnik, 2002, str. 60):

- kazalniki donosnosti,
- kazalniki finančne moči,
- kazalniki plačilne sposobnosti,
- finančno posredniški položaj podjetja.

Med **kazalniki donosnosti** se izračunava *donosnost prihodkov*, kjer je pomembno, da dobiček izhaja iz osnovne dejavnosti,<sup>22</sup> *donosnost sredstev*, ki predstavlja merilo, za določanje ekonomske vrednosti le-teh, in *donosnost kapitala*, ki nam pove, koliko denarnih enot je ustvarila denarna enota kapitala, ki je bila vložena v začetku leta.

**Kazalniki finančne moči** se uporabljajo za oceno dolgoročne stabilnosti poslovanja. K njim štejemo *stopnjo finančne varnosti* (kapital/obveznosti do virov sredstev), *stopnjo samofinanciranja* (kapital/(DR<sup>23</sup>sredstva + zaloge)) ter *kreditno sposobnost* ((kapital + DR obveznosti)/(stalna sredstva + DR terjatve)), kjer mora biti rezultat večji od ena, kar pomeni, da lahko takšno podjetje prevzema kreditne obveznosti.

**Kazalniki plačilne sposobnosti** so pomembni za oceno kratkoročnega finančnega ravnotežja v podjetju. Najbolj znana sta *trenutni* in *pospešeni kazalnik likvidnosti*.

**Finančno posredniški položaj kupca** nam pove, ali je ta neto dolžnik ali neto upnik do svojega okolja. Tu je poudarek na *KR neto dolgu* (terjatve/povprečni mesečni prihodek).

V splošnem dajejo kreditni analitiki kazalnikom likvidnosti večji poudarek kot kazalnikom finančne moči, ker kažejo smer dogajanja v bližnji prihodnosti, ki je lažje obvladljiva kot daljši časovni razpon. Pomembno je poudariti, da je izračunane vrednosti kazalnikov nujno treba primerjati s povprečnimi vrednostmi teh kazalnikov v posamezni panogi, saj so lahko vrednosti kazalnikov dveh dobro delujočih podjetij v dveh različnih panogah različne. Pri tem si pomagamo s primerjalno analizo kazalnikov, kjer primerjamo izračunane vrednosti kazalnikov s povprečnimi vrednostmi kazalnikov podjetij, ki poslujejo v isti dejavnosti. Vire povprečnih vrednosti finančnih kazalnikov za posamezno dejavnost predstavljajo:

---

<sup>22</sup> Izjema so seveda družbe, ki se ukvarjajo predvsem s finančnimi posli.

- bonitetna hiša Dun and Bradstreet,
- Annual Statement Studies, ki jih izdaja Robert Morris Associates, državno združenje finančnih referentov, zadolženih za bančne kredite,
- I bon in drugi.

Kreditni analitik, primerjajoč vrednosti izračunanih finančnih kazalnikov s povprečnimi vrednostmi le-teh v dejavnosti, dodeli kupcu največ 100 točk, če kazalniki kupca dosegajo mnogo boljše vrednosti, kot znašajo povprečne vrednosti teh kazalnikov za podjetja iz iste dejavnosti oziroma 0 točk, ko kazalniki kažejo na zelo zaskrbljujoče finančno stanje kupca. Če so vrednosti nekaterih kazalnikov dobre, drugih pa slabe, analitik z uporabo svojih izkušenj ter na osnovi upoštevanja pomembnosti posameznih kazalnikov po lastni presoji kupcu dodeli najmanj 0 oziroma največ 100 točk.

Zaradi prisotnosti subjektivnega dejavnika pri zgoraj opisani metodi priporočam podjetju uporabo naslednje Westonove (2000, str. 550) formule za izračun točk Bonitete:

$$CQ\ MDA = 3,5 * EBIT/Interest\ charges + 10 * Quick\ ratio - 25 * Debt/Assets + 1,3 * years\ in\ business$$

Posamezne oznake v formuli pomenijo naslednje:

Assets – sredstva

Debt – dolg

Earnings before interest and taxes (EBIT) – dobiček pred obrestmi in davki

Interest charges – zaračunane obresti

Quick ratio – pospešeni koeficient

Years in business – leta poslovanja

Podjetja, pri katerih je verjetnost neplačila razmeroma nizka, dosegajo vrednosti CQ MDA med 20 in 30. Kreditni analitik dodeli kupcem točke Bonitete na način, prikazan v tabeli 9.

**Tabela 9:** Določitev točk Bonitete z upoštevanjem rezultata formule CQ MDA

Točke CQ MDA	Točke Bonitete
10 in manj	0
50 in več	100

Vir: Lastna zasnova.

#### 4.1.2. Deželno tveganje

---

<sup>23</sup> DR = dolgoročno, KR = kratkoročno

Zaradi povezanosti deželnega tveganja s kreditnim tveganjem menim, da mora podjetje pri klasifikaciji kupcev upoštevati obe tveganji. Deželno tveganje lahko upošteva s pomočjo publikacije International Risk and Payment Review, ki jo izdaja bonitetna hiša Dun and Bradstreet in izhaja mesečno. Omenjeni mesečnik razvršča države na osnovi političnega, komercialnega in makroekonomskega tveganja v razrede tveganja, ki segajo od 1a, kjer je tveganje najnižje, do 7d, kjer je deželno tveganje najvišje. Kreditni analitik dodeli kupcu točke Deželnega tveganja na osnovi upoštevanja razreda tveganja, v katerega je D&B uvrstil kupčevo državo. Izračun točk je prikazan v tabeli 10.

**Tabela 10:** Izračun točk Deželnega tveganja na osnovi razreda tveganosti države po D&B

D&B Razred tveganja države	Točke Deželnega tveganja
1a	100
7d	0

Vir. Lastna zasnova.

#### 4.1.3. Mehki dejavniki

Kreditni analitiki se pri presoji bonitete kupca čedalje bolj opirajo na kvalitativne dejavnike, do katerih je težko priti, hkrati pa je njihovo ocenjevanje precej subjektivno. Kvalitativne dejavnike podjetje pri analizi kupca upošteva v Mehkih dejavnikih, podatke pa črpa iz izpolnjenega vprašalnika kupca. Največji poudarek je na naslednjih kvalitativnih dejavnikih (Creditreform, 2002):

- Pravni obliki podjetja: Tveganje pri poslovanju s samostojnimi podjetniki je večje kot pri poslovanju z delniškimi družbami.
- Starosti podjetja: Pri podjetju, ki posluje že vrsto let, je verjetnost bankrota nižja kot pri na novo ustanovljenem podjetju.
- Strukturi lastništva: Več lastnikov podjetja pomeni nižjo stopnjo tveganja. Če je lastnik samo eden in pride do nepredvidenih dogodkov, kot so smrt ali bolezen, lahko zaradi tega podjetje hitro propade.
- Kapitalskih povezavah podjetja: Tveganje pri poslovanju s kupcem, katerega lastnik je močno, svetovno znano podjetje, je nižje kot pri kupcu, ki ni kapitalsko povezan z drugimi podjetji.
- Dejavnosti podjetja: Tveganje bankrota je v določenih dejavnostih višje kot v drugih.
- Perspektivnosti podjetja, panoge: Večjo perspektivnost imajo podjetja, ki delujejo v na novo razvijajočih se panogah in vlagajo v razvoj.

- Tržnem deležu, številu kupcev, konkurentov: Velik tržni delež, veliko število dobro razpršenih kupcev ter malo konkurentov kupca na trgu pričajo o veliki moči kupca.
- Državah uvoza, izvoza: Poslabšanje razmer v teh državah lahko povzroči zmanjšanje kupčeve prodaje, izostanek planiranih plačil ter onemogoči dobavo nujno potrebnih surovin.
- Številu in strukturi zaposlenih v podjetju: Podjetje, ki zaposluje visoko kvalificirano delovno silo in ima visok delež zaposlenih v razvoju, ima določene konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji.
- Plačilni disciplini kupca: Dejavnik z največjo težo. Kupec, ki je s plačili zamujal že do sedaj, bo verjetno zamujal tudi v prihodnje.
- Lastnini kupca: Ta je pomembna predvsem v primeru bankrota ali pravne izterjave, saj prodajalcu zagotavlja, da bo dobil poplačan vsaj del svoje terjatve.
- Drugi pomembni podatki o poslovanju kupca.

Kvalitativni dejavniki kreditnemu analitiku omogočajo, da na osnovi pridobljenih izkušenj kupcu dodeli od 0 točk, ko oceni, da kažejo dejavniki na visoko tveganje pri poslovanju s kupcem, do 100 točk, ko je tveganje po njegovi subjektivni oceni nizko.

#### 4.1.4. Pogostost izvajanja klasifikacije

Zaradi hitrega spreminjanja razmer v svetu je treba pravilnosti klasifikacije posameznega kupca po preteku določenega obdobja preveriti. Podjetju predlagam, da klasifikacijo kupca ponovno izvede, upoštevajoč razred tveganja, v katerem se kupec nahaja po naslednjem razporedu:

- pri kupcih iz kreditnega razreda A, B enkrat letno,
- pri kupcih iz kreditnega razreda C dvakrat letno,
- pri kupcih iz kreditnega razreda D, E četrletno
- oziroma v primeru zamujanja kupca s plačili preko 45 dni<sup>24</sup> po zapadlosti računa takoj.

Glede na veliko število kupcev bi klasifikacija vseh za podjetje predstavljala velik strošek. Pomembno je, da podjetje ne zapravlja svojega časa z analizami kupcev, za katere je že vnaprej znano nizko kreditno tveganje, ampak več časa posveti tistim kupcem, pri katerih je kreditna izpostavljenost velika in verjetnost plačila nizka. Zato menim, da bi bilo treba klasifikacijo izvesti le v naslednjih primerih:

- kupec spada po velikosti prometa med 50 največjih kupcev podjetja,
- gre za novega kupca,
- podjetje je prejelo potrebne podatke za klasifikacijo brezplačno,

---

<sup>24</sup> Družba SID šteje vsako terjatev, ki je zapadla že več kot 45 dni kot kritično.

- nadpovprečno deželno tveganje,
- zamujanje kupca s plačili.

Rezultat klasifikacije je uvrstitev kupca v razred tveganja ter njegovo obravnavanje po kreditnih pogojih, določenih za ta razred.

#### 4.1.5. Kreditni pogoji

Kreditni pogoji se določijo za vsak posamezen razred tveganja. Pri tem mora finančna služba upoštevati mnenje službe za trženje ter strateško pomembnost kupca. Kreditni pogoji za razrede tveganja so:

- *Razred tveganja A*: blagovno kreditiranje brez zahteve po zavarovanju prodaje. Plačilni roki se določijo glede na prakso v državi in dobičkonosnost kupca.
- *Razred tveganja B*: blagovno kreditiranje v manjših vrednostih. Zavarovanje deželnega tveganja v odvisnosti od dobičkonosnosti kupca.
- *Razred tveganja C*: blagovno kreditiranje v manjših vrednostih, uporaba delnih avansov, inkaso poslov z upoštevanjem dobičkonosnosti kupca in prakse v državi. Uporaba akreditivov, garancij, menic in drugih vrst zavarovanj.
- *Razred tveganja D*: blagovno kreditiranje izključno na podlagi konfirmiranih nepreklicnih dokumentarnih akreditivov, plačilnih garancij prvovrstnih bank, avansov ali drugih vrst zavarovanja.
- *Razred tveganja E*: prodaja samo na osnovi prejetega avansa. V primeru dobičkonosnosti in strateške pomembnosti kupca na osnovi prvovrstnega zavarovanja.

Plačilni roki se v praksi določajo na pogajanjih med službo za trženje in kupcem. V dejavnosti, v kateri posluje podjetje GIL, znaša povprečni plačilni rok 65 dni (D&B, 2002). Kot osnovo za določitev plačilnih rokov lahko podjetje ponovno uporabi publikacijo D&B International Risk and Payment Review, kjer so za posamezne države in panoge le-ti že določeni. Pri tem mora stremeti k čim krajšim plačilnim rokom, še posebno tistih kupcev, ki so manjši in strateško manj pomembni.

Podjetju svetujem, da kupcem pri katerih prodaja **ni zavarovana**, kar pomeni, da je kupec uvrščen v kreditni razred A, B in v določenih primerih razred C, določi najvišje dovoljeno stanje odprtih terjatev – limit ter tako zniža svojo kreditno izpostavljenost. V primeru **obstoječih kupcev** naj limit temelji na dosedanjem obsegu prometa. Na osnovi povprečne letne prodaje ter plačilnega roka kupca določi podjetje le-temu limit. Če se prodaja kupcu poveča ter s tem odprto stanje terjatev preseže limit, je potrebna ponovna analiza kupca, kjer

---

se preveri, ali je novi obseg prodaje še v okviru finančnih zmožnosti kupca. **Novim kupcem** lahko podjetje določi limit na osnovi priporočenega kredita bonitetne hiše, če vir podatkov predstavlja bonitetno poročilo, ali pa na začetku poslovanja prodajo zavaruje oziroma prodaja na odprto v manjših količinah. V takšnih primerih lahko podjetje še dodatno zniža kreditno izpostavljenost tako, da kupcem dobavi novo blago šele po prejetju plačila za prejšnje dobave.

Pri zavarovanju terjatev mora podjetje upoštevati naslednje dejavnike:

- priporočeni instrument zavarovanja v posamezni državi; podjetje mora upoštevati ustaljeno prakso v državi kupca, pri tem si lahko pomaga s publikacijo D&B International Risk and Payment Review. V njej so navedeni priporočeni instrumenti zavarovanja po posameznih državah,
- stroške zavarovanja,
- sprejemljivost instrumenta zavarovanja za kupca,
- tip prodaje; v primeru prodaje nestandardnega blaga, ki ga podjetje ne more prodati drugim kupcem, je zavarovanje zelo priporočljivo.

**Tabela 10:** Stroški podjetja GIL pri avansnem plačilu kupca in najpogosteje uporabljenih instrumentih zavarovanja v SIT\*

Vrsta zavarovanja	Avans	Plačilna garancija	Akreditiv	Zavarovanje pri SID
Cena zavarovanja	15.000	17.000	4.000	7.500
Stroški vezave terjatve	/	23.000	23.000	23.000
<b>Skupni stroški zavarovanja v primeru plačila</b>	<b>15.000</b>	<b>40.000</b>	<b>27.000</b>	<b>30.500</b>
Stroški v primeru neplačila	/	51.000	/	105.000
<b>Skupni stroški v primeru neplačila</b>	<b>15.000</b>	<b>51.000</b>	<b>27.000</b>	<b>**135.500</b>
Dodatni stroški	/	7.000	30.000	/

\*Upoštevajoč rok plačila 80 dni, možnost naložbe sredstev po 10,5-odstotni letni donosnosti, ponujenem popustu za predčasno plačilo 80 dni 1,5 odstotka ter vrednosti blaga 1 mio SIT.

\*\*V primeru neplačila prejme podjetje pri zavarovanju pri SID d.d. odškodnino v roku 6 mesecev po prijavi škodnega primera.

Vir: Lastna zasnova z upoštevanjem cenika Abanke d.d. in SID d.d. z 8. 8. 2002.

Iz tabele 10 je razvidno, da ima podjetje najnižje stroške zavarovanja pri avansnem plačilu kupca. Sledita plačilna garancija in dokumentarni akreditiv, ki pa zahtevata od podjetja dosledno izpolnjevanje zapisanih pogojev. Zavarovanje pri družbi SID je za podjetje najdražje in tudi najzahtevnejše glede izpolnjevanja pogojev za izplačilo škode. Podjetju svetujem, da to vrsto zavarovanja uporabi le v primeru visoke dobičkonosnosti kupca ter nezmožnosti uporabe katere od drugih vrst zavarovanja.



Podjetju priporočam, da prodajo zavaruje, če:

- je kupec klasificiran v razred tveganja C, D ali E,
- gre za novega kupca, še posebno, če o njem nima dovolj podatkov ali gre za samostojnega podjetnika,
- v primeru novih naročil kupca, ki obenem s svojimi plačili zamuja preko 45 dni,
- je rast prodaje kupcu zelo hitra in že presega njegove finančne zmožnosti,
- podjetje o kupcu dobi zaskrbljujoče informacije, kot je na primer odpuščanje delavcev, prodaja premoženja, nova posojila, zamujanje pri plačilih drugim dobaviteljem, proti njemu uvedeni pravni postopki itd.

Pomembno je, da se podjetje pri analizi kupcev ter odločitvi katerim kupcem prodajati na odprt račun, ne naslanja samo na podatke, pridobljene iz že omenjenih analiz. Pri odločanju o odobritvi kredita določenemu kupcu ne sme upoštevati samo preteklosti in sedanosti, ampak mora pri svojih odločitvah upoštevati tudi prihodnost. Kupec, za katerega se pričakuje, da bo podjetju v prihodnosti prinašal dobiček, je vreden odobritve kredita, kljub njegovi trenutni slabi finančni situaciji.

Zato lahko podjetje kupcu odobri kredit tudi v primeru, ko ga je zavrnila banka, če ima o njem določene informacije, ki jih banka nima, oziroma lahko tak kredit reši kupca pred bankrotom ter tako zagotovi prodajo v prihodnje, ki je sicer ne bi bilo (Brealey, Myers, 2000, str. 891).

#### **4.2. Popusti za predčasna plačila**

Podjetje do sedaj svojim kupcem ni nudilo popustov v primeru predčasnih plačil zaradi nezmožnosti naložbe tako pridobljenih sredstev po večji oziroma enako veliki donosnosti drugam.

Menim, da mora podjetje popuste za predčasna plačila nuditi predvsem tistim kupcem, pri katerih je kreditno tveganje visoko, kljub verjetnemu zmanjšanju dobičkonosnosti prodaje. Podjetje mora v svoje izračune vključiti tudi dodatni prihodek, ki ga bo ustvarilo z višjo prodajo. Ob upoštevanju dejstva, da lahko podjetje naloži svoja sredstva po 10,5 odstotni letni donosnosti je smotrno nuditi kupcem s plačilnim rokom 80 dni 2,3-odstotni popust v primeru takojšnjega plačila.

#### **4.3. Postopek izterjave**

Za podjetje je zelo pomembno, da pri izterjavi uporablja takšen postopek, pri katerem se zapadle terjatve in dnevi vezave le-teh ne bodo povečevali, obenem pa bo s svojimi kupci

ohranilo dobre odnose in isti/večji obseg prodaje pri zmernih stroških izterjave. Glede na veliko število kupcev, ki jih ima podjetje, ter razmeroma šibko konkurenco menim, da lahko v podjetju izberejo dokaj strog postopek izterjave.

#### 4.3.1. DOVOLJEN DATUM ZAPADLOSTI

Veliko kupcev standardno zamuja določeno število dni po datumu zapadlosti računov. Razlog za zamudo pa v večini primerov niso likvidnostne težave, ampak plačilne navade kupca. Zato menim, da je takšnim kupcem nesmiselno pošiljati opomine po zapadlosti računa, saj jih v praksi večinoma ignorirajo, temveč je treba v podjetju določiti dovoljen datum zapadlosti. Finančna služba določi kupcu, ki redno zamuja s plačili preko datuma zapadlosti, dneve »dovoljenega« zamujanja oziroma število dni, ko kupca ne terja za plačilo. Pri tem se zamudne obresti kupcu še naprej obračunavajo od dneva zapadlosti računa.

Za opredelitev kritičnosti posamezne terjatve glede na dneve zamujanja s plačilom predlagam podjetju naslednjo razvrstitev kupcev po razredih kritičnosti:

- *Razred kritičnosti A:* Kupec zamuja od 1 do 7 dni od dovoljenega datuma zapadlosti.
- *Razred kritičnosti B:* Kupec zamuja od 8 do 21 dni od dovoljenega datuma zapadlosti.
- *Razred kritičnosti C:* Kupec zamuja od 22 do 37 dni od dovoljenega datuma zapadlosti.
- *Razred kritičnosti D:* Kupec zamuja od 38 do 90 dni od dovoljenega datuma zapadlosti.
- *Razred kritičnosti E:* Kupec zamuja preko 90 dni od dovoljenega datuma zapadlosti.

Podjetju svetujem naslednji postopek izterjave za posamezni razred kritičnosti:

- *Razred kritičnosti A:* Kupcu se pošlje prvi oziroma blagi opomin, s katerim se ga opomni, da je rok za plačilo že potekel ter kontaktira osebo, zadolženo za plačila v kupčevem podjetju.
- *Razred kritičnosti B:* Kupcu se pošlje drugi opomin s prošnjo, naj vendarle plača svoje obveznosti. Pomembno je, da podjetje v tej fazi pridobi datum plačila kupca.
- *Razred kritičnosti C:* V tej fazi postaja terjatev kritična, zato je treba kupcu poslati tretji opomin, v katerem se ga obvešča, da se v primeru neplačila terjatev predaja zunanji instituciji. Podjetje mora preučiti možnost ustavitve prodaje kupcu.
- *Razred kritičnosti D:* Kupcu se pošlje zadnji opomin pred tožbo ter se ga obvesti, da bo terjatev v kratkem predana zunanjim institucijam izterjave.
- *Razred kritičnosti E:* Kupec ima očitno velike likvidnostne težave in so opomini neučinkoviti. Podjetje mora čim hitreje terjatev predati sodišču ali zunanji izterjevalski instituciji.

Podjetje mora zgoraj opisani postopek izterjave pospešiti v primeru:

- visokega tveganja kupca (klasifikacija) oziroma visokega deželnega tveganja,
- visoke kreditne izpostavljenosti,
- ko podjetje nima nadaljnjih kupčevih naročil,
- ko je kupec samostojni podjetnik.

Zgoraj opisani postopek izterjave terjatev lahko podjetju GIL pomaga znižati stroške izterjave in obenem omogoči ohranitev enake stopnje učinkovitosti le-te.

## **SKLEP**

Dandanes je aktivno obvladovanje tveganj nujno za vsako podjetje, katerega cilj je dolgoročni obstoj in konkurenčnost na trgu. Neupoštevanje kreditnega tveganja oziroma premajhno posvečanje pozornosti le-temu lahko podjetje pripelje v resne težave, še posebno v času recesije. Podjetje mora poznati in v svojih izračunih upoštevati vse stroške, ki nastanejo zaradi kreditiranja kupnine kupcem.

V diplomskem delu sem postavil temelje nove kreditne politike za podjetje GIL. Razlog za spremembo obstoječe kreditne politike vidim v povečanju deleža neplačanih računov v skupnih zapadlih terjatvah v časovnem intervalu od 181 do 360 dni za 47 odstotnih točk v letu 2001 (staranje terjatev), podaljšanju vezave terjatev v letu 2001 za tri dni in 7,5-odstotnem deležu toženih terjatev v celotnih terjatvah iz poslovanja. Zaradi omenjenih dejstev ocenjujem, da je trenutna izpostavljenost podjetja GIL kreditnemu tveganju srednje visoka.

Pred postavitvijo nove kreditne politike se mora podjetje najprej seznaniti z definicijami kreditnega tveganja, njegovo povezanostjo z deželnim tveganjem ter poznati komponente, ki ga sestavljajo. Kreditno politiko sestavljajo štiri temeljne odločitve, ki jih mora podjetje sprejeti in se nato po njih ravnati. Najprej razvrsti na podlagi zbranih podatkov kupce po stopnji tveganja, ki obstaja pri poslovanju z njimi, v pet razredov tveganja in nato za vsak razred posebej opredeli kreditne pogoje. Pri tem je pomembno, da nudi kupcem, pri katerih je kreditno tveganje nižje in donosnost prodaje višja, ugodnejše kreditne pogoje in posveti več svoje pozornosti kupcem z višjim kreditnim tveganjem. Instrumenti zavarovanja predstavljajo zelo učinkovit način znižanja izpostavljenosti kreditnemu tveganju. Podjetje se mora zavedati dejstva, da njihova uporaba znižuje donosnost poslovanja, ter izbrati takšne instrumente zavarovanja, ki se v praksi uporabljajo v kupčevi državi in istočasno ustrezajo kupcu. Zaradi velikega števila kupcev podjetja GIL je lahko kreditna politika dokaj restriktivna, saj bodo večji prihodki zaradi boljšega plačevanja kupcev pokrili dodatne stroške, ki bodo nastali zaradi zmanjšanja prodaje in ostrejšje izterjave terjatev.

Podjetje mora kljub zmanjšanju dobičkonosnosti prodaje nuditi kupcem, pri katerih kreditno tveganje ni zanemarljivo majhno, diskonte za predčasna plačila. Ob upoštevanju donosnosti, po kateri lahko naloži svoja sredstva, se podjetju splača nuditi kupcem do 2,3-odstotni diskont v primeru plačila 80 dni pred rokom zapadlosti, saj se bo tako povečala tudi prodaja.

Pomembno je, da kreditni oddelek finančne službe podjetja pri izterjavi terjatev uporabi zadostno mero ostrine. Predlagani postopek izterjave bo podjetju pomagal znižati delež slabih terjatev in izboljšal plačevanje kupcev, ob tem pa stroški izterjave ne bodo narasli.

## LITERATURA

1. Altman E.I.: Financial ratios, Discriminant analysis and The Prediction of Corporate bankruptcy. Journal of Finance, London, 23 (1968), str. 589.
2. Barry A. Michael: Credit Management. West Sussex: John Wiley and Sons, 1997. 283 str.
3. Bernstein A. Leopold: Financial Statement Analysis. IV Edition. Homewood-Illinois: Irwin, 1989. 1003 str.
4. Brealey A. Richard, Myers C. Stewart: Principles of Corporate Finance. VI Edition. New York: Mcgraw-Hill, 2000. 1093 str.
5. Falatov Peter: Plačila v mednarodnem poslovanju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 204 str.
6. Harrington R. Diana: Corporate Financial Analysis. IV Edition. Boston: Irwin, 1993. 387 str.
7. Ivanović Zoran: Finacijski menedžment. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, 1997. 538 str.
8. Kendall A.H. Robin: Risk Management for Executives. London: Pitman Publishing, 1998. 252 str.
9. Matejčič Katarina: Starejša je terjatev, težje pridemo do svojega denarja. Finance, Ljubljana, 22 (2002), str. 20.
10. Mramor Dušan: Osnove poslovnih financ 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 172 str.
11. Nagy P.J.: Country Risk: how to asses, quantify and monitor it. London: Euromoney Publications Ltd, 1979. 111 str.
12. Weston J. Fred, Copeland E. Thomas: Managerial Finance. VIII Edition. London: The Dreyden Press, 1986. 1035 str.
13. Weston J. Fred, Copeland E. Thomas: Managerial Finance. XI Edition. London: The Dreyden Press, 2000. 1050 str.
14. Završnik Franci: Komu banke odobravajo posojila. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 10 (2002), str. 60.
15. Zbašnik Dušan: Mednarodne poslovne finance. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1991. 152 str.

## VIRI

1. Abanka d.d., ponudba instrumentov zavarovanja. [URL: [http://www.abanka.si/slo/ponudba/2223\\_pros.asp](http://www.abanka.si/slo/ponudba/2223_pros.asp)], 08.08. 2002.
2. Coface-Intercredit d.o.o., spletna stran družbe s podatki o njihovih bonitetah in ponudbi. [URL: <http://www.cofaceintercredit.si>], 25.08. 2002.
3. Creditreform d.o.o., cenik in opis storitev. [URL: <http://www.creditreform.si>], 27.09. 2002.
4. I d.o.o., spletna stran družbe, ki v Sloveniji zastopa bonitetno hišo Dun and Bradstreet. [URL: <http://www.idoo.si>], 25.08. 2002.
5. Interna dokumentacija finančne službe podjetja GIL, 2002.
6. Mesečna publikacija D&B International Risk and Payment Review. High Wycombe: Dun & Bradstreet Ltd.
7. NLB d.d., ponudba instrumentov zavarovanja. [URL: [http://www.nlb.si/cgi\\_bin/nlbweb.exe?doc](http://www.nlb.si/cgi_bin/nlbweb.exe?doc)], 12.09. 2002.
8. Opis izračuna indeksov tveganja bonitetne hiše Dun and Bradstreet. [URL: [http://www.dbgermany.com/prods\\_svcs/directory.htm](http://www.dbgermany.com/prods_svcs/directory.htm)], 15.10. 2002.
9. SID d.d., spletna stran družbe s podatki o njihovi dejavnosti. [URL: <http://www.sid.si/SIDslo.nsf>], 08.08. 2002.

## SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<b>Angleški izraz</b>	<b>Slovenski prevod</b>
Book value of debt	knjižna vrednost dolga
Earnings before interest and taxes (EBIT)	dobiček pred obrestmi in davki
Interest charges	zaračunane obresti
Market value equity	tržna vrednost lastniškega kapitala
Quick ratio	pospešeni koeficient
Retained earnings	zadržani čisti dobiček
Sales	prodaja (prihodki od prodaje)
Total assets	skupna sredstva
Working capital	obratni kapital (obseg kapitala, s katerim se financirajo kratkoročna sredstva)
Years in business	leta poslovanja

## **PRILOGA**

**Priloga 1:** Vprašalnik za kupca



1. Prostorji (pisarne, skladišča, hale) v katerih kupec posluje:

- a.) lastni,
- b.) najeti,
- c.) novi,
- d.) stari,

Ocenjena:

- velikost: \_\_\_\_\_

- vrednost: \_\_\_\_\_

2. Dejavnost in leto ustanovitve

3. Pravna oblika (d.o.o., s.p., d.d.) \_\_\_\_\_

4. Kapitalske povezave \_\_\_\_\_

5. Lastništvo \_\_\_\_\_

6. Št. zaposlenih \_\_\_\_\_

7. Države izvoza \_\_\_\_\_

Države uvoza \_\_\_\_\_

8. Najpomembnejši kupci, njihovi deleži

9. Kolikšen delež med vsemi kupci bodo predvidoma predstavljali proizvodi podjetja GIL

10. Obseg prodaje v zadnjih treh letih

11. Tržni delež

12. Konkurenti in njihov tržni delež

Vir: Lastna zasnova.