

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
KREDITNA POLITIKA V PODJETJU
SAVA TIRES, D.O.O.

Ljubljana, junij 2004

TINA ŠERUGA

IZJAVA

Študentka Tina Šeruga izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom asistenta mag. Aleša Berka in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.06.2004

Podpis: _____

UVOD	1
1. KREDITNA POLITIKA	2
1.1. KREDITNA IZPOSTAVLJENOST	2
1.2. OPREDELITEV KREDITNE POLITIKE	2
1.3. CILJI KREDITNE POLITIKE	4
1.4. VRSTE KREDITNIH POLITIK	5
1.4.1. Kreditna politika v normalnih pogojih	5
1.4.2. Svobodnejša kreditna politika	5
1.4.3. Omejevalna kreditna politika	6
2. OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV	7
2.1. OPREDELITEV KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV	7
2.2. VIRI BONITETNIH PODATKOV	10
2.2.1. Kupec	10
2.2.2. Prodajni oddelek	10
2.2.3. Agencije, ki izdajajo bonitetna poročila	11
2.2.4. Revizijske hiše	11
2.2.5. Banke	11
2.2.6. Konkurenca	12
2.3. NEFINANČNA OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV	12
2.3.1. Narava poslovanja	12
2.3.2. Zgodovina poslovanja	12
2.3.3. Vizija poslovanja	12
2.3.4. Lokacija	13
2.3.5. Metode poslovanja	13
2.3.6. Informacije o vodstvenih delavcih oz. lastnikih	13
2.3.7. Reference	13
2.4. FINANČNA OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA	13
2.4.1. Kazalci plačilne sposobnosti	14
2.4.2. Kazalci učinkovitosti	15
2.4.3. Kazalci strukture kapitala	15
2.4.4. Kazalci donosnosti	16
2.5. REZULTAT OCENE KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV	17
3. UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV	17
3.1. ANALIZA BILANCE STANJA	17
3.2. KRATKOROČNE TERJATVE DO KUPCEV	18
3.2.1. Tabela staranja terjatev	19
3.2.2. Dvomljive in neizterljive terjatve	19
3.2.3. Cilji in vrste izterjave	20
3.3. ZAVAROVANJE TERJATEV	22
3.3.1. Menica	22
3.3.2. Odstop terjatve tretjemu oz. cesija	22
3.3.3. Asignacija	22
3.3.4. Poroštvo	23
3.3.5. Bančna garancija	23
3.3.6. Dokumentarni akreditiv	23
3.4. FAKTORING	23

4. KREDITNA POLITIKA V PODJETJU SAVA TIRES, D.O.O.....	24
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	24
4.2. OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV V PODJETJU SAVA TIRES D.O.O.....	25
4.2.1. Začetni postopek pri sodelovanju z novim kupcem	25
4.2.2. Kreditni limit kupca	29
4.2.2.1. Odobritev kreditnega limita	30
4.2.2.2. Nadzor in kontrola kreditnega limita	31
4.2.2.3. Sistemska blokada prekoračitve kreditnih limitov	31
4.3. NADZOR NAD TERJATVAMI DO KUPCEV	32
4.4. IZTERJAVA IN OPOMINJANJE	33
4.5. POPUSTI ZA PREDČASNA PLAČILA.....	35
4.6. INSTRUMENTI ZAVAROVANJA TERJATEV	36
4.7. FAKTORING	37
SKLEP.....	37
LITERATURA	39
VIRI.....	40

UVOD

Zaradi delovanja konkurenčnih sil na trgu lahko podjetja v svojem poslovnem okolju dosežejo maksimalno možno prodajo le v primeru, če prodajajo tudi na odprti račun. Pri tem se srečujejo s t.i. kreditnim tveganjem, ki so mu podjetja izpostavljena zaradi negotovosti poplačila terjatev do svojih poslovnih partnerjev (Sanchez, 2003, str. 31).

Plačilna nedisciplina in plačilna nesposobnost sta dandanašnja pogosta problema tako razvitih še bolj pa manj razvitih tržnih gospodarstev; nanašata se na neporavnano in / ali nepravočasno poravnano obveznosti, ki jih imajo kupci do podjetja. Prav zato sodita nadzor in upravljanje s terjatvami do kupcev med najpomembnejše kratkoročne finančne odločitve podjetij.

Za zniževanje kreditnega tveganja v podjetju je pomembna učinkovita organizacija kreditnega oddelka, znotraj finančnega oddelka. Pri prodaji na odprti račun je že v osnovi potrebno pripraviti oceno kreditne sposobnosti kupcev (nefinančna in finančna analiza), z vidika tveganja določiti optimalno vrednost terjatev do kupcev ter skrbeti, da se dnevna vrednost le teh ne povečuje pretirano preko optimalne.

V diplomskem delu je obravnavana kreditna politika, upravljanje in nadzor nad terjatvami do kupcev v podjetju Sava Tires, d.o.o. Vsebina je razdeljena na štiri poglavja; ključna sta dva osrednja vsebinska dela. Prvi del temelji na teoretični predstavitvi kreditne politike, medtem ko je v drugem sklopu prikazan primer kreditne politike v podjetju Sava Tires, d.o.o.

Teoretični del zajema predstavitev procesa kreditne politike v podjetju, oceno kreditne sposobnosti kupcev in upravljanje s terjatvami do kupcev. Prvo poglavje je v celoti namenjeno predstavitvi kreditne politike, kjer je najprej opredeljen pojem kreditne politike, njeni cilji, vrste kreditnih politik ter osnovni dejavniki, ki vplivajo na njeno učinkovitost. Sledi drugo poglavje, ki analizira oceno kupčeve kreditne sposobnosti, katero sestavljata nefinančna in finančna analiza dejavnikov. Na podlagi ocene kreditne sposobnosti podjetja svojim kupcem določijo ustrezne kreditne pogoje. Tretje poglavje obravnava upravljanje s terjatvami do kupcev, učinkovito izterjavo ter instrumente zavarovanja terjatev, ki predstavljajo učinkovito sredstvo zniževanja kreditne izpostavljenosti podjetij.

Teoretičnemu konceptu kreditne politike in upravljanju s terjatvami do kupcev sledi v drugem sklopu diplomskega dela analiza kreditne politike v podjetju Sava Tires, d.o.o. Četrto poglavje se začne s kratko predstavitvijo obravnavanega podjetja. Sledi ji podrobna analiza ocenjevanja kreditne sposobnosti obstoječih in bodočih kupcev v podjetju ter določanje kreditnih pogojev na podlagi točk, pridobljenih z oceno finančnih in nefinančnih dejavnikov. Opisani so tudi postopki in tehnike spremljanja terjatev do kupcev v obravnavanem podjetju, izterjava, opominjanje, uporabljeni instrumenti zavarovanja plačil in popusti za predčasna plačila.

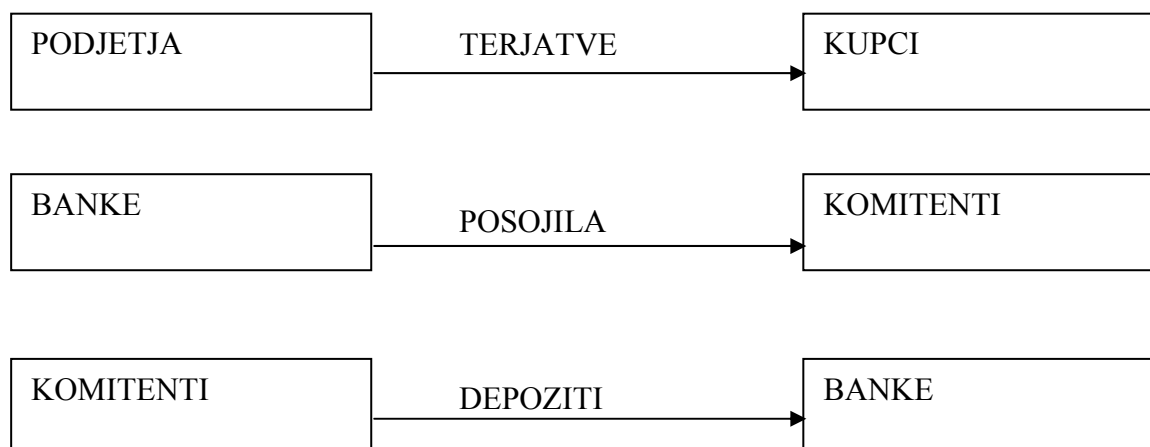
1. KREDITNA POLITIKA

»Credit« v osnovi pomeni zaupanje oziroma namero osebe ali podjetja, da bo spoštovalo in izpolnilo svojo poslovno obveznost v prihodnosti. Beseda »credere« izhaja iz latinščine ter pomeni zaupati, verovati. Če prodajalec zaupa svoja sredstva (blago) kupcu, s katerim se je dogovoril, da bo za to kasneje tudi plačal, je očitno, da obstaja neko zaupanje, da bo plačilo izvedeno ob dogovorjenem datumu. Kreditiranje je torej zaupanje v namen in sposobnost bodisi osebe bodisi organizacije, da bo spoštovala poslovno obveznost na dan zapadlosti. Dolžnik mora izražati namero poravnati dolg ter biti plačilno sposoben (Edwards, 1997, str. 5).

1.1. Kreditna izpostavljenost

Glede na različne subjekte v poslovnih odnosih obstajajo tri vrste kreditne izpostavljenosti, in sicer izpostavljenost podjetij do bodisi fizičnih oseb ali podjetij, bank do komitentov in komitentov do bank (Coyle, 2000, str. 3).

Slika 1: Vrste kreditne izpostavljenosti



Vir: Coyle, 2000, str. 3.

V diplomskem delu je predstavljena le kreditna izpostavljenost podjetij do obstoječih in bodočih kupcev.

1.2. Opredelitev kreditne politike

Ustrezna kreditna politika za podjetje naj bi bila tista, ki zahteva maksimalno prodajo ob še sprejemljivi ravni odpisanih oziroma neizterljivih terjatev ali bolje ob še sprejemljivi ravni stroškov prodaje na odprt račun. Nasprotno je možno doseči minimalno raven neizterljivih terjatev s prodajo kupcem z odlično kreditno sposobnostjo, vendar se v takšnih primerih pojavijo stroški izgubljene prodaje. Navadno sta največja dobičkonosnost in prodaja doseženi z ustreznim odstotkom prodaje kupcem z najvišjo stopnjo tveganja (Barry, 1997, str. 5-7).

Kreditna politika je sestavni del celotne politike podjetja, ki naj bo usmerjena v povečevanje neto sedanje vrednosti podjetja oziroma maksimiranje le te ob neki določeni stopnji tveganja (Edwards, 1993, str. 22).

Kreditno politiko podjetje presoja na enak način kot katero koli drugo naložbo v podjetju, predvsem je za management zanimiva dobičkonosnost naložbe v terjatve do kupcev. Ob liberalnejši politiki, če na primer podjetje odobri daljše plačilne roke, se prodaja navadno poveča, saj podjetje pritegne nov segment kupcev, povečajo se slabe terjatve in stroški izterjave. V tem primeru mora podjetje pridobiti dodatna sredstva za financiranje večjega obsega kratkoročnih terjatev. Pri presojanju ali je za podjetje ugodneje zasledovati neko spremenjeno kreditno politiko, si podjetje pomaga s kazalcem donosnosti kreditne politike, ki primerja spremembo čistega dobička (ΔNI) v števcu s spremembo terjatev do kupcev (ΔTK) v imenovalcu (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 283):

$$\text{Donosnost kreditne politike} = \Delta NI / \Delta TK \quad [1]$$

Kazalnik donosnosti kreditne politike primerja dodatni ustvarjeni dobiček (*ang. net income*) iz naslova spremenjene kreditne politike z naložbami, potrebnimi za spremembo le te.

Sestavni deli kreditne politike so rok kreditiranja, kreditni standardi, popusti in politika izterjave. Kreditni standardi so merila, ki določajo minimalne zahteve kreditne sposobnosti kupca. Zasnovani so na podlagi petih kriterijev kreditne sposobnosti, in sicer značaja kupca, sposobnosti plačila, finančne moči, zavarovanja in ekonomskih pogojev kupca. Podjetje lahko s kreditno politiko bistveno vpliva na dobičkonosnost poslovanja. Bolj kot ima le to liberalno zasnovano, prodaja torej širšemu krogu kupcev, večjo ima prodajo, vendar ima večje tudi stroške izterjave in več slabih terjatev. Manj ko se podjetje ukvarja s kreditnimi standardi, več se običajno mora z izterjavo in obratno (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 283).

Preden pride do dejanske prodaje kupcu naj bi kreditni oddelek s preučitvijo tveganja ugotovil zmožnost kupca za plačilo. Po prodaji je oddelek odgovoren za kontrolo izpostavljenosti podjetja tveganju, to je dnevno spremljanje salda terjatev do kupcev. Postopek nadzora naj bi vključeval takojšnje reagiranje na preseženo raven sprejemljivega tveganja. S spremljanjem tveganja in njegovim obvladovanjem podjetja z večjo stopnjo zaupanja povečajo prodajo skupini kupcev s slabšo kreditno boniteto, kar ima pozitiven vpliv na prihodke podjetja in njegovo dobičkonosnost.

Osnovna cilja kreditne politike sta maksimalna prodaja in dobiček na eni strani ter minimalne zapadle in neizterljive terjatve na drugi strani. Osnovno načelo kreditne politike pravi, da je maksimalni dobiček možno doseči v podjetju, ki izpolnjuje vse tri naslednje pogoje (Barry, 1997, str. 6):

- maksimalni možni obseg prodaje,
- pravočasna plačila poslovnih partnerjev,
- minimalne neizterljive terjatve.

Veliko vodstev različnih podjetij misli, da povečana prodaja reši vse probleme podjetja, da bodo dobički prihodnjih let pokrili obstoječe izgube, ki so nastale zaradi neplačila kupcev. Toda če podjetje za vsako ceno povečuje prodajo in zanemarija izterjavo, lahko v relativno kratkem času doseže točko nesolventnosti (Selan, 2004, str. 10).

Pri določanju optimalne kreditne politike je pomembno, da podjetje z izvajanjem le te ne omejuje obsega prodaje. Podjetje naj bi pri poslovanju uporabljalo vrsto politike, ki bo omogočala največji obseg prodaje ob sprejemljivi stopnji tveganja iz naslova pravočasne izterjave in spornih terjatev. Kreditna politika v vsej svoji kompleksnosti daje napotke za optimalno upravljanje s terjatvami do kupcev. Pri tem poskuša zagotoviti, da je (Selan, 2004, str. 8):

- kreditna vrednost bodočega ali obstoječega partnerja vedno preverjena oziroma določena,
- reševanje morebitnih problemov sproženo ob samem nastanku ali neposredno po njem,
- plačevanje obveznosti kupcev pravočasno in
- finančno tveganje minimizirano.

Prednosti dobro postavljene kreditne politike v podjetju so (Barry, 1997, str. 8-11):

- učinkovita kontrola nad terjatvami do kupcev;
- poudarjen ugled urejenega podjetja: Včasih je bil poznan le ugled zaradi visoko kakovostnih proizvodov, dobro urejenega servisiranja strank, vendar vse več pridobiva na pomenu »kreditni ugled« (ang. *credit reputation*), ki zajema vprašanja o trajanju izdaje dobropisa, pretečenem času, da steče izterjava in roku, ki je potreben za reševanje reklamacij.
- Poglobljeni odnosi s finančno »zdravimi« kupci: Veliko podjetij je prepričanih, da bo neprimerno zaostrena kreditna politika kupce le vznemirila in jih pregnala h konkurenčnim podjetjem. V primeru napačnih pristopov v uvajanju kreditne politike je to vsekakor možno, nasprotno pa v primeru uvajanja učinkovite politike, te bojazni ni. Namreč z izbrano vrsto kreditne politike naj finančni oddelek ne bi omejeval obsega prodaje in posloval sovražno do kupcev, temveč naj bi zmanjševal kreditno tveganje, izpostavljenost podjetja ter določal optimalni saldo terjatev do kupcev.
- Preprečitev nastajanja notranjih konfliktov med oddelki: V začetnih pogajanjih s kupci so v podjetju neskladja med prodajnim in kreditnim oddelkom zelo pogosta. Že v sami osnovi je potrebno določiti pristojnosti prodajnega oddelka, ki je odgovoren za prodajo in kreditnega oddelka, ki nadzira tveganje. Njuno medsebojno sodelovanje je predpogoj za dobro poslovanje podjetja kot celote.
- Vpeljani učinkoviti postopki izterjave, kjer poznamo telefonsko in pisno opominjanje ter osebni obisk. Učinkovit postopek izterjave lahko v podjetju zmanjša možnost nastanka slabih terjatev.

1.3. Cilji kreditne politike

Uspešna in učinkovita kreditna politika temelji na doseganju osnovnih ciljev, in sicer je potrebno (Edwards, 1993, str. 21):

- zagotoviti minimalno kreditno izpostavljenost podjetja,

- zagotoviti primerno učinkovitost upravljanja z obratnim kapitalom, predvsem s kratkoročnimi terjatvami in zalogami,
- istočasno vzdrževati dobre odnose s kupci,
- vzdrževati visok standard kakovosti servisiranja kupcev,
- vzpostaviti ter skrbeti za dobre odnose med prodajnim in kreditnim oddelkom.

Rezultat uspešne kreditne politike so nizki stroški, povezani z vzdrževanjem terjatev. Ti obsegajo stroške izterjave, stroške slabih terjatev in stroške financiranja terjatev. Podjetja jih lahko dosežejo s čim nižjim odstotkom neizterljivih terjatev in pravočasnimi plačili kupcev na dan dospelja računov. Opredeljeni so kot zmnožek dni vezave terjatev (*DVTK*), dnevne prodaje na kredit, deleža spremenljivih stroškov (*AVC*) in obrestne mere (*r*), ki jo banka nudi za posojila za obratni kapital (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 284):

$$SF = DVTK * \text{dnevna prodaja na kredit} * AVC * r \quad [2]$$

1.4. Vrste kreditnih politik

Vrsta kreditne politike je odvisna od kombinacije različnih dejavnikov. Najbolj nerealna skrajnost kreditne politike je, ko podjetje želi poslovati brez zapadlih in dvomljivih terjatev. V takšnih primerih podjetje posluje le s kupci z najboljšo boniteto, tveganje je minimizirano, vendar obseg prodaje ni optimalen. To je v nasprotju s ciljem maksimalnega možnega obsega prodaje, katerega je možno doseči le s prodajo tako kupcem z visoko boniteto, kakor tudi bolj tveganim kupcem. Pri oblikovanju kreditne politike naj bi podjetje upoštevalo splošne pogoje poslovanja ter usklajevalo cilje finančnega in prodajnega oddelka. V teoriji so omenjene tri možne oblike kreditne politike, ki jih podjetja izvajajo ob določenih pogojih, in sicer kreditna politika v normalnih pogojih, svobodnejša in omejevalna kreditna politika (Edwards, 1993, str. 22-24).

1.4.1. Kreditna politika v normalnih pogojih

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

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

1.4.2. Svobodnejša kreditna politika

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

- ima nižji obseg prodaje od načrtovanega; da bi obseg prodaje povečalo, podjetje dopušča daljše plačilne roke;
- ima podjetje visoke zaloge materiala, pol proizvodov in končnih izdelkov; zaloge so dalj časa vezane v podjetju oz. se počasneje obračajo;
- podjetje poskuša tržiti nov proizvod in zanj išče nov trg;

- se podjetje približuje točki preloma¹ in s pospešeno prodajo skuša nadomestiti izgube visokih fiksnih stroškov;
- je na trgu zaznati upad povpraševanja po izdelkih podjetja;
- se pričakuje velik izpad dohodka iz naslova prodaje zaradi spremembe proizvodnega programa;
- gre za vprašanje o izgubi dobrega kupca, zato podjetje poskuša svojo politiko približati kupčevim željam z različnimi pristopi, na primer z daljšimi plačilnimi roki, ugodnimi popusti za predčasna plačila, itd.;
- je podjetje v zelo konkurenčni panogi, kjer lahko svoje kupce obdrži le z relativno bolj svobodno kreditno politiko.

Kljub temu, da podjetje zasleduje relativno bolj sproščeno kreditno politiko, to ne pomeni, da je poslovanje brez nadzora, saj si s tem podjetje dolgoročno bolj škodi kot koristi. Kljub temu je potrebno oceniti kreditno sposobnost posameznih kupcev.

1.4.3. Omejevalna kreditna politika

V pogojih omejevalne kreditne politike podjetje od postavljenih pravil ne odstopa in je zanj boljše, da kupca ni, kot da ga pridobi ali ohrani pod želenimi kupčevimi pogoji. Podjetje posluje omejevalno kadar (Edwards, 1993, str. 22-24):

- je že preveč kreditno izpostavljeno in mu nadaljnje izpostavljanje ogroža njegov obstoj; podjetje določa krajše plačilne roke, zaradi tega se terjatve do kupcev hitreje obračajo;
- mu začasna višja zaloga pomeni zgolj premostitev problemov z dobavo surovin in materiala,
- je njegov izdelek nenadomestljiv in je taka tudi napoved za nekaj prihodnjih let; zaradi tega podjetje lahko določi strožje kreditne pogoje in višje cene brez skrbi, da bi le to povzročilo upad obsega prodaje;
- prodaja izdelke z nizko profitno stopnjo in mu neplačana terjatev pomeni težko nadomestljivo izgubo;
- prodaja specifične izdelke, ki so izdelani za vsako stranko posebej in jih le ta ne more preprodati naprej;
- ima podjetje velike začetne stroške proizvodnje, katere lahko hitreje povrne s strožjimi kreditnimi pogoji;
- je proizvodnja izdelka dolgotrajnejša in podjetje proizvaja izredno drage in zahtevne izdelke.

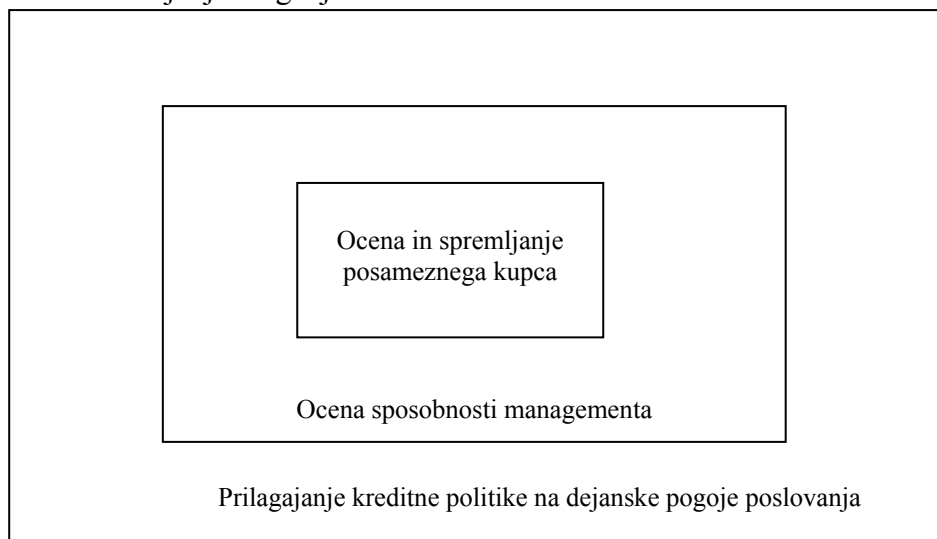
Uporabljena oblika kreditne politike v podjetju naj bi odsevala upoštevanje zelo različnih dejavnikov in naj se ne bi spreminjala zgolj zaradi spremembe enega samega dejavnika. Pri oblikovanju kreditne politike je potrebno imeti ves čas v ospredju željo po oblikovanju najbolj učinkovite kreditne politike podjetja za daljše časovno obdobje in ne za kratkoročno korist.

¹Točka preloma (*angl. Break-even point*) je tisti obseg dejavnosti, kjer podjetje izenači prihodke in odhodke iz poslovanja. Levo od točke preloma (manjši obseg dejavnosti), lahko pričakujemo izgubo, desno (pri večjem obsegu dejavnosti) pa lahko pričakujemo dobiček (Igličar, Hočevar, 1997, str. 279-280).

Ne glede na izbrano vrsto kreditne politike naj bi podjetje nad terjatvami do kupcev uporabljalo dober nadzorni sistem. Tega bo podjetje doseglo, če bo kontrola kreditnega tveganja vsebovala naslednje štiri elemente (Coyle, 2000, str. 116):

- dobro kreditno politiko,
- učinkovite operativne postopke,
- obravnavanje posameznih kupcev in
- spremljanje napredka kreditnega managementa.

Slika 2: Merjenje tveganja



Vir: Coyle, 2000, str. 117.

2. OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCEV

2.1. Opredelitev kreditne sposobnosti kupcev

Pri prodaji z odlogom plačila sta za podjetje ocena kreditne sposobnosti kupca ter določitev ravni tveganja, ki ga podjetje sprejema zelo pomembna. To pomeni, da mora podjetje, ki prodaja z odlogom plačila, določiti sprejemljivo vrednost terjatev za posameznega kupca in poskrbeti za mehanizem nadzora, s katerim spremlja, da se terjatve do kupca ne povečujejo preko tiste, ki je bila ocenjena kot še sprejemljiva.

Prodaja z odlogom plačila različno vpliva na kupca in prodajalca. Za kupca je to brezplačna² storitev, ki mu povečuje dodatno vrednost, prodajalcu pa povzroča določene stroške, na primer (Barry, 1997, str. 2-5):

- *Stroške financiranja (ang. financing costs)*: Zaradi prodaje z odlogom plačila mora prodajalec za vrednost terjatev do kupcev povečati vire dolžniškega financiranja. Če podjetje najame pri banki kratkoročno posojilo, na primer pri letni obrestni meri 15 odstotkov in povprečnemu dnevnomu saldu terjatev v vrednosti 50.000 SIT, so stroški financiranja, ki jih nosi prodajalec 7.500 SIT letno. Predpostavljeno je, da je obrestna mera, po kateri lahko prodajalec ob enaki ravni tveganja posodi, enaka obrestni meri, po kateri si kupec lahko izposodi, čeprav je, *ceteris*

² V primeru plačilnih pogojev *X/10 neto 30 dni*, je storitev za kupca brezplačna le v obsegu prvih desetih dni.

paribus, posojilna obrestna mera višja od depozitne, zato je tudi korist za kupca večja kot je strošek za prodajalca. Če terjatev 50.000 SIT ostane neplačana samo tri mesece (povprečni dnevni saldo terjatev pade na četrtnino), se stroški financiranja za prodajalca znižajo na 1.875 SIT. Čeprav zaradi terjatve neposredno ne nastane denarni odtok, je strošek financiranja nujna komponenta terjatev do kupcev. Spodnja tabela prikazuje vpliv zapadlih terjatev (stroškov financiranja) na čisti dobiček podjetja. Na primer pri 1 - odstotni stopnji dobička v prodaji, plačilnem roku 30 dni in 12 - odstotni obrestni meri, po kateri se podjetje zadolžuje, stroški financiranja terjatev v 31. dnevu presežejo dobiček ustvarjen s prodajo.

Tabela 1: Vpliv zapadlih terjatev na čisti dobiček

STOPNJA ČISTEGA DOBIČKA							
Obrestna mera	10%	8%	6%	5%	4%	3%	1%
8%	15,0	12,0	9,0	7,5	6,0	4,5	1,5
10%	12,0	9,6	7,2	6,0	4,8	3,6	1,2
11%	10,9	8,7	6,5	5,5	4,4	3,3	1,1
12%	10,0	8,0	6,0	5,0	4,0	3,0	1,0
14%	8,6	6,8	5,2	4,3	3,4	2,6	0,8
15%	8,0	6,4	4,8	4,0	3,2	2,4	0,8
18%	6,7	5,3	4,0	3,3	2,6	2,0	0,6

Vir: Edwards, 1997, str. 21.

- *Administrativni stroški (ang. administration costs)*: Za oceno kupčeve bonitete ter določitev višine limita mora podjetje zaposlovati izobraženo in izkušeno delovno silo. Administrativni stroški so torej tisti dodani stroški, ki so povzročeni zaradi nadzora nad tovrstno prodajo, na primer ustrezni informacijski sistem, stroški kreditnega oddelka itd. To so stroški prodajalca, ki kupcu ne povečujejo dodane vrednosti.

- *Stroški izgubljene priložnosti oz. oportunitetni stroški (ang. »lost opportunity« costs)*: Terjatve do kupcev lahko predstavljajo velik del vseh sredstev podjetja. Vrednost sredstev samih pa je odvisna tudi od tega, kako hitro se le ta obračajo in ustvarjajo dobiček. Sredstva, ki so vezana v terjatve, podjetje ne more porabiti za tekoče poslovanje, kar za podjetje predstavlja izgubljeno priložnost. Ta se loči od stroškov financiranja, ki so stroški dodatnega zunanega financiranja, ker ima podjetje vezana sredstva. Če je podjetje dovolj uspešno v smislu, da dosega višjo donosnost poslovanja od stroška kapitala (dolžniškega in lastniškega), potem so oportunitetni stroški nujno večji od stroškov financiranja. Učinkoviteje upravljanje s terjatvami do kupcev znižuje tako stroške financiranja kot tudi oportunitetne stroške.

- *Strošek neizterljivih terjatev (ang. »bad debt« costs)*: Pri prodaji z odlogom plačila obstaja možnost, da določene terjatve ne bodo nikoli poplačane. Nastanek neizterljive oz. dvomljive terjatve povzroči stroške financiranja, administrativne in oportunitetne stroške. V tem primeru mora podjetje prodati veliko več kot prej in prejeti plačila kupcev točno ob roku zapadlosti, da lahko učinek neizterljive terjatve na dobiček nevtralizira, da torej pokrije vse stroške, ki jih je imel s proizvodnjo blaga ali storitve, ki ga je podaril kupcu – neplačniku. Spodnja tabela prikazuje, koliko dodatne prodaje mora podjetje ustvariti ob določeni stopnji čistega dobička

prodaje, da navedeni učinek nevtralizira. Na primer pri 10 - odstotni stopnji čistega dobička vrednost neizterljive terjatve 100 SIT, zahteva 10 - krat večjo prodajo, to je 1.000 SIT. Poudariti je potrebno, da je podjetje pri tej dodatno ustvarjeni prodaji brez dobička. Neizterljive terjatve torej od podjetja zahtevajo dodaten napor, brez dodatno ustvarjenega dobička.

Tabela 2: Nadomestitev stroška odpisane terjatve

VREDNOST NEIZTERLJIVE TERJATVE	DODATNA VREDNOST PRODAJE (V SIT)			
	100.000	50.000	33.333	25.000
5.000	100.000	50.000	33.333	25.000
1.000	20.000	10.000	6.666	5.000
500	10.000	5.000	3.333	2.500
100	2.000	1.000	666	500
50	1.000	500	333	250
Delež dobička v prodaji	5%	10%	15%	20%

Vir: Edwards, 1997, str. 21.

Podjetje ne glede na začrtano kreditno politiko in njeno izvajanje lahko pričakuje, da določen odstotek kupcev ob dnevu zapadlosti ne bo zmožen plačati. V tem primeru se v podjetju povečajo oportuniteti, finančni in administrativni stroški. Če kupec svojih obveznosti do podjetja niti po zapadlosti ne poravna, bo celotna prodaja izgubljena; ne le dobiček od prodaje, temveč tudi vsi stroški prodanih proizvodov. V takšnih primerih so tudi najboljše metode izterjave neučinkovite. Sredstvo za zmanjševanje števila slabih terjatev je ocena kreditne sposobnosti kupcev.

Če podjetje prodaja z odlogom plačila pomeni, da kupcem zaupa, da bodo poravnali svoje obveznosti. Zaupanje pa temelji na poznavanju kupčeve kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti. Dolgoročna plačilna sposobnost kupca pove, kako je določen kupec sposoben poravnati svoje dolgove v roku zapadlosti, da ima torej dovolj premoženja, tako po vrednosti kot tudi po strukturi. Kupec je lahko načeloma na dolgi rok plačilno sposoben (ima dovolj premoženja), vendar pri tekočem poslovanju ustvarja premalo prilivov ter je nesposoben poravnati svoje dolgove ob zapadlosti, kar pomeni, da ima premalo likvidnega premoženja. Kratkoročna plačilna sposobnost pa je opredeljena kot zmožnost kupca poravnati svoje tekoče obveznosti v danih plačilnih pogojih (Bass, 1991, str. 43).

Z oceno kreditne sposobnosti kupcev podjetje pridobi temeljne informacije za odločanje o pogojih poslovanja s kupcem. Kupci, ki odklanjajo običajne postopke ocene kreditne sposobnosti so navadno tisti, za katere je tveganje neplačila največje. Pri proučitvi kreditne sposobnosti kupca so za prodajalca pomembna tri osnovna vprašanja (Bass, 1991, str. 43):

- Kolikšna je možnost, da bo kupec v kratkem ali srednjem roku propadel?
- Ali bo kupec plačal v dogovorjenem roku?
- Ali bo kupec ustrezno povečeval obseg prodaje oz. dosegal začrtano stopnjo rasti?

Ko podjetje ocenjuje kreditno sposobnost kupcev je pomembno proučiti pet različnih vidikov, iz česar izhaja metoda 5. C -jev (Barry, 1997, str. 39):

- Sposobnost poravnavanja obveznosti (*ang. Capacity*): Ali je kupec sploh sposoben plačati svoj dolg? To je dejanska zmožnost kupca, da plača prejeta blago v dogovorjenem roku. Kupčeva sposobnost poravnavanja obveznosti je odvisna od njegovih pričakovanih denarnih prilivov. Kreditni oddelek finančne službe mora pravilno oceniti sposobnost kupca, da bo s svojim prihodnjim poslovanjem ustvaril zadosten denarni tok za poravnavanje svojih obveznosti.
- Kapital (*ang. Capital*): Ali ima dovolj finančnih sredstev za svoje poslovanje in kakšni sta kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost kupca? Predstavlja vrednost neto premoženja kupca, izražen je kot razlika med njegovimi sredstvi in obveznostmi.
- Pogoji poslovanja (*ang. Conditions*): Kakšno je stanje panoge in gospodarstva, v katerem se kupec nahaja? Potrebno je proučiti ekonomske pogoje, v katerih kupec posluje, njihove možne spremembe ter njihov vpliv na kupčevo sposobnost poravnavanja obveznosti.
- Hipoteka (*ang. Collateral*): Ali kupec za obstoječi dolg lahko nudi ustrezna zavarovanja oziroma jamstva?
- Značaj (*ang. Character*): Ocenjuje se poštenost, pravilnost poslovanja ter namen kupca izpolnjevati svoje obveznosti. Moralni faktor je po oceni izkušenih managerjev najpomembnejši dejavnik, zato naj bi podjetje največ pozornosti namenilo kupčevi plačilni preteklosti.

Informacije za odgovor na navedena vprašanja lahko podjetja pridobijo iz različnih virov.

2.2. Viri bonitetnih podatkov

Preverjanje poslovnih partnerjev ne pomeni, da jim podjetje ne zaupa, temveč se želi prepričati o njihovem poslovnem »zdravju«, in sicer z namenom boljšega sodelovanja. Tuja literatura navaja niz potencialnih virov, na podlagi katerih lahko podjetja dobijo podatke za bonitetno oceno, in sicer od kupca, prodajnega oddelka, bank, bonitetnih agencij, revizijskih hiš in konkurence (D&B, 1998, str. 103).

2.2.1. Kupec

Podjetje dobi najpomembnejše informacije osebno od kupca, in sicer preko revidiranih letnih računovodskih izkazov. Poleg finančnih dejavnikov so pomembni tudi nefinančni, katere podjetje pridobi na podlagi rednih kontaktov s kupcem.

2.2.2. Prodajni oddelek

Brez medsebojnega sodelovanja in izmenjavo informacij med prodajnim in kreditnim oddelkom ne gre, zato so redni kontakti nujni in zelo zaželeni. Delo predstavnikov prodajnega oddelka je večinoma terensko, saj kupce redno obiskujejo, jim ponujajo nove izdelke, jih obveščajo o spremembah ipd. Če opazijo kakršno koli novost pri poslovanju kupca, bodisi pozitivno ali negativno, je priporočljivo, da o tem obvestijo tudi predstavnike kreditnega oddelka.

2.2.3. Agencije, ki izdajajo bonitetna poročila

V svetu in tudi v Sloveniji obstajajo specializirana podjetja, ki se ukvarjajo s pripravo bonitetnih poročil. Ena izmed najbolj znanih je gotovo Bonitetna hiša I, d.o.o. iz Ljubljane, podružnica angleške bonitetne hiše Dun & Bradstreet. Med svetovno znanimi sta še Moddy's Industrial Manuals in Standard and Poor's Records.

2.2.4. Revizijske hiše

Včasih je njihovo poslovanje temeljilo le na revidiranju poslovnih izkazov podjetij, toda današnji trend revizijskih hiš je ponudba novih storitev, predvsem izdelava bonitetnih poročil. Glede na to, da revidirajo izkaze poslovanja in razlagajo vrednosti kazalcev, jim priprava končnega poročila ni težko izvedljiva.

2.2.5. Banke

Kljub temu, da na splošno velja, da bančne informacije o kupcu niso preveč relevantne, ker so preveč splošne in ne govorijo o vrednostih, lahko pomagajo pri presoji, če jih podjetje pravilno razume, saj so v večini primerov podane iz izkušenj, ki jih imajo banke s komitenti. V spodnji tabeli so podane razlage bančnih izrazov.

Tabela 3: Razlaga bančnih mnenj o bonitetnem poročilu

BANČNI IZRAZ	RAZLAGA
»nesporen«	Navadno je to izraz za najboljše komitente, kar jih imajo. V tej besedi se skrivajo prvorazredni poslovni partnerji.
»zaveda se svojih obvez«	S poslovanjem podjetja ne tvegajo veliko, bankirji niso imeli nobenih problemov.
»menimo, da ne bodo stopili v posel, za katerega smatrajo, da ga ne morejo izpolniti«	Zahtevan kupčev limit je lahko več kot ga je sam sposoben odplačati, zato so nujna dodatna poizvedovanja o njegovem finančnem zdravju.
»žal vemo premalo, da bi lahko podali kakršno koli informacijo o stanju partnerja«	Kreditna izpostavljenost je velika, za poslovanje z bodočim kupcem je zahtevana maksimalna previdnost.
»resno obravnavanje«	Ne gre si privoščiti velikih poslov brez dodatnega zavarovanja.
»velika zadolženost«	Banka ima njegovo zavarovanje in je v prednosti pred nami, saj ni izključena bodoča nesolventnost.

Vir: Barry, 1997, str. 41-42.

Barry (1997, str. 42) priporoča podjetjem upoštevanje bančnih mnenj iz naslednjih dveh razlogov:

- ker njihova informacija za podjetje ni draga in
- ker njihova informacija služi kot dopolnilo že znanega in pripomore k bolj gotovi oceni.

2.2.6. Konkurenca

Ta vir se predvsem v zadnjem času smatra kot zelo poceni in učinkovit vir zelenih informacij. Konkurenca je priporočljiva, zato njihovo mnenje velja upoštevati in skrbno proučiti. Barry (1997, str. 46) priporoča povezovanje prodajalcev v smislu izmenjave mnenj in poročil o slabih kupcih in njihovem poslovanju. Če podjetje upošteva mnenje in poročila svojih konkurentov, se lahko izogne tveganju pri poslovanju s takšnimi kupci.

Skupne značilnosti bonitetnih poročil, ki jih izdajajo navedene institucije so v tem, da so zaupne narave. Uporabniki jih smejo uporabljati le za interne namene, izdajatelji pa jih izdajajo brez odgovornosti za poslovne odločitve, sprejete na osnovi teh poročil. Pri pripravi bonitetne ocene morajo podjetja, s pomočjo različnih virov oceniti celovit položaj podjetja. Ta je ocenjen na podlagi nefinančnih kazalcev na eni strani in ovrednotenja finančnih kazalcev na drugi strani.

2.3. Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupcev

Pri nefinančni oceni kreditne sposobnosti posameznega kupca podjetje vrednoti dejavnike kot so narava poslovanja, zgodovina poslovanja, vizija poslovanja, lokacija, metode poslovanja, informacije o vodilnih delavcih oz. zaposlenih in reference (D&B, 1998, str. 46-48).

2.3.1. Narava poslovanja

Pri naravi poslovanja podjetje proučuje odnos kupca do konkurence, zanimivost panoge same, rast obsega prodaje glede na trg, poznavanje posameznih funkcij v podjetju, ocenjevanje njihovega tveganja in donosnosti ter kako kupec reagira na tržne spremembe. Najboljši način za spoznanje omenjenih dejavnikov je neformalni obisk kupca, skupaj s predstavniki prodajnega oddelka, ki kupcu ne da občutka, da ga podjetje ocenjuje pod drobnogledom.

2.3.2. Zgodovina poslovanja

Ko podjetje s kupcem posluje določeno obdobje, pridobi njegovo zgodovino plačevanja. Gre za analizo kupčevih zamud po datumih dospelosti posameznih računov. Zgodovina plačevanja predstavlja pomemben del ocene; njena slabost je, da so to podatki iz preteklega obdobja.

2.3.3. Vizija poslovanja

Ko kupec razlaga svojo vizijo, mu je potrebno pozorno prisluhniti. Pomembno je namreč, kje in kako se vidi kupec v prihodnosti. V splošnem je vizija opredeljena kot vsaka možna poslovna

usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje, le ti pa so rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora.

2.3.4. Lokacija

Lokacija je predvsem odvisna od vrste posla, s katerim se kupec ukvarja. Za kupca s prodajo na drobno je lokacija najpomembnejši dejavnik uspeha, za prodajo na debelo lokacija ni tako pomembna, pomemben je le dober dostop.

2.3.5. Metode poslovanja

Dejavniki različnih metod temeljijo na konkurenci, številu kupcev, dobaviteljih, distribucijskih poteh, vrstah proizvodov in prodajnih oziroma plačilnih pogojev. Informacije o metodi poslovanja podjetje najhitreje in najbolj kvalitetno izve z obiskom potencialnega ali obstoječega kupca, kjer navadno vodilni predstavniki podjetja predstavijo in obrazložijo metode poslovanja njihovega podjetja.

2.3.6. Informacije o vodstvenih delavcih oz. lastnikih

Če je lastnik ali direktor nekdo s »črno« preteklostjo, je to slabo za celoten ugled podjetja. Poslovanje podjetja je v veliki meri odvisno od ljudi, ki ga vodijo in tudi od njihovih izkušenj. Naslednji vidiki so pri tovrstnem presojanju koristni (Selan, 2004, str. 14).

- Pri družinskem poslu je druga generacija še sposobna ustrezno voditi posel, tretja pogosto ne več, ker je že preveč oddaljena od prvotne, osnovne vizije podjetja in premalo predana poslu, da bi le ta še naprej uspeval.
- Mlajši sprejemajo bolj optimistične in emocionalne odločitve.
- Starejši sprejemajo bolj objektivne, razumske in zrele odločitve.
- Mlajši so bolj ambiciozni in agresivni, veliko več tvegajo in upoštevajo moderne metode poslovanja. Iz tega sledi, da je najboljša starostna mešanica vodstvenih ljudi.

2.3.7. Reference

Reference predstavljajo kvalitetno dopolnilo celotne bonitetne ocene. Pridobljene so lahko iz bonitetnih in revizijskih hiš, ki revidirajo računovodske izkaze in ocenjujejo uspešnost poslovanja podjetij, od drugih dobaviteljev, konkurence, bank, itd.

2.4. Finančna ocena kreditne sposobnosti kupca

Podjetje pridobi od bodočega ali obstoječega kupca temeljne informacije za finančno odločanje iz računovodskih izkazov stanja, uspeha in toka. Največkrat sta to bilanca stanja, ki prikaže stanje vloženih sredstev in vrednostno enak prikaz stanja preskrbe virov kot obveznosti do virov sredstev ter bilanca uspeha, ki pokaže prihodke in odhodke podjetja ter dosežen poslovni izid.

Slabost računovodskih izkazov je, da prikazujejo podatke za pretekla obdobja. Omenjeno slabost je možno odpraviti s primerjavo trendnega gibanja posameznih pokazateljev preko nekaj let in z primerjavo le teh z drugimi v panogi ali s panožnim povprečjem. Hitro slabšanje določenih kazalcev je opozorilo, da so v obravnavanem podjetju možne težave.

Pri analizi finančne ocene je možnih več razdelitev finančnih kazalcev, ki prikazujejo zgoščene podatke o preteklem poslovanju. Ena izmed možnih delitev je sledeča (White, 2003, str. 150):

- kazalci plačilne sposobnosti,
- kazalci učinkovitosti,
- kazalci strukture kapitala,
- kazalci donosnosti.

2.4.1. Kazalci plačilne sposobnosti

Plačilno sposobnost kupca odraža primerjava unovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja sredstev. Ker pa bilanca stanja prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev na določen dan (navadno konec obračunskega obdobja), se lahko to stanje že naslednji dan spremeni. Zato mora podjetje uporabljati dodatne informacije o plačilni sposobnosti kupca, temelječe na predračunih denarnih tokov in na drugih podatkih. Za ugotavljanje plačilne sposobnosti kupcev, ki je vezana na višino kratkoročnih sredstev glede na kratkoročne obveznosti, se uporabljata dva temeljna kazalca, in sicer kratkoročni koeficient (*ang. current ratio*) in pospešeni koeficient (*ang. quick ratio*) (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 242).

Kratkoročni koeficient kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Med kratkoročnimi obveznostmi so zajeta kratkoročna bančna posojila, obveznosti do dobaviteljev in komercialni zapisi (White, 2003, str. 159).

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \text{kratkoročna sredstva} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad [3]$$

Vrednost koeficienta ena namreč pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalca večja od ena, podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost kazalca, tem ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja (White, 2003, str. 159).

Ker pa je del kratkoročnih sredstev lahko zelo nelikviden, kar najbolj velja za zaloge, odstranimo le te iz števca. Zaloge imajo dolgoročni značaj, zato mora podjetje zanje najti trajno financiranje. Kljub temu, da se zaloge povrnejo v denar, podjetje le tega potrebuje za nov proizvodni cikel. Tako dobimo enačbo pospešenega koeficienta, ki bolj nazorno kaže zmožnost podjetja, da poravna svoje obveznosti (White, 2003, str. 159).

$$\text{Pospešeni koeficient} = (\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}) / \text{kratkoročne obveznosti} \quad [4]$$

2.4.2. Kazalci učinkovitosti

Analiza teh kazalcev pokaže, da ima posamezno podjetje v primerjavi z drugimi za doseganje podobnih prihodkov veliko več sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev oziroma krajši so dnevi njihove vezave, manj sredstev ima podjetje vezanih. Na kazalce učinkovitosti vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med celotnimi sredstvi, vrsta proizvodov, itd. Ti kazalci so primerljivi le med podjetji v isti dejavnosti. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo (terjatve navadno hitreje kot zaloge), zato je potrebna analiza obračanja posameznih vrst sredstev. Za učinkovitost poslovanja je za podjetje ustrezno upravljanje z zalogami in terjatvami zelo pomembno (White, 2003, str. 151).

Kazalec obračanja terjatev do kupcev pove, kolikokrat letno se terjatve do kupcev obrnejo v denarna sredstva. Večja vrednost kazalca pomeni hitrejše obračanje. Hitrost obračanja terjatev do kupcev je odvisna od učinkovitosti kreditne politike v podjetju, predvsem izterjave (White, 2003, str. 152).

$$\text{Obrat terjatev do kupcev} = \text{prodaja} / \text{povprečno stanje terjatev do kupcev} \quad [5]$$

S pomočjo kazalca obračanja terjatev izračunamo dneve vezave terjatev do kupcev (*DVTK*), po enačbi:

$$DVTK = 365 / \text{obrat terjatev do kupcev} \quad [6]$$

Zaloge ima podjetje vezane določeno število dni, odvisno od narave dejavnosti ter učinkovitosti upravljanja z njimi. Dneve vezave zalog dobimo podobno kot pri terjatvah, le vrednost imenovalca zamenjamo s kazalcem obrata zalog. Slednjega izračunamo s pomočjo naslednje enačbe (White, 2003, str. 152):

$$\text{Obrat zalog} = \text{stroški prodanega blaga} / \text{povprečno stanje zalog} \quad [7]$$

2.4.3. Kazalci strukture kapitala

Pri strogo teoretični obravnavi strukture kapitala imamo ponavadi v mislih, da med kapital podjetja spada tržna vrednost dolgoročnega dolga in lastniškega kapitala. Pri tem mislimo na dolžniške in lastniške vrednostne papirje, ki skupaj sestavljajo celotno tržno vrednost podjetja. S pojmom struktura kapitala v tem primeru razumemo razmerje med tržno vrednostjo dolžniškega kapitala in tržno vrednostjo lastniškega kapitala podjetja (Mramor, 1991, str. 67).

Za namen praktičnih analiz strukture kapitala se pojem kapital podjetja obravnava širše. Med dolgoročne vire financiranja se poleg lastniških in dolžniških vrednostnih papirjev uvrščajo tudi druge oblike dolžniškega financiranja, kot so na primer prejeta posojila. Kadar govorimo o strukturi kapitala, imamo v tem primeru v mislih razmerje med dolgoročnimi dolgovi in lastniškim kapitalom, pri čemer za dolgoročne dolgove ni pomembno, ali so prejeta posojila ali

izdani dolžniški vrednostni papirji, pomembno je, da niso kratkoročni. Pri praktičnih analizah se prav tako ne uporablja le podatkov o tržnih vrednostih, ampak tudi knjigovodske vrednosti posameznih delov strukture kapitala podjetja. Tržne vrednosti upoštevajo sprotna prilagajanja glede na pričakovanja investitorjev o donosnosti njihove naložbe, medtem ko knjigovodske vrednosti kažejo pretekla računovodska vrednotenja podjetja (Ribnikar, 2000, str. 54).

White (2003, str. 162) predlaga analizo kazalca deleža dolžniškega kapitala v lastniškem kapitalu po naslednjem izračunu:

$$\text{Delež dolžniškega kapitala v lastniškem kapitalu} = \text{celotni dolg} / \text{lastniški kapital} \quad [8]$$

Zanimivo je, da White med celotni dolg (dolžniški del kapitala) uvršča poleg dolgoročnega tudi kratkoročni dolg. Torej celotni dolg opredeli kot vsoto kratkoročnega in dolgoročnega dolga. Lastniški kapital pa obsega osnovni kapital podjetja, povečan za presežke vplačanega kapitala, rezerve, zadržane dobičke in revalorizacijo teh postavk.

2.4.4. Kazalci donosnosti

Kazalci donosnosti so kazalci poslovne uspešnosti. Temeljna kazalca donosnosti sta donosnost kapitala (*ang. return on equity - ROE*) in donosnost sredstev (*ang. return on assets - ROA*).

Donosnost kapitala pove, koliko denarnih enot je v določenem obdobju ustvarila ena enota kapitala, ki je bila vložena v začetku poslovnega leta. Kazalec donosnosti kapitala je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih. Podjetje je poslovno uspešneje, če je vrednost tega kazalnika pozitivna in čim večja; vendar pa višja vrednost kazalca na drugi strani pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja (White, 2003, str. 167-168).

$$\text{Donosnost kapitala} = \text{čisti dobiček v poslovnem letu} / \text{povprečno stanje kapitala} \quad [9]$$

Donosnost sredstev kaže, kako uspešen je bil management podjetja pri upravljanju s sredstvi, torej koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ustvarilo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. Stanje sredstev konec leta se popravi za tekoči rezultat, pri čemer se odšteje nerazporejeni čisti dobiček oziroma prišteje izguba. Podjetje posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim višja (White, 2003, str. 167-168).

$$\text{Donosnost sredstev} = \text{čisti dobiček v poslovnem letu} / \text{povprečno stanje sredstev} \quad [10]$$

Pomembno je poudariti, da je izračunane vrednosti vseh kazalcev potrebno primerjati s povprečnimi vrednostmi teh kazalcev v posamezni panogi, saj so lahko vrednosti kazalcev dveh dobro delujočih podjetij v dveh različnih panogah različne. Pri tem si pomagamo s primerjalno analizo kazalcev, kjer primerjamo izračunane vrednosti kazalcev s povprečnimi vrednostmi kazalcev podjetij, ki poslujejo v isti dejavnosti (Završnik, 2002, str. 60).

2.5. Rezultat ocene kreditne sposobnosti kupcev

Rezultat ocenjevanja kreditne sposobnosti kupcev je določen kreditni rang oziroma bonitetni razred kupca. V praksi obstaja pet skupin od najbolj do najmanj tveganih, to so tako imenovani bonitetni razredi, v katere se podjetja razvršča glede na njihove značilnosti poslovanja. Na njihovi osnovi podjetje posameznemu kupcu določi njegov kreditni limit. Kreditni limit je vrednost terjatev, ki se ji podjetje izpostavi na lastno tveganje. Navadno je limit določen za obdobje enega leta, istočasno so seveda postavljeni tudi kupčevi plačilni pogoji in morebitni instrument zavarovanja terjatev.

Razvrščanje kupcev v bonitetne razrede in izračun kreditnega limita sta podrobno prikazana in utemeljena v drugem sklopu diplomskega dela, kjer je obravnavan konkreten primer kreditne politike v podjetju Sava Tires, d.o.o.

3. UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV

Terjatve do kupcev nastanejo zaradi prodaje na kredit, torej z odlogom plačila. Ob predpostavki enakomerne prodaje, lahko velikost terjatev ocenimo kot (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 282):

$$\text{Terjatve do kupcev} = \text{dnevna prodaja na kredit} * \text{dnevi vezave zalog} \quad [11]$$

Tako kot vsako naložbo podjetja, je tudi terjatve do kupcev potrebno nadzirati. Zato je smiselno, da podjetje posveča posebno pozornost upravljanju s terjatvami do kupcev, načinom izterjave, opominjanju in zavarovanju slabih terjatev.

3.1. Analiza bilance stanja

Pri analizi finančnega položaja podjetja različni ekonomski subjekti uporabljajo različne oblike računovodskih izkazov (bilanca stanja, bilanca uspeha, izkaz finančnih tokov, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala, ipd.). Največkrat je to bilanca stanja, katero podjetja pripravljajo ob koncu obračunskega obdobja.

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov na določen dan ob koncu poslovnega leta. Najbolj splošno gledano nam bilanca stanja pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje, kako je podjetje prišlo do teh sredstev in kako jih je naložilo, kakor je to razvidno na določen dan. Bilanca stanja se včasih označuje tudi kot »izkaz finančnega stanja«, saj prikazuje finančni položaj podjetja v določenem časovnem trenutku. Ima dve strani, ki morata biti vrednostno izenačeni: aktiva in pasiva. Aktiva prikazuje sredstva, ki so v lasti podjetja, pasiva pa vire teh sredstev, ki so obveznosti podjetja in naložbe lastnikov v podjetje - lastniški kapital (Mramor, 1993, str. 155). V naslednji tabeli se nahaja konceptualna zasnova bilance stanja.

Tabela 4: Bilanca stanja na dan

SREDSTVA	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV
A. STALNA SREDSTVA	A. KAPITAL
- opredmetena osnovna sredstva	- osnovni kapital
- neopredmetena dolgoročna sredstva	- rezerve
- dolgoročne finančne naložbe	- nerazdeljen oz. zadržan dobiček
B. GIBLJIVA SREDSTVA	B. DOLGOROČNE REZERVACIJE
- zaloge	C. DOLGOVI
- kratkoročne terjatve do kupcev	- dolgoročne obveznosti
- kratkoročne finančne naložbe	iz poslovanja
- denar in vrednostni papirji	iz financiranja
- aktivne časovne razmejitve	- kratkoročne obveznosti
	iz poslovanja
	iz financiranja
	pasivne časovne razmejitve

Vir: Rebernik, Repovž, 2000, str. 7.

Od vseh sestavin bilance stanja so za kreditni oddelek najpomembnejša gibljiva sredstva. Z gibljivimi sredstvi so opredeljena sredstva, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, krajšem od enega leta.

Če zajamemo gibljiva sredstva še ožje, so za kreditno politiko podjetja najpomembnejše kratkoročne terjatve do kupcev, ki nastanejo na podlagi dostavljenih in zaračunanih proizvodov oziroma opravljenih storitev. Kratkoročne terjatve do kupcev torej predstavljajo pravice podjetja kot dobavitelja. Od prejemnika blaga oziroma storitve ima podjetje »obljubo«, da bo le ta v pogodbeno določenem roku svojo obveznost poravnal. Vedno pa obstaja tveganje, da dolg ne bo poravnal oz. »obljuba« ne bo izpolnjena. Prav zato so pomembna tudi zavarovanja pred tveganji iz takšnih naslovov (Igličar, Hočevar, 1997, str. 101-102). V nadaljevanju sledi podroben prikaz kratkoročnih terjatev do kupcev.

3.2. Kratkoročne terjatve do kupcev

Velik pomen obsega in višine terjatev za obvladovanje denarnih tokov podjetja in s tem njegove likvidnosti ter plačilne sposobnosti je viden iz deleža terjatev v sredstvih podjetja in iz deleža terjatev v njegovi prodaji. Glede na predmet poslovanja imajo posamezna podjetja v svojih sredstvih zelo različne deleže terjatev do kupcev (v povprečju med 15 in 25 odstotkov celotnih sredstev (Rebernik, Repovž, 2000, str. 109)).

Višina kreditne izpostavljenosti podjetja (višina trenutne vrednosti terjatev do kupcev) je odvisna od presoje posameznega podjetja oziroma od višine tveganja, ki ga podjetje lahko sprejme. Od nastanka terjatve je pomembno le, da bo terjatev v dogovorjenem roku tudi plačana. Zato v

podjetju spremljajo datume zapadlosti računov in kupce opominjajo, kadar le ti s plačili preveč zamujajo, saj pragmatične ugotovitve iz ameriške literature kažejo, da (Faye, 2002, str. 51-58):

- se z daljšanjem obdobja neplačila terjatve eksponencialno povečuje tudi verjetnost, da terjatev nikoli ne bo plačana,
- če kupec prekorači dogovorjeni rok plačila za več kot tretjino, je potrebno takšnemu kupcu posvetiti posebno pozornost.

3.2.1. Tabela staranja terjatev

Najpogosteje uporabljena tehnika kontrole nad upravljanjem s terjatvami do kupcev je metoda staranja terjatev do kupcev (*ang. aging schedule*). Tabela staranja je vrsta zapisa vseh kupcev, do katerih ima podjetje terjatve. Ponuja zgoščen pregled zneska terjatev, kolikšen del terjatev je že zapadlih, ter jih razdeli po starosti v ustrezen stolpec (Brigham, Gapenski, Davies, 1999, str. 618). Prikazana tabela ponuja pregledno sliko staranja terjatev tako za posameznega kupca kot za celotne terjatve do vseh kupcev.

Tabela 5: Prikaz metode staranja terjatev za posameznega kupca

Kupec	Terjatve skupaj	Nezapadle skupaj	Zapadle terjatve				
			Skupaj	do 30 dni	do 60 dni	do 90 dni	več kot 90 dni
Aaa	100	50	50	10	20	5	15
Bbb	150	75	75	15	50	5	5
Ccc	200	100	100	10	50	10	30
Skupaj	450	225	225	35	120	20	50

Vir: Lastna zasnova, 2004.

3.2.2. Dvomljive in neizterljive terjatve

S problemom neplačanih terjatev oz. plačilno nedisciplino kupcev se v današnjem času srečuje vsako podjetje. Višina in obseg neplačanih terjatev ter uspešna izterjava sta odvisni od kreditne politike managementa in višine tveganja, ki ga v podjetju sprejemajo. Pomembno je, kdaj določeno terjatev uvrstimo med dvomljivo in predvidevamo zelo veliko verjetnost, da le ta ne bo nikoli poplačana oziroma bo poravnana prepozno, da bi prinesla dohodek. Stroka uporablja nastanek dvomljive terjatve v primeru, če terjatev do kupca ni plačana v devetdesetih dneh po dnevu zapadlosti računa (Rebernik, Repovž, 2000, str. 111).

Za oceno spornosti terjatve se velikokrat priporoča tehnika MCA (*ang. Markov Chain Analysis*) – Markovska verižna analiza, ki temelji na izkušnjah s pričakovanim obnašanjem kupcev pri njihovem plačevanju. Razčlenitev terjatev po metodi MCA zahteva (Rebernik, Repovž, 2000, str. 113):

- določitev obdobja po zapadlosti terjatev, ko podjetje posamezno terjatev do kupca opredeli kot sporno terjatev,
- tehtanje verjetnosti ali bo račun plačan ali označen kot sporna terjatev,

- ocenitev povprečnega zneska prenosa dela terjatev med sporne terjatve,
- predvidevanje vpliva politike terjatev do kupcev na likvidnost, plačilno sposobnost in denarni tok podjetja.

3.2.3. Cilji in vrste izterjave

Pri izterjavi je zelo pomembno, da podjetje pravilno določi cilje izterjave. Podjetje, ki ima ustrezno kontrolo nad denarnimi prilivi in odlivi, si v določenem obdobju postavi načrt, koliko denarja mora izterjati. Načrt izterjave je možno določiti vrednostno za vsakega kupca posebej. Najbolj merljiva cilja za učinkovito izterjavo sta kazalec obračanja terjatev do kupcev in dnevi vezave terjatev - *DSO* (ang. *Days Sales Outstanding*).

Kazalnik *DSO* pove, v kolikšnem času podjetje izterja svoj dolg do kupca. Če je rok plačila 30 dni od datuma izdaje računa in *DSO* 66 dni, to pomeni, da si je kupec, na račun podjetja, ki mu je odobrilo prodajo z odlogom plačila, zagotovil financiranje za dodatnih 36 dni. Financiranje pa mora v takšnem primeru namreč zagotoviti prodajalec. Nasprotno ima znižanje kazalnika *DSO* velik vpliv na obratni kapital in dobičkonosnost.

V osnovi obstajajo tri vrste izterjave:

- telefonska izterjava,
- pisno opominjanje,
- osebni obisk.

Katero od naštetih metod bo podjetje uporabilo, je odvisno od števila kupcev in vrednosti terjatev, ki jih ima podjetje do kupcev.

Opominjanje kupcev ob zamudah mora biti dobro izpeljan postopek, ki mora biti (Barry, 1997, str. 81-82):

- finančno učinkovit: da mora podjetje pri danih stroških izterjati čim več;
- tržno učinkovit: da ne sme vplivati na obseg prodaje v smislu njenega zmanjšanja.

Navadno se postopek začne s telefonsko izterjavo. Teoretičnih pristopov je veliko, večina jih vodi od najprijaznejših besed do verbalne prisile. Začetna dilema je vedno, kdaj poklicati kupca in ga opomniti o neplačilu. V naslednji tabeli so predstavljeni možni ukrepi glede na različne dneve po dospelosti.

Tabela 6: Primer postopka izterjave

DNEVI PO DOSPELOSTI	UKREPI
30	»Nežno« opozorilo o neplačanih obveznostih na mesečnem računu.
35	Upočasnitev vseh dobav temu kupcu.
45	Pisna, včasih telefonska sporočila o obveznosti plačila, o katerih je sproti obveščen prodajni oddelek.
60	Telefonski poziv z vprašanjem, kdaj se lahko pričakuje plačilo.
90	Kreditni oddelek se odloči ali napisati pismo, v katerem kupca obvesti, da bo njegov račun predan zunanjemu izterjevalcu, če ne plača v dveh dneh.

Vir: Mramor, 1993, str. 310.

Postopki izterjave morajo biti v kreditni politiki natančno predpisani, poseben poudarek je na trenutku, kdaj se lotili izterjave, kateri dan v tednu je namenjen za izterjavo, katere metode bodo uporabljene in kdo je odgovoren za izterjavo (Barry, 1997, str. 81).

Predpogoja za učinkovito telefonsko izterjavo dolgov sta spretna komunikacija in dobra priprava. Ključna je priprava strukture pogovora, podatkov o stanju terjatev, dospelih terjatvah, kreditnemu limitu, kontaktnih osebah, plačilnih pogojih in zapiskov prejšnjih izterjevanj. Veliko neuspehov pri telefonski izterjavi nastane prav zaradi neosebne pristopa. Izterjevalci morajo biti avtoritativni in primerno izurjeni, med pogovorom morajo obvladovati samega sebe, ohraniti mirno kri in se ne smejo pustiti zapeljati v prepir. Sogovornika je potrebno voditi in usmerjati k sklenitvi dogovora o poravnavi dolga. Pri izterjavi dolgov se podjetja navadno srečujejo z dvema vrstama poslovnih partnerjev, in sicer so na eni strani tisti, ki nočejo plačati, pri drugih pa je največkrat problematična njihova trenutna nelikvidnost (Siciliano, 2001, str. 16-19).

Med pisno izterjavo se uvrščajo opomini, ki morajo ustrezno oblikovani, razumljivi in pregledni. Opomin mora biti opremljen z datumom dospelosti, zneskom in številko računa, transakcijskim računom in telefonsko številko kontaktne osebe. Prednosti opominov so hiter način izterjave, predvsem kadar gre za veliko število kupcev, opomini omogočajo relativno poceni način izterjave. Slaba lastnost opomina je v glavnem prav njegova neosebnost, saj podjetje kot upnik ne zazna reakcij kupca (Kinman, 2002, str. 53).

Kot zelo pomembna osebna komponenta se vedno bolj poudarja osebni obisk kupca. Z obiskom se dejansko pridobi boljši občutek o kupcu, saj gre za opazovanje njegovega obnašanja, vseh njegovih reakcij na komentarje ter njegovo mimiko. Največji problem obiska predstavljajo stroški in hitrost izterjave, predvsem pri kupcih iz oddaljenih držav.

3.3. Zavarovanje terjatev

Zavarovanje terjatev do kupcev je ena izmed stalnic pri poslovanju podjetij. Večina podjetij je pri poslovanju z odloženim plačilom izpostavljena tveganju, da njihove terjatve ne bodo poravnane oziroma tveganju slabih dolgov. Da bi zmanjšali omenjeni tveganji, so nastali številni instrumenti in postopki, ki podjetjem ponujajo široko paleto zavarovanj. Podjetja lahko uporabljajo posamezne instrumente kot samostojno zavarovanje ali raznovrstne kombinacije instrumentov. Prav tako so se razvila tudi specializirana podjetja (banke, zavarovalnice, »faktoring podjetja«), ki proti plačilu podjetjem ponujajo zavarovanje terjatev do kupcev (Selan, 2004, str. 31).

Podjetje se samo odloči, ali bo glede na obstoječa finančna tveganja prodajalo z odloženim plačilom ali pa bo terjatve zavarovalo s katerim izmed možnih instrumentov zavarovanj. Pri prodaji z odloženim plačilom prodajalec prevzame celotno tveganje, saj lahko ostane brez plačila za že odpremljeno blago. Stoodstotno zavarovanje pred kreditnim tveganjem predstavlja edino avansno plačilo. V splošnem obstaja več vrst zavarovanja terjatev, med katerimi so najpomembnejše menice, cesije, asignacije, poroštvo, bančne garancije in dokumentarni akreditiv.

3.3.1. Menica

Menica je najstarejši instrument zavarovanja terjatev na področju obligacijskih razmerij. Je vrednostni papir, s katerim upnik zavaruje svojo terjatev do dolžnika. Za upnika je vedno dobro, če menica vsebuje klavzulo »brez protesta« oz. brez stroškov, ker se s tem prepreči možnost, da bi se poroki in indosanti izognili plačilu menice.

Za dolžnika je primerna klavzula »ne po nalogu«, ki onemogoča prenos menice in s tem se dolžnik zavaruje pred morebitnimi zlorabami. Izdaja menice ne pomeni plačila, temveč določeno obljubo plačila dolžnika upniku. Pri unovčevanju menice je potrebno biti pozoren na dan zapadlosti menice ter na pravočasno protestiranje menice, katero je potrebno opraviti v dveh delovnih dneh po zapadlosti menice pri notarju, če v menici ni zapisana klavzula brez protesta. Menico s takšno klavzulo je potrebno vpisati v protestni register in obvestiti vse podpisnike o zapadlosti menice (Razboršek, 2001, str. 34).

3.3.2. Odstop terjatve tretjemu oz. cesija

Odstop terjatve tretjemu je pogodba, na podlagi katere upnik prenese terjatev na drugega upnika. Odstop terjatve tretjemu se dolžnika ne tiče, razen če se dolžnik in upnik ne dogovorita, da odstop terjatve ni mogoč brez dolžnikove privolitve (Juhart, 1995, str. 261).

3.3.3. Asignacija

Asignacijska pogodba ima enake sestavine kot cesija, pomembne pa so nekatere razlike. Pri cesiji potrditev dolžnika ni potrebna, nasprotno je pri asignaciji potrebna privolitev vseh

udeležencev. Pri cesiji obveznosti prvotnega dolžnika ugasnejo s podpisom novega dolžnika, pri asignaciji pa obveznost prvotnega dolžnika ne ugasne oziroma preneha šele z asignantovo izpolnitvijo (Habjan, Kosec, Žavbi, 1991, str. 81-82).

3.3.4. Poroštvo

Poroštveno pogodbo skleneta upnik in porok. Slednji se zaveže, da bo izpolnil veljavno in zapadlo obveznost dolžnika, če dolžnik tega ne bi storil sam. Porok je lahko pravna oseba, samostojni podjetnik ali pa tudi fizična oseba. S posebno izjavo (zahtevana je pisna oblika) pristopi porok kot porok in plačnik ter solidarno jamči za vračilo kredita in obresti, ki ga je najel kreditojemalec, če le ta tega ne bi storil. Učinkovitost poroštva je seveda odvisna od plačilne sposobnosti poroka. Prednost je predvsem v preprostosti in nizkih stroških sklenitve pogodbe ter dejstvu, da ima upnik namesto enega dolžnika kar dva. Koristnost poroštva se pokaže tudi v primeru, če gre dolžnik v stečaj, saj mora porok obveznost še vedno v celoti plačati (Hočevar, 2001, str. 40).

3.3.5. Bančna garancija

Bančna garancija je obveza banke, da bo prejemniku garancije, ob v garanciji izpolnjenih pogojih, poravnala obveze, če jih dolžnik ob zapadlosti ne bi poravnal. Garancijska izjava banke se v praksi pogosto oblikuje za vsak primer posebej, zaradi česar je bančna garancija posebej primerno sredstvo za zavarovanje plačil iz netipiziranih posojilnih razmerij (Geršak, 2001, str. 22). Bančne garancije so lahko pogojne ali brezpogojne. Bančna garancija pomeni za upnika zelo kvalitetno zavarovanje ter hitro in lahko pot do plačila. Bančna garancija pa je po drugi strani zelo drag način zavarovanja, saj banka za izdajo garancije zaračuna bančne stroške v obliki provizije, poleg tega zahteva od naročnika tudi kritje za garantirani znesek. Za dolžnika pa predstavlja tudi nevarnost, da bi upravičenec iz garancije neupravičeno zahteval plačilo od banke. (Hočevar, 2001, str. 40).

3.3.6. Dokumentarni akreditiv

Med najvarnejše instrumente mednarodnega plačilnega prometa štejemo mednarodni dokumentarni akreditiv. Kupec je z njim zavarovan, da plačilo ne bo izvršeno prodajalcu, dokler ne bo blago odpremljeno oziroma dokler ne bo pošiljka blaga izkazana na odpremljenih dokumentih, zahtevanih v akreditivu. Na drugi strani pa prodajalec blaga ne odpremi, dokler ga njegova banka ne obvesti, da je kupčeva banka odprla v njegovo dobro dokumentarni akreditiv. Z odprtjem dokumentarnega akreditiva prodajalec ni več odvisen od bonitete in solventnosti kupca oz. od njegove sposobnosti za plačilo ali moralno spornih namenov, ker mu plačilo jamči akreditivna banka s svojim imenom. Upravičenec akreditiva tako z odprtjem akreditiva razpolaga z nepreklicno zavezo akreditivne banke (Geršak, 2001, str. 23).

3.4. Faktoring

Faktoring je dolgoročen dogovor med faktorjem in njegovo stranko, ki prodaja blago ali storitve na kredit (odloženo plačilo, navadno brez dodatnih varščin, ki bi jih sicer za plačilo moral

zagotoviti kupec). Faktor odkupi terjatve za takojšnje plačilo in glede na naravo in obseg dogovora za stranke opravlja zlasti naslednje storitve (Parkinson, Kallberg, 1993, str. 233):

- financiranje z regresno ali brez regresne pravice na podlagi odstopa kratkoročnih terjatev,
- vodenje računov odprtih terjatev in prejetih plačil ter unovčenje in izterjava,
- popolna zaščita pred tveganji neplačil,
- spremljava bonitete in kreditne sposobnosti poslovnih partnerjev.

Za opravljanje poslov faktoringa skleneta faktor in njegova stranka faktorinško pogodbo, ki navadno velja do odpovedi ene izmed strank. S pogodbo se stranki dogovorita, katere storitve bo opravljal faktor in za katere terjatve. Predmet faktoringa so najpogosteje terjatve, ki imajo rok zapadlosti od 30 do 120 dni (LB factors).

Obstaja več vrst faktoringa, saj se le te oblikujejo sproti v dogovoru s strankami. Najenostavnejša oblika je enkratni odkup nedospelih terjatev ali preprosto diskontiranje faktur. V primeru faktoringa z regresom, ki se v praksi najpogosteje uporablja, faktor nikoli ne prevzame tveganja neplačil (LB factors).

Prednosti faktoringa so (Razboršek, 2001, str. 34):

- prodaja blaga oz. storitev na odloženi rok plačila se spremeni v prodajo s takojšnjim plačilom,
- podjetje se izogne tveganju, da blago oz. storitev ne bo plačana ob dospetju,
- omogoča sklepanje kakovostnejših pogodb,
- povečuje hitrost pretoka finančnih sredstev,
- zagotovi dolgoročen kontinuiran vir financiranja.

Cena faktoringa je ponavadi le nekoliko višja kot je sama izterjava terjatev, povečana je za stroške financiranja (to je čas, ki preteče od dne, ko faktor terjatev odkupi, do dne, ko jo izterja oziroma prejme plačilo).

4. KREDITNA POLITIKA V PODJETJU SAVA TIRES, D.O.O.

4.1. Predstavitev podjetja

Sava Tires, d.o.o., družba za proizvodnjo pnevmatik, je nastala 10. decembra 1997 po uspešni združitvi bogate 80 - letne tradicije kranjskega gumarskega podjetja Sava, d.d. (20% delež) in novega kapitala tujega vlagatelja – koncerna Goodyear, d.o.o. (80% delež).

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in trženjem pnevmatik za osebna, tovorna in pol tovorna vozila blagovnih znamk Goodyear, Dunlop, Sava, Fulda in Debica. Tržijo pa tudi pnevmatike za kmetijsko in težko mehanizacijo blagovnih znamk Goodyear in Dunlop.

Ker je slovenskemu trgu namenjenih le deset odstotkov proizvodnje, je glavna poslovna usmeritev izvoz. Največji delež izvoza predstavljajo države Zahodne in Vzhodne Evrope, kar 25

odstotkov celotne proizvodnje pa področja bivše Jugoslavije. Ostali izvozni trgi so države Bližnjega vzhoda, Afrike, Južne Amerike, Kanada in Avstralija.

Sava Tires, d.o.o. je največje in najuspešnejše gumarsko podjetje v Sloveniji s 1.610 zaposlenimi (stanje na dan 31.3.2004), ki letno proda približno 7 milijonov pnevmatik in proizvede 6 milijonov, od tega predstavljajo kar 70 odstotkov avto plašči visokega kakovostnega razreda³.

Zaradi večinskega deleža tujega kapitala so v podjetju vsi oddelki organizirani po vzoru ameriških podjetij. Pomembnejši del finančnega oddelka predstavlja kreditni oddelek, le ta se še nadalje deli na domači trg in izvoz.

Splošni politiki podjetja in kreditnega oddelka narekujejo in zahtevata tesno medsebojno sodelovanje kreditnega in prodajnega oddelka, saj v podjetju sledijo načelu, da blago ni prodano, dokler ni tudi plačano. Željo po čim boljšem sodelovanju med oddelkoma uresničujejo s kreditnimi sestanki, ki so organizirani enkrat mesečno. Udeleženci sestankov so predstavniki kreditnega oddelka, finančni direktor, direktor prodaje, vodje prodaj in glavni direktor podjetja. Na sestankih se običajno izmenjujejo informacije o trgu in kupcih, novih ugotovitvah pri vsakodnevnem delu ter sprejemanje odločitev o nadaljnjih korakih pri izterjavi zapadlih terjatev.

4.2. Ocena kreditne sposobnosti kupcev v podjetju Sava Tires d.o.o.

4.2.1. Začetni postopek pri sodelovanju z novim kupcem

Pred prvo odpremo blaga mora imeti vsak posamezni kupec odobren kreditni limit s strani kreditnega oddelka. Vodja prodaje ali prodajni komercialist izpolnita poseben obrazec »Informativno poročilo o kupcu«, imenovano tudi BX26⁴. Izpolnjeno poročilo posredujejo v kreditni oddelek, ki nadaljuje s postopkom za odobritev kreditnega limita, upoštevajoč vse pomembne informacije. Obrazec mora biti nujno podpisan s strani obeh, komercialista in vodje prodaje.

V sistem vrednotenja finančnega »zdravja« kupca in oceno tveganja se vključi (Osnutek bonitetnega poročila, 1998, str. 1):

- bonitetno poročilo o kupcu, pridobljeno s strani kreditnih agencij, bank in drugih virov,
- finančna analiza (analiza kazalcev, finančnih in denarnih tokov, podatki o preteklem poslovanju, bilanca stanja in uspeha),
- nefinančni podatki (narava poslovanja, zgodovina plačevanja, vizija poslovanja, informacija o vodstvu oziroma vodstvenih delavcih),
- informacije, pridobljene s strani prodaje – BX26 (osnovni podatki o podjetju, vrsta prodaje, število let poslovanja, vrednost prodaje, zaposleni, itd.).

³ Več o podjetju na spletni strani www.sava-tires.si.

⁴ Glej prilogo št. 1.

Vsaka od navedenih lastnosti se točkuje po spodaj prikazani shemi vrednotenja. Točke, ki jih dobi vsaka od teh kategorij se seštejejo in na osnovi končnega rezultata se izračuna rang kupca, ki predstavlja stopnjo tveganja glede neizpolnjevanja obveznosti. V kreditnem oddelku imajo rangiranje oblikovano po sistemu 60 : 40, kar pomeni, da 60 odstotkov bonitetne ocene kupca prinese finančni del in 40 odstotkov nefinančni del, kar je smiselno še posebno v zadnjem času, ko se vse bolj poudarja pomembnost t.i. »mehkih« dejavnikov ocenjevanja.

Model ocenjevanja finančne moči kupcev so v kreditnem oddelku obravnavanega podjetja oblikovali po lastni zasnovi leta 1998. Pri oceni finančne moči upoštevajo pet kazalcev, katere izračunajo na podlagi računovodskih izkazov – iz bilane stanja in izkaza uspeha za posamezne kupce. Skupno število točk finančnega dela je 18.

Eden izmed kazalcev finančne moči je delež kapitala v celotnih obveznostih. Pod pojmom kapital podjetje Sava Tires, d.o.o. vključuje osnovni kapital kupca, vplačani presežek kapitala, rezerve, prenešen čisti dobiček iz prejšnjih let in nerazdeljeni poslovnega leta ter revalorizacijski popravek kapitala.

Tabela 7: Model ocenjevanja finančne moči kupcev v Savi Tires d.o.o.

	ZADNJE POSLOVNO LETO		TREND (PRIMERJAVA S PREDZADNJIM LETOM)		MAKSIMALNO ŠTEVILO TOČK
	<i>W</i>	<i>Št.točk</i>	<i>W</i>	<i>Št.točk</i>	
FINANČNI DEL					
Kratkoročni koeficient	$W < 1$	1	+	2	5
	$W = 1$	2	-	0	
	$W > 1$	3			
Dnevi vezave denarja			+	0	2
			-	2	
Kapital/celotne obveznosti %	$W < 40$	1	+	1	4
	$W = 40$	2	-	0	
	$W > 40$	3			
% stroškov obresti v dobičku iz poslovanja	$W > 50$	1	+	0	4
	$W = 50$	2	-	1	
	$W < 50$	3			
% čistega dobička	$W > 1$	2	+	1	3
	Ostalo	0	-	0	
Skupno št. točk finančnega dela					18

Legenda tabele 7:

W: vrednost posameznega koeficienta,

+: vrednost posameznega koeficienta je v primerjavi s predzadnjim poslovnim letom narasla,

-: vrednost posameznega koeficienta je v primerjavi s predzadnjim poslovnim letom upadla.

Vir: Finančni del osnutka bonitetnega poročila, 1998, str. 1.

Poleg finančne, predstavlja pomembno vlogo pri ocenjevanju kupčeve bonitete v obravnavanem podjetju tudi nefinančna analiza kupcev, predstavljena v naslednji tabeli.

Skupno število možnih točk bonitetne ocene posameznega kupca je 30, od tega jih 18 prispeva finančna in 12 nefinančna analiza.

Tabela 8: Model ocenjevanja nefinančne moči kupcev v Savi Tires d.o.o.

NEFINANČNI DEL	ZADNJE POSLOVNO LETO		MAKSIMALNO ŠTEVILO TOČK
	<i>W</i>	<i>Št. točk</i>	
Organizacijska oblika	d.d. d.o.o. ostalo	2 1 0	2
BX26 (splošen vtis ob prvem obisku)	dobro povprečno slabo	2 1 0	2
Zgodovina plačevanja (povprečna zamuda v dnevih)	$W > 30$ $15 > W < 30$ $W < 15$	0 1 2	2
Deželno tveganje	<i>DB</i> 1 <i>DB</i> 2, 3 <i>DB</i> 4 - 6	2 1 0	2
Blokiran transakcijski račun	Ne Da	2 0	2
Rast (vizija) podjetja letih	$W > 5$ $W < 5$	1 0	1
Poslovanje s Savo Tires v letih	$W > 2$ $W < 2$	1 0	1
Skupno število točk nefinančnega dela			12

Legenda tabele 8:

W: vrednost posameznega koeficienta,

DB 1: nizko tveganje,

DB 2, 3: srednje tveganje,

DB 4 – 6: visoko tveganje.

Oznaka *DB* pomeni oceno deželnega tveganja bonitetne hiše Dun & Bradstreet, ki letno pripravlja oceno deželnega tveganja za vse države sveta v t.i. »Country risk report-u«.

Vir: Nefinančni del osnutka bonitetnega poročila, 1998, str. 2.

Na podlagi zgoraj pridobljenih točk obeh delov, v podjetju kupce razporedijo v 5 bonitetnih razredov po sledeči tabeli.

Tabela 9: Razvrščanje kupcev v bonitetne razrede

VRSTA TVEGANJA	ŠTEVILO TOČK	RANG KUPCA	OPOMBA ZA DOLOČANJE PLAČILNEGA ROKA
Nizko tveganje	Nad 28 točk	A	Najboljši kupci, dovoljeno povišanje limita.
Srednje/ nizko	23 – 27	B	Dovoljena nihanja zaradi sezonske prodaje podjetja.
Srednje tveganje	16 – 22	C	Strogo upoštevanje kreditne formule.
Srednje/ visoko	12 – 15	D	Nujno zavarovanje terjatev.
Visoko tveganje	Do 11 točk	E	Plačilo vnaprej.

Vir: Osnutek bonitetnega poročila, 1998, str. 3.

Kupci ranga A predstavljajo za podjetje najboljše kupce z zanemarljivo stopnjo tveganja. V podjetju skušajo z njimi navezati tesne stike in prisluhniti njihovim željam.

Kupci ranga B so sicer finančno šibkejši od tistih, ki spadajo v A, vendar so glede na celotno strukturo kupcev še vedno visoko na lestvici in so zato deležni posebnih pogojev. Ker imajo v podjetju sezonsko prodajo, se tem kupcem v času intenzivne prodaje lahko brez zadržkov poveča limit⁵.

Kupci ranga C so prva bonitetna skupina kupcev po rangi, do katerih imajo v podjetju strožjo politiko. Za njih se kreditni limit določi na podlagi kreditne formule in od tako postavljenega limita v kreditnem oddelku ne odstopajo.

V rang D praviloma uvrščajo kapitalsko šibke kupce, katerim v podjetju kreditnega limita brez dodatnega zavarovanja ne določijo.

Najšibkejši kupci so razvrščeni v rang E. Z njimi je možno trgovanje le na podlagi plačila vnaprej. Ta ukrep je bil določen na podlagi analiz, ki so bile narejene s kupci. V ta rang uvrščajo kupce, ki zaradi rizičnosti prikrivajo podatke o svojem finančnem stanju ali so s podjetjem šele začeli poslovati.

V naslednji tabeli je prikazana razporeditev 86 največjih kupcev (po obsegu prodaje) obravnavanega podjetja, saj po Paretovih načelih že 20 odstotkov največjih kupcev predstavlja za podjetje 80 odstotkov celotnega obsega prodaje. Vzorec je vsekakor dovolj reprezentativen, saj zajema približno četrtino vseh kupcev obravnavanega podjetja.

⁵ V podjetju imajo sezonsko prodajo dvakrat letno; februarja spreminjajo limite vsem kupcem zaradi akcije letnih gum, nato jih julija zopet prilagodijo akciji zimskih gum.

Tabela 10: Razvrščanje kupcev v bonitetne razrede na področju Slovenije in držav bivše Jugoslavije

BONITETNI RAZRED	ŠTEVILO SLOVENSКИH KUPCEV	ŠTEVILO KUPCEV IZ DRŽAV BIVŠE JUGOSLAVIJE
A	1	3
B	9	6
C	28	22
D	4	8
E	0	5
Skupaj	42	44

Vir: Lastna zasnova, 2004.

Podatki v tabeli kažejo, da je največ obravnavanih kupcev uvrščenih v bonitetni razred C, natančneje kar 50 kupcev, od tega je 28 slovenskih in 22 iz držav bivše Jugoslavije. Kljub temu, da so v analizo zajeti kupci glede na največji obseg prodaje, so le 4 uvrščeni v najboljši bonitetni razred, med katerimi je le en slovenski kupec. V najslabšem bonitetnem razredu E se nahaja le 5 kupcev in vsi prihajajo iz držav bivše Jugoslavije.

4.2.2. Kreditni limit kupca

Kreditni oddelek na osnovi pridobljenih informacij in izdelane kreditne analize določi kreditni limit, plačilni rok ter plačilne pogoje z obrazcem BX27⁶. Če je kreditna sposobnost kupca višja kot zahtevan kreditni limit, potem se tak kreditni limit odobri; če je kreditna sposobnost kupca nižja od zahtevanega kreditnega limita, se vodja kreditnega oddelka skupaj z vodjo prodaje odloči bodisi za:

- zaostritev predlaganih plačilnih pogojev,
- pridobitev zavarovanja za kreditni limit; v podjetju Sava Tires, d.o.o. navadno kot instrument zavarovanja uporabljajo bančne garancije.

Pri določanju višine kreditnega limita za kupce, v podjetju uporabljajo kreditno formulo, ki ponuja tri možne rezultate (Navodila za določanje kreditnega limita, 1998, str. 2):

- izpostavljenost podjetja do kupca ne sme presegati 20 odstotkov vrednosti kupčevih kratkoročnih obveznosti iz poslovanja;
- izpostavljenost podjetja ne sme preseči 10 odstotkov vrednosti kupčevega kapitala (kot kapital upoštevajo osnovni kapital, popravek vrednosti in nerazdeljen dobiček prejšnjih let);
- izpostavljenost podjetja ne sme presegati 20 odstotkov obratnega kapitala kupca, kjer je ta definiran kot razlika med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

Kupcem ranga A se na podlagi kreditne formule določi najvišji izračunani limit brez dodatnih zavarovanj. Ti kupci so deležni najugodnejših kreditnih pogojev. Pri kupcih ranga B se limit določi z enostavnim povprečjem vseh treh rezultatov brez dodatnega zavarovanja. Spodnji

⁶ Glej prilogo št. 2.

primer prikazuje določitev kreditnega limita kupcem ranga C - najvišja vrednost limita z dodatnim zavarovanjem. Za kupce, uvrščene v razred D, veljajo strožji kreditni pogoji, in sicer za najvišji izračunani limit v podjetju zahtevajo 100 odstotno zavarovanje. Najbolj tvegani kupci, to je rang E, nimajo limita in morajo plačevati pred odpremo blaga (avansno plačilo).

Za primer je ponazorjen kupec, ki je na podlagi bonitetne ocene in števila točk (Glej Tab. 9, na str. 28) razporejen v razred C in ima (poročilo BX27, 1998, str. 1):

- kratkoročne obveznosti iz poslovanja 19.970 EUR,
- obratni kapital 20.885 EUR,
- neto kapital 32.890 EUR.

Na podlagi kreditne formule se izračunajo trije možni rezultati, in sicer:

- 20 odstotkov kratkoročnih obveznosti iz poslovanja znaša 3.994 EUR,
- 20 odstotkov obratnega kapitala je 4.177 EUR,
- 10 odstotkov neto kapitala znaša 3.289 EUR.

Kreditni analitik izbere najvišji izračunani limit, to je 4.177 EUR, vendar ker je na podlagi bonitetne ocene kupec razvrščen v razred C, podjetje za omenjeni limit zahteva še dodatno zavarovanje.

Vse informacije o kupcu kreditni analitik vnese v kreditno datoteko in na osnovi le te se izdelava odobritev kreditnega limita in določijo plačilni pogoji. Kreditna datoteka posameznega kupca vsebuje (Navodila za določanje kreditnega limita, 1998, str. 3-5):

4.2.2.1. Odobritev kreditnega limita

Odobritev kreditnega limita je funkcija kreditnega tveganja in je odvisna od dveh spremenljivk, in sicer od vsote kreditnega limita za odobritev in od kreditne sposobnosti kupca.

V oddelku imajo natančno določene nivoje odobritve. Kreditni analitik je samostojen pri odločitvah do 1 milijona tolarjev, vendar le pri »netveganih« kupcih (bonitetni razred A in B). Za vsako nadaljnjo odločitev se mora posvetovati z vodjo kreditnega oddelka. Natančneje so odgovornosti po zneskih razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 11: Razporeditev odgovornosti odločanja o kreditnem limitu

VREDNOST V SIT	A	B	C	D	E
Nad 20 mio	K	K	K	K	K
Do 20 mio	Odd.	O	O	K	K
Do 5 mio	Odd.	Odd.	Odd.	O	O
Do 1 mio	A	A	A	Odd.	Odd.

Omenjene kratice predstavljajo:

- kreditna komisija (finančni direktor, vodja prodaje, vodja kreditiranja, kreditni analitik) je v tabeli označena z »K«,
- kreditni odbor (vodja prodaje, vodja kreditnega oddelka, kreditni analitik) v tabeli »O«,
- kreditni oddelek (vodja kreditnega oddelka, kreditni analitik) v tabeli »Odd.«,

kreditni analitik - v tabeli »A«.

Vir: Navodila za določanje kreditnega limita, 1998, str. 3.

4.2.2.2. Nadzor in kontrola kreditnega limita

Kupcem ranga A in B se limiti v vrednosti do 20 milijonov tolarjev pregledujejo in revidirajo vsaki dve leti, nad 20 milijonov pa vsako leto. Kupcem ranga C limit preverjajo enkrat letno, ne glede na višino kreditnega limita, medtem ko so v podjetju pri kupcih ranga D zelo pazljivi in jim limit revidirajo vsakih 6 mesecev. Vsi kupci, razporejeni v rang E, nimajo limita in plačujejo pred odpremo blaga.

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

- zmanjševanje ali povečanje prodajnih količin za kupca,
- negativne informacije o finančnem stanju kupca,
- stalno neplačani zapadli računi in ostali problemi s plačili,
- na splošno kateri koli pomemben dogodek, ki negativno vpliva na kreditno sposobnost kupca.

Limit se lahko revidira tudi na predlog prodajnega ali kreditnega oddelka, pri tem je kreditni oddelek dolžan ob vsakršni spremembi obvestiti prodajni oddelek. Po revidiranju se ponovno izpolni obrazec BX27.

4.2.2.3. Sistemska blokada prekoračitve kreditnih limitov

V kreditnem oddelku se naročila kupcev blokirajo sistemsko, če kupec preseže enega izmed naslednjih kriterijev (Navodila za določanje kreditnega limita, 1998, str. 5):

- kadar zapadle terjatve določenega kupca presegajo 20 odstotkov vrednosti odobrenega kreditnega limita,
- kadar skupna vrednost celotnih terjatev presega 115 odstotkov odobrenega kreditnega limita,
- kadar so terjatve zapadle več kot 15 dni,
- če limit ni bil revidiran več kot dve leti.

Ko kreditni analitik prejme pisno zagotovilo, da je določen kupec plačal, odprl bančno garancijo ali kako drugače ustrezno zavaroval prekomerno izpostavljenost podjetja, se mu kreditna blokada sprostí in dobave lahko nemoteno potekajo. Novo situacijo je kreditni oddelek takoj dolžan sporočiti odgovornemu komercialistu, da se prodaja lahko nemoteno nadaljuje.

4.3. Nadzor nad terjatvami do kupcev

Za upravljanje s terjatvami je odgovoren izključno kreditni oddelek. Nadzor zajema nadzor nad plačili, obsegom in strukturo terjatev do kupcev ter zagotavljanje informacij za pravočasno ukrepanje.

Vsako leto v oddelku pripravljajo letni načrt (*ang. business plan*), v katerem skladno z načrtovano prodajo določijo izhodiščno raven terjatev do kupcev po posameznih mesecih ter po posameznih prodajnih poteh. Izhodišče za nadzor in upravljanje s terjatvami je torej povprečna višina mesečnih terjatev, določena v letnem načrtu. V kreditnem oddelku nadzorujejo tako terjatve v celoti kot tudi terjatve po posameznih prodajnih področjih, in sicer domači trg ločeno od izvoza. Prodajno področje izvoza je še podrobneje razdeljeno na Evropo, področje bivše Jugoslavije ter ostali svet. V podjetju izvajajo tedenski, mesečni in letni nadzor nad terjatvami do kupcev.

Tedenski nadzor poteka na podlagi pripravljene tabele staranja terjatev, ki jo pripravi finančni analitik. V tabeli so terjatve razdeljene na nezapadle in zapadle. Zapadle terjatve so razdeljene v pet starostnih razredov (0-15, 16-30, 31-60, 61-90, nad 90 dni) ter razred dvomljivih oziroma toženih terjatev (*ang. suspense account*). Terjatve do kupca se v primeru stečaja oziroma kadar se predvidi izguba terjatev, prenesejo na konto dvomljivih terjatev. Predlog za prenos pripravi vodja kreditnega oddelka, odobri ga finančni direktor.

Na podlagi blokiranih naročil v oddelku dnevno pripravljajo listo kupcev, imenovano tudi »stop lista«. Na listo so uvrščeni kupci, ki izpolnjujejo vsaj enega od zgoraj navedenih pogojev (glej 4.2.2.3., na str. 31). »Stop lista« kreditni analitik posreduje komercialistom v prodaji oddelek, saj je tem kupcem dovoljeno odpremljati blago samo z dovoljenjem vodje kreditnega oddelka oziroma le kreditni oddelek je pristojen sprostiti blokado na naročilih določenega kupca.

Mesečni nadzor poteka preko mesečnih poročil vodstvu, ki se od letnega nadzora loči po bolj podrobni strukturi. Poročilo prikazuje terjatve po kupcih in zapadlosti, kar se ob koncu poslovnega leta lahko združi v tabelo, kjer je razviden trend gibanja terjatev. Ločeno od rednih se mesečno poročajo tudi dvomljive terjatve.

Istočasno v oddelku izračunajo tudi dneve vezave terjatev, ki nazorno pokažejo, koliko dni podjetje čaka, da je določena terjatev plačana. Če so na primer izračunani dnevi vezave terjatev 50 dni ob plačilnem roku 30 dni to pomeni, da je kupec v zadnjem obdobju v povprečju s plačili zamujal 20 dni. Naslednja tabela je primer mesečnega poročila obravnavanega podjetja, ki prikazuje redne zapadle terjatve kot odstotek zapadlih terjatev v celotnem saldu terjatev podjetja.

Tabela 12: Mesečno poročilo rednih zapadlih terjatev kot odstotek celotnih terjatev za marec 2004

REDNE ZAPADLE TERJATVE SKUPAJ (%)	1 – 15 DNI	16 – 30 DNI	31 – 60 DNI	61 – 90 DNI	NAD 90 DNI
13%	3,2%	2,5%	3,8%	2,3%	1,2%

Vir: Mesečno poročilo podjetja Sava Tires, d.o.o. za marec 2004.

Iz tabele je razvidno, da je na dan 31.03.2004, 13 odstotkov celotnih terjatev do kupcev v obravnavanem podjetju zapadlih, od tega je 1,2 odstotka zapadlih nad 90 dni. Za te terjatve je velika verjetnost, da bodo prenešene na konto dvomljivih terjatev. V podjetju imajo v letnem planu določene načrtovane odstotke zapadlih terjatev po mesecih in si prizadevajo, da od načrtovanih ne bi preveč odstopali.

Naloga kreditnega oddelka je tudi, da na podlagi analize preteklih zapadlih terjatev mesečno oblikuje rezervacijo za neizterljive terjatve, in sicer v višini 2 odstotka od celotne vrednosti terjatev, vključno z dvomljivimi terjatvami. Rezervacija za neizterljive terjatve se črpa, kadar obstaja velika verjetnost, da so terjatve izgubljene, čeprav te izgube ni možno točno določiti. V takšnih primerih se vodja kreditiranja odloči, katero terjatev odpisati in to predloži finančnemu direktorju v potrditev.

Ob koncu vsakega meseca kreditni analitik pripravi še tabelo o 10 najboljših in 10 najslabših kupcih glede na saldo in zapadlost. Pri najslabših kupcih se v tabelo vnesejo obljubljena plačila kupca, vzrok za neplačilo zapadlih računov ter instrument zavarovanja terjatev, če le ta obstaja. Med mesecem na podlagi obljubljenih plačil analitik najslabše kupce večkrat preveri in opomni na izpolnitev obljub. Najslabši kupci so deležni posebne kontrole, saj zanje pripravljajo mesečne preglede zgodovine plačevanja, jim polletno revidirajo kreditni limit in so glavna tema na rednih sestankih s predstavniki prodajnega oddelka. Pregled teh kupcev analitik pošlje vsem komercialistom, saj so ti podatki v prodaji dobrodošli pri oblikovanju prodajnih strategij.

Letni nadzor se izvaja na podlagi izdelanega letnega poročila, ki ga primerjajo s stanjem v letnem planu. Letno poročilo zajema natančno stanje terjatev do kupcev na dan 31.12., terjatve so razdeljene na zapadle in nezapadle ter se prikazujejo za posamezne kupce ločeno po prodajnih področjih.

V podjetju kot poglavitna kriterija pri oceni uspešnosti na področju upravljanja s terjatvami do kupcev upoštevajo koeficient obračanja terjatev in odstotek zapadlih terjatev v celotnem saldu terjatev do kupcev.

4.4. Izterjava in opominjanje

Podjetje ima natančno določeno politiko izterjave. Ponedeljek je dan, ki je določen za izterjavo in ni izbran naključno, saj:

- imajo kupci čas, da obveznost poravnajo pred koncem tedna,

- njihove obljube lahko kreditni analitik ponovno preveri (hitro ukrepanje).

Tedensko se po pregledu odprtih terjatev vrši telefonska izterjava zapadlih terjatev in usklajevanje salda terjatev s kupci.

V primeru, ko zapadlost dolga presega 15 dni, kreditni analitik kupca pokliče, ga obvesti o zamudi ter se dogovori za datum plačila. Če podjetje ne prejme plačila v naslednjem tednu, kupcu pošlje prvi opomin, kateremu vedno priloži seznam neplačanih računov. Pisne opomine pripravljajo na podlagi avtomatskega izpisa, in sicer v slovenskem, hrvaškem, nemškem in angleškem jeziku. Če dolg ostane neplačan tudi v naslednjih 15 dneh, analitik izda drugi opomin. Kreditni oddelek skupaj z vodjo prodaje poskuša odkriti vzroke za neplačilo in izdela morebitni načrt za izterjavo. Če zapadlost dolga presega 45 dni ali več, se pošlje še tretji (zadnji) opomin pred tožbo, seveda ob predpostavki, da se kupec na opomine ne odziva. Vsakršna nadaljnja prodaja tem kupcem je v celoti ustavljena.

Priporočljivo je, da se še pred zadnjim opominom vodje kreditnega oddelka in prodaje sestanejo s kupcem, saj je zlasti v zadnjem času velik poudarek na osebnem kontaktu. Namen osebnega obiska je, da se pred zadnjim opominom pred tožbo poišče neka skupna rešitev in izdela plan plačil celotnega zapadlega dolga. V primeru, da kupec dogovorjenega plana plačil ne spoštuje, se mu takoj pošlje še zadnji opomin. V podjetju uporabljajo dve merili za osebni obisk, in sicer višino zapadlih terjatev (navadno nad 1.000.000,00 SIT) in pomembnost poslovnega partnerja.

Sodna izvršba je vložena za terjatve manj pomembnih poslovnih partnerjev približno 90 dni po datumu zapadlosti terjatve. Proti dolgoletnim poslovnim partnerjem sodne izvršbe niso vložene, dokler se vodstvo kreditnega in prodajnega oddelka ne odloči za prekinitev vseh poslovnih odnosov s poslovnim partnerjem.

Kot že rečeno, podjetje svojo prodajo deli na domači oziroma slovenski trg in izvoz. Osebni obisk kot vrsta izterjave je izvedljiv predvsem za kupce domačega trga, saj z večanjem razdalje naraščajo stroški osebnega obiska in izterjave, predvsem pa čas, vложен v izterjavo. Pri izvoznih kupcih se v podjetju za osebni obisk omejujejo le na območje držav bivše Jugoslavije, ostalih ne obiskujejo. Zato v kreditnem oddelku na področju izvoza od večine kupcev zahtevajo plačilo vnaprej uporabo katerega izmed instrumentov zavarovanja terjatev.

V podjetju Sava Tires, d.o.o. mesečno pripravljajo poročilo t.i. »*cash target*«, v katerem na začetku meseca izračunajo, koliko denarja naj bi izterjali oziroma koliko računov zapade v plačilo v obravnavanem mesecu. Na koncu meseca to vrednost (ciljna vrednost izterjanih zneskov) primerjajo z dejansko prejetimi plačili kupcev in na ta način ugotavljajo učinkovitost izterjevalcev. V tabeli in grafu spodaj je ponazorjen primer omenjenega poročila za mesec marec 2004.

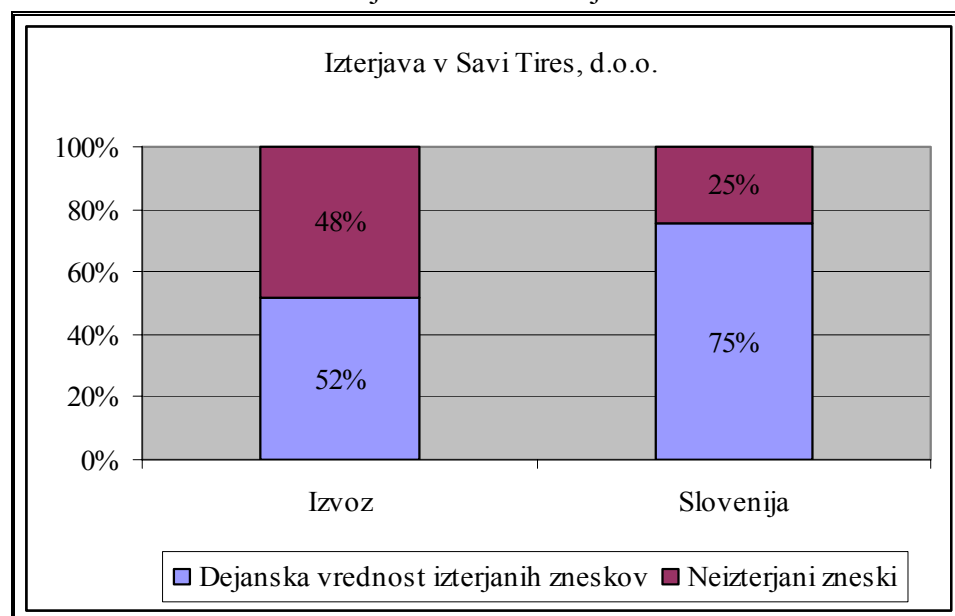
Tabela 13: »Cash target« za mesec marec 2004 v mio SIT

	CILJNA VREDNOST IZTERJANIH ZNESKOV	DEJANSKA VREDNOST IZTERJANIH ZNESKOV	NEIZTERJANI ZNESKI
Izvoz	1.787.119	928.377	858.742
Slovenija	942.693	709.893	232.800
Skupaj	2.729.812	1.638.270	1.091.542

Vir: Mesečno poročilo podjetja Sava Tires, d.o.o., 2004.

Tabela in graf prikazujeta učinkovitost izterjave, ločeno po obeh prodajnih področjih. V mesecu marcu 2004 so kreditni analitiki na področju izvoza od kupcev izterjali 52 odstotkov ciljne vrednosti. Izterjava je bila učinkovitejša na domačem trgu, saj so analitiki uspeli izterjati kar 75 odstotkov ciljne vrednosti. Pomembno je omeniti, da podatki v tabeli in grafu ne zajemajo predčasnih plačil, saj nihče od kupcev v obravnavanem mesecu ni plačeval oz. izkoriščal popustov za vnaprejšnja plačila.

Slika 3: Prikaz odstotkov dejanskih in neizterjanih zneskov v marcu 2004



Vir: Lastna zasnova, 2004.

Postopek izterjave ima pomembno vlogo pri poslovanju podjetja, saj je od njegove strogosti odvisen obseg prodaje, višina slabih terjatev ter vezava terjatev. Izterjava predstavlja za podjetje določene stroške, poleg tega pa lahko podjetje z uporabo ostrejšje izterjave tudi poslabša odnose s svojimi kupci. Zato je potrebno najti srednjo pot med stroški in koristmi posameznega načina izterjave in pri tem upoštevati dolgoročni poslovni interes.

4.5. Popusti za predčasna plačila

V podjetju na donosnost kreditne politike vplivajo tudi s politiko popustov za plačila pred zapadlostjo računov. S popusti za predčasna plačila lahko podjetje izkorišča dve prednosti. Prvič,

privabijo tiste kupce, ki v popustu vidijo znižanje cene blaga in drugič, s politiko popustov znižajo dneve vezave terjatev v podjetju.

Vodja kreditnega oddelka na osnovi stroškov financiranja, finančnih ciljev in tržnih pogojev predlaga obrestno mero za popuste, ki še prinaša dobiček od prodaje blaga. V primeru prevelikega popusta manjši prihodki zaradi nižje dosežene prodajne cene niso več nadomeščeni s prednostmi predčasnega plačila. Podjetju se vsekakor splača ponuditi popust, če lahko nato ista sredstva naloži drugam po višji stopnji donosa in nižjem tveganju.

Optimalni obseg popusta je tisti, 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 (Neale, Schmidt, 1991, str. 9-11). V praksi nudi podjetje višje popuste, ko oceni, da je kreditno tveganje pri določenem poslu visoko in/ ali ima določen primanjkljaj finančnih sredstev.

V podjetju Sava Tires, d.o.o. ima večina kupcev plačilni rok 60 dni. V kreditnem oddelku se analitiki in vodja dogovorijo o primerni višini popusta za predčasna plačila. Zadnja določena višina je bila 2 odstotka (31.03.2004). Podjetje torej nudi 2 - odstotni popust, če kupec račun plača v 10 dneh (2/10 neto 60). To pomeni, da znaša efektivna letna obrestna mera 15,6 odstotkov⁷.

Po zadnjih podatkih (26.05.2004) banke nudijo za najem kratkoročnega posojila efektivno letno obrestno mero med 8,17 in 9 odstotki, kar pomeni, da je za kupce obravnavanega podjetja smiselno, da se zadolžijo pri banki in odplačajo svoje obveznosti do podjetja. Toda zanimivo je dejstvo, da le 7 odstotkov vseh kupcev podjetja Sava Tires, d.o.o. ponujene popuste tudi izkorišča.

4.6. Instrumenti zavarovanja terjatev

Kljub temu, da podjetje Sava Tires, d.o.o. prodaja svojim kupcem večinoma z odlogom plačila, ima kar deset odstotkov terjatev iz poslovanja zavarovanih. Največkrat uporabljena instrumenta zavarovanja terjatev v podjetju sta bančna garancija in akreditiv, kar potrjujejo tudi podatki iz naslednje tabele.

Tabela 14: Instrumenti zavarovanj tveganih kupcev

INSTRUMENT ZAVAROVANJA TERJATEV	ŠTEVILO KUPCEV
Bančna garancija	23
Akreditiv	2
Poroštvo	1
Asignacija	1
Skupaj	27

Vir: Lastna zasnova, 2004.

⁷ $EAR = (2/98 + 1)^{360/50} - 1 = 15,6\%$.

4.7. Faktoring

S faktoringom se v podjetju ne ukvarjajo, saj faktorinška podjetja navadno želijo odkupiti terjatve kupcev z dobro boniteto, ki podjetju Sava Tires, d.o.o. redno plačujejo.

Poravnava zapadlih terjatev je možna tudi preko sistema večstranskih pobotov. S pomočjo medsebojnih in večstranskih pobotov v podjetju zmanjšujejo delež neplačanih in zapadlih terjatev, vendar gre tu predvsem za zmanjševanje terjatev dobro stoječih kupcev iz Slovenije, medtem ko so poboti s tujino redke primer. Le dva tuja kupca poravnata svoje obveznosti do podjetja prek sistema večstranskih pobotov.

SKLEP

V slovenskem poslovnem prostoru je obvladovanje in ugotavljanje kreditnega tveganja poslovnih partnerjev ter razvrščanje le teh v bonitetne razrede še vedno bolj domena domačih bank in ostalih finančnih institucij, manj podjetij. V današnjem času sta aktivno obvladovanje kreditnega tveganja in plačilna disciplina poslovnih partnerjev nujna za dolgoročni obstoj podjetja ter njegovo konkurenčnost na trgu in pričakovati je, da se bodo s tem področjem v večji meri ukvarjala tudi nefinančna podjetja.

V diplomskem delu je predstavljena kreditna politika na primeru podjetja Sava Tires d.o.o. Splošna politika podjetja zahteva tesno sodelovanje prodajnega in kreditnega oddelka, ki z medsebojno izmenjavo podatkov o kupcih zmanjšuje kreditno tveganje in možnost nastanka dvomljivih terjatev. Kreditno sposobnost ocenjujejo zato, da bi uspešneje prodajali z odlogom plačila, ki je eden od pomembnejših dejavnikov konkurenčnosti prodaje podjetja. S kreditno politiko finančni oddelek podpira prodajo tako, da komercialistom sporoči, s katerimi kupci lahko poslujejo pod boljšimi pogoji in katerim je možno prodajati le z določenimi omejitvami. Kakšni pa bodo ti pogoji, je odvisno od ocene tveganja kupca in kreditne politike.

Ocenjevanje kupcev se začne na podlagi zbranih podatkov o kupcu, ki jih priskrbijo prodajni komercialisti. Poleg teh v kreditnem oddelku zahtevajo od kupcev še računovodske izkaze za zadnje poslovno obdobje. V podjetju so oblikovali učinkovit model ocenjevanja kupčeve bonitete, ki upošteva in točkuje tako nefinančne kot finančne dejavnike ter na tej podlagi kupce razvršča v pet bonitetnih razredov glede na stopnjo tveganja. Za vsak razred imajo v podjetju natančno določene kreditne pogoje, kar jim omogoča, da nudijo kupcem z nižjim kreditnim tveganjem oz. višjo boniteto ugodnejše kreditne pogoje, na drugi strani se lahko bolj posvečajo tvegani skupini kupcev s slabo boniteto.

Zelo učinkovit način znižanja kreditne izpostavljenosti v obravnavanem podjetju predstavljajo instrumenti zavarovanja terjatev, predvsem na področju držav bivše Jugoslavije. Podatki (glej Tab. 14, na str. 36) kažejo, da največji delež med zavarovanji zavzemajo bančne garancije, in sicer kar 85 odstotkov. Vse so garancije tujih kupcev, medtem ko se le en slovenski kupec poslužuje asignacije.

V podjetju imajo vpeljane postopke nadzora nad terjatvami do kupcev, med katere spadajo dnevno spremljanje zapadlih terjatev, pripravljanje t.i. »stop liste«, na katero so uvrščeni kupci, katerim se zaradi stanja zapadlih terjatev ne sme odpremljati, tedenska in mesečna poročila, opominjanje ter metode izterjave, od katerih prevladujeta telefonska izterjava in osebni obisk.

V kreditnem oddelku si prizadevajo doseči načrtovane zneske, določene v letnem planu. Ker se zavedajo plačilne nediscipline na eni strani ter strmijo k čim hitrejšemu obratu terjatev v likvidna sredstva na drugi strani, svojim kupcem ponujajo popuste za predčasna plačila. Čeprav ponujajo ugodne popuste, le te presenetljivo malo njihovih kupcev tudi izkorišča - 7 odstotkov.

Model ocenjevanja kupčeve bonitete in začrtana kreditna politika, ki podjetju omogočata presojanje in sodelovanje s kupci v skladu z dolgoročnim poslovnim interesom, hkrati pa nudita zadovoljivo stopnjo tveganja izpada plačil, omogočata, da ne prihaja do izpada prihodkov zaradi nepremišljenega povečevanja prodaje, ki ni ustrezno analitično podkrepljena. Presojanje uspešnosti kreditne politike podjetja Sava Tires, d.o.o. temelji na presojanju učinkovitosti upravljanja terjatev in odstotka zapadlih terjatev.

Podjetje Sava Tires, d.o.o. pa ne uporablja analize tehtanja koristi in stroškov spreminjanja plačilnih rokov in priznavanja različnih višin popustov za posamezne segmente kupcev. Izboljšanje na tem področju bi bilo mogoče doseči s simuliranjem pričakovanih sprememb v višini prodaje, dneh vezave terjatev, deleža slabih terjatev in stroškov njihove izterjave glede na spremenjene plačilne pogoje – priznane plačilne roke in popuste. Na ta način bi namreč podjetje lahko ugotovilo, katera kreditna politika je najdonosnejša, saj bi primerjalo dodatne koristi – čisti dobiček, ki jih na osnovi spremenjenih plačilnih pogojev povečana prodaja prinaša, z naložbo v kreditno politiko – terjatve do kupcev.

LITERATURA

1. Barry A. Michael: Credit Management, The Key to Profitable Trading. New York : John Wiley & Sons, 1997. 283 str.
2. Bass Richard M.V.: Credit Management. Cheltenham : Stanley Thornes, 1991. 246 str.
3. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
4. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 6th edition. Orlando : The Dreyden Press, 1999. 1018 str.
5. Coyle Brian: Measuring Credit Risk. Canterbury : CIB Publishing, 2000. 131 str.
6. Dun & Bradstreet: Credit and Financial Analysis. Bucks : Dun & Bradstreet, 1998. 176 str.
7. Edwards Burt: Improving Cash Flow and Profits. Hertfordshire : Director Books, 1993. 243 str.
8. Edwards Burt: Credit Management Handbook. Hampshire : Gower Publishing, 1997. 431 str.
9. Faye Phillips: Managing the Special Collections Department in the Digital World: A Case Study of Cooperation and Innovation. OCLC Systems & Services, London, 2002, str. 51-58.
10. Grešak Desanka: Instrumenti v plačilnem prometu s tujino in zavarovanje pred tveganji. Gradivo za seminar. Ljubljana : ISI, 2001. 59 str.
11. Habjan Bogdan, Kosec Barbara, Žavbi Alenka: Uspešna izterjava – zavarovanje plačil – bonitetna služba SDK. Ljubljana : Poslovna založba Infin, 1991. 94 str.
12. Hočevar Martina: Zavarovanje obveznosti. Obrtnik (priloga Svetovalec), Ljubljana, 2001, 9, str. 39-41.
13. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
14. Juhart Miha et al.: Zavarovanje in utrditev obveznosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 303 str.
15. Kinman H. William: Proactive Collection Practices. Business Credit, New York, 2002, 10, str. 53.

16. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
17. Mramor Dušan: Finančna politika podjetja: teoretični prikaz. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 145 str.
18. Neale C.W., Schmidt A. Ruth: An Anglo – West German comparative Policy. European Journal of Marketing, London, 1991, 25 str.
19. Parkinson L. Kenneth, Kallberg G. Jarl: Corporate Liquidity, A Guide to Managing Working Capital. Homewood : Business One Irwin, 1993. 398.
20. Razboršek Dragica: Kako zavarovati terjatev in poskrbeti za plačilo. Kapital – revija za naložbo denarja, Maribor, 2001, 10, str. 34-36.
21. Rebernik Miroslav, Repovž Leon: Od ideje do denarja: podjetniški proces. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 254 str.
22. Ribnikar Ivan: Finančna in kapitalska struktura (podjetja). Bančni vestnik, Ljubljana, 2000, 9, str. 54–56.
23. Sanchez Abe: Bear faced credit. Credit Management – Journal of the Institute of Credit Management, London, 2003, 10, str. 31.
24. Selan Tatjana: Ocena kreditne sposobnosti kupcev in uspešna izterjava, strokovno gradivo. Ljubljana : GV izobraževanje za dvig vrednosti, 2004. 34 str.
25. Siciliano Gene: Money, money everywhere, yet they still pay late! Business Credit, New York, 2001, 4, str. 16-19.
26. White et.al.: The analysis and use of financial statements. 3rd edition. New York : J. Wiley corp., 2003. 767 str.
27. Završnik Franci: Komu banke odobravajo posojila. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. str. 60.

VIRI

1. Gospodarski načrt podjetja Sava Tires d.o.o., za leto 2003.
2. Gospodarski načrt podjetja Sava Tires d.o.o., za leto 2004.
3. Interna gradiva in viri finančnega oddelka podjetja Sava Tires d.o.o.:
 - Osnutek bonitetnega poročila, 1998. 5 str.

- Navodila za določanje kreditnega limita, 1998. 5 str.
 - BX26, 1998. 2 str.
 - BX27, 1998. 2 str.
 - Mesečno poročilo za marec, 2004.
4. Poslovno poročilo podjetja Sava Tires d.o.o., za leto 2003.
 5. Poslovni cilji podjetja Sava Tires d.o.o., do leta 2006.
 6. LB factors: Prvi faktor, faktoring družba d.o.o., spletna stran družbe s podatki o njihovi ponudbi. [URL: <http://www.prvifaktor.si/podstrani>], 18.03.2004.
 7. Sava Tires, družba za proizvodnjo pnevmatik d.o.o., spletna stran podjetja. [URL: <http://www.sava-tires.si>], 14.04.2004.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Administration costs – administrativni stroški.

Aging schedule – tabela staranja terjatev do kupcev.

»**Bad debt**« **costs** – stroški neizterljivih terjatev.

Break – even point – točka preloma.

Business plan – gospodarski načrt.

Capacity – sposobnost poravnavanja obveznosti.

Capital – kapital oz. finančna sredstva.

Cash target – gre za določitev cilja izterjave, denarja; koliko denarja oz. izterjave je potrebno doseči; plan izterjave.

Collateral – hipoteka, instrument zavarovanja terjatev.

Conditions – splošni pogoji poslovanja.

Character – značaj poslovnega partnerja.

Credit – kredit, posojilo.

Credit reputation – kreditni ugled.

Credere – zaupati, verovati.

Current ratio – kratkoročni koeficient.

Days Sales Outstanding – dnevi vezave terjatev.

Financing costs – stroški financiranja.

»**Lost opportunity**« **costs** – stroški izgubljene priložnosti oz. oportunitetni stroški.

Markov Chain Analysis – Markovska verižna analiza.

Net income – čisti dobiček.

Quick ratio – pospešeni koeficient.

Return on assets - donosnost sredstev.

Return on equity – donosnost kapitala.

Suspense account – konto dvomljivih, toženih terjatev.

PRILOGE

PRILOGA 1: INFORMATIVNO POROČILO O KUPCIH (BX26)..... 1

PRILOGA 2: ODOBRITEV KREDITNEGA LIMITA (BX27) 2

SAVA TIRES, d.o.o.
Kreditni oddelek

BX27: ODOBRITEV KREDITNEGA LIMITA - 2003

KUPEC

KUPČEV NASLOV

PLAČILA

Plačilni rok	Način plačila	Popust za vnaprejšnje plačilo
--------------	---------------	-------------------------------

PODJETJE IN PRODAJA

Organizacijska oblika	Prodaja v lanskem letu
-----------------------	------------------------

RANG IN ZAVAROVANJE

Rang kupca
Vrsta zavarovanja

LIMIT

Kreditni limit za l. 2003	Stari kreditni limit
Odobreni kreditni limit	<i>Zavarovan</i>
	<i>Nezavarovan</i>

OPOMBE

KREDIT SO ODOBRILO

V Kranju, dne

Vodja kreditnega oddelka	Prodajni direktor	Finančni direktor	Glavni direktor
--------------------------	-------------------	-------------------	-----------------