

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV  
NA PRIMERU PODJETJA MARMOR HOTAVLJE, D. D.**

**Ljubljana, marec 2003**

**GREGOR ŽONTAR**

## **KAZALO**

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1. UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV</b>	<b>3</b>
1.1. Vzroki za obstoj kreditne politike	3
1.2. Učinkovita kreditna politika in njeni dejavniki	4
1.3. Kreditni pogoji	7
1.4. Zavarovanje terjatev in najpogosteje uporabljeni instrumenti zavarovanja terjatev do kupcev v poslovanju podjetij	9
1.5. Analiza kreditne sposobnosti posameznega kupca	11
1.6. Nadzor nad terjatvami (spremljanje terjatev do kupcev)	14
1.7. Ukrepi za zagotavljanje pravočasne poravnave terjatev in neposredna izterjava	19
<b>2. UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE, D. D.</b>	<b>21</b>
2.1. Kratka predstavitev podjetja	21
2.2. Predstavitev panoge	22
2.3. Kreditna politika podjetja Marmor Hotavlje, d. d.	22
2.4. Nadzor nad terjatvami do kupcev	27
2.5. Izterjava zapadlih terjatev do kupcev	29
<b>3. ANALIZA KREDITNE POLITIKE V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE, D. D.</b>	<b>31</b>
3.1. Analiza kreditne politike pri prodaji izdelkov z vgradnjo na domačem trgu	31
3.2. Analiza kreditne politike pri prodaji izdelkov na domačem trgu	35
3.3. Analiza kreditne politike pri prodaji na tujih trgih	37
3.4. Pregled dejavnikov kreditne politike na ravni celotnega podjetja	39
<b>4. POGLAVITNE SLABOSTI IN PREDLOG UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE UPRAVLJANJA S TERJATVAMI DO KUPCEV V MARMOR HOTAVLJE, D.D.</b>	<b>40</b>
4.1. Kreditna politika	40
4.2. Nadzor in upravljanje s terjatvami do kupcev	42
<b>SKLEP</b>	<b>43</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>45</b>
<b>VIRI</b>	<b>46</b>
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

Delo vodstva finančnega oddelka temelji na dolgoročnih in kratkoročnih finančnih odločitvah. Analize delovnega časa v obravnavanem podjetju so pokazale, da oddelek več kot 60% svojega časa nameni zadnjim. Poleg upravljanja z zalogami sodi med najpomembnejše kratkoročne finančne odločitve upravljanje s terjatvami do kupcev, saj lahko te v bilanci stanja obsegajo tudi do 50 % ali več vseh gibljivih sredstev podjetja.

Ena izmed negativnih komponent poslovanja večine slovenskih podjetij je izrazita plačilna nedisciplina kupcev. Vzroke lahko iščemo v zunanjih in notranjih dejavnikih poslovanja. Negativni zunanji dejavniki so predvsem posledica prehoda v tržno gospodarstvo, izguba starih trgov, neučinkovita zakonodaja in sodni sistem, notranji dejavniki pa so nesposobnost prilagajanja novim razmeram poslovanja, slabo posloводство, preveliki stroški itd.

Plačilna nedisciplina se nanaša na neporavnano ali nepravočasno poravnano obveznosti, ki jo ima kupec do podjetja. Podjetje je s tem izpostavljeno izgubi znatnega dela prihodka, v najslabšem primeru pa tudi stečajju. Zato je vloga finančnega oddelka pri obvladovanju t. i. kreditnega tveganja še toliko bolj pomembna.<sup>1</sup>

Razlika med igro na srečo in poslovnim tveganjem je sposobnost obvladovanja procesa. Podjetje z odločitvijo o kreditiranju nakupov svojih kupcev prevzame poslovno tveganje. Obvladljivo poslovno tveganje pa od igre na srečo loči poznavanje in obvladovanje dejavnikov tveganja (Siciliano, 2001, str.16).

**Motiv** za to diplomsko delo je stalno povečevanje terjatev do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d. Moj **namen** je prikazati možnosti za obvladovanje dejavnikov kreditnega tveganja v zvezi s terjatvami do kupcev.

**Vsebina** diplomskega dela je razdeljena na več poglavij. Sestavljeno je iz dveh osrednjih delov, in sicer teoretične predstavitve problema in praktičnega primera v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.

Podlaga **TEORETIČNEGA DELA** je proces vzpostavitve kreditne politike in upravljanja s terjatvami do kupcev.

**Prvo poglavje** teoretično obravnava upravljanje s terjatvami do kupcev. Podjetje mora najprej poznati vzroke za obstoj kreditne politike, spoznati osnovne dejavnike, ki vplivajo na njeno učinkovitost, nato pa v skladu s tem določiti splošne kreditne pogoje in zavarovanja terjatev do kupcev ter na podlagi različnih virov analizirati kupčevo kreditno sposobnost. Spremljati je treba

---

<sup>1</sup> Kreditno tveganje je tveganje, ki mu je podjetje izpostavljeno zaradi negotovosti poplčila terjatev.

tako celotne kot posamezne terjatve do kupcev ter pravočasno in ustrezno ukrepati, da bi preprečili nastanek morebitnih spornih terjatev.

V **PRAKTIČNEM DELU** bom na podlagi teoretičnih izhodišč prvega dela predstavil primer kreditne politike in upravljanja s terjatvami do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.

**Drugo poglavje** na kratko predstavlja podjetje Marmor Hotavlje, d. d., in panogo, v kateri deluje. Predstavljeni so poglobitni dejavniki, ki vplivajo na kreditno politiko in njeno izvajanje v skladu z organizacijo komercialnega oddelka, opisani so postopki in tehnike spremljanja celotnih in posameznih terjatev do kupcev, v zadnjem delu pa je opisana neposredna izterjava.

**Tretje poglavje** vsebuje analizo dejavnikov kreditne politike v povezavi z organizacijo komercialnega oddelka in oceno stroškov, ki so posledica le-te.

**Četrto poglavje** opisuje poglobitne slabosti in ukrepe za izboljšanje upravljanja s terjatvami do kupcev.

## 1. Upravljanje s terjatvami do kupcev

Obseg terjatev do kupcev podjetja je odvisna od dveh dejavnikov: splošnega stanja v narodnem gospodarstvu ter politike kreditiranja kupcev, ki jo izvaja podjetje (Mian, Smith, 1992, str. 169 ; v Javornik, 1995, str 71).

Večina podjetij je postavljena pred izbiro, ali kreditirati nakupe svojih kupcev ali ne. Če se odloči za drugo možnost, podjetju seveda ni treba oblikovati politike kreditiranja svojih kupcev, vendar je to v razmerah sodobnega poslovanja že prava redkost.

Oblikovanje kreditne politike je kompleksen sistem odločitev v poslovni praksi podjetja. Osrednji namen kreditne politike je povečati obseg prodaje. Tako v teoriji kot v praksi ne obstaja univerzalen tip kreditne politike, zato je podjetje ob upoštevanju zunanjih in notranjih dejavnikov poslovanja prisiljeno izbrati svoj lasten in v danih razmerah najučinkovitejši sistem.

V tem delu najprej obravnavam vzroke za obstoj kreditne politike, dejavnike, ki določajo njeno učinkovitost, morebitne kreditne pogoje, morebitna zavarovanja ter vire in analizo informacij, ki določajo kreditno sposobnost kupca.

### 1.1. Vzroki za obstoj kreditne politike

Obstoj popolnega trga bi izničil napore prodajalcev za povečanje prodaje z instrumentom odloženega roka plačil, saj bi si kupci želeno sredstva brez večjih težav izposodili pri finančnem posredniku (npr. banki). Če bi konkurenčno podjetje ponudilo ugodnejše kreditne pogoje, bi morale podjetje stroške zanje nadomestiti z višjo ceno, sicer bi zaradi prenizkih cen svojih proizvodov ali storitev propadlo. Končno bi bili cena in kreditni pogoji popolnoma zamenljivi, podjetje pa bi bilo indiferentno do odločitve, kakšno kreditno politiko naj vodi.

#### 1.1.1. Kontrola ustreznosti blaga oz. kakovosti opravljene storitve

Kupec največkrat ni pripravljen poravnati svoje obveznosti, dokler blago ni dostavljeno in dokler ne preveri ustreznosti in kakovosti dobavljenega blaga oz. opravljene storitve. V tem pogledu ima odloženo plačilo večjo funkcijo zavarovanja kot financiranja. Z odlogom plačila prodajalec sporoči kupcu, da je njegovo blago kakovostno in mu je pripravljen dovoliti potreben pregled, preden zahteva plačilo.

#### 1.1.2. Nepopolnost informacij

Ena izmed predpostavk v teoriji popolne konkurence<sup>2</sup> so popolne informacije, ki so vsem udeležencem na trgu dostopne brez stroškov. Realnost sodobnega poslovanja pa je, da so stroški za pridobitev pomembnih informacij visoki. Prodajalec, ki ima s kupcem dolgoročne poslovne

---

<sup>2</sup> Predpostavke popolne konkurence so: veliko število ponudnikov, racionalnost, popolno znanje in popolne informacije, neovirana selitev proizvodnih dejavnikov, homogeno blago (Tajnikar, 1994, str. 128).

odnose in je seznanjen z njegovo plačilno sposobnostjo, je navadno v boljšem položaju kot tisti, ki kupca ne pozna in si zato lahko te informacije pridobi le z višjimi stroški.

### 1.1.3. Prilagodljivost

Navadno so zaradi boljših informacij o kupcu in strogih bančnih pravil pri odobritvi kredita kreditni pogoji prodajalca za kupca ugodnejši od kreditnih pogojev drugih posrednikov na finančnem trgu. Za kupca je zelo dragocena možnost spontanega kreditiranja pri prodajalcu. Kupec navadno lahko brez večjih težav oziroma sankcij prodajalca v razumnih mejah podaljša dobo plačila.

### 1.1.4. Transakcijski stroški

Pod predpostavko popolne konkurence bi si kupec lahko izposodil sredstva na finančnem trgu, če bi za zavarovanje kredita uporabil blago. Obrestna mera bi bila enaka tisti, ki naj bi mu jo ponudil prodajalec, transakcijski stroški pa zanemarljivi. V realnosti pa transakcijski stroški za izposojeno denarnih sredstev na finančnem trgu, predvsem za nakupe manjše vrednosti, obsegajo razmeroma visok delež stroškov celotnega nakupa (Hill, Sartoris, 1995, str. 416–417).

## 1.2 . Učinkovita kreditna politika in njeni dejavniki

Učinkovita politika kreditiranja kupcev temelji predvsem na optimalnem razmerju med funkcijo stroškov, ki jih le-ta povzroča, in koristmi. Stroški in koristi, povezani s kreditno funkcijo, vključujejo naslednje postavke (Hill, Sartoris, 1995, str. 418):<sup>3</sup>

- (PS) mejno dobičkonosnost prodaje,
- (BD) stroške slabih terjatev,
- (AC) administrativne stroške,
- (TV) stroške financiranja terjatev do kupcev,
- (OTH) druge stroške in koristi, povezane s preostalimi področji v podjetju.

Funkcija:  $MAX = PS - BD - AC - TV - (+) OTH$

### 1.2.1. Dobičkonosnost prodaje

Sprememba kreditne politike ima lahko velik vpliv na povečanje obsega in mejne dobičkonosnosti prodaje. Ta je sicer definirana kot razlika med dodatnimi prihodki in dodatnimi stroški zaradi povečane prodaje. Kriterij dobičkonosnosti je ustrežnejši kot kriterij povečane prodaje, saj poleg dodatnih prihodkov upošteva tudi dodatne stroške. Če podjetje posluje na meji svojih zmogljivosti, lahko dodatna prodaja zaradi ugodnejših kreditnih pogojev občutno poveča fiksne stroške, ki nastanejo pri vzpostavitvi novih kapacitet. Tako lahko visoki fiksni stroški kljub povečani prodaji zmanjšajo celotno dobičkonosnost prodaje. Relativno visoke stroške

---

<sup>3</sup> Vsi dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost kreditne politike, so predstavljeni v primeru, če se podjetje odloči za manj zaostreno politiko investiranja v terjatve do kupcev.

lahko povzročijo tudi popusti za hitro plačilo. Kljub pozitivnim učinkom manjših stroškov izterjave, slabih dolgov in boljše likvidnosti podjetja utegne to povzročiti zmanjšanje dobičkonosnosti prodaje

### 1.2.2. Stroški slabih terjatev

Prodaja z odloženim plačilom v večini primerov pomeni izpostavljenost tveganju slabih terjatev. Obstaja možnost, da kupec ne bo plačal oz. bo njegovo plačilo le delno. Kot bomo videli pozneje, je tveganje tesno povezano z različnimi pogoji kreditne politike. Če kupec ne poravnava svojih obveznosti, je poleg manjše mejne dobičkonosnosti prodaje podjetje izpostavljeno tudi izgubi zaradi že nastalih stroškov proizvodnje, dostave, montaže itd.

### 1.2.3. Administrativni stroški

Kolikor bolj kompleksna je kreditna funkcija, toliko večje število zaposlenih in toliko boljši informacijski sistem potrebuje podjetje. Administrativne stroške, povezane s kreditno politiko, sestavljajo (Hill, Sartoris, 1995, str. 418):

- sledenje zneskom, ki jih dolguje vsak posamezen kupec,
- sledenje zapoznelih plačil,
- nadzor nad popusti ob morebitnem predčasnem plačilu,
- zbiranje in analiziranje informacij kreditne sposobnosti kupca,
- odločanje o kreditnih pogojih za posameznega kupca,
- poročanje o učinkih kreditne funkcije na poslovanje podjetja.

### 1.2.4. Posledice kreditne politike na druge funkcije v podjetju

Kreditne politike ne smemo obravnavati ločeno od drugih funkcij v podjetju. Jasno je, da sta kreditna politika in prodaja najtesneje povezani, poleg tega pa kreditna politika lahko vpliva tudi na količino zalog, proizvodnjo in celo na odnose med podjetjem in bankami.

### 1.2.5. Stroški financiranja terjatev do kupcev

Poznejši denarni prilivi zaradi podaljšanih plačilnih rokov prisilijo podjetje, da uporabi tudi druge načine financiranja poslovanja, ki jih lahko imenujemo »financiranje terjatev do kupcev«. V obdobju, ko podjetje čaka na kupčevo plačilo, samo financira operacije, to pa največkrat zahteva, da si sredstva izposodi na kratkoročnem denarnem trgu, kot so npr. kreditne linije, limit na bančnem računu, podaljšanje plačilnih rokov svojim dobaviteljem itd., ali da si priskrbi dolgoročne vire kreditiranja.

Višino potrebnih sredstev za financiranje terjatev v obdobju plačilnega roka izrazimo z enačbo:

$$\text{potrebna sredstva} = v (N + M - K) S.$$

Pri tem so:

- »v« – direktni stroški, izraženi v odstotkih prodaje,
- »N+M« – povprečni celotni čas poravnave terjatve,
- »K« – povprečni čas plačila neposrednih stroškov prodanega blaga od dneva prodaje,
- »S« – povprečna prodaja z odloženim plačilom na dan.

Stroške potrebnih sredstev lahko opredelimo z enačbo:

$$\text{stroški financiranja} = i \cdot v \cdot (N + M - K) \cdot S.$$

Pri tem je »i« obrestna mera ali kako drugače izražena cena potrebnih sredstev.

#### 1.2.6. Omejitve

Da bi maksimiralo funkcije stroškov in koristi, mora vodstvo delovati v okvirih, ki jih določajo morebitne omejitve (Hill, Sartoris, 1995, str. 418–420):

- **Panožne konvencije:** Skoraj v vsaki panogi so določeni splošni kreditni pogoji, ki jih po večini upoštevajo vsa podjetja v panogi.
- **Nenaklonjenost spremembam:** V praksi je zelo težko spreminjati kreditne pogoje, saj to lahko povzroči nezadovoljstvo kupcev, spremembe informacijskega sistema, prilagajanje zaposlenih sistemu, zmanjšanje konkurenčnosti itd.
- **Zakonske omejitve:** V številnih državah je upravljanje s terjatvami do kupcev in kreditno politiko zakonsko določeno, prav tako pa država nadzira tudi politiko cen v podjetjih in njihovo konkurenčnost oziroma omejuje neloyalno konkurenco.
- **Omejitve obratnega kapitala:** Nekatere kreditne institucije zahtevajo določeno stopnjo obratnega kapitala ali »tekočega koeficienta«. Če se število terjatev povečuje ne glede na to, ali se povečujejo druga kratkoročna sredstva oziroma obveznosti, lahko to povzroči padec tekočega koeficienta.<sup>4</sup>

#### 1.2.7. Razmerja med dejavniki kreditiranja in politiko kreditiranja kupcev

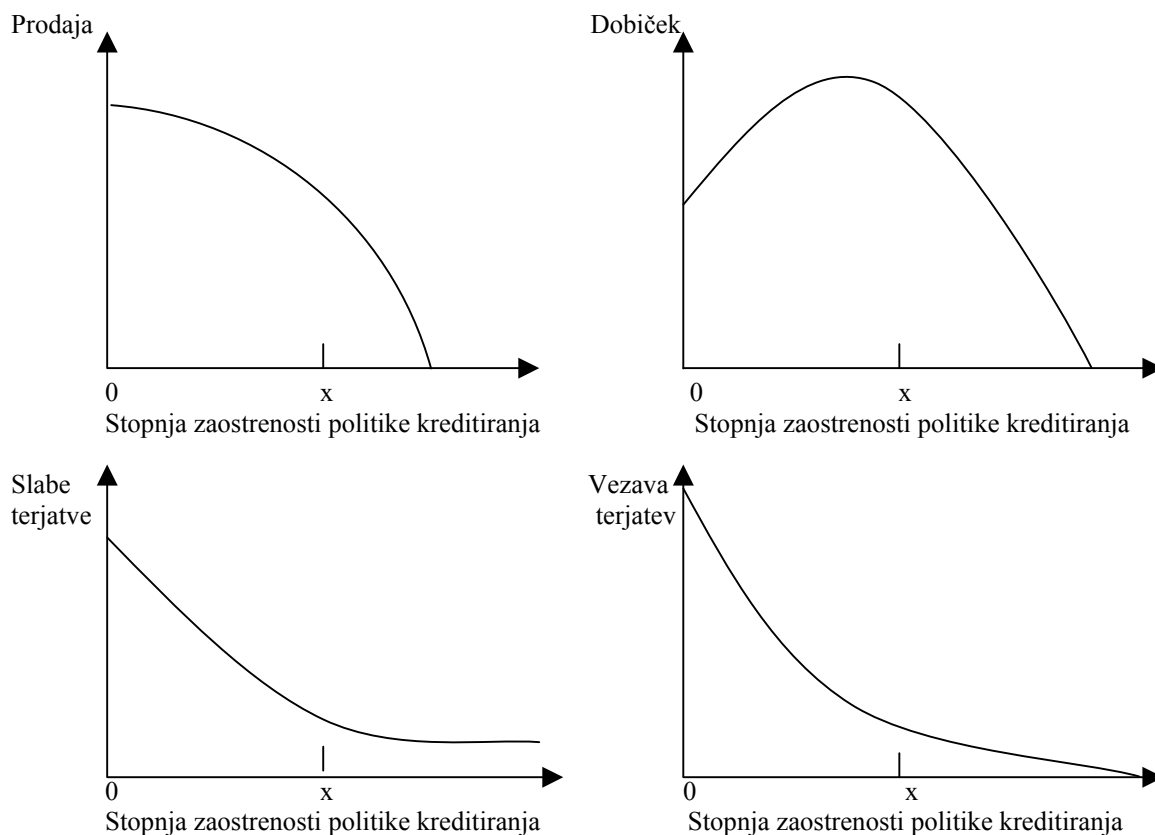
Politiko kreditiranja kupcev sestavlja vrsta dejavnikov, ki neposredno vplivajo na njeno uspešnost. Pri odločitvah, povezanih z vzpostavitvijo kreditne politike, je treba dobro preučiti koristi in stroške, ki jih bo povzročila. Optimalna politika bo vzpostavljena tedaj, ko bo mejna korist, ki jo ima podjetje od politike kreditiranja kupcev, enaka mejnim stroškom, ki jih ta povzroča. Ker je politika kreditiranja funkcija več spremenljivk, bi morale podjetje vse te spremenljivke usklajevati toliko časa, da bi dobilo njihovo optimalno kombinacijo (Van Horne, 1989, str. 436).

---

<sup>4</sup> tekoči koeficient =  $\frac{\text{kratkoročna ali gibljiva sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$



Slika 1: Odnos med velikostjo prihodkov od prodaje, povprečno vezavo terjatev do kupcev, slabimi terjatvami, dobičkom ter stopnjo zaostrenosti politike kreditiranja kupcev



Vir : Van Horne, 1989, str. 436.

### 1.3. Kreditni pogoji

Na podlagi omenjenih izhodišč za oblikovanje učinkovite kreditne politike podjetje določi kreditne pogoje. Ti so največkrat stalni in jih podjetja le redkokdaj spreminjajo. Navadno ponujajo enake pogoje kot konkurenca, saj se bojijo sprememb in možnih negativnih posledic. Čeprav spremembe niso pogoste, jih je ob morebitnih večjih gospodarskih spremembah ali uvedbi novih tehnologij v poslovanje vendarle treba sprejeti.

Kreditni pogoji vsebujejo tri poglobitna določila: čas plačila, popust za hitro plačilo in morebitne sankcije ob zamudi plačila (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993 str. 808-809).

#### 1.3.1. Plačilni rok

Plačilni roki se razlikujejo tako po posameznih panogah kot po trgih. Na splošno podjetje pri oblikovanju plačilnih rokov upošteva tri dejavnike:

#### 1.3.1.1. Verjetnost, da kupec ne bo plačal

Za kupce, za katere je po ocenah podjetja kreditno tveganje veliko, so navadno oblikovani bolj restriktivni kreditni pogoji.

#### 1.3.1.2. Velikost terjatve

Če je terjatev do kupca razmeroma majhna, je plačilni rok navadno krajši, saj je sledenje takšnih terjatev zaradi številnosti dražje, kupci so za podjetje manj pomembni in hkrati manj občutljivi na zaostrenost kreditnih pogojev.

#### 1.3.1.3. Pokvarljivost blaga

Če gre za hitro pokvarljivo blago, so plačilni roki krajši. Tako je rok plačila za sveže živilske proizvode zelo kratek, saj prodajalec ve, da je treba blago hitro prodati in da bo denar, pridobljen s končno prodajo, kmalu na razpolago za plačilo (Mramor, 1993, str. 291).

#### 1.3.2. Popusti za hitro plačilo

Popusti za hitro plačilo so navadno del kreditnih pogojev. Najpomembnejši razlogi za ponudbo so: hitrejše plačilo in s tem manjši oportunitetni stroški vezave denarja<sup>5</sup>, zmanjševanje stroškov izterjave ter lažje spremljanje terjatev. Podjetje mora pri oblikovanju popustov upoštevati razmerje med stroški in koristmi, ki jih le-te prinašajo.

#### 1.3.3. Sankcije ob morebitni nepravočasni poravnavi terjatve

V svojih kreditnih pogojih podjetja navadno navedejo tudi možne sankcije, če terjatev ne bo pravočasno poravnana. Najpogostejša oblika je zamudna obrestna mera. V Sloveniji je le-ta določena z zakonom. Sankcije so zelo nepriljubljen ukrep, saj jih je navadno zelo težko izvajati.

#### 1.3.4. Možne oblike kreditnih pogojev

Kreditni pogoji so navadno navedeni na računu, določeni so v pogodbi ali pa so preprosto stvar dogovora, tako da jih formalno ne navaja noben dokument.

##### 1.3.4.1. Predplačilo

Predplačilo ali plačilo pred dostavo blaga oz. končanjem storitve ne sodi v skupino kreditnih pogojev, saj v tem primeru kupec kreditira podjetje, ne pa podjetje kupca. Predplačila niso preveč pogosta, uporabljajo pa jih samo, kadar se hoče prodajalec izogniti tveganju neplačila. Ta oblika plačila je najpogostejša pri podjetjih v stečaju, pri kupcih, s katerimi je imelo podjetje v preteklosti slabe izkušnje ali za katere je ocenilo, da je kreditno tveganje preveliko. Plačilo vnaprej ne omogoča dobave in pregleda ustreznosti blaga oziroma preverjanja kakovosti storitve, zato je sprejemljivo v panogah, v katerih je to obvezno.

---

<sup>5</sup> Stroški investiranja v terjatve.

#### 1.3.4.2. Plačilo ob dobavi

Pri plačilu ob dobavi gre za plačilo ob dostavi blaga oziroma takoj, ko je storitev opravljena. Prodajalcu prihrani stroške administracije in slabih terjatev, hkrati pa prodajalec prevzame tveganje nepovrnjenih stroškov dostave, če kupec blago zavrne.

#### 1.3.4.3. Plačilo ob prejemu računa

Plačilo ob prejemu računa je zaradi časa, ki ga zahtevajo pošiljanje računa, preverjanje pravilnosti računa in drugi administrativni postopki prodajalca in kupca, splošno razumljeno kot odloženo plačilo. Ta način plačila prodajalcu že povzroča administrativne stroške, obstaja pa tudi tveganje slabe terjatve oziroma neplačila dolga.

#### 1.3.4.4. Standardni pogoji plačila

Najpogosteje uporabljeni kreditni pogoji so »neto 30« in »neto 60«, to pomeni, da račun zapade v plačilo 30 oziroma 60 dni od datuma računa. Ob tem naj opozorim, da obstajajo velike razlike med posameznimi panogami in trgi, saj imata vsaka panoga in vsak trg svoje standardne plačilne roke. Ti pogoji že omogočajo kontrolo ustreznosti blaga oz. kakovosti opravljene storitve, hkrati pa kupcu znižujejo efektivno ceno. Kljub morebitni povečani prodaji povzročajo prodajalcu dodatne administrativne stroške, ga izpostavljajo tveganju neplačila in časovno znižujejo vrednost denarja.

#### 1.3.4.5. Standardni pogoji s popusti za hitro plačilo

V številnih panogah za hitro plačilo pogosto ponujajo popuste. Navedba teh pogojev vsebuje popust v odstotkih od celotne cene, čas, v okviru katerega lahko kupec izrabi popust in neto plačilni rok. Primer: »2/10 neto 30« pomeni, da kupec lahko pridobi 2 % popusta, če račun plača v 10 dneh od datuma izdaje, če pa tega ne stori, mora v 30 dneh plačati polno ceno.

#### 1.3.4.6. T. i. »prokspogoji« oziroma plačilo na določen dan v mesecu

T. i. »prokspogoji« v poslovanju slovenskih podjetij niso prav pogosti. Po teh pogojih je kupec dolžan plačati račun na določen dan v mesecu, če je bil le-ta izdan v obdobju do izbranega datuma. Primer: »10. in 25. proks« pomeni, da računi, izdani do 15. v mesecu, zapadejo v plačilo 10. naslednji mesec, računi, izdani od 16. do konca meseca, pa zapadejo v plačilo 25. naslednji mesec. Prav tako lahko v te pogoje vključimo tudi popust za hitro plačilo. Tako pogoj »2/10 proks net 30« pomeni isto kot »2/10 net 30«, razlika pa je v tem, da se 10 in 30 nanašata na 10. in 20. v mesecu (Hill, Sartoris, 1995, str. 421-422).

### **1.4. Zavarovanje terjatev in najpogosteje uporabljeni instrumenti zavarovanja terjatev do kupcev v poslovanju podjetij**

Zavarovanje terjatev do kupcev je ena izmed stalnic pri pravnem 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 specializirana podjetja (zavarovalnice, banke, t. i. »faktoring- podjetja« itd.), ki proti plačilu podjetjem ponujajo zavarovanja terjatev do kupcev.

#### 1.4.1. Menica

Menica sama ni denar, je pa instrument denarnega prometa. Z menico se njen izdajatelj obveže, da bo terjatev plačal sam ali bo upravičencu menice po njegovem nalogu tretja oseba plačala določeno vsoto denarja v določenem času in na določenem kraju (Ivanjko, 1981, str. 28; v Peterka, 1998, str. 13). Poglavitna slabost menice je v tem, da mora imeti podjetje na dan zapadlosti oziroma vnovčitve menice na svojem transakcijskem računu dovolj denarja, sicer lahko upnik sproži menično tožbo. Ta je kot neimenska tožba zelo preprosta, saj dolžnik ne more ugovarjati izpolnitvi posla, to pa zelo skrajša postopek vnovčitve zavarovanja.

#### 1.4.2. Zastavna pravica do nepremičnine

Zastavna pravica do nepremičnine oziroma hipoteka je opredeljena kot stvarna pravica do stvari v tuji lasti, s katerimi je zavarovana terjatev upnika (Strnad, 1995, str. 748 v Peterka, 1998, str. 14). V praksi se uporaba hipoteke v zadnjih letih zelo povečuje, zaradi zahtevnosti in z njo povezanih stroškov pa je zlasti primerna za zavarovanje dolgoročnih in večjih terjatev do kupcev.

#### 1.4.3. Zastavna pravica do premičnin

Zastavna pravica do premičnin je takšna oblika zavarovanja terjatev do kupcev, pri kateri je vrednost zastavljene stvari dodatno jamstvo za izpolnitev obveznosti glavnega dolžnika (Juhart, 1995, str. 93).

#### 1.4.4. 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 tretjemu ni mogoč brez dolžnikove privolitve (Juhart, 1995, str. 261).

#### 1.4.5. Asignacija

Asignacijska pogodba ima enake sestavine kot cesija, pomembne pa so nekatere razlike. Tako npr. pri cesiji ni potrebna privolitev dolžnika, za asignacijo pa je potrebna privolitev vseh udeležencev. Pri cesiji obveznosti prvotnega upnika 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).

#### 1.4.6. Poroštvo

Poroštvo je pogodba, ki jo skleneta upnik in porok za utrditev obveznosti med upnikom in dolžnikom. Tako sta v razmerju do upnika zavezana dva dolžnika: dolžnik iz pogodbe, ki je zavarovana s poroštvom (glavni dolžnik), in porok (Belič, 1996, str.31; v Peterka, 1998, str. 20).

#### 1.4.7. Bančna jamstva

Bančno jamstvo (garancija) je sredstvo za zavarovanje plačila, ki ga pogosto uporabljajo pri mednarodnih poslih večje vrednosti. Garancijske izjave banke so v praksi pogosto oblikovane za vsak primer posebej, zato je bančno jamstvo zlasti primerno sredstvo za zavarovanje plačil pri netipiziranih poslovnih razmerjih (Ilešič, 1992, str. 52). Z bančnim jamstvom banka prejemniku-upniku zagotovi, da bo poravnala terjatev, če je do zapadlosti ne bi izpolnil dolžnik.

#### 1.4.8. Akreditiv

Kot zavarovanje pri sklenitvi prodajne pogodbe da kupec preklicen ali nepreklicen dokumentarni akreditiv, če sta se pogodbeni stranki dogovorili, da bo plačilo opravljeno na podlagi dokumentacije, kot jo določa pogodba. Ta vrsta zavarovanja je najpogosteje v rabi pri poslovanju s tujino.

#### 1.4.9. Zavarovanje terjatve pri zavarovalnicah

Upnik lahko zavaruje svojo terjatev do kupca tudi s sklenitvijo zavarovalne pogodbe pri zavarovalnici. Pri tem se zavarovalnica obveže, da bo upniku po preteku določenega časovnega obdobja poravnala neporavnano zapadlo terjatev. V Sloveniji tovrstna zavarovanja za izvozne posle ponuja Slovenska izvozna družba.

#### 1.4.10. Zavarovanje terjatev s kreditnim limitom

Zelo priljubljen in po stroških ugoden način zavarovanja kreditnega tveganja so t. i. kreditni limiti. Podjetje določi višino odprtih, v nekaterih primerih pa tudi zapadlih terjatev do kupca, tako da mora kupec vsak nadaljnji nakup, katerega vrednost je večja od določene vsote, plačati vnaprej. Kreditni limit je lahko določen splošno, za določene skupine kupcev, ki imajo skupne značilnosti, ali pa je določen za vsakega kupca posebej. V praksi navadno uporabljajo kombinacijo obeh. Višina limita se za posameznega kupca lahko tudi spreminja. Če podjetje presodi, da se je kreditna sposobnost kupca povečala, se poveča tudi kreditni limit, oziroma nasprotno, če podjetje presodi, da se je kreditna sposobnost kupca zmanjšala.

### 1.5. Analiza kreditne sposobnosti posameznega kupca

V skladu z načelom dobrega gospodarjenja mora vsako podjetje še pred nastankom terjatve do kupca z vsemi možnimi ukrepi preprečiti nastanek sporne terjatve. Poleg zavarovanja je najpogosteje uporabljen način preverjanje bonitete kupca. Cilj preverjanja bonitete kupca so informacije, ali podjetje sploh obstaja, ali je sposobno plačati obveznosti in v katerem roku.

### 1.5.1. Kreditne informacije

Le z analizo vseh informacij, ki jih imamo o kupcu na voljo, ter ob upoštevanju stroškov in koristi analize in zbiranja informacij lahko podjetje zadovoljivo zmanjša tveganje spornih terjatev. Podjetje ima na razpolago notranje in zunanje informacijske vire.

#### 1.5.1.1. Nekdanji poslovni odnosi

Preprost dostop do informacij in osebno poznavanje kupca brez dvoma vplivata na to, da so nekdanji poslovni odnosi v praksi najpogosteje uporabljen in hkrati tudi najcenejši vir informacij. Podjetje mora preveriti razvoj poslovnega odnosa s kupcem v preteklosti ter njegovo disciplino pri plačevanju obveznosti.

#### 1.5.1.2. Reference

Reference, ki jih podjetje pridobi o posameznem kupcu pri bankah ter drugih dobaviteljih in osebah, ki so povezane s kupcem, so lahko zelo natančen in poceni vir informacij, ki znatno olajšajo kreditne odločitve.

#### 1.5.1.3. Finančna poročila

Revidirana finančna poročila in poslovni načrti za prihodnost so okvir za analizo zdajšnjega in nekdanjega finančnega stanja kupca, to pa podjetju omogoča oceno o tem, ali je kupec sposoben poravnati svojo obveznost oziroma ali bo to sposoben storiti.

#### 1.5.1.4. Bonitetne hiše

V poslovnem svetu obstaja veliko število bonitetnih hiš in t. i. »rating-podjetij«<sup>6</sup>, ki se proti plačilu ukvarjajo z oceno kreditnega tveganja posameznih podjetij in držav. Prednost teh informacij sta predvsem velika zanesljivost in strokovnost, slabost pa, da so razmeroma drage.

### 1.5.2. Analiza kreditnih informacij

Proces določanja kupčeve kreditne sposobnosti in glede na to tudi stopnje tveganja, povezane s kreditiranjem kupca, imenujemo kreditna analiza. Kreditno tveganje mora biti ovrednoteno v odnosu do neposrednih in posrednih koristi iz naslova kreditiranja (Dimovski, Gregorič, 2000, str. 82). Namen kreditne analize je oceniti pripravljenost in sposobnost kupca, da pravočasno poravna svojo obveznost do podjetja.

#### 1.5.2.1. Analiza »petih kreditnih C-jev«

Podlaga te kreditne analize je pet poglobitnih dejavnikov – t. i. »pet kreditnih C-jev« (Dimovski, Gregorič, 2000, str.145):

- **Značaj kupca (Charachter)** – Pri tem so ocenjeni značaj, poštenost, pravilnost poslovanja kupca in njegova namera glede izpolnjevanja obveznosti iz naslova posojila.

---

<sup>6</sup> Najbolj znana podjetja v tej panogi so : Dun & Bradstreet, Moddy`s Industrial Manuals, Standard and Poor`s Records itd.

- **Sposobnost plačila (Capacity)** – Sposobnost se nanaša na zmožnost kupca, da v dogovorjenem plačilnem roku poravna svojo obveznost do podjetja.
- **Kapital oz. finančna moč (Capital)** – Pri tem ugotavljajo vrednost neto premoženja, opredelijo pa ga kot razliko med sredstvi in obveznostmi.
- **Zavarovanje (Collateral)** – Če kupec ni sposoben poravnati svoje obveznosti, se bo prodajalec zavaroval z zahtevo, naj kupec zavaruje njegovo terjatev z enim izmed številnih možnosti zavarovanj.
- **Pogoji poslovanja (Conditions)** – Splošni ekonomski trendi in trendi v panogi kupca lahko občutno vplivajo na to, ali je kupec sposoben poravnati svoje obveznosti.

#### 1.5.2.2. Analiza finančnih poročil

Analiza finančnih poročil temelji na analizi računovodskih izkazov kupca, njegovih planiranih finančnih rezultatih in na analizi denarnih tokov. Analiza finančnih poročil zajema zbiranje podatkov o finančni odgovornosti kupca in ugotavljanju tveganja, ki mu bo podjetje izpostavljeno, če prodajalec odobri nakup z odloženim plačilom. Temeljita analiza finančnih poročil posameznega kupca je upravičena, če se podjetje odloča, ali naj posameznemu kupcu odobri nakup velike vrednosti z odloženim plačilom.

#### 1.5.2.3. Statistični modeli

Za podjetje z velikim številom kupcev, katerih nakupi obsegajo razmeroma majhen delež prodajne realizacije podjetja, temeljita finančna analiza ali analiza »petih kreditnih C-jev« zaradi velikih stroškov največkrat nista upravičeni. Podjetja se v tem primeru največkrat odločijo za tako imenovano empirično analizo kreditne sposobnosti kupca ali statistični model.

Kreditno sposobnost kupca ocenjujemo na podlagi dodeljevanja točk njegovim posameznim značilnostim, njihov seštevek pa nam pokaže njegovo skupno kreditno sposobnost. Na podlagi dodeljenih točk podjetje izvede multivariantno oziroma multiregresijsko statistično analizo kupčeve kreditne sposobnosti. Z multivariantno analizo oceni statistično značilnost posamezne spremenljivke, njen vpliv na kupčevo kreditno sposobnost ter omogoči razločevanje med kreditno sposobnimi in kreditno nesposobnimi kupci. V okviru omenjenega modela je vsaka izmed spremenljivk, ki izražajo kupčev značaj (posameznik: dohodek, lastnina nepremičnine; podjetje: finančni kazalniki, dobiček, denarni tok ...), pretehtana glede na pomembnost njenega vpliva na kreditno sposobnost kupca. V analizi je hkrati upoštevanih več različnih spremenljivk, to pa pri subjektivni analizi ni mogoče. Analiza je bolj objektivna in ni podvržena vplivom politike v podjetju. Uporabnost omenjene analize pa je omejena, če je v kupčevem okolju pričakovati velike spremembe, saj se podatki, uporabljeni v statistični analizi, nanašajo na preteklost (Dimovski, Gregorič, 2000, str. 92).

## **1.6. Nadzor nad terjatvami (spremljanje terjatev do kupcev)**

Ko se podjetje odloči, da bo v določenem časovnem obdobju kreditiralo nakupe svojih kupcev, vzpostavi splošno kreditno politiko, izbere možna zavarovanja in se po analizi kreditne sposobnosti posameznega kupca odloči za prodajo blaga, so izpolnjeni pogoji za nastanek terjatve do kupca.

Za prodane proizvode zaračunava prodajalec kupcu kupnino. Seveda bi bilo za prodajalca najugodnejše, če bi mu kupec kupnino poravnal takoj in v gotovini. Ker se to po navadi zgodi le pri končni prodaji kupcem, ki blago ob prevzemu tudi takoj plačajo (gre za prodajo za gotovino, po navadi v prodaji na drobno), ostaja prodajalcu skoraj največ prodanega blaga še neplačanega. Tako je prodajalec svoj poslovni učinek namesto v denar spremenil v terjatev. Nastane kratkoročna terjatev do kupcev, ki zapade v plačilo prej kot v letu dni. Kratkoročna terjatev je v premoženjskopravnih in drugih razmerjih zasnovana kot pravica upnika, da od dolžnika zahteva plačilo dolga. Vse kratkoročne terjatve do kupcev morajo biti prikazane z utemeljenimi poplačljivimi zneski. Kratkoročne terjatve so na začetku izkazane z zneski, ki izhajajo iz ustreznih listin, ob predpostavki, da bodo tudi poplačane. Prvotno nastale kratkoročne terjatve iz poslovanja do kupcev se pozneje lahko neposredno povečajo ali pa zunaj prejetega plačila oziroma drugačne poravnave tudi zmanjšajo za vsak znesek, za katerega obstaja utemeljitev, da ne bo poravnana (Turk et al., 1999, str. 118).

Spremljanje terjatev je ena osrednjih nalog finančnega oddelka. S spremljanjem terjatev do kupcev zagotavlja relevantne podatke o stanju in gibanju celotnih ter posameznih terjatev do kupcev. Na podlagi teh podatkov lahko finančni oddelek in vodstvo podjetja primerno in pravočasno ukrepata, če se izkaže, da je gibanje celotnih terjatev negativno ali da posamezen kupec ni pravočasno poravnal terjatve. Pri vseh tehnikah spremljanja terjatev je najpomembnejše, da podjetje vzpostavi skoraj popolno bazo podatkov o vsaki posamezni terjatvi, datumu njenega nastanka, kupcu, do katerega je terjatev vzpostavljena, datumu zapadlosti ter informacijo, kaj se je v preteklosti dogajalo s terjatvijo do posameznega kupca (Javornik, 1995, str. 81).

### **1.6.1. Spremljanje terjatev posameznega kupca**

Podjetja imajo na izbiro več možnih tehnik spremljanja terjatev posameznega kupca. Kupec lahko opravi enega ali več nakupov. S povečevanjem števila nakupov se povečujeta tudi kompleksnost spremljanja terjatev in potreba po vzpostavitvi ustreznega sistema spremljanja. Poglavitni namen spremljanja terjatev za posameznega kupca je pridobiti informacije o plačilni disciplini, oziroma ali kupec plačuje v dogovorjenih rokih. Na podlagi teh informacij lahko podjetje oceni kreditno sposobnost kupca, se odloči, kakšno kreditno politiko bo vodilo v prihodnosti in sprejme ustrezne, predvsem pa pravočasne ukrepe ob morebitni zamudi plačila.



### 1.6.1.1. »Kontna kartica«

Z razvojem informacijske tehnologije in informatizacije poslovanja je postalo spremljanje terjatev neprimerno lažje in učinkovitejše. Skorajda vsak računovodski programski paket nam ponuja vrsto možnosti za spremljanje terjatev do posameznega kupca. V praksi najpogosteje uporabljajo t. i. »kontno kartico«, ki prikaže vse računovodske podatke o posameznem kupcu, z izbiro ustreznega konta »terjatve do kupcev« pa prikaže tudi vse najnovejše in prejšnje podatke o stanju in gibanju terjatev za izbranega kupca. Moderni programski paketi nam poleg spremljanja vseh podatkov ponujajo tudi možnost sooblikovanja izpisov s preprosto izbiro zelenih kriterijev, po katerih lahko spremljajo terjatve po datumu nastanka, zapadlosti, starosti itd. S spremljanjem podatkov v tej obliki dobimo sicer izjemno natančen, a zamuden pregled stanja in gibanja terjatev do posameznega kupca.<sup>7</sup>

### 1.6.1.2. »Tabela staranja terjatev«

Najpogosteje uporabljena tehnika kontrole nad upravljanjem s terjatvami do kupcev je metoda staranja terjatev do kupcev. Tabela staranja terjatev do kupcev je vrsta zapisa vseh kupcev, do katerih ima podjetje odprte terjatve. Ponuja zgoščen pregled zneska odprtih terjatev, kolikšen del terjatev je že zapadlo, ter jih razdeli po starosti v ustrezen stolpec (Brigham, Gapenski, Davies, 1999, str. 618). Programski paketi nam omogočajo spreminjaje kriterijev, po katerih ločimo starost terjatev, saj si zelo preprosto lahko izberemo druge časovne intervale, kot so prikazani v spodnjem primeru (glej Tabela 1, str.15).

Tabela nam ponuja zelo pregledno sliko stanja terjatev tako za posameznega kupca kot za celotne terjatve do vseh kupcev. Slabost takega pregleda je v primerjavi s »kontno kartico« predvsem njena statičnost, saj nam ne ponuja pregleda gibanja že poravnanih terjatev in s tem kupčevih plačilnih navad v preteklosti.

Tabela 1 : Prikaz primera metode staranja terjatev za posameznega kupca

Kupec	Terjatve			Zapadle terjatve			
	Terjatve skupaj	Nezapadle skupaj	Zapadle 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
Ččč	250	125	125	30	50	5	40
Ddd	300	150	150	15	10	0	125
Skupaj	1000	500	500	80	180	25	215

### 1.6.1.3. Povprečni čas plačila

Uporabno orodje za spremljanje nekdanjih plačilnih navad posameznega kupca je spremljanje povprečnega časa poravnave terjatve. Čas poravnave terjatev dobimo tako, da izberemo čas

<sup>7</sup> Glej prilogo 1.

nastanka terjatve (navadno upoštevamo datum izdaje računa) in pogledamo, koliko časa je minilo do plačila posameznega računa. Nato izberemo opazovano obdobje v preteklosti ter zanj izračunamo tehtan povprečni plačilni čas.

$$\text{tehtan povprečni čas poravnave terjatve} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{vrednost terjatve}_i * \text{čas poravnave terjatve}_i}{\sum_{i=1}^n \text{vrednost terjatev}_i}$$

Pri tem je:

»n« – število vseh terjatev v opazovanem obdobju,

»i« – terjatev v opazovanem obdobju.

### 1.6.2. Spremljanje stanja celotnih terjatev

Spremljanje stanja celotnih terjatev podjetje opravlja zato, da bi pridobilo informacije o gibanju terjatev. Na podlagi teh bo vodstvu posredovalo (Hill, Sartoris, 1995, str. 442):

- pozitivne signale, če se povprečni čas poravnave terjatev skrajšuje;
- negativne signale, če se povprečni čas poravnave terjatev podaljšuje;
- nevtralne signale, če se povprečni čas poravnave terjatev ne spreminja.

#### 1.6.2.1. Kazalnik obračanja terjatev do kupcev

Najpogostejši kazalnik, s katerim podjetja merijo likvidnost terjatev do kupcev, je kazalnik obračanja terjatev do kupcev (AR), ki je opredeljen kot razmerje med prihodki od prodaje v določenem časovnem obdobju in povprečnim obsegom terjatev do kupcev (Davies, 1985, str. 135; v Javornik, 1995, str. 80).

$$AR = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povprečni obseg terjatev do kupcev}}$$

Kazalnik obračanja terjatev do kupcev nam pove, kolikokrat se terjatve do kupcev v preučevanem obdobju obrnejo. S tem kazalnikom lahko izračunamo tudi čas povprečne vezave terjatev do kupcev, in sicer tako, da število dni v preučevanem obdobju delimo s kazalnikom obračanja terjatev. Dnevi obračanja terjatev do kupcev nam povedo, kolikšen je povprečni čas, v katerem podjetje izterja svoje terjatve do kupcev. Če ta čas primerjamo s povprečnim pogodbenim časovnim zamikom, ki ga podjetje pri prodaji odobri svojim kupcem, lahko vidimo, ali kupci podjetju poravnajo svoje obveznosti v pogodbenih rokih ali pri poravnavi v povprečju zamujajo. Ti kazalniki likvidnosti terjatev do kupcev temeljijo na računovodski opredelitvi kratkoročnih financ. Vsi izračuni temeljijo na povprečnih vrednostih. Če izhodiščno ali končno stanje, ki vstopata v izračun, zaradi kakršnih koli razlogov odstopata od normalnih vrednosti za podjetje, nam lahko ti kazalniki dajo popolnoma napačno sliko o resničnem dogajanju v podjetju. Ker vsi temeljijo na primerjavi s prihodki od prodaje, nam ne omogočajo

ločiti vplivov spremembe v prihodkih od prodaje na povprečno vezavo terjatev do kupcev od dejansko spremenjenega ravnanja kupcev pri poravnavi njihovih obveznosti do podjetja (Javornik, 1995, str. 80).

#### 1.6.2.2. Metoda staranja terjatev do kupcev

Pri spremljanju celotnih terjatev do kupcev lahko uporabimo tudi metodo staranja terjatev do kupcev. Na podlagi te metode lahko podjetje nadzoruje povprečni čas plačevanja vseh kupcev podjetja. Pri metodi staranja terjatev do kupcev mora podjetje terjatve do kupcev razdeliti glede na njihovo starost. Pri tem v večini primerov dobimo omejeno število razredov, ki so predvsem odvisni od politike kreditiranja kupcev določenega podjetja. Čim večji je delež nezapadlih terjatev podjetja, tem boljša je tudi likvidnost. Medsebojna primerjava časovne vrste preglednic staranja terjatev do kupcev podjetju omogoči spremljanje povprečnega časa plačevanja kupcev v določenem časovnem obdobju.

Tabela 2: Prikaz primera metode staranja celotnih terjatev do kupcev

Starost terjatev	Vrednost	Odstotek %
nezapadle	500	50
zapadle od 1–30 dni	80	8
zapadle od 30–60 dni	180	18
zapadle od 60–90 dni	25	2,5
zapadle več kot 90 dni	215	21,5
Skupaj	1000	100

Vir: Tabela 1

Tudi metoda staranja terjatev do kupcev ima svoje slabe lastnosti. Največja pomanjkljivost te metode je, da, podobno kot vezava terjatev do kupcev, podjetju ne omogoča razločiti vpliva spreminjanja ravni prihodkov od prodaje od dejanske spremembe povprečnih plačilnih navad kupcev. Če se prihodki podjetja iz obdobja v obdobje nenehno zvišujejo, bo metoda staranja terjatev do kupcev vodstvu prikazovala, da se čas izterjave terjatev do kupcev postopno izboljšuje, in nasprotno.

Zaradi takšnih slabosti pri določanju likvidnosti terjatev do kupcev so nastali novi modeli nadzora terjatev do kupcev in ugotavljanja likvidnosti podjetij (Javornik, 1995, str. 83).

#### 1.6.2.3. Markov model verižnega procesa

Najbolj reprezentativen med temi modeli je **Markov model verižnega procesa**, pri katerem razporeditev izterjav terjatev do kupcev, razporejenih glede na njihovo starost ob času izterjave, določa dinamiko spreminjanja terjatev do kupcev v denarno obliko. Časovna dinamika te spremembe je v modelu označena kot matrika dinamike plačil P. Verjetnost spremembe terjatev

do kupcev v denarno obliko lahko določimo na naslednji način (Chang, Liao ,1985, str. 242; v Javornik, 1995, str. 83) :

$$P_{j(i,i+1)} = \frac{AR_{i,j} - AR_{i+1,j+1}}{AR_{i,j}} \quad (1)$$

Pri tem je  $P_{j(i,i+1)}$  verjetnost, da bodo terjatve do kupcev starosti  $j$  v obdobju  $i$  ( $AR_{i,j}$ ) plačane v obdobju  $i + 1$ , izraz  $AR_{i+1,j+1}$  pa so terjatve do kupcev v obdobju  $i + 1$ . Tako je velikost terjatev do kupcev v katerem koli trenutku enaka ostanku, ki izhaja iz enačbe (1). Še neizterjane terjatve do kupcev je mogoče opredeliti kot  $U = 1 - P$  oziroma  $P = 1 - U$  in jih vstaviti v enačbo (1):

$$1 - U_{j(i,i+1)} = \frac{AR_{i,j} - AR_{i+1,j+1}}{AR_{i,j}} \quad (2)$$

Iz tega sledi:

$$U_{j(i,i+1)} = \frac{AR_{i+1,j+1}}{AR_{i,j}} \quad (3)$$

oziroma:

$$AR_{i+1,j+1} = U_{j(i,i+1)} * AR_{i,j} \quad (4)$$

Razporeditev neizterjanih terjatev do kupcev do konca obdobja  $i + 1$  je predstavljena kot nov vektor  $AR_{i+1}$ , povezavo pa sestavlja matrika  $U_{j(i,i+1)}$ , ki prikazuje verjetnost, da terjatve do kupcev iz starostne kategorije  $j$  iz obdobja  $i$ , v obdobju  $i + 1$  še vedno ne bodo izterjane. Verjetnost, da bodo terjatve iz starostne kategorije  $j$  iz obdobja  $i$  v obdobju  $i + 1$  odpisane kot neizterljive, lahko izrazimo z matriko  $B$ . Za vsako terjatev obstajajo trije možni scenariji. Ena možnost je, da je terjatev izterjana, druga možnost je, da ostane neizterjana in se preseli v drugo starostno kategorijo, tretja možnost pa je, da jo podjetje odpiše. Te tri možnosti so prikazane z matrikami  $P$ ,  $B$  in  $U$ . Predpostavimo, da je v določenem obdobju izterjanih 60 % tekočih terjatev, 55 % terjatev iz prve kategorije, iz druge matrike 30 %, 5 % terjatev pa je odpisanih. Matrika verjetnosti prehoda, ki jo bomo označili s  $T$ , je tako enaka:

Tabela 3: Matrika verjetnosti prehoda

Iz stanja	V stanje				
	P	B	0	1	2
P	1	0	0	0	0
B	0	1	0	0	0
0	0,6	0	0	0,4	0
1	0,55	0	0	0	0,45
2	0,3	0,05	0	0	0,35

Vir: Javornik, 1995, str.85

Polji PP in BB, na katerih je prikazan formalen prehod iz stanja »plačano« v stanje »plačano« ter iz stanja »neizterljivo« v stanje »neizterljivo«, avtor imenuje »polji absorbcije«, kajti ko je terjatev plačana ali dokončno odpisana, ne more več zavzeti drugačne oblike, zato je verjetnost PP in BB enaka 1. Preostala stanja 0, 1 in 2<sup>8</sup> ponazarjajo stanja prehoda, saj je lahko vrednost, zajeta v vsaki kategoriji, prenesena v druge kategorije, ki so: plačano, neizterljivo, preneseno v drugo starostno skupino. Matriko verjetnosti prehodnosti zdaj pomnožimo z matriko starostne sestave terjatev do kupcev v obdobju  $i$  ( $AR_i$ ), tako da dobimo ocenjeno vrednost izterjave, neizterljivih terjatev in starostno sestavo terjatev v obdobju  $i + 1$ :

$$AR_i * T = \text{ocena (izterjav, neizterljivih terjatev, } AR_{i+1}) \quad (5)$$

Največja prednost opisanega pristopa ugotavljanja likvidnosti terjatev do kupcev in zagotavljanja kontrole nad njimi v primerjavi s klasičnimi metodami je v tem, da je izločen moteči vpliv sprememb v prihodkih od prodaje na dinamiko izterjave terjatev do kupcev. Z izpeljavo Markovega modela je prikazan model, na podlagi katerega lahko ocenjujemo izterjavo terjatev do kupcev in neizterljive terjatve v posameznih obdobjih.

Slabost Markovega modela je, da predpostavlja nespremenjeno ravnanje kupcev glede dinamike njihovih plačil. V dejanskem obdobju poslovanja podjetja se lahko ta dinamika zaradi ugotovljivih ali tudi neugotovljivih vzrokov večkrat spremeni. Zaradi opisane slabosti modela so ga številni teoretiki skušali izboljšati z ugotavljanjem vplivov, ki povzročijo spremembo v ravnanju kupcev glede dinamike plačevanja (Chang, Liao, 1985, str. 241; v Javornik, 1995, str. 86). Kot so ugotovili, so glede tega najpomembnejši naslednji dejavniki: sezonska komponenta v poslovanju kupcev, sprememba tržnih obrestnih mer ter napor podjetja za izterjavo terjatev. Končna ugotovitev vseh, ki so preučevali ravnanje kupcev glede dinamike plačevanja, je, da se ta dinamika ciklično spreminja, vendar pa se te spremembe ne pojavljajo kot regularen in predvidljiv pojav (Javornik, 1995, str. 86).

### 1.7. Ukrepi za zagotavljanje pravočasne poravnave terjatev

Nekatera podjetja ne plačujejo v dogovorjenih rokih preprosto zato, ker si to lahko privoščijo, druga zato, ker tega ne zmorejo. Naloga odgovornih v podjetju je ugotoviti, v katero skupino sodijo kupci, ki imajo zapadlo obveznost do podjetja. (Siciliano, 2001, str.16–19).

Dejavnike, ki vplivajo na pravočasno poravnavo obveznosti kupca, lahko v grobem razdelimo na zunanje in notranje. Če privzamemo, da podjetje nima vpliva na stanje v narodnem gospodarstvu in panogi, v kateri deluje, pa ima ves nadzor nad notranjimi dejavniki. Notranje dejavnike bom v tem delu diplomske naloge prikazal v luči procesa, ki poteka od izstavitve do plačila računa.

---

<sup>8</sup> Pri tem 0 ponazarja tekoče obdobje, 1 obdobje z enkratno velikostjo zamika, 2 obdobje z dvakratno velikostjo zamika ...

### 1.7.1. Izstavitev računa

Prvi korak v procesu izterjave je izstavitev računa. Če računi niso pravočasno izstavljeni, tudi plačila ne bodo pravočasna. Večina podjetij se trudi izstaviti račun takoj po odpremi blaga oziroma takoj po opravljeni storitvi. Skrajšanje procesa izstavitve računa je lahko razmeroma poceni, prav tako pa tudi znatno skrajša denarni tok, vezan na izterjavo terjatev do kupcev. Poleg pravočasnosti izdaje računa je zelo pomembna tudi pravilnost računa. Nepravilno napisan račun je prvi možni vzrok zamude plačila (Hill, Sartoris, 1995, str. 436).

### 1.7.2. Določitev kriterijev, kdaj kupec zamuja s plačilom

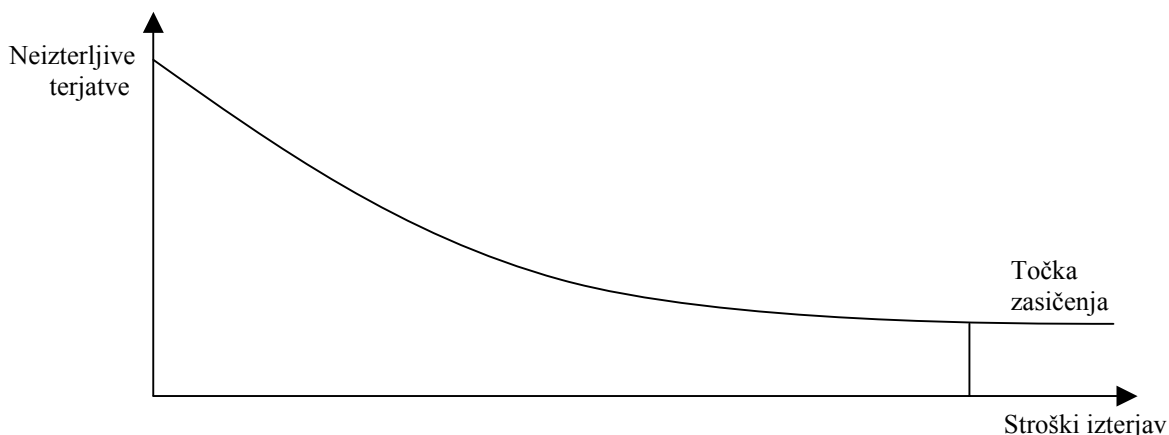
Odgovorni v podjetju morajo definirati, kdaj kupec zamuja s plačilom. Podjetja zelo različno določajo dejansko zapadlost računa. Nekatera menijo, da kupec zamuja s plačilom, ko mine več kot mesec dni po datumu zapadlosti, ki je določen v kreditnih pogojih in zapisan na računu ali pogodbi. Druga podjetja definirajo zapadlost računa že nekaj dni po zapisanem ali dogovorjenem datumu zapadlosti (Hill, Sartoris, 1995, str. 436).

### 1.7.3. Neposredna izterjava zapadlih terjatev

Kratkoročne terjatve, za katere obstaja tehtna domneva, da ne bodo poravnane pravočasno, je treba izkazati posebej kot dvomljive terjatve. Posebna oblika dvomljivih terjatev so sporne terjatve, pri katerih je bil sprožen sodni postopek (Turk et al, 1985, str. 107).

Obseg neizterljivih terjatev do kupcev lahko podjetje zmanjša z ustrežno politiko izterjave, vendar je to spet povezano z dodatnimi stroški (Van Horne, 1989, str. 433). Zaradi višjih stroškov izterjave se zmanjšuje delež neizterljivih terjatev in skrajšuje povprečna vezava terjatev do kupcev. Omenjena povezava velja samo do določene točke (t. i. točka zasičenja), potem pa tudi dodatni stroški, vloženi v izterjavo, ne zmanjšujejo več obsega neizterljivih terjatev. (Javornik, 1995, str. 73). Odnos med slabimi terjatvami in stroški izterjave lahko prikažemo tudi grafično

Slika 2: Razmerje med neizterljivimi terjatvami do kupcev in stroški izterjave



Vir: Van Horne, 1989, str. 433.

Postopki neposredne izterjave so tako v praksi kot teoriji zelo različni in tudi v strokovni literaturi skoraj ni najti enotnih priporočil za izvedbo vseh faz procesa. Medtem ko v nekaterih virih najprej navajajo osebni stik in šele v nadaljnjih fazah izterjave pisni opomin, drugi priporočajo diametralno nasprotno ravnanje. Vsi pa se strinjajo, da je treba postopek izvesti pravočasno in strokovno, da vključuje tako osebne stike kot pisno komuniciranje s kupcem ter da je treba pritisk na neplačnike stopnjevati, če določena faza ne obrodi pričakovanih rezultatov. Primer celotnega postopka izterjave bo prikazan v drugem delu ob praktičnem primeru v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.

#### 1.7.4. Sodna pot

Sodna pot je navadno zadnja možna faza izterjave neporavnanih obveznosti kupca. Podjetje se navadno za to možnost odloči šele potem, ko izčrpa vse druge možnosti. S tožbo oziroma narokom za izvršbo so največkrat končane tudi vse možnosti za nadaljnje sodelovanje s kupcem, poleg tega pa je ta način za podjetje tudi razmeroma drag. Za tak skrajni ukrep se podjetja navadno odločijo le, če je vrednost neporavnane terjatve zelo velika ter če je vodstvo sklenilo, da s partnerjem oziroma kupcem ne želi več sodelovati. Med sodne poti izterjave lahko štejemo tudi postopke prisilne poravnave in stečaja, a v tem primeru podjetje navadno izgubi tudi do osemdeset in več odstotkov celotne vrednosti neporavnane terjatve.

#### 1.7.5. Vključitev tretje strani

Podjetje ima na izbiro tudi vključitev tretje strani. Za tak ukrep se navadno odloči šele, če interni postopki izterjave niso obrodili zadovoljivih rezultatov. Visoko usposobljena podjetja, ki, seveda za plačilo storitve, izvajajo izterjave, so agencije oz. podjetja, specializirana za **izterjavo dolgov**.

Prodaja terjatev ali »**factoring**« je prodaja terjatev posebnim podjetjem, ki jih imenujemo faktorji. Tisti hip, ko je terjatev kupljena, postane last faktorja in ta z njo tudi upravlja. Poznamo več vrst faktoringa: faktoring po dospetju, klasični faktoring in faktoring s poroštvom.

Pri **listinjenju** terjatve podjetje, ki je osnovni nosilec terjatve, le-to proda ali odda določenemu podjetju. Prevzemnik nakup terjatev financira z izdajo kratkoročnih vrednostnih papirjev, katerih odplačilo ima porošтво v denarnih tokovih, ki jih bodo ustvarile zapadle odkupljene terjatve do kupcev.

## 2. Upravljanje s terjatvami do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.

### 2.1. Kratka predstavitev podjetja

Že leta 1948 so v majhni delavnici na Hotavljah v Poljanski dolini, zgrajeni v neposredni bližini kamnoloma, ročno obdelovali znani rdečkasto siv kamen, imenovan hotaveljčan. V več kot pol stoletja so kamnoseški mojstri in strokovnjaki z različnih področij ustvarili zdajšnje podjetje.

Podjetje Marmor Hotavlje, d. d., je dandanes tako doma kot v svetu znano kot stabilno in uspešno podjetje, ki je ob koncu poslovnega leta 1998 praznovalo 50-letnico svojega obstoja. Od vsega začetka so za podjetje Marmor Hotavlje, d. d., značilni rast, vlaganje v ljudi in njihovo znanje, opremljanje z najsodobnejšo opremo, iskanje novih možnosti uporabe kamna za prijetnejše bivanje, pa tudi stalno osvajanje novih zahtevnih trgov. Zadnjih deset let, ko je podjetje doseglo optimalno velikost, se je število zaposlenih ustalilo pri približno 150 delavcih. Leta 1996 je Marmor Hotavlje, d. d., kot prvo kamnarsko podjetje v Sloveniji pridobilo certifikat ISO 9001 (Poslovno poročilo podjetja Marmor Hotavlje, d. d., 2000).<sup>9</sup>

## **2.2. Predstavitev panoge**

Eden izmed pglavitnih dejavnikov razumevanja kreditne politike in upravljanja s terjatvami do kupcev je panoga, v kateri podjetje deluje. Marmor Hotavlje, d. d., sodi v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti v dejavnost »obdelava naravnega kamna«, širše pa se uvršča v gradbeništvo, ki tudi odločilno vpliva na poslovanje podjetja.

Stanje, ki neposredno vpliva na izvajanje kreditne politike in ki nazorno prikazuje problem upravljanja s terjatvami, najlaže predstavimo z oceno zunanjih dejavnikov poslovanja, ki so jo v podjetju pripravili za poslovno poročilo za leto 2001. Poslovne razmere v gradbeništvu so se po izjemno ugodnem letu 1999 tega leta že drugo leto zapored slabšale. Dejavnost je leto 2001 zaključila z realnim nazadovanjem.<sup>10</sup> Poglavitni razlogi so bili zmanjševanje investicij, upočasnitev graditve avtocest, zaostrovanje pogojev pri javnih naročilih in slaba plačilna sposobnost investitorjev. Slabše razmere se kažejo v slabši likvidnosti in večji zadolženosti gradbenih podjetij. Gradbeni izvajalci rešujejo težave z zmanjševanjem števila zaposlenih, z odprodajo odvečnih osnovnih sredstev ... (Poslovno poročilo podjetja Marmor Hotavlje, d. d., 2001).

## **2.3. Kreditna politika podjetja Marmor Hotavlje, d. d.**

Za izvajanje kreditne politike sta odgovorna komercialni in finančno-računovodski oddelek. V podjetju pojmujejo kreditno politiko kot uveljavitev kreditnih pogojev, ki zajemajo plačilni rok, sankcije za zamude pri plačilu in možna zavarovanja plačil.

Dejstvo, da ima pri izvajanju kreditne politike najpomembnejšo vlogo komercialni oddelek, je posledica narave prodaje. Podjetje namreč približno 70 % svoje letne prodaje na vseh trgih opravi na podlagi prodajnih, izvajalskih ali podizvajalskih pogodb, za sklepanje katerih je pristojen komercialni oddelek. Kreditni pogoji so le eden izmed pogojev, ki jih vsebuje pogodba, in tako podvrženi procesu pogajanja, pogajalski moči in spretnosti kupca na eni ter pogajalski

---

<sup>9</sup> Organizacijska shema podjetja in oddelkov je v prilogi 2-4.

<sup>10</sup> Vrednost opravljenih del v gradbeništvu je bila leta 2001 1,1 % manjša kot leto prej.



moči in spretnosti prodajalca na drugi strani. Ugodni kreditni pogoji so v pogajalskem procesu substitut izvedbenim pogojem ter ceni.

V tej fazi je bila funkcija finančno-računovodskega oddelka v preteklosti zelo pasivna, kajti samo v posamičnih primerih je oddelek pred podpisom pogodbe analiziral ključne finančne pogoje, zapisane v osnutku, ter podal komentar oz. pripombe, ki naj bi bile pogajalska izhodišča prodajalcev. Na tem področju je podjetje leta 2002 z aktivnejšo vključitvijo oddelka naredilo korak naprej.

### 2.3.1. Poglavitni dejavniki vpliva na kreditne pogoje

V pogodbi zapisani kreditni pogoji so bolj ali manj odvisni od kombinacije treh dejavnikov.

#### 2.3.1.1. Dejavnik izdelka

Podjetje najširše loči prodajo izdelkov z vgradnjo in prodajo izdelkov brez vgradnje. Prodaja izdelkov brez vgradnje navadno poteka po splošnih kreditnih pogojih podjetja. Obveznost podjetja je z dobavo blaga končana, kontrola obveznosti je lažja, prodaja pa je v manjši meri odvisna od sezonskih nihanj.

Z izvajalsko ali podizvajalsko pogodbo je urejene kar 90 % prodaje izdelkov z vgradnjo. Pri tej vrsti prodaje podjetje poleg dobave blaga vključi tudi storitev vgradnje. Podjetje v približno 70 % primerov nastopa kot podizvajalec, v 30 % primerov pa kot glavni izvajalec kamnoseških del. V prvem primeru glavni izvajalec navadno uveljavlja kreditne pogoje investitorja; s tem poveča svojo pogajalsko moč, breme slabih kreditnih pogojev pa skuša prevaliti na podizvajalca. Če podjetje nastopa kot glavni izvajalec, ima znatno več možnosti za uveljavitev ugodnih kreditnih pogojev. V tem primeru je tudi bolj odvisno od sposobnosti svojih prodajalcev.

#### 2.3.1.2. Dejavnik trga

Prodaja je ločena na domači in tuji trg, pri tem pa mora upoštevati različne poslovne navade kupcev. Tako so določeni kreditni pogoji povsem sprejemljivi na enem trgu, na drugem pa so nesprejemljiva poslovna praksa.

#### 2.3.1.3. Dejavnik kupca

Pri določitvi kreditnih pogojev sta med najpomembnejšimi dejavniki pogostost in vrednost nakupa. Navadno podjetje postavi ugodnejše kreditne pogoje za vrednostno večje nakupe, prav tako pa tudi za dolgoletne poslovne partnerje. Kupo-prodajni odnos z dolgoletnimi poslovnimi partnerji je po večini urejen s pogodbo, po vrednosti manjši in enkratni nakupi pa temeljijo na izstavljenem računu.

### 2.3.2. Predstavitev kreditne politike v skladu z organizacijo komercialnega oddelka

Kot izhodišče za nadaljnjo obravnavo bom najprej predstavil podatke o gibanju čistih prihodkov od prodaje in stanju terjatev do kupcev v skladu organizacijo komercialnega oddelka.

Tabela 4 : Gibanje čistih prihodkov od prodaje (v 000 SIT) in odstotek od celotne prodaje (v %) v letih od 1999–2001

Leto	Izdelki z vgradnjo	%	Izdelki	%	Izvoz	%	Skupaj
1999	1.111.015,00	65,11	489.116,00	28,66	106.229,00	6,23	1.706.360,00
2000	1.041.988,00	63,04	479.046,00	28,98	131.854,00	7,98	1.652.888,00
2001	832.724,00	47,24	483.168,00	27,41	447.439,00	25,38	1.762.709,00

Vir: Poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1999–2001.

Tabela 5 : Stanje terjatev do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., na dan 31. 12. (v 000 SIT) in odstotek od celotnega stanja terjatev (v %) v letih od 1998–2001

Leto	Izdelki z vgradnjo	%	Izdelki	%	Izvoz	%	Skupaj
1998	153.795,26	62,12	51.775,19	20,91	42.025,12	16,97	247.595,57
1999	229.967,68	73,65	68.788,94	22,03	13.497,84	4,32	312.254,46
2000	334.940,26	81,17	66.628,38	16,15	11.067,03	2,68	412.635,67
2001	276.879,33	59,24	56.129,65	12,01	134.389,97	28,75	467.398,95

Vir: Poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1998–2001.

### 2.3.2.1. Oddelek za prodajo izdelkov

V oddelku za prodajo izdelkov se kot kupci pojavljajo fizične in pravne osebe, ki živijo oz. delujejo na območju Republike Slovenije in v državah nekdanje Jugoslavije.<sup>11</sup> V tem oddelku sklenejo od 25 % do 30 % vseh prodajnih poslov.

#### 2.3.2.1.1. Fizične osebe

Prodaja izdelkov fizičnim osebam obsega 40-50 % celotne prodaje izdelkov. Pri prodaji fizičnim osebam veljajo za približno 90 % kupcev splošni kreditni pogoji podjetja za prodajo izdelkov. Kupo-prodajni odnos temelji na izstavljeni dobavnici in računu, na katerem so navedeni plačilni pogoji. Kupci navadno lahko izbirajo med dvema plačilnima pogojema, in sicer med predplačilom v višini 50 % vrednosti nakupa in 50 % plačilom v osmih dneh po dobavi ali celotnim plačilom ob prevzemu blaga.

Po posebnih plačilnih pogojih, oblikovanih na podlagi pogovora med prodajalcem in kupcem, je obravnavanih 10 % kupcev, ki jim prodajo približno 40 % prodaje izdelkov fizičnim osebam. Navadno se dogovorijo za predplačilo v višini 30 % vrednosti nakupa, razlika pa neto 30 ali neto 45.

Popustov za hitro plačilo ni. Sankcije za nepravočasno poravnane terjatve so zakonsko določene zamudne obresti. Viri informacij o kupčevi kreditni sposobnosti so prejšnji poslovni odnosi in

<sup>11</sup> Prodaja izdelkov na trge držav nekdanje Jugoslavije je v opazovanih letih obsegala od 0,6–0,4 % celotne prodaje podjetja.

reference. Analiza le-teh je prepuščena prodajalčevi sposobnosti ocene kreditnega tveganja. Pri prodaji fizičnim osebam terjatve navadno niso zavarovane, izjema so samo tisti primeri, za katere prodajalec presodi, da je tveganje neplačila preveliko. Navadno je pri teh primerih uporabljeno zavarovanje terjatve s predplačilom v višini 100 % vrednosti nakupa.

#### 2.3.2.1.2. Pravne osebe

Prodaja izdelkov pravnim osebam obsega 50-60 % celotne prodaje izdelkov. Kupo-prodajni odnos je določen s kupo-prodajno pogodbo.

**Z dolgoletnimi poslovnimi partnerji in trgovskimi podjetji** ima podjetje sklenjeno letno kupo-prodajno pogodbo. Tem poslovnim partnerjem podjetje proda približno 70 % prodaje izdelkov pravnim osebam. Kreditni pogoji, doseženi z dogovorom, so sestavni del pogodbe.

Plačilni rok je odvisen od vrednosti letnega prometa, prejšnjih plačilnih navad in pogajalske moči kupca, giblje pa se v okvirih med neto 45 in neto 90. Popusti za hitro plačilo so določeni le izjemoma, v pogodbo pa so vneseni le na željo kupca. Sankcije za nepravočasno poravnane terjatve so zakonsko določene zamudne obresti oziroma obrestna mera za likvidnostne kredite.

**Z drugimi pravnimi osebami**, ki jim podjetje proda približno 30 % prodaje izdelkov pravnim osebam, je ob vsakem nakupu sklenjena nova kupo-prodajna pogodba.

Plačilni rok je odvisen od vrednosti nakupa. Po navadi je določeno predplačilo v višini 30 % vrednosti nakupa in razlika neto 30 ali neto 45. Popustov za hitro plačilo navadno ni oziroma so v pogodbo vključeni le na izrecno vztrajanje kupca. Sankcije za nepravočasno poravnane terjatve so zakonsko določene zamudne obresti oziroma obrestna mera za likvidnostne kredite.

Viri informacij o kupčevi kreditni sposobnosti so prejšnji poslovni odnosi, reference in finančna poročila. Analizo opravijo zaposleni v finančno-računovodskem oddelku, pred podpisom pogodb velike vrednosti pa pregledajo tudi osnutek pogodbe ter podajo svoje pripombe, ki pristojnim pomagajo oblikovati njihova pogajalska izhodišča.

Terjatve navadno niso zavarovane, zavarujejo jih le, kadar presodijo, da je tveganje neplačila preveliko, ker je podjetje v stečaju, v postopku prisilne poravnave ali pa se je v prejšnjih poslovnih stikih izkazalo kot nezanesljiv plačnik. V teh primerih je blago odpremljeno le s predplačilom v višini 100 % ali 50 % vrednosti nakupa, z zavarovanjem z menico, cesijsko ali asignacijsko pogodbo, za prodajo na trgih držav nekdanje Jugoslavije pa z zavarovanjem terjatve pri Slovenski izvozni družbi, bančnim jamstvom ali akreditivom.

### 2.3.2.2. Oddelek za prodajo izdelkov z vgradnjo

V oddelku za prodajo izdelkov z vgradnjo se kot kupci pojavljajo fizične in pravne osebe, ki živijo oz. delujejo na območju Republike Slovenije in v državah nekdanje Jugoslavije.<sup>12</sup> Zaposleni v tem oddelku sklenejo od 45–60 % poslov.

Na kreditne pogoje najbolj vpliva dejstvo, kje v izvajalski verigi je položaj podjetja oz. ali nastopa v odnosu do investitorja kot glavi izvajalec ali kot **podizvajalec**. Če podjetje nastopa kot podizvajalec, so kupci pravne osebe oz. podjetja za projektiranje in gradbena podjetja, ki jih investitor najame za izvedbo celotnega projekta. Ta vrsta prodaje obsega približno 70 % celotne prodaje izdelkov z vgradnjo. Čeprav podjetje Marmor Hotavlje, d. d., nima vpliva na osnovno pogodbo med investitorjem in glavnim izvajalcem, so pri sklepanju podizvajalske pogodbe odločilna določila osnovne pogodbe med investitorjem in glavnim izvajalcem. Kupci v ostri konkurenci za pridobitev posla privolijo tudi v manj ugodne kreditne pogoje, breme le-teh pa prenesejo na podizvajalce. Običajni plačilni pogoji nihajo med neto 60 in neto 120. V pogodbah se pogosto pojavlja člen, ki se glasi: »Plačilo v roku X dni oziroma 5 dni po plačilu investitorja«, s tem pa je podjetje izpostavljeno dodatnemu tveganju neplačila investitorja. Kupci navadno od vsake situacije<sup>13</sup> zadržijo oz. ne izplačajo od 10–20 % vrednosti posla. Zadržani zneski se imenujejo varščina, saj je njihova vloga zavarovanje za pravočasno in kakovostno izvedbo posla, izplačani pa so šele po uspešnem prevzemu objekta, potrditvi zapisnika o sprostitvi varščin in po predložitvi instrumentov zavarovanja.<sup>14</sup>

Popustov za hitro plačilo navadno ni oziroma so v pogodbo vključeni le na željo kupca, sankcije za zamujeno plačilo, viri in analiza informacij o kreditni sposobnosti kupca ter zavarovanje terjatev pa so enaki kot pri prodaji izdelkov pravnim osebam. Ker imajo kupci po večini negativen odnos do zavarovanja plačila, terjatve največkrat ostanejo nezavarovane.<sup>15</sup> Če pa kupci vendarle privolijo v zavarovanje, so najpogosteje uporabljeni instrumenti zavarovanj menica ter cesijska ali asignacijska pogodba z investitorjem.

Kupci izdelkov z vgradnjo, katere **glavni izvajalec** je podjetje, so tako fizične kot pravne osebe in obsegajo 30 % celotne prodaje izdelkov z vgradnjo. Podjetje navadno dosega ugodnejše plačilne pogoje, če nastopa kot glavni izvajalec, ti pa se po navadi gibljejo med neto 45 in neto 60. Zavarovanje terjatev je še vedno bolj izjema kot pravilo, vendar je pogostejše kot pri prodaji, pri kateri podjetje nastopa kot podizvajalec.<sup>16</sup> Pri pogodbenih kaznih za zamudo plačila, popustih

<sup>12</sup> V opazovanih letih 1999, 2000, 2001 je podjetje na omenjene trge prodajalo samo izdelke brez vgradnje. Leta 2002 pa je bila sklenjena po vrednosti posla največja pogodba o prodaji izdelkov z vgradnjo v zgodovini podjetja na trgu Republike Srbije.

<sup>13</sup> Pri prodaji izdelkov z vgradnjo so zaradi dolgotrajnega izvedbenega roka, ki v nekaterih primerih lahko traja celo nekaj let, navadno pa od enega do šestih mesecev, kupcu izstavljen t. i. **mesečne situacije**, ki upoštevajo dejansko vgrajene količine. Ob koncu graditve projekta je izstavljen t. i. končna situacija.

<sup>14</sup> Navadno je v pogodbi določeno, da mora podizvajalec ob sklenitvi del za zavarovanje odprave napak v garancijski dobi izdati bančno jamstvo ali menico.

<sup>15</sup> Leta 2001 je imelo podjetje zavarovanih 12 % vseh terjatev iz naslova prodaje izdelkov z vgradnjo.

<sup>16</sup> Približno 70 % vseh zavarovanih terjatev iz naslova prodaje izdelkov z vgradnjo je bilo za posle, ki so bili sklenjeni neposredno z investitorjem.

za hitro plačilo ter virih in analizi kreditnega tveganja pa ni razlik, ali podjetje nastopa kot glavni izvajalec ali podizvajalec.

### 2.3.2.3. Izvozno-uvozni oddelek

Kot nam pove že samo ime oddelka, se le-ta ukvarja s prodajo izdelkov na tujih trgih, razen na trgih držav nekdanje Jugoslavije. Naloga oddelka je prodaja izdelkov in izdelkov z vgradnjo fizičnim in pravnim osebam. Prodajna realizacija izvozno- uvoznega oddelka je v posameznih letih sicer različna, povprečno pa v njem sklenejo od 10–30 % vseh pogodb o prodaji. Nihanje izvoza je posledica dejstva, da podjetje na leto ustvari od 7–10 % celotne prodaje s prodajo stalnim poslovnim partnerjem, razliko pa z enim ali dvema večjima projektoma. Najpomembnejši negativni dejavniki, ki vplivajo na obseg prodaje so po mnenju odgovornih v komercialnem oddelku ostra konkurenca, visoki stroški prevozov ter pridobitev delovnih dovoljenj. Sicer pa podjetje po večini izvažata končne izdelke brez vgradnje.

Kupo-prodajni odnos je v 50-60 % primerih urejen s pogodbo, v 40-50 % primerih pa temelji na ponudbi prodajalca in naročilnici kupca. Sodelovanje s stalnimi poslovnimi partnerji je navadno urejeno na drug način.

Plačilni roki se gibljejo med neto 30 in neto 45. Popusti za hitro plačilo so na željo kupca vključeni v plačilne pogoje in so od 1/10 neto 30 do 1,5/30 neto 45. Ob morebitni prodaji novemu kupcu kot zavarovanje navadno uporabijo akreditiv, bančno jamstvo ali predplačilo v višini 100 % vrednosti nakupa, terjatve pa ne zavarujejo pri SID.<sup>17</sup> Kot vir informacij uporabljajo izključno reference in prejšnje poslovne odnose, analizo kreditnega tveganja pa opravi prodajalec, ki oceni stopnjo kreditnega tveganja.

## 2.4. Nadzor nad terjatvami do kupcev

Za upravljanje s terjatvami je odgovoren finančno-računovodski oddelek. V podjetju definirajo nadzor nad terjatvami do kupcev kot nadzor nad plačili, obsegom in strukturo terjatev do kupcev ter kot zagotavljanje informacij za pravočasno ukrepanje.

V oddelku pripravijo letni gospodarski načrt, v katerem v skladu z načrtovano prodajo določijo izhodiščno raven terjatev do kupcev po posameznih mesecih. Povprečna višina mesečnih terjatev v letnem gospodarskem načrtu je izhodišče za nadzor in upravljanje s terjatvami do kupcev. V finančno-računovodskem oddelku nadzorujejo tako terjatve v celoti kot tudi terjatve do posameznih kupcev.

V podjetju izvajajo mesečni in letni nadzor nad terjatvami. Računovodsko spremljanje poteka ločeno za prodajo izdelkov, izdelkov z vgradnjo in za prodajo kupcem na tujih trgih.<sup>18</sup> Terjatve

---

<sup>17</sup> Slovenska izvozna družba.

<sup>18</sup> Vključno s prodajo na trgih držav nekdanje Jugoslavije.

so ločene tudi glede na objekt oz. t. i. stroškovno mesto, to pa znatno olajša projektno spremljanje terjatev pri kupcih, do katerih izkazujejo terjatve iz naslova več različnih objektov.

**Letni nadzor** je opravljen v okviru letnega poročila. To namreč natančno navaja stanje terjatev do kupcev na dan 31. 12., absolutno in realno spremembo v primerjavi s stanjem 31. 12. leto prej, primerjavo z načrtovanim stanjem v gospodarskem načrtu, koeficient obračanja terjatev do kupcev in povprečni plačilni rok. Povprečni plačilni rok je izračunan na podlagi formule, podane v točki 1.6.2.1., in temelji na podatkih iz bilance stanja in izkaza uspeha.

Del letnega poročila je tudi izkaz finančnih tokov, izkaza denarnih tokov pa v podjetju ne pripravljajo.

Struktura terjatev je razdeljena na zapadle in nezapadle terjatve, zapadle terjatve pa so razdeljene na sporne in čiste zapadle terjatve. Sporne terjatve podjetja so definirane kot terjatve, ki so v tožbi, prisilni poravnavi ali v terjatvah do podjetij v stečaju, zapadle terjatve, ki niso poravnane zaradi reklamacije, ter terjatve, ki ne sodijo v nobeno od zgornjih kategorij in niso poravnane v 90 dneh po preteku roka plačila oz. čiste sporne terjatve. Povprečna vrednost spornih terjatev je od 50 do 70 milijonov SIT oziroma od 3–4,5 % letne realizacije. Terjatve v tožbi, prisilni poravnavi ali terjatve do podjetij v stečaju so vredne od 20–25 milijonov SIT oziroma približno 1,5 % letne realizacije. Vrednost reklamacij dosega od 15–25 milijonov SIT oz. 1 % letne realizacije, vrednost preostalih spornih terjatev pa je od 15–35 milijonov SIT oz. od 1–2 % letne realizacije.

Pri analizi stanja in oceni uspešnosti na področju upravljanja s terjatvami kot poglobitni kriterij upoštevajo vrednost zapadlih terjatev ter vrednost zapadlih spornih terjatev.

**Mesečni nadzor** poteka prek mesečnih poročil vodstvu; ta nadzor se od letnega razlikuje predvsem po bolj razdrobljeni strukturi. Terjatve do kupcev so razdeljene na nezapadle in zapadle po posameznih trgih, na terjatve iz naslova prodaje izdelkov in prodaje izdelkov z vgradnjo ter na terjatve iz naslova varščin in zamudnih obresti.

Sporne terjatve so razdeljene na terjatve v tožbi, terjatve v prisilni poravnavi ali stečaju, reklamacije in čiste sporne terjatve.

Poročilo prav tako navaja povprečni plačilni rok v opazovanem mesecu, izračunan pa je po enakem postopku kot na letni ravni. Podan je tudi komentar sezonskega vpliva na višino terjatev, merjen z višino nezapadlih terjatev.

**Tedenski nadzor** nad celotnimi terjatvami poteka na podlagi tabele staranja terjatev do kupcev v celoti, ki jo pripravljajo v okviru finančno-računovodskega programskega paketa.<sup>19</sup> Izpis nam ponuja razdelitev terjatev na nezapadle in zapadle. Zapadle terjatve do kupcev so razdeljene v pet starostnih razredov, katerih starost je poljubno določena v intervalu od 1–999 dni po zapadlosti, ter poseben razred, v katerem so terjatve do podjetij v stečaju, prisilni poravnavi in tožbi.

**Nadzor nad posameznimi terjatvami** do kupcev temelji na izpisih finančno- računovodskega programskega paketa, in sicer na t. i. kontni kartici, na kateri so zbrani vsi računovodski podatki o posameznem kupcu, ter na tabeli staranja terjatev za posameznega kupca. Po potrebi sta izračunana povprečni čas plačila in povprečno odstopanje pri poravnavi terjatev od dogovorjenih plačilnih rokov. Povprečni čas izračunajo iz podatka o vrednosti terjatve in časovnega intervala plačila na podlagi formule, omenjene v točki 1.6.1.4.

## **2.5. Izterjava zapadlih terjatev do kupcev**

Pravočasna in pravilna izstavitve računa oz. situacije je podlaga za pravočasno plačilo. Izdani računi, ki jih kupcem izdaja fakturistka v komercialnem oddelku, so evidentirani v računalniško vodenem informacijskem sistemu. Datum zapadlosti terjatve je zapišan na računu, vendar kot zamudo štejejo, če kupec računa ne plača 30 dni po njegovi zapadlosti.

Poravnava zapadle terjatve je po dogovoru s kupcem možna v gotovini, z virmanom, položnico, medsebojno kompenzacijo, verižno kompenzacijo, multilaterarnim pobotom, menico, cesijo, asignacijo ter kratkoročnim blagovnim kreditom. Medsebojna kompenzacija je poravnava zapadle obveznosti kupca z blagom oz. opravljeno storitvijo. Verižna kompenzacija je medsebojno pobotanje terjatev in obveznosti iz naslova faktur in obresti treh ali več poslovnih partnerjev. Multilateralni pobot omogoča verižno poravnavo terjatev in obveznosti po vsej Sloveniji. Osrednjo vlogo pri tej vrsti poravnave terjatev ima Agencija za plačilni promet<sup>20</sup> oziroma od 1.1.2003 dalje Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Kratkoročni blagovni kredit pomeni pobot terjatve do kupca in vpis nove terjatve iz naslova danih kreditov. Ta vrsta plačila vsebinsko ne označuje dokončnega pobota obveznosti kupca, prav tako pa še vedno obstaja kreditno tveganje.

Neposredno izterjavo po večini izvajajo v finančno-računovodskem oddelku. Postopki neposredne izterjave so določeni v standardih ISO, vendar v praksi ne veljajo v celoti. Odstopanje se kaže v odzivnem času, saj je ta v realnosti občutno daljši.

---

<sup>19</sup> V začetku leta 2001 so v podjetju posodobili finančno-računovodski informacijski sistem. Pred posodobitvijo v podjetju niso pripravljali tabele staranja terjatev.

<sup>20</sup> V nadaljevanju APP.

## 2.5.1. Postopki, opisani v pravilniku, ki ga določa ISO 9001

### 1. faza: OPOMINJANJE

Referentka v saldakontih kupcev po telefonu in s pisnimi opomini opozarja kupce na njihove obveznosti ter sprejema njihove pripombe in jih posreduje pristojnim službam (komercialisti, prodajni referenti, vodje objektov ...) Referentka evidentira kupce, ki ne poravnajo računov v 30 dneh po zapadlosti in jih izroči v nadaljnjo obravnavo.

### 2. faza: OPOMIN ODVETNIKA

Kupce, ki zamujajo s plačili več kot 30 dni, opomnijo z opomini s podpisom in žigom odvetniške pisarne, pristojne službe pa se z njimi še vedno skušajo dogovoriti za poravnavo obveznosti. Če je dogovarjanje po 60 dneh od zapadlosti računa neuspešno, kupce predlagajo v sodno izvršbo.

### 3. faza: PREDLOG SODNE IZVRŠBE

Referentka v saldakontih kupcev pripravi dokumentacijo, potrebno za vložitev zahtevka za sodno izvršbo. Tudi v tej fazi si vsi pristojni prizadevajo doseči dogovor o plačilu in skušajo plačilo tudi realizirati.

### 4. faza: SODNA IZVRŠBA

Vloga za sodno izvršbo je vložena za primere, pri katerih se pristojnim s kupcem ni uspelo dogovoriti o plačilu, najpozneje pa 90. dan po zapadlosti računa. Postopek izvaja in nadzira pooblaščen odvetniška pisarna.

## 2.5.2. Dejanski postopki izterjave

### 1. faza: PISNI OPOMIN

Pisne opomine, ki jih pripravijo na podlagi avtomatskega izpisa, ki ga ponuja računovodsko-finančni programski paket, pošiljajo neplačnikom enkrat na mesec. Začetek izterjave je tako v resnici v časovnem intervalu od enega do 30 dni.

### 2. faza: VLJUDNOSTNO TELEFONSKO OPOZORILO oz. DRUGI PISNI OPOMIN

Druga faza se začne po preteku 30-dnevnega roka po zapadlosti računa, in sicer z vljudnostnim telefonskim opozorilom, a le za kupce, katerih dolg je več kot 200.000,00 SIT. Kupci, katerih obveznost ne presega omenjenega zneska, prejmejo drugi pisni opomin.

### 3. faza: VNOVIČNO TELEFONSKO OPOZORILO oz. TRETJI PISNI OPOMIN

Če zamuda traja več kot 45 dni, sledi vnovično telefonsko opozorilo, a spet samo za kupce, katerih dolg je višji od omenjenega zneska, preostali kupci pa prejmejo tretji pisni opomin. Zanje je ustavljena vsakršna nadaljnja prodaja.



#### 4. faza: OSEBNI OBISK oz. PISNI OPOMIN ODVETNIKA

Vodje finančnega oddelka se glede na višino terjatve odločijo za osebni obisk ali začetek postopka sodne izvršbe s pisnim opominom odvetnika. Merilo za osebni obisk sta pomembnost poslovnega partnerja za delovanje podjetja in višina terjatve (navadno od 500.000,00 SIT do 1.000.000,00 SIT).

#### 5. faza: SODNA IZVRŠBA

V soglasju s komercialnim oddelkom in vodstvom podjetja je vloga za sodno izvršbo vložena za terjatve, katerih vrednost je manjša od 500.000,00 SIT, oziroma za terjatve do manj pomembnih poslovnih partnerjev približno 120 dni po datumu zapadlosti terjatve. Za kupce, katerih obveznost je več kot 500.000,00 SIT in niso dolgoletni poslovni partnerji, je vloga za sodno izvršbo vložena 120 do 150 dni po preteku plačilnega roka. Proti dolgoletnim poslovnim partnerjem sodne izvršbe ne vložijo, dokler se vodstvo podjetja ne odloči za prekinitev poslovnih odnosov.

### 3. Analiza kreditne politike

Z analizo kreditne politike nameravam določiti najbolj problematičen segment kupcev in oceniti stroške kreditne politike v podjetju. Podlaga za analizo je struktura prodaje v okviru organizacije komercialnega oddelka.<sup>21</sup>

#### 3.1. Analiza kreditne politike pri prodaji izdelkov z vgradnjo na domačem trgu

Tabela 6: Dejavniki kreditne politike v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., **pri prodaji izdelkov z vgradnjo na domačem trgu**<sup>22</sup> v letih od 1999–2001: gibanje čistih prihodkov od prodaje (v 000 SIT), stanje terjatev do kupcev na dan 31. 12. (v 000 SIT), povprečni dejanski čas plačila, povprečni zapisan plačilni rok ter povprečna zamuda pri plačilu (v dnevih).

Leto	Prihodki od prodaje	Stanje terjatev	Dejanski plačilni rok	Zapisan plačilni rok	Zamuda
	1	3	5	6	= 5–6
1999	1.111.015,00	229.967,68	63,04	46,30	16,74
2000	1.041.988,00	334.940,26	98,94	51,10	47,84
2001	832.724,00	276.879,33	134,09	64,50	69,59

Vir: Poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., in sklenjene pogodbe o prodaji v letih od 1998–2001.

<sup>21</sup> Prodaja kupcem na območju držav nekdanje Jugoslavije je zaradi načina računovodskega spremljanja podatkov v analizi upoštevana kot prodaja na tujih trgih. Prodaja na omenjenih trgih obsega v opazovanih letih od 0,5–1 % celotne prodaje, glede na to pa je njen vpliv na kreditno politiko zanemarljiv.

<sup>22</sup> V nadaljevanju samo prodaja izdelkov z vgradnjo.

1. V opazovanih letih so se prihodki od prodaje izdelkov z vgradnjo zmanjševali. Razlogi za zmanjšanje prodaje so po mnenju odgovornih v komercialnem oddelku vse ostrejša konkurenca, povečana ponudba nadomestnih materialov, zmanjševanje trga vgradnje tlakov in fasadnih plošč itd.
2. Stanje terjatev v opazovanem obdobju ima trend rasti, saj podjetje kljub zmanjšanju prodaje v primerjavi z izhodiščnim letom 1999 v letih 2000 in 2001 izkazuje višje terjatve do kupcev izdelkov z vgradnjo.
3. Povprečni plačilni rok, zapisan v pogodbi ali na izdanem računu,<sup>23</sup> se je v obravnavanem obdobju podaljševal, in sicer s 46,3 dneva v letu 1999 na 64,5 dneva v letu 2001, to pa kaže na omilitev kreditne politike podjetja do kupcev izdelkov z vgradnjo.
4. Čas od nastanka terjatve do plačila se je v opazovanem obdobju nenehno povečeval, in sicer s 63,04 dneva v letu 1999 na 134,09 dneva v letu 2001.<sup>24</sup>
5. Povprečna zamuda<sup>25</sup> pri poravnavi terjatev se je v opazovanem obdobju podaljševala, in sicer s 16,74 dneva v letu 1999 na 69,59 dneva v letu 2001, to pa kaže na povečanje plačilne nediscipline kupcev izdelkov z vgradnjo, zaradi česar so kupci v tem segmentu obravnavani kot najbolj problematični.

Zaradi ostre konkurence, velike pogajalske moči kupcev in velike odvisnosti poslovanja od prodaje izdelkov z vgradnjo je vodenje ostrejše kreditne politike za podjetje zelo težavno. V opazovanih letih je prav zaradi vztrajanja pri zavarovanju plačila in krajšem plačilnem roku izgubilo dva izmed desetih največjih kupcev.

---

<sup>23</sup> Tehtano povprečje zapisanih plačilnih rokov v pogodbah ali izdanih računih, ki so v posameznem letu obsegali 80 % vrednosti prodaje izdelkov z vgradnjo na domačem trgu.

<sup>24</sup> Dejanski plačilni rok oziroma čas, v katerem so kupci poravnali svojo obveznost, je izračunan po formuli iz točke 1.6.2.1.

<sup>25</sup> Razlika med povprečnim dejanskim plačilnim rokom in povprečnim zapisanim plačilnim rokom.

### 3.1.1. Stroški, povezani s politiko kreditiranja kupcev izdelkov z vgradnjo

Tabela 7: Izračun stroškov financiranja terjatev do kupcev izdelkov z vgradnjo na domačem trgu v obdobju od 1999–2001 (v 000 SIT)<sup>26</sup>

Leto	i	VC	N+M	K	S	TVC
	1	2	3	4	5	= 1*2*(3-4)*5
1999	0,1138	0,67	63,04	21	3.043,88	9.756,44
2000	0,1475	0,67	98,94	27	2.854,76	20.296,22
2001	0,1405	0,67	134,09	38	2.281,44	20.635,83

Vir: Bilten Banke Slovenije 1999, 2000, 2001 in 2002, poslovna poročila in interni viri podjetja Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1998–2001, Tabela 6.

1. Cena potrebnih sredstev za financiranje terjatev »i« je enaka letnemu povprečju mesečno sporočenih obrestnih mer, vezanih na tolarško revalorizacijsko klavzulo (TOM), v p.a. za kratkoročna posojila gospodarstvu<sup>27</sup>, zmanjšana za eno odstotno točko, ker ima podjetje boniteto A.
2. Neposredni stroški prodanih proizvodov »VC« se v opazovanem obdobju niso spremenili in ostajajo na ravni 67 % celotnih stroškov podjetja.
3. Povprečni celotni čas poravnave terjatev »N+M« je enak dejanskemu plačilnemu roku (Tabela 6).
4. Povprečni čas plačila neposrednih stroškov prodanega blaga od dneva prodaje »K« je enak povprečnemu času poravnave obveznosti po posameznih letih, zmanjšanemu za 30 dni. Neposredni stroški v podjetju nastanejo povprečno 30 dni pred prodajo blaga.
5. Povprečna prodaja z odloženim plačilom (v 000 SIT) »S« je bila izračunana kot prihodki od prodaje v posameznem letu deljeno s 365 dni.

Stroški financiranja terjatev do kupcev izdelkov z vgradnjo so se leta 2000 v primerjavi z letom 1999 podvojili, leta 2001 pa so ostali skoraj nespremenjeni. Čeprav se je dejanski plačilni rok podaljšal, se stroški zaradi podaljšanja plačilnega roka dobaviteljem in zmanjšanja prodaje leta 2001 niso občutno povečali.

<sup>26</sup> Stroški financiranja terjatev so izračunani na podlagi formule iz točke 1.2.5.

<sup>27</sup> Bilten Banke Slovenije – Finančna statistika v letih 1999, 2000, 2001 in 2002.

Tabela 8: Stroški, povezani s kreditno politiko do kupcev izdelkov z vgradnjo v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1999–2000 (v 000 SIT)<sup>28</sup>

Leto	TVC	ADMIN	BD	OTH	Skupaj
	1	2	3	4	=1+2+3+4
1999	9.756,44	5.280,00	4.300,00	3.043,88	22.380,32
2000	20.296,22	6.432,00	15.000,00	2.854,76	44.582,99
2001	20.635,83	9.408,00	12.200,00	2.281,44	44.525,26

Vir : Interni viri Marmor Hotavlje, d. d., Tabela 7.

1. Celotni administrativni stroški upravljanja s terjatvami do kupcev (»**ADMIN**«) so ocenjeni kot ustrezni deleži bruto plače zaposlenih v finančnem in komercialnem oddelku.

Po oceni namreč delež administrativnih stroškov pri upravljanju s terjatvami do kupcev izdelkov z vgradnjo obsega 80 % vseh administrativnih stroškov upravljanja s terjatvami do kupcev. Leta 2001 so se administrativni stroški občutno povečali, ker je podjetje sklenilo pogodbo s samostojnim podjetnikom, ki zanj opravlja storitev izterjave in svetovanja na področju upravljanja s terjatvami.

2. Stroški slabih dolgov (»**BD**«) so enaki popravkom terjatev do kupcev izdelkov z vgradnjo v posameznem letu, zmanjšani za popravke terjatev iz naslova reklamacij.
3. Stroški posledic kreditne politike na druge funkcije v podjetju (»**OTH**«) so ocenjeni na vrednost enodnevnne prodaje izdelkov z vgradnjo, poleg tega pa zajemajo tudi dodatne stroške administracije v oddelku saldakontov dobaviteljev, oportunitetne stroške za hitro plačilo pri poravnavi obveznosti do dobaviteljev, višje cene materiala in storitev itd.

Podobno kot pri stroških financiranja terjatev do kupcev so se leta 2000 v primerjavi z letom 1999 podvojili tudi celotni stroški, povezani s kreditno politiko podjetja. Poglavitni razlogi za to, da se celotni stroški kreditne politike v letu 2001 kljub daljšemu plačilnemu roku kupcev izdelkov z vgradnjo niso povečali, so zvišanje stroškov administracije, nihanje stroškov slabih dolgov ter enaka raven stroškov financiranja terjatev v letih 2000 in 2001.

<sup>28</sup> Stroški, povezani s kreditno politiko do kupcev, so izračunani v skladu z točko 1.2.

### 3.2. Analiza kreditne politike pri prodaji izdelkov na domačem trgu<sup>29</sup>

Tabela 9: Dejavniki kreditne politike v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., **pri prodaji izdelkov na domačem trgu** v letih od 1999–2001: gibanje čistih prihodkov od prodaje (v 000 SIT), stanje terjatev do kupcev na dan 31. 12. (v 000 SIT), povprečni dejanski čas plačila, povprečni zapisan plačilni rok ter povprečna zamuda pri plačilu (v dnevih).

Leto	Prihodki od prodaje	Stanje terjatev	Dejanski plačilni rok	Zapisani plačilni rok	Zamuda
	1	3	5	6	= 5–6
1999	489.116,00	68.788,94	44,99	19,75	25,24
2000	479.046,00	66.628,38	51,59	25,41	26,18
2001	483.168,00	56.129,65	46,37	31,20	15,17

Vir: Poslovna poročila Marmor Hotavlje, d. d., in sklenjene pogodbe o prodaji v letih od 1998–2001.

1. Prihodki iz prodaje in stanje terjatev na 31. 12. se v opazovanem obdobju niso občutno spreminjali, glede na to pa jih lahko označimo kot stabilne.
2. Zapisan plačilni rok se je v opazovanih letih podaljševal, to pa kaže na omilitev kreditne politike, čeprav vodi podjetje na tem področju ostrejšo kreditno politiko kot na področju prodaje izdelkov z vgradnjo.
3. Dejanski plačilni rok v opazovanem obdobju je sicer nihaj, vendar se je zaradi omilitve kreditne politike in boljše plačilne discipline kupcev v tem segmentu zmanjševala povprečna zamuda pri poravnavi obveznosti.

Večja plačilna disciplina v primerjavi s kupci izdelkov z vgradnjo je po eni strani posledica ostrejše kreditne politike, po drugi pa tudi strukture kupcev. Kupci izdelkov so večja trgovska podjetja in fizične osebe, katerih likvidnost je povprečno boljša od kupcev izdelkov z vgradnjo. Nakupi so manjše vrednosti, opravi jih večje število kupcev, zaradi številnosti oz. razdrobljenosti pa je manjša tudi njihova pogajalska moč. Kupce v tem segmentu lahko označimo kot neproblematične.

#### 3.2.1 Stroški, povezani s politiko kreditiranja kupcev izdelkov

Dejavniki, ki vplivajo na stroške financiranja terjatev, so v tem primeru enaki stroškom prodaje izdelkov z vgradnjo, razen povprečnega plačilnega roka kupcev in povprečne prodaje na dan pa je enaka tudi metodologija za izračun.

<sup>29</sup> V nadaljevanju kupci izdelkov.

Tabela 10: Izračun stroškov financiranja terjatev do kupcev izdelkov v obdobju od 1999–2001 (v 000 SIT)

Leto	i	VC	N+M	K	S	TVC
	1	2	3	4	5	= 1*2*(3-4)*5
1999	0,1138	0,67	44,99	21	1.340,04	2.450,63
2000	0,1475	0,67	51,59	27	1.312,45	3.189,32
2001	0,1405	0,67	46,37	38	1.323,75	1.042,70

Vir: Bilten Banke Slovenije 1999, 2000, 2001 in 2002, poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., Tabela 9.

Kljub temu da je bil obseg prodaje v opazovanem obdobju bolj ali manj nespremenjen, pa so nihali stroški financiranja. Tako so bili stroški financiranja terjatev do kupcev izdelkov najnižji leta 2001, predvsem zaradi podaljšanja plačilnega roka dobaviteljem.

Tabela 11: Stroški, povezani s kreditno politiko do kupcev izdelkov v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1999–2001 (v 000 SIT)

Leto	TVC	ADMIN	BD	OTH	Skupaj
1999	2.450,63	990,00	1.500,00	1.340,04	6.280,68
2000	3.189,32	1.206,00	2.000,00	1.312,45	7.707,77
2001	1.042,70	1.764,00	2.300,00	1.323,75	6.430,44

Vir : Interni viri podjetja Marmor Hotavlje, d. d., Tabela 10.

Po oceni obsegajo administrativni stroški pri upravljanju s terjatvami do kupcev izdelkov 15 % celotnih administrativnih stroškov upravljanja s terjatvami do kupcev. Vsi drugi stroški so ocenjeni na podlagi istih predpostavk kot pri prodaji izdelkov z vgradnjo.

V opazovanem obdobju so se zvišali administrativni stroški in stroški slabih dolgov, stroški posledic kreditne politike na druge funkcije v podjetju pa ostajajo bolj ali manj enaki. Skupni stroški kreditne politike do kupcev izdelkov v tem obdobju so sicer različni, kljub temu pa jih še vedno lahko označimo kot stabilne.

### 3.3. Analiza kreditne politike pri prodaji na tuje trge

Tabela 12: Dejavniki kreditne politike v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., **pri prodaji na tuje trge** v letih od 1999–2001: gibanje čistih prihodkov od prodaje (v 000 SIT), stanje terjatev do kupcev na dan 31. 12. (v 000 SIT), povprečni dejanski čas plačila, povprečni zapisan plačilni rok, ter povprečna zamuda pri plačilu (v dnevih).

Leto	Prihodki od prodaje	Stanje terjatev	Dejanski plačilni rok	Zapisan plačilni rok	Zamuda
	1	3	5	6	= 5–6
1999	106.229,00	13.497,84	95,39	13,40	81,99
2000	131.854,00	11.067,03	34,00	12,60	21,40
2001	447.439,00	134.389,97	59,33	22,40	36,93

Vir: Poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., in sklenjene pogodbe o prodaji v letih od 1998–2001.

1. Prihodki od prodaje kupcem na tujih trgih, vključno s kupci na trgih nekdanje Jugoslavije, so se v opazovanem obdobju povečevali, skokovito pa so narasli leta 2001. Tega leta je podjetje izvozilo za približno 349 mio SIT oziroma kar 78 % celotnega izvoza samo z enim projektom.
2. Zaradi povečane prodaje na tuje trge so se leta 2001 povečale tudi terjatve do kupcev na tujih trgih.
3. Dejanski plačilni rok v opazovanem obdobju je nihal. Leta 1999 je bil plačilni rok 95,39 dneva, zlasti zaradi projekta, realiziranega leta 1998. Prodaja v znesku 30 mio SIT je bila fakturirana decembra 1998 in je znatno povečala stanje terjatev 31. 12. 1998, to pa vpliva na izračun povprečnega stanja terjatev leta 1999 in posledično na daljši plačilni rok. Podobno je bilo tudi leta 2001, ko je bilo decembra fakturiranih približno 30 mio SIT.
4. V letih 1999 in 2000 zapisan plačilni rok je bil primerljiv, leta 2001 pa se je podaljšal na 22,4 dneva. Leta 2001 je za vse kupce, razen za največjega, povprečno veljal zapisan plačilni rok 17 dni. Kreditni pogoji za največji projekt so bili 20 % avans in 80 % neto 45.

Struktura in obseg prodaje otežujeta realno primerjavo dejavnikov kreditne politike. Sliko povprečnih vrednosti stanja terjatev ter dejanskih in zapisanih plačilnih rokov popačita majhno število kupcev in vpliv večjih projektov. Kreditna politika v tem segmentu je podvržena prevladujočemu vplivu večjih projektov. V preteklosti zaradi tega ni bilo večjih težav pri obvladovanju terjatev do kupcev, saj lahko kupce v tem segmentu označimo kot neproblematične.

### 3.3.1. Stroški, povezani s politiko kreditiranja kupcev na tujih trgih

Dejavniki, ki vplivajo na stroške financiranja terjatev, so v tem primeru enaki kot pri prodaji izdelkov z vgradnjo in prodaji izdelkov, razen povprečnega plačilnega roka kupcev in povprečne prodaje na dan, enaka pa je tudi metodologija za izračun.

Tabela 13: Izračun stroškov financiranja terjatev do kupcev na tujih trgih v obdobju od 1999–2001 (v 000 SIT)

Leto	i	VC	N+M	K	S	TVC
	1	2	3	4	5	= 1*2*(3-4)*5
1999	0,1138	0,67	95,39	21	291,04	1.650,70
2000	0,1475	0,67	34,00	27	361,24	249,91
2001	0,1405	0,67	59,33	38	1.225,86	2.461,24

Vir: Bilten Banke Slovenije 1999, 2000, 2001 in 2002, poslovna poročila podjetja Marmor Hotavlje, d. d., Tabela 12.

Stroški financiranja v opazovanem obdobju se povečujejo zaradi zviševanja prihodkov iz prodaje in daljšega plačilnega roka.

Tabela 14: Stroški, povezani s kreditno politiko do kupcev na tujih trgih, v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1999–2000 (v 000 SIT)

TVC	ADMIN	BD	OTH	Skupaj
1.650,70	330,00	3.300,00	291,04	5.571,74
249,91	402,00	2.700,00	361,24	3.713,16
2.461,24	588,00	2.500,00	1.225,86	6.775,10

Vir : Interni viri podjetja Marmor Hotavlje, d. d., Tabela 13.

Po oceni dosega delež administrativnih stroškov pri upravljanju s terjatvami do kupcev na tujih trgih 5 % celotnih administrativnih stroškov upravljanja s terjatvami do kupcev. Vsi preostali stroški so ocenjeni na podlagi istih predpostavk kot za prodajo izdelkov z vgradnjo in izdelkov.

Administrativni stroški in stroški posledic kreditne politike na druge funkcije v podjetju so se v opazovanem obdobju zvišali, znižali pa so se stroški slabih dolgov. Skupni stroški kreditne politike iz naslova prodaje kupcem na tujih trgih sicer nihajo, vendar so se leta 2001 – ob upoštevanju štirikratne rasti prihodkov – zvišali samo za približno 44 %.



### 3.4. Pregled dejavnikov kreditne politike na ravni celotnega podjetja

Tabela 15: Koefficient obračanja terjatev in povprečni plačilni rok terjatev do kupcev v letih od 1999–2001 v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.

Leto	Izdelki z vgradnjo	K.o.	Izdelki	K.o.	Izvoz	K.o.	Povprečni k.o.	Povprečni plačilni rok
1999	63,04	5,79	44,99	8,11	95,39	3,83	6,01	59,97
2000	98,94	3,69	51,59	7,08	34,00	10,74	4,54	80,07
2001	134,09	2,72	46,37	7,87	59,33	6,15	3,9	91,20

Vir: Tabela 6, Tabela 9 in Tabela 12.

Tabela 16 : Povprečni plačilni rok terjatev do kupcev v letih od 1999–2001 v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1998–2001, zapisan v pogodbi ali na računu

Leto	Izdelki z vgradnjo	K.o.	Izdelki	K.o.	Izvoz	K.o.	Povprečni k.o.	Povprečni zapisani plačilni rok
1999	46,30	7,88	19,75	18,48	13,40	27,24	9,28	39,33
2000	51,10	7,14	25,41	14,36	12,60	28,97	8,07	45,25
2001	64,50	5,66	31,20	11,70	22,40	16,29	7,54	48,40

Vir: Pogodbe o prodaji v letih 1998–2001.

Tabela 17: Razlika med plačilnim rokom, zapisanim v pogodbah in na računih, ter dejanskim plačilnim rokom (v dnevih)

Leto	Izdelki z vgradnjo	Izdelki	Izvoz	Povprečna zamuda
1999	16,74	25,24	81,99	23,24
2000	47,84	26,18	21,40	39,45
2001	69,59	15,17	36,93	41,30

Vir: Tabela 15, Tabela 16.

Skupni stroški kreditne politike v podjetju so izračunani kot seštevki posameznih postavk v analizi dejavnikov kreditne politike v skladu z organizacijo komercialnega oddelka.

Tabela 18: Stroški, povezani s kreditno politiko do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., v letih od 1999–2000 (v 000 SIT)

Leto	TVC	ADMIN	BD	OTH	Skupaj
1999	13.857,78	6.600,00	9.100,00	4.674,96	34.232,74
2000	23.735,46	8.040,00	19.700,00	4.528,46	56.003,92
2001	24.145,85	11.760,00	17.000,00	4.829,34	57.735,19

Vir: Interni viri podjetja Marmor Hotavlje, d. d.

Celotni stroški kreditne politike se v opazovanem obdobju povečujejo. Kot prelomno leto lahko označim leto 2000, saj so se prav to leto v podjetju občutno povečali stroški financiranja, administrativni stroški ter stroški slabih dolgov. Leta 2001 je podjetju uspelo stroške kreditiranja kupcev ohraniti na primerljivi ravni z letom 2000, in sicer predvsem s podaljšanjem plačilnih rokov dobaviteljem in znižanjem stroškov slabih dolgov.

Najbolj problematični so kupci izdelkov z vgradnjo na domačem trgu, hkrati pa imajo tudi največji vpliv tako na obseg celotne prodaje kot tudi na višino celotnih stroškov kreditne politike. Kupce v drugih dveh segmentih lahko označim kot neproblematične oziroma kot kupce s stabilnimi plačilnimi navadami.

#### **4. Poglavitne slabosti in ukrepi za izboljšanje kreditne politike in upravljanje s terjatvami do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d.**

##### **4.1. Kreditna politika**

Razdrobljenost prodaje, velika odvisnost od razmer na trgu ter plačilna nedisciplina so poglavitni dejavniki, ki vplivajo na težave pri upravljanju s terjatvami do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d. V ostri konkurenci za tržni delež je podjetje sicer pred težavno odločitvijo, kako voditi zaostreno kreditno politiko do kupcev, kljub temu da so tudi pri zdajšnji kreditni politiki še notranje rezerve, ki lahko odločilno pripomorejo k lažjemu in učinkovitejšemu upravljanju s terjatvami.

##### **4.1.1. Pasivna vloga finančno-računovodskega oddelka**

Ena izmed največjih slabosti kreditne politike je pasivna vloga finančno- računovodskega oddelka pred samim nastankom terjatve. Oddelek bi s svojim znanjem moral sodelovati pri analizah osnutkov pogodb, dejavnejše pa bi morale biti tudi sodelovanje pri analizah kreditne sposobnosti kupcev. Priporočljivo bi bilo, da bi oddelek pred **vsakim** podpisom netipske pogodbe oblikoval svoje mnenje oz. pripombe, ki bi jih prodajalci uporabili kot pogajalska izhodišča.

#### 4.1.2. Razvrščanje kupcev

Kot je razvidno iz opisa kreditne politike, je struktura kupcev razdrobljena, kreditna politika pa nesistematična. Kreditni pogoji so vse preveč odvisni od volje, sposobnosti in subjektivne ocene prodajalca. V podjetju bi lahko opravili razvrščanje kupcev, in sicer tako, da bi jih razdelili v štiri razrede – od A do D. Poglavitni kriteriji za morebitno razvrščanje kupcev so:

Tabela 19 : Razredi kupcev in kriteriji za razvrščanje le-teh

<b>A</b>	V celoti izpolnjuje pogodbene obveznosti. Probleme predvideva in jih preprečuje. Išče oblike za širitev sodelovanja.
<b>B</b>	Pogodbene obveznosti izpolnjuje po posredovanju. Probleme rešuje v primernem času. Sodelovanje temelji na pogodbenem odnosu.
<b>C</b>	Pogodbene obveznosti izpolnjuje šele po večkratnem opominjanju. Rešitve problemov so delne in nepopolne. Sodelovanje je minimalno.
<b>D</b>	Ne izpolnjuje pogodbenih obveznosti. Problemi ostajajo nerešeni. Sodelovanja ni.

Na podlagi teh razredov bi podjetje lahko oblikovalo svojo kreditno politiko.

##### 4.1.2.1. Poslovni partnerji oz. kupci, ki opravijo več nakupov na leto

###### Razred A

Za poslovne partnerje, ki sodijo v razred A, so kreditni pogoji najugodnejši. Njihovo boniteto je treba preverjati enkrat na leto. Sodelovanje je zasnovano na podlagi letne pogodbe, za večje projekte pa ga je treba uskladiti z aneksom k pogodbi. Terjatev ni treba zavarovati. Pogodbena kazen za zamudo pri plačilu je obrestna mera, ki ohranja realno vrednost denarja oz. TOM.<sup>30</sup>

###### Razred B

Kupci, uvrščeni v razred B, so deležni ugodnih kreditnih pogojev na podlagi dogovora za posamezen projekt. Njihovo boniteto je treba preverjati dvakrat na leto. Sodelovanje temelji na pogodbi za vsak projekt posebej. Terjatve so zavarovane z letno bianko menico. Sankcija za zamujeno plačilo je obrestna mera za likvidnostne kredite.

###### Razred C

Za kupce, uvrščene v razred C, so kreditni pogoji manj ugodni. Njihovo boniteto je treba preverjati vsako četrletje. Sodelovanje temelji na pogodbi za vsak projekt posebej. Zanje je glede na višino vseh odprtih terjatev določen kreditni limit. Terjatve so zavarovane z letno

<sup>30</sup> Temeljna obrestna mera.

bianco menico, cesijo, asignacijo ali predplačilom v višini 50 % celotne vrednosti nakupa. Sankcija za zamudo pri plačilu je zamudna obrestna mera.

#### Razred D

Za kupce, uvrščene v razred D, veljajo zelo strogi kreditni pogoji. Sodelovanje temelji na pogodbi za vsak projekt posebej. Terjatve so zavarovane z bančnim jamstvom, akreditivom, cesijo, asignacijo ali predplačilom v višini 100 % vrednosti. Sankcija za zamudo pri plačilu je zamudna obrestna mera.

4.1.2.2. Kupci, ki opravijo svoj prvi nakup, so na podlagi vrednosti nakupa in analize kreditne sposobnosti uvrščeni v razred B ali C. Preverjanje bonitete je treba opraviti pred prvim nakupom. Po šestih mesecih sodelovanja in vsaj treh opravljenih nakupih ter na podlagi odobritve komercialnega in finančno-računovodskega oddelka lahko kupec preide v višji razred.

#### 4.1.2.3. Popusti za hitro plačilo

Pri opisu kreditne politike je opaziti, da podjetje nima oblikovane politike popustov za predčasna plačila. Pri zdaj skoraj običajni plačilni nedisciplini popust za hitro plačilo ni samo možnost, da kupec poravna svojo obveznost določeno število dni pred zapadlostjo, ampak tudi možnost, da kupec poravna svojo obveznost pred dejanskim rokom plačila, ki je navadno od 30 do 60 dni po zapadlosti. Popust za hitro plačilo mora biti tolikšen, da podjetju ne bo povzročil izgube dohodka, hkrati pa bo kupca spodbujal k hitremu plačilu.

## **4.2. Nadzor in upravljanje s terjatvami do kupcev**

### 4.2.1. Šifranti

Pri nadzoru terjatev naj opozorim predvsem na problem neurejenosti šifrantov. Vsak kupec dobi ob svojem prvem nakupu šifro, pod katero so knjižene vse njegove nadaljnje obveznosti. Ker ne obstaja pravilnik o odpiranju šifer za posameznega kupca, se pogosto zgodi, da jih ima isti kupec več, to pa občutno zmanjšuje preglednost posameznih terjatev do kupcev. Podoben problem je tudi pri šifrantu t. i. stroškovnih mest.

### 4.2.2. Mesečna poročila vodstvu

Mesečna poročila vodstvu nimajo določene oblike, poleg tega pa tudi niso oblikovana na podlagi določil, katere podatke morajo vsebovati. Prav tako niso izdelana na točno določen dan v mesecu. Zaradi dinamike poslovanja tako vodstvo ne dobi ustreznih in primerljivih podatkov.

### 4.2.3. Izterjava zapadlih terjatev

Dejanske faze procesa neposredne izterjave so nedosledne, odzivni čas pa je predolg. Ker je definicija zamude s plačilom 30 dni po datumu zapadlosti napačna, bi bilo treba skrajšati rok odzivnosti in pri večjih kupcih ukrepati takoj, vsaj z vljudnim opozorilom po telefonu.

Podjetje bi lahko uporabilo prilagojeno različico izterjave, opisane v standardih ISO, tako da bi bili odzivni časi izterjave prilagojeni razvrstitvi kupca. Zelo slabo je poskrbljeno predvsem za izterjavo terjatev, manjših od 200.000,00 SIT, zato bi bilo treba po mojem mnenju dosledno upoštevati izterjavo, opisano v standardih ISO. Enako velja tudi za vse terjatve do manj pomembnih poslovnih partnerjev.

Pri postopku izterjave je premalo aktiven zlasti komercialni oddelek. Le-ta bi namreč s svojim osebnim poznavanjem kupca oziroma predstavnikov, odgovornih za nabavo in kooperacije v drugih podjetjih, lahko odločilno pripomogel k hitrejši in učinkovitejši izterjavi zapadlih terjatev do kupcev.

## **SKLEP**

Za zdajšnje razmere v slovenskem gospodarskem prostoru in še posebej v gradbeništvu so značilni ostra konkurenca podjetij za pridobitev novih in ohranitev starih kupcev, plačilna nedisciplina in pogosto tudi nelikvidno, v nekaterih primerih pa celo nesolventno poslovanje. Plačilo na dan zapadlosti je, žal, postala že prava redkost. Levji delež odgovornosti za plačilno nedisciplino nosi zaradi neustrezne zakonodaje in dolgotrajnih postopkov pri sodni izterjavi plačil predvsem država.<sup>31</sup>

Kljub omenjenim negativnim zunanjim dejavnikom poslovanja pa odgovorni v podjetju te vse prevečkrat uporabljajo kot izgovor za svojo lastno neučinkovitost in nesposobnost obvladovanja procesa upravljanja s terjatvami do kupcev. Razlogi za to so lahko nepravilna organiziranost, neučinkovit pristop k reševanju težav ali preprosto premalo znanja. Odgovorni v podjetju pogosto pozabljajo, da lahko z ustrezno notranjo organizacijo, doslednim, natančnim in pravočasnim ukrepanjem preprečijo nastanek marsikatere sporne terjatve.

Poglavitni negativni zunanji dejavniki, ki določajo obseg prodaje in proces upravljanja s terjatvami do kupcev v podjetju Marmor Hotavlje, d. d., so ostra konkurenca na domačem in tujem trgu, velika pogajalska moč in vse večja plačilna nedisciplina kupcev, predvsem na domačem trgu. Kljub temu da se je podjetje v boju za tržni delež odločilo za manj zaostreno kreditno politiko na vseh področjih prodaje, se je prodaja na najpomembnejšem trgu izdelkov z vgradnjo občutno zmanjšala. Zviševanje celotnih prihodkov iz prodaje je predvsem posledica povečanega izvoza, ta pa je v veliki meri odvisen od posameznih projektov. Stroški, povezani s kreditno politiko podjetja, so se leta 2000 v primerjavi z letom 1999 podvojili, leta 2001 pa so ostali na primerljivi ravni z letom 2000, predvsem zato, ker so bili stroški financiranja preneseni na dobavitelje.

Pri določanju kreditne politike do kupcev, predvsem na trgu izdelkov z vgradnjo, je podjetje postavljeno pred strateško odločitev o nadaljnjem sodelovanju z nekaterimi največjimi kupci, ki

---

<sup>31</sup> Odgovorne institucije Republike Slovenije.

so hkrati tudi najbolj problematični. Odgovorni v podjetju se morajo zavedati, da je posledica ostrejših kreditnih politik izpad prihodka, tega pa bo podjetje moralo nadomestiti s prodajo novim kupcem.

Kljub negativnim zunanjim dejavnikom pa lahko podjetje Marmor Hotavlje, d. d., s sistematizacijo procesov, intenzivnejšim sodelovanjem med oddelki in izboljšanjem dela nekaterih oddelkov občutno poveča svojo učinkovitost na področju upravljanja s terjatvami do kupcev.

## **LITERATURA**

1. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management, 6<sup>th</sup> edition. Orlando: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
2. Dimovski, Vlado; Gregorič, Aleksandra: Temelji bančništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 181 str.
3. Habjan Bogdan, Kosec Barbara, Žavbi, Alenka: Uspešna izterjava – zavarovanje plačil – bonitetna služba SDK, Ljubljana: Poslovna založba Infin, 1991. 94 str.
4. Hill Ned C., Sartoris William L.: Short term financial management. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 606 str.
5. Ilešič, Marko: Zavarovanje poslovnih terjatev kot element poslovanja gospodarskih družb. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1992. 252 str.
6. Javornik Samo: Kratkoročno finančno upravljanje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 150 str.
7. Juhart, Miha: Zavarovanje in utrditev obveznosti, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 303 str.
8. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
9. Peterka Matjaž: Zavarovanje domačih terjatev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.
10. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey F.: Corporate finance, 3<sup>rd</sup> edition. Homewood: IRWIN, 1993. 912 str.
11. Siciliano Gene: Money, money evrywhere, yet they still pay late!. Business Credit, New York 2001, 3, str. 16–19.
12. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 841 str.
13. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 210 str.
14. Van Horne C. James: Financial management and Policy. New Jersey: Prentice Hall, 1989. 852 str.

## **VIRI**

1. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 8(1999), 12, 93 str.
2. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 9(2000), 12, 101 str.
3. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 10(2001), 12, 101 str.
4. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 11(2002), 9, 103 str.
5. Interni viri podjetja Marmor Hotavlje, d. d.
6. Interna gradiva podjetja Marmor Hotavlje, d. d.
7. Gospodarski načrt podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 1999.
8. Gospodarski načrt podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 2000.
9. Gospodarski načrt podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 2001.
10. Organizacijski predpisi Marmor Hoatvlje,d.d. 1999.
11. Pogodbe o prodaji v letih 1998,1999,2000,2001
12. Poslovno poročilo podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 1999.
13. Poslovno poročilo podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 2000.
14. Poslovno poročilo podjetja Marmor Hotavlje, d. d., za leto 2001.
15. Poslovni cilji podjetja Marmor Hotavlje, d. d., do leta 2005.