

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

SPREMLJANJE DENARNIH TOKOV V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, september 2017

MITJA PAŽON

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Mitja Pažon, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Spremljanje denarnih tokov v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Aleksandrom Igličarjem, višjim predavateljem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DENARNI TOK	1
1.1 Opredelitev denarnega toka	1
1.2 Vrste denarnih tokov	2
1.3 Razlika med denarnim tokom in dobičkom	3
2 VHODNI PODATKI ZA IZRAČUN DENARNEGA TOKA	4
2.1 Vpliv zalog na denarni tok	5
2.2 Vpliv obveznosti do dobaviteljev na denarni tok	5
2.3 Vpliv terjatev do kupcev na denarni tok	6
3 OCENJEVANJE PLAČILNE SPOSOBNOSTI KUPCA IN IZTERJAVA TERJATEV	7
3.1 Plačilna sposobnost	7
3.2 Izterjava terjatev	9
4 PRIMER IZRAČUNA DENARNIH TOKOV ZA IZBRANO PODJETJE	11
4.1 Predstavitev izbranega podjetja	11
4.2 Analiza plačilnih pogojev	12
4.3 Rangiranje kupcev in politika izterjave	15
4.4 Dobavitelji in politika plačevanja	19
4.5 Končni mesečni izračun prilivov in odlivov	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza plačilnih pogojev do kupcev	14
Tabela 2: Analiza plačilnih pogojev do dobaviteljev	15
Tabela 3: Izračun predvidenega datuma plačila kupca C brez vnesenega plana priliva	18
Tabela 4: Izračun predvidenega datuma plačila kupca C z vnesenim planom priliva	18
Tabela 5: Načrt prilivov kupcev v rangju C	19
Tabela 6: Izračun predvidenega datuma plačila kupca s skantom 101	20
Tabela 7: Izračun predvidenega datuma plačila kupca s skantom 102	21
Tabela 8: Načrt odlivov v tekočem mesecu po metodi 102	21
Tabela 9: izračun prilivov za mesec avgust po tednih	22
Tabela 10: Izračun odlivov za mesec avgust po tednih	23

Tabela 11: končni izračun prilivov in odlivov v mesecu avgust.....	23
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Obračanje čistih obratnih sredstev	5
Slika 2: Načini poravnave terjatev	10
Slika 3: Proces izterjave	10
Slika 4: Primer vpliva zalog na plačilne pogoje.....	12
Slika 5: Dinamika prilivov in odlivov po tednih.....	24

UVOD

Denarni tok je pomemben računovodski in finančni pojem, ki vpliva na uspešnost in dobičkonosnost podjetja. Da bi podjetje dosegalo omenjena koncepta pa mora previdno načrtovati, ocenjevati in realizirati denarne tokove. Na denarni tok vpliva več računovodskih postavk, med katerimi so najpomembnejše zaloge, terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Denarni tok je odvisen tudi od plačilne sposobnosti kupcev in dobaviteljev, zato je pomembno, da finančni oddelek podjetja neprestano načrtuje in spremlja prejemke in izdatke, ter v primeru zamude plačila tudi reagira v skladu z veljavno politiko izterjave v podjetju.

Zaključna strokovna naloga se osredotoča na temo denarnega toka in v praktičnem delu na spremljanju le-tega v konkretnem podjetju. V teoretičnem delu naloge bom skozi terminologijo Slovenskih računovodskih standardov raziskal denarni tok in kaj vse vpliva nanj. Dotaknil se bom tudi plačilne sposobnosti. Tema mi je zanimiva in blizu, saj sem zaposlen v izbranem podjetju in se ukvarjam z denarnimi tokovi, natančneje, sem del finančnega oddelka terjatev.

Zaključna naloga je napisana z namenom razširiti znanje s področja denarnega toka in le tega aplicirati na poslovanje realnega podjetja. Na podlagi tega sem se osredotočil na zastavljene cilje:

- opredelitev denarnega toka,
- prikaz razlike med denarnim tokom in dobičkom,
- prikaz potrebnih podatkov za izračun denarnega toka,
- ocenitev plačilne sposobnosti kupca.

V praktičnem delu bom na primeru izračuna denarnih tokov za izbrano podjetje sprva prikazal analizo plačilnih pogojev, nadaljeval bom s prikazom rangiranja kupcev in opisal politiko izterjave, ki jo izvajajo v izbranem podjetju. Na podlagi internih metod za plačilo bom rangiral tudi dobavitelje in v skladu s tem prikazal politiko plačevanja. Praktični del zaključne naloge bom zaključil s prikazom končnih mesečnih izračunov prilivov in odlivov v izbranem podjetju.

1 DENARNI TOK

1.1 Opredelitev denarnega toka

V finančnem in računovodskem svetu je denarni tok eden od temeljnih konceptov. Slovenski računovodski standard 22 Izkaz denarnih tokov za zunanje poročanje (v nadaljevanju SRS 22) pravijo, da je rezultat denarnih tokov: »[...] razlika med začetnim in

končnim stanjem denarja in denarnih ustreznikov« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 360). Gibanje denarnega toka upodobimo v izkazu denarnih tokov, ki je: »[...] temeljni računovodski izkaz, v katerem organizacija resnično in pošteno prikaže spremembe stanja denarnih sredstev za poslovno leto« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 360).

Namen izkaza denarnih tokov je podati: »[...] informacije o tem, kako organizacija denarna sredstva in njihove ustreznike pridobiva in porablja ter kakšno je njihovo stanje na začetku in na koncu obračunskega obdobja« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 361). Iz izkaza denarnega toka je razvidno zakaj in kako so se denarna sredstva gibala - povečevala oz. zmanjševala. Obenem denarni tok prikaže povezavo med: »[...] uspešnostjo oz. dobičkonosnostjo, spremembo sredstev ter likvidnostjo ter solventnostjo [...]« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 361), ter sposobnost in finančno prilagodljivost podjetja (Coyle, 2000).

1.2 Vrste denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov sestoji iz štirih postavk, ki se nanašajo na določeno aktivnost v podjetju: denarni tok iz poslovanja, denarni tok iz investiranja (naložbenja), denarni tok iz financiranja ter denarni izid v obdobju s prikazom začetnega in končnega stanja denarnih sredstev (1) (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 261):

$$\begin{aligned} & \text{celoten denarni tok} \\ & = \text{denarni tok iz poslovanja} + \text{denarni tok iz investiranja} \\ & + \text{denarni tok iz financiranja} \end{aligned} \quad (1)$$

SRS 22 denarni tok iz poslovanja opredelijo kot: »[...] denarna sredstva, dosežena pri vsakodnevnih poslih, ki niso finančni ali naložbeni« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 361). Sem torej štejemo denar, ki izhaja iz prodaje proizvodov podjetja in neto denarja, porabljenega za to prodajo. Primer teh tokov so denarna sredstva, prejeta od kupcev (za nakup blaga in storitev), iz naslova prihodkov iz prodaje, doseženih v tekočem letu ali preteklih letih in prejeta vnaprejšnja plačila; izdatki dobaviteljem za dobavljeno blago; plačilo plač ter prispevkov in davkov na plače in iz plač; plačilo najemnin za nepremičnine, ki se uporabljajo za namene poslovne dejavnosti; plačilo zavarovalnih premij, prejem denarnih sredstev za odškodninske zahteve in drugo, ter plačilo in vračilo davkov, carin in podobnega, kar ni mogoče neposredno povezati z dejavnostmi investiranja in financiranja (Bajuk Mušič et al., 2016).

Denarni tok iz investiranja prikazuje: »[...] denarne tokove organizacije pri naložbenih aktivnostih« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 361). Predstavlja neto obratni kapital, ki ga opredelimo kot ustvarjen ali porabljen denar, ki izhaja iz dolgoročne investicije podjetja. Sem prištevamo na primer izdatke za pridobitev nepremičnin in opreme ter drugih sestavin

osnovnih sredstev in dolgoročnih sredstev pa tudi plačilo ustreznih obresti; prejemke od prodanih osnovnih sredstev, naložbenih nepremičnin in drugih dolgoročnih sredstev; izdatke za nakup dolžniških ali lastniških finančnih naložb (vključno z naložbami v odvisne organizacije, pridružene organizacije in skupne podvige) in prejemki v povezavi s prodajo teh instrumentov ter izdatke v zvezi z danimi posojili in prejemki v zvezi s prejetimi posojili (Bajuk Mušič et al., 2016).

Zadnja vrsta denarnega toka, denarni tok pri financiranju, »[...] se nanaša na dejavnosti, ki povzročijo spremembe velikosti sredstev in obveznosti organizacije« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 362). Kot primer tega navajam prejemke iz izdaje delnic ali drugih kapitalskih instrumentov; prejemke iz izdaje obveznic in dobljenih dolgo- in kratkoročnih posojil ter plačilo najemnika za obroke finančnega najema (Bajuk Mušič et al., 2016).

Izkaz denarnih tokov lahko organizacije predstavijo po neposredni ali posredni metodi. Prva zajema podatke: »[...] o gibanju denarnih sredstev in denarnih ustreznikov« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 363). Tu prejemke in izdatke umestimo v vrsto denarnega toka. Posredna metoda zajema podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. V tem primeru je denarni tok sestavljen tako, da »[...] podatke iz poslovnih knjig dopolni s postavkami iz izkaza poslovnega izida« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 363). Slednje so: poslovni prihodki in odhodki (brez prevrednotovalnih) ter finančni prihodki iz poslovnih terjatev in finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (brez prevrednotovalnih). Organizacija jih dopolni s spremembami obratnih sredstev, časovnih razmejitev, rezervacij in odloženih davkov v obdobju« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 363). Pomembno pa je, da pojasni: »[...] vse spremembe postavk bilance stanja, ki jih popravlja za učinke nedenarnih poslov« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 363).

Čeprav slovenska podjetja večinoma uporabljajo posredno metodo sestavljanja izkaza denarnih tokov, pa SRS 22 daje prednost neposredni metodi, ki prikazuje prave podatke o denarnem toku, medtem ko posredna izloča nedenarne postavke in so s tem le približek dejanskim denarnim tokovom. Razlika med obema metodama se izkazuje v denarnih tokovih pri poslovanju, medtem ko finančne in investicijske obe metodi prikažeta enako (Bajuk Mušič et al., 2016).

1.3 Razlika med denarnim tokom in dobičkom

Podjetje s svojim delovanjem stremi k doseganju dveh ciljev: dobičkonosnosti in likvidnosti. Doseganje dobička predstavlja stopnjo gospodarske uspešnosti podjetja. Z računovodskega vidika namesto profit raje uporabljamo besedno zvezo čisti dobiček oziroma čisti poslovni izid (Needles & Powers, 2004). Čist dobiček v najpreprostejši obliki izračunamo kot razliko med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki podjetja v določenem obdobju ter odštejemo davek na dobiček (2). Ko je razlika pozitivno število, govorimo o

čistem dobičku, v nasprotnem primeru o čisti izgubi. Tega lahko podjetje nameni za rezervo, investicijo v nov projekt, odplačilo dolgov in kreditov ali izplačilo dividend lastnikom podjetja (Čisti dobiček, 2017).

$$\text{čisti dobiček} = (\text{celotni prihodki} - \text{celotni odhodki}) - \text{davek na dobiček} \quad (2)$$

Bistvo v opredelitvi celotnih prihodkov je v tem, da mora podjetje prihodke zaslužiti skozi prodajo. Zato na primer kot prihodek ne moremo šteti prejeto posojilo v denarju, saj ga podjetje ni dobilo s prodajo svojih izdelkov ali storitev (Needles & Powers, 2004). Celotni odhodki so sestavljeni iz vseh stroškov (variabilnih in fiksnih), finančnih in drugih odhodkov ter davka na dobiček (Čisti dobiček, 2017).

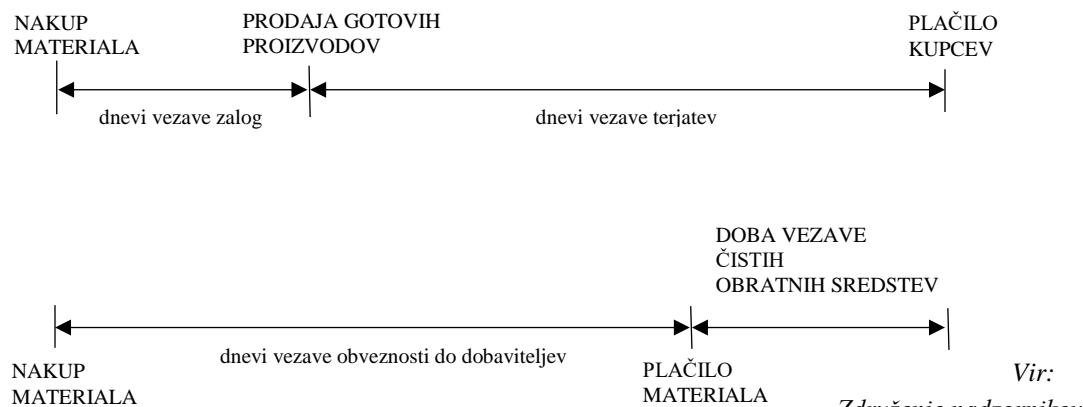
Bajuk Mušič et al. (2016, str. 452) navajajo, da je čisti poslovni izid: »[...] razlika med celotnim poslovnim izidom, obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem in odloženimi davki. To je poslovni izid, s katerim je mogoče razpolagati po odbitku obračunanega davka ter po pribitku oz. odbitku za obračunane odložene davke«.

Razlikujemo med izkazom poslovnega izida in izkazom denarnih tokov. Oba izkaza sta koristna, prvi z vidika dobičkonosnosti, drugi z vidika likvidnosti (Needles & Powers, 2004). Tok dobička in denarni tok sta med sabo tesno povezana. Prvega sestavljajo prihodki in odhodki, razliko med tema postavka imenujemo poslovni izid. Da bi izračunali denarni tok, moramo imeti opredeljene prejemke in izdatke. Praviloma obstaja povezava med prihodki in prejemki. Moramo pa vedeti, da lahko prihodek nastane pred prejemkom, sočasno ali za prejemkom. Prav tako lahko podjetje dobi prejemek, ki pa nikoli ne bo postal prihodek. Obenem pa je možno, da podjetje prihodek ne bo nikoli spremenilo v prejemek, recimo kadar kupec ne bo plačal računa. Se pravi, povečani prihodki pozitivno vplivajo na poslovni izid, a če se le ti ne spremenijo v prejemke, to vodi v zmanjšanje denarnega toka. Enako se zgodi z odhodki in izdatki. Stroški, ki predstavljajo odhodke, se nanašajo na vse proizvedene poslovne učinke, medtem ko se odhodki tičejo zgolj prodanih poslovnih učinkov (Študentski.net, 2013). Potrebno je omeniti, da amortizacijo štejemo med odhodke, saj predstavlja odhodek, in vpliva zgolj na poslovni rezultat in ne na denarni tok (Murko, 2017).

2 VHODNI PODATKI ZA IZRAČUN DENARNEGA TOKA

Kar se tiče vhodnih podatkov za izračun denarnega toka na krajši časovni rok, nas zanima predvsem obračanje čistih obratnih sredstev, ki so sestavljene iz zalog, terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Zanimajo nas dnevi vezave vseh treh postavk, saj pomembno vplivajo na celoten denarni tok (Slika 1).

Slika 1: Obračanje čistih obratnih sredstev



Slovenije, Finančno nadziranje poslovanja, 2015, str. 64.

2.1 Vpliv zalog na denarni tok

Zaloge opredelimo kot kratkoročna sredstva: »[...] v opredmeteni obliki, ki bodo porabljena pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oz. pri proizvodjanju za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja« (Stanič, 2008, str. 7). Med nje štejemo zaloge: materiala, nedokončane proizvodnje, proizvodov in trgovskega blaga ter predujme za zaloge (Bajuk Mušič et al., 2016).

Zaloge so nujno potrebne, da bi proizvodni procesi delovali nemoteno in neprekinjeno. Predstavljajo tudi strošek, saj je v njih vezan kar velik del sredstev podjetja, zato ravnanje z njimi spada v okvir poslovnih funkcij in posledično vpliva na denarni tok iz poslovanja. Zato je potreben dober management zalog, saj v nasprotnem primeru pride do negativnih posledic, ki se odražajo na denarnem toku, obenem pa je onemogočen razvoj in širitev podjetja, saj je veliko sredstev vezanega v zaloge (Stanič, 2008). Splošen koeficient obračanja zalog nam pove, kako hitro podjetje zaloge spreminja v denar (3) (Stanič, 2008):

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{stroški prodanega blaga}}{\text{povprečje zalog}} \quad (3)$$

Za podjetje je ugodna visoka vrednost koeficienta, saj to kaže na dober management upravljanja z zalogami. Previsok koeficient ni zaželen, saj to lahko pomeni pomankanje zalog za normalno poslovanje, ki vodi v izgubo (Računovodstvo Pavliha, 2017).

2.2 Vpliv obveznosti do dobaviteljev na denarni tok

V bilanci stanja prepoznamo kratko- in dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev. Ko govorimo o denarnem toku, obveznosti do dobaviteljev spadajo v denarni tok pri poslovanju. Kadar se podjetju povečajo obveznosti do dobaviteljev, to indicira nakup večje količine blaga, storitev, materiala ali surovin. Povečanje te postavke pa ne pomeni denarnega izdatka, saj ima podjetje na voljo določeno vnaprej dogovorjeno število dni za poravnavo izstavljenega računa. Med tem časom ima podjetje, ki je kupec, še vedno na voljo ta denar, ki bi ga namenil za plačilo obveznosti do dobaviteljev. V tem primeru se podjetju upniku zmanjšajo neto prihodki, saj še ni prejel plačila s strani kupca. Zmanjšajo se tudi izdatki iz poslovanja ter se posledično poveča celoten denarni tok podjetja. Zmanjšanje obveznosti do dobaviteljev pa poveča izdatke denarnega toka iz poslovanja (Adams McIntosh, b.l.).

Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev so tudi eden od dejavnikov z vplivom na denarni tok (4) (Peterlin, 2009):

$$\begin{aligned} & \text{dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev} \\ &= \frac{\text{stroški blaga, materiala, storitev}}{\text{povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev}} \times 365 \text{ dni} \quad (4) \end{aligned}$$

Tako prodajalec kot kupec želita čim kasneje poravnati svoje obveznosti. S tem, ko podjetje poravna svojo obveznost do dobavitelja čim kasneje, lahko do maksimuma izrabi vsako denarno enoto v lastnem denarnem toku (Peterlin, 2009).

2.3 Vpliv terjatev do kupcev na denarni tok

Terjatve do kupcev spadajo med sredstva podjetja. Splošno velja, da se z večanjem terjatev do kupcev zmanjša denarni tok podjetja in obratno. Terjatve so drugi najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na likvidnost podjetja. Naloga finančne službe v podjetju je, da skrbi za čim hitrejšo obračanje terjatev, saj prevelik obseg le teh vodi v težave. Kako hitro se obračajo terjatve do kupcev, pa izračunamo s sledečo enačbo (5):

$$\begin{aligned} & \text{koeficient obračanja terjatev do kupcev} \\ &= \frac{\text{prihodki od prodaje v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (5) \end{aligned}$$

Za podjetje je ugodno, da je koeficient visoko število. Ko je vrednost koeficienta nizka, to odseva preveč terjatev, manj denarnih sredstev in slabo plačilno sposobnost, kar povzroča slabši denarni tok (Vrbinc, 2009).

3 OCENJEVANJE PLAČILNE SPOSOBNOSTI KUPCA IN IZTERJAVA TERJATEV

Kot je razvidno iz prejšnjega poglavja naloge, na denarni tok vplivajo zaloge, terjatve in obveznosti do dobaviteljev. Zato je pomembno, da podjetje pred začetkom poslovanja z določenim kupcem le tega preveri, in sicer tako, da preko finančnih podatkov in raznih kazalnikov preveri njegovo plačilno sposobnost. To je pomembno tudi zaradi tega, da podjetje lahko čim bolj natančno načrtuje lastne denarne tokove. V primeru, da kupec ne poravnava svojih obveznosti pravočasno, pa podjetje prične s postopkom izterjave.

3.1 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost pomeni poslovanje podjetja na način, da je v vsakem trenutku zmožno pravočasno izpolniti obveznosti, obenem pa je tudi dolgoročno sposobno, da izpolni vse svoje obveznosti. Z vidika denarnega toka je za podjetje pomembna njegova stopnja likvidnosti, ki nakazuje kratkoročno plačilno sposobnost. Dolgoročno plačilno sposobnost imenujemo tudi solventnost, in z njo podjetje kaže sposobnost trajne plačilne sposobnosti. Je izrednega pomena za poslovanje podjetja v prihodnosti. Podjetje postane dolgoročno plačilno nesposobno, kadar njegovi dolgovi presegajo njegova sredstva (Juričič, 2006).

Podjetje ima na voljo več ukrepov, s katerimi lahko poveča svojo kratkoročno plačilno sposobnost. Ti ukrepi so (Juričič, 2006, str. 136):

- povečanje prejemkov: prodaja nepotrebnih osnovnih sredstev, unovčevanje vrednostnih papirjev, izplačevanje dobička odvisnih podjetij, izdajanje lastnih vrednostnih papirjev, pospeševanje izterjave terjatev do kupcev, povečevanje prodaje, skrajšanje prodajnih plačilnih rokov, povečevanje zahtevanih predujmov pri prodaji, povečanje proizvodnje proizvodov, ki hitreje povečujejo denarni tok;
- zmanjševanje izdatkov: podaljševanje roka, v katerem zapadejo v plačilo obveznosti do drugih, preoblikovanje kratkoročnih obveznosti v dolgoročne, zmanjševanje danih predujmov pri nabavi, zmanjšanje obsega poslovanja, odlaganje uresničevanja načrtovanih naložb;
- usklajevanje prejemkov in izdatkov: prilagajanje odločitev, povezanih z izdatki, gibanju prejemkov;
- zmanjševanje možnosti nepričakovanih negativnih vplivov: pri cenah zaradi tržnega tveganja, tveganja obrestne mere in valutnega tveganja; pri kratkoročnih finančnih naložbah zaradi spremembe bonitete dolžnika; pri napakah v poslovanju;
- unovčevanje kratkoročnih finančnih naložb in
- novo zadolževanje.

Pozitiven vpliv na dolgoročno plačilno sposobnost imajo sledeči ukrepi (Jurčič, 2006):

- povečanje koeficienta obračanja kratkoročnih naložb;
- zmanjšanje koeficienta obračanja kratkoročnih obveznosti;
- poveča zmožnosti dolgoročnega obnavljanja kratkoročnih posojil;
- poveča sposobnosti obnavljanja dolgoročnih posojil, če je zadržani dobiček manjši od zneska odplačila dolgoročnih posojil;
- poveča sposobnosti povečevanja dolgoročnega financiranja za znesek izgube, ki ni nadomeščena s povečanjem vplačanega lastnega kapitala;
- zmanjšanje dolgoročnih naložb, ki ni v celoti pokrito z novim dolgoročnim financiranjem;
- zmanjšanje obsega poslovanja, ki ga ne spremlja ustrezno povečevanje dolgoročnega financiranja;
- poveča kapitala;
- poveča donosnosti kapitala;
- sorazmernem poveča dolgoročnega financiranja kratkoročnih sredstev ter
- se na novo zadolži.

V nadaljevanju podajam tri kazalnike, kjer primerjamo sredstva ter vire sredstev po ročnosti in so pomembnega pomena za posojilodajalce. Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (6) kaže sposobnost podjetja, da poplača zapadle kratkoročne obveznosti tako, da unovči lastna kratkoročna sredstva (Jurčič, 2006, str. 137):

$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

Večja vrednost omenjenega kazalnika vodi v večjo možnost, da podjetje poravnava svoje tekoče obveznosti. Zanesljivi denarni tokovi so omogočeni, kadar je vrednost kratkoročnega koeficienta približno 2. Kratkoročni koeficient predpostavlja, da so kratkoročne obveznosti poravnane s kratkoročnimi sredstvi. Prav tako lahko ta koeficient uporabljamo zgolj kot le grobo merilo plačilne sposobnosti, saj ne obravnava likvidnosti (Jurčič, 2006).

Bolj primeren kazalnik likvidnosti je koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (7). Vrednost kazalnika priča o sposobnosti podjetja, da lahko odplača kratkoročni dolg brez tega, da bi prodalo zaloge (Jurčič, 2006, str. 137):

$$\text{pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

Ko je vrednost pospešenega koeficienta enaka 1, so vse zaloge podjetja financirane z dolgoročnimi viri. Ko vrednost preseže 1, podjetje financira zaloge in druga sredstva z dolgoročnimi viri. Optimalna vrednost za večino podjetij znaša med 0,5 in 1, kadar

predpostavljamo odsotnost negativnih trendov v poslovanju ter ohranitev politike unovčevanja terjatev. Je primer pokazatelj o dolgoročno plačilni sposobnosti (Juričič, 2006).

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti prikazuje pokritost kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi (8) (Juričič, 2006, str. 138):

$$\text{hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (8)$$

Velikost koeficienta je odvisna od rokov zapadlosti kratkoročnih obveznosti. Podjetje stremi k večji vrednosti tega koeficienta, saj velja pravilo, da večja vrednost pomeni večjo kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Tudi ta kazalnik je lahko zmoten, saj če vrednost le tega pade po 1 to še ne pomeni, da je plačilna sposobnost podjetja ogrožena (Juričič, 2006).

3.2 Izterjava terjatev

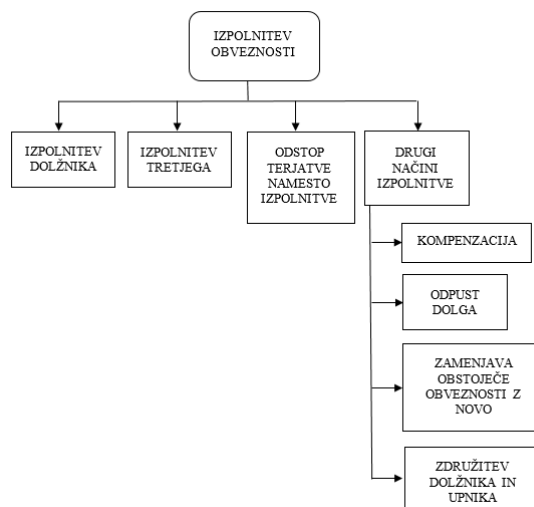
»Terjatev je pravica (zasnovana na premoženjskopравnih in drugih razmerjih) zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo storitve« (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 141). Nastale in obstoječe terjatve vplivajo na denarni tok ter posledično na likvidnost in plačilno sposobnost podjetja. Terjatev v poslovni knjigi štejemo med prihodke in kasneje tudi med prejemke (Bajuk Mušič et al., 2016).

V računovodskem svetu terjatve razvrščamo v tri skupine (Bajuk Mušič et al., 2016, str. 141):

- glede na naslovnika: kupec, dobavitelj, zaposlen, država ali financer;
- glede na zapadlost: kratkoročne in dolgoročne;
- glede na razmerja med družbami: razmerje med družbami v skupini, z odvisnimi družbami, s pridruženimi družbami.

Izstavljen račun ozirom terjatev mora biti praviloma napisana in pravočasna izstavljena dolžniku. Ko govorimo o izpolnitvi obveznosti, imam na voljo več možnosti. (Slika 2). Te obveznosti lahko izpolni dolžnik ali celo tretji. Lahko pride tudi do odstopa terjatve namesto izpolnitve. V posebnih primerih pa se lahko odločimo za druge načine izpolnitve obveznosti, kot so kompenzacija, odpust dolga, zamenjava obstoječe obveznosti z novo in združitve dolžnika in upnika.

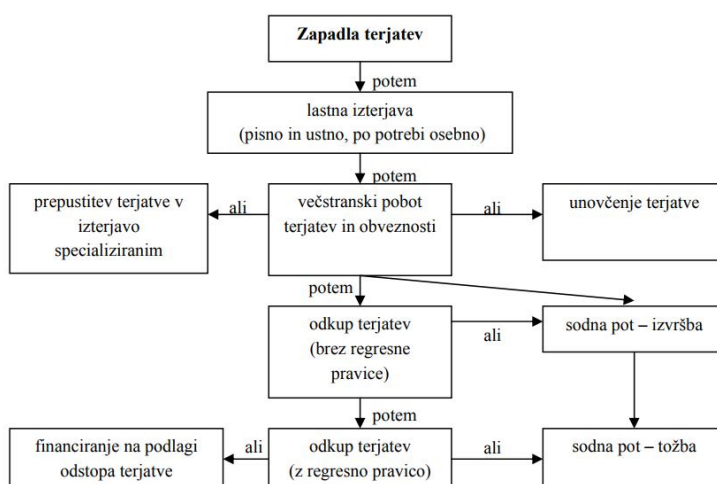
Slika 2: Načini poravnave terjatev



Vir: B. Mayr, *Kako gospodariti, da bomo potrebovali čim manj virov financiranja*, 2003, str. 69.

Proces izterjave se prične, ko zapade terjatev (Slika 3). V tem trenutku podjetje prične pisno, z opomini in dopisi, ter ustno, po telefonu, ter z osebnimi obiski terjati dolžnika, da poravna svoje obveznosti do upnika. Na podlagi teh dejanj pride do različnih posledic. Najugodnejša je kompenzacija terjatev, lahko pa pride do unovčenja terjatve ali le to prepustimo izterjati specializiranim podjetjem. Naslednji korak v procesu je odločitev med odkupom terjatve ali vložitvijo izvršbe na sodišče, ki vodi v tožbo.

Slika 3: Proces izterjave



Vir: T. Petrič, 2002, str. 66.

4 IZRAČUN DENARNIH TOKOV ZA IZBRANO PODJETJE

V praktičnem delu zaključne naloge bom poskušal čimbolj natančno izračunati oz. oceniti denarni tok na mesečni ravni v izbranem podjetju. Praktičen del zaključne naloge sestavlja pet delov, kjer bom najprej naredil analizo plačilnih pogojev in vpliva zalog na denarni tok. Nato bom na podlagi določenih pravil rangiral kupce in prikazal politiko izterjave v izbranem podjetju, obenem pa bom tudi razvrstil dobavitelje in podal obstoječo politiko plačevanja obveznosti in prikazal končni izračun mesečnega denarnega toka v izbranem podjetju za mesec avgust.

Pri končnem izračunu bom izključno upošteval le terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Plače, kredite, davek in investicije, ki sicer vplivajo na denarne tokove, ne bom upošteval, saj je primaren cilj zaključne naloge ocena mesečnih prilivov in odlivov iz prodaje oz. nabave.

Podatkovna podlaga sta Excel dokumenta, katera sem izvozil iz informacijskega sistema podjetja in vsebujeta vse izdane in prejete račune po posameznih poslovnih partnerjih. Pred obdelavo podatkov bom s pomočjo internih bonitet izključil kupce, ki so tudi dobavitelji in svoje obveznosti »zapirajo« z medsebojnimi kompenzacijami. Enako velja za kupce in dobavitelje, ki se verižno kompenzirajo. Tako mi bodo ostali le kupci oz. dobavitelji, ki svoje obveznosti plačujejo oz. izbrano podjetje plačuje njih. Dokumenta bom s pomočjo različnih funkcij ustrezno oblikoval in na podlagi pravil, ki jih bom kasneje določil, pridobil zelene podatke za končni izračun prilivov in odlivov.

V uvodu zaključne naloge sem že omenil, da sem redno zaposlen v izbranem podjetju, kjer pri vsakodnevnih opravilih uporabljamo izraze, ki pa niso povsem skladni s standardi SRS-ja. Moj namen je, da praktični del naloge čimbolj približam praksi, vključno z izrazi iz vsakodnevnega poslovanja. Ravno zaradi tega sem se odločil, da bom v nadaljevanju zaključne naloge uporabljal izraze iz prakse v izbranem podjetju. Torej, v nadaljevanju se ne bom več držal terminologije SRS-ja. Najopaznejša razlika je, da sem nadomestil prejemek/izdatek s pogosteje uporabljenim izrazom v praksi - priliv/odliv.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izvedeni izračuni ter analize temeljijo na mednarodnem podjetju, ki si je v svojem več kot 60-letnem delovanju izoblikovalo profil poslovanja, ki pomeni specializacijo dejavnosti v trženju elektrotehničnih storitev in elektrotehničnih izdelkov, materialov ter opreme za profesionalno uporabo. Glavna dejavnost podjetja je specializirana trgovina z elektrotehničnim materialom. V izbranem podjetju z elektromaterialom oskrbujejo elektromontažna podjetja, industrijo, elektrogospodarstvo, telekomunikacije in tudi fizične osebe.

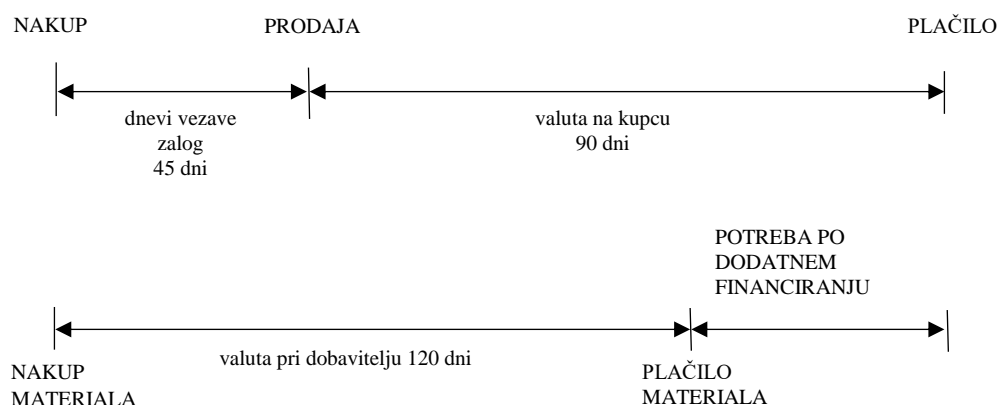
Izbrano podjetje je član mednarodne skupine, ki je vodilni globalni specializirani distributer elektromateriala in tudi 100% lastnik podjetja. Skupina zaposluje več kot 28.000 ljudi in je prisotna v 37 državah z več kot 2.100 poslovnimi enotami.

Za zaključno nalogo izbrano podjetje ima registriranih več kot 10.000 kupcev, ki so v večini pravne osebe, ter več kot 500 dobaviteljev, ki prihajajo iz Slovenije in ostalih držav Evropske Unije. Sedež izbranega podjetja je v Ljubljani in ima 9 poslovnih enot po celotni Sloveniji. Podjetje trenutno zaposluje 120 oseb. V letu 2016 so ustvarili čez 45 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) čistih prihodkov od prodaje, od tega na domačem trgu 98,6%. Čisti dobiček za leto 2016 znaša 137.933 EUR in je višji od preteklega leta za 120,1% (Izbrano podjetje, 2016).

4.2 Analiza plačilnih pogojev

Da bi na podlagi prejetih in izstavljenih računov poslovnih partnerjev naredili izračun mesečnih prilivov in odlivov, moram sprva izvesti analizo plačilnih pogojev v izbranem podjetju ter vpliv zalog na le te. Podjetja, ki predstavljajo pomembne igralce na trgu, imajo veliko pogajalsko moč in posledično možnost, da izpogajajo ugodne plačilne pogoje. Načeloma podjetja želijo kar se da dolge plačilne pogoje na svojih obveznostih, torej dobaviteljih ter čim krajše na terjatvah - kupcih. V kolikor jim to uspeva, obstaja velika verjetnost, da ne bodo potrebovali dodatnega vira financiranja za poravnavo svojih tekočih obveznosti, saj bi načeloma morali denar za nabavljeno blago prejeti od kupcev preden bo zapadlo v plačilo. Ni pa nujno, saj svojo vlogo odigrajo tudi zaloge in dnevi vezave le teh.

Slika 4: Primer vpliva zalog na plačilne pogoje



Povzeto in prirejeno po: Zdrženje nadzornikov Slovenije, *Finančno nadziranje poslovanja*, 2015, str. 64.

Iz Slike 4 razvidimo vpliv vezave zalog na plačilne pogoje med poslovnimi partnerji. V trenutku, ko nabavimo blago in nam ga dobavitelj zaračuna, začne teči plačilni rok, ki ga imamo pri dobavitelju. Zalogo skladiščimo in imamo tako vezan denar, vse dokler je ne prodamo oz. prejmemo plačila od kupca. Vežava zalog in plačilni pogoj na kupcu skupaj presegata plačilni pogoj pri dobavitelju. V takšnem primeru morajo podjetja poiskati vir dodatnega financiranja. V izogib temu večina podjetij vlaga ogromno truda in časa v pogajanja, da uspejo skrajšati oz. podaljšati plačilne pogoje. Vključno z vlaganjem v management in nadzor zalog, v želji čim hitrejšega obračanja le teh. Koeficient obračanja zalog blaga v izbranem podjetju (9):

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{38.417.65 \text{ EUR}}{4.486.509 \text{ EUR}} = 8,56 \quad (9)$$

V izbranem podjetju je omenjen koeficient relativno visok, kar kaže na dobro poslovanje z zalogami in relativno hitro kroženje materiala, kar neposredno vpliva na denarne tokove. Na podlagi izračunanega koeficienta bom izračunal še dejansko koliko dni traja en obrat zalog (10):

$$\text{število dni vezave zalog v izbranem podjetju} = \frac{365 \text{ dni}}{8,56 \text{ EUR}} = 42,6 \text{ dni/EUR} \quad (10)$$

Če število dni merjenega obdobja delim s predhodno izračunanim koeficientom, dobim število dni vezave zaloge. Izračunal sem, da v izbranem podjetju v povprečju prodajo material v 43 dneh.

Koeficient obračanja zalog pove kolikokrat se enota zaloge blaga obrne v določenem obdobju, ne pove pa dejanskih dni vezave blaga, ki me zanima. Koeficient kot tak ne prikazuje vpliva na plačilne pogoje in denarni tok, saj ga je potrebno pretvoriti v pravilno mersko enoto. Moje izkušnje iz prakse so, da je vedno potrebno imeti pripravljene konkretne rezultate. Prav zaradi tega zgoraj z enostavnim izračunom prikazujem še dneve vezave zalog blaga, kateri me zanimajo in končno prikazujejo dejanski vpliv zalog blaga na plačilne pogoje in na posledično denarni tok v izbranem podjetju.

Izbrano podjetje zaradi velikega obsega poslovanja razpolaga z velikimi količinami zalog blaga (večinoma končni proizvodi) za nemoteno zadovoljevanje potreb kupcev. Zaloga trgovskega blaga zajema trgovsko blago v skladiščih, trgovsko blago v poslovnih enotah, trgovsko blago na poti do kupca in trgovsko blago na poti do dobavitelja, če ga bo kupec pri njem prevzel (Mayr, 2003, str. 57).

V izbranem podjetju dajejo velik poudarek managementu zalog blaga in sam nadzor, saj se dobro zavedajo pozitivnih oz. negativnih posledic ravnanja z njimi. Za še boljšo kontrolo zalog blaga skušajo v izbranem podjetju upoštevati naslednje: reden pregled učinkovitosti

obstoječega sistema nabave in zalog, pregled varnostnih procedur (varnost pred krajo), razprodaja zastarele zaloge ter poznavanje hitrosti obračanja glavnih vrst zalog. Kljub vsemu pa podjetje težko določi optimalno višino zalog, saj se višina le te ciklično spreminja. S kar se da natančnim planom prodaje želijo v določenem obdobju določiti optimalno količino zalog, kar posledično prinaša hitrejše obračanje zalog in zniževanje dni vezave.

V izbranem podjetju trenutno aktivno poslujejo s 6103 kupci, ki imajo glede na različne dejavnike različne plačilne pogoje (Tabela 1). S skoraj tretjino kupcev v podjetju poslujejo na predračun, saj menijo, da iz različnih vzrokov niso primerni za poslovanje na odprt račun. S skoraj 3000 kupci poslujejo s plačilnim pogojem 15 oz. 30 dni, kar predstavlja skoraj 50% vseh aktivnih kupcev. Sledijo kupci s plačilnim pogojem 45 in 60 dni. Več kot 96% kupcev med vsemi aktivnimi predstavljajo, tisti kupci, ki poslujejo s plačilnim pogojem 60 dni ali manj. Ostale 3,6% pa predstavljajo kupci, ki imajo plačilni pogoj 75 dni ali več. V ta delež spadajo izjeme. Torej kupci s posebnimi dogovori in velika podjetja, ki na letni ravni predstavljajo zelo velik delež tudi v realizirani prodaji. Pri analizi plačilnih pogojev sem zaradi vsebinske omejenosti zanemaril konsolidacijo. Konsolidacija deluje kot nekakšen zbiralec računov v določenem obdobju. V izbranem podjetju uporabljajo dnevno, tedensko in dvotedensko konsolidacijo. Npr., če kupec večkrat dnevno nabavlja blago, ne dobi računa za vsak nakup, pač pa ob predpostavki, da ima tedensko konsolidacijo, en račun na teden. Konsolidacija je kot nekakšen privilegij za poslovnega partnerja. Ne pa za samo podjetje, saj avtomatično podaljša kupcu plačilni pogoj. Ravno iz tega razloga je povprečni plačilni pogoj na kupcih za kakšen dan manjši kot bi bil z vključujočo konsolidacijo. Povprečni plačilni pogoj iz matičnih podatkov v izbranem podjetju na kupcih, dne 1.8.2017, znaša 36 dni.

Tabela 1: Analiza plačilnih pogojev do kupcev

Plačilni roki do kupcev	Število kupcev	Delež kupcev (v %)
Plačilo po predračunu	1959	32,1
Plačilo v 7 dneh	51	0,8
Plačilo v 15 dneh	536	8,8
Plačilo v 30 dneh	2376	38,9
Plačilo v 45 dneh	429	7,0
Plačilo v 60 dneh	532	8,7
Plačilo v 75 dneh	86	1,4
Plačilo v 90 dneh	109	1,8
Plačilo v 100 dneh	4	0,1
Plačilo v 120 dneh	21	0,3
Skupaj	6103	100

Trenutno v izbranem podjetju aktivno poslujejo s 412 dobavitelji. Velik delež predstavljajo podjetja iz Slovenije in ostalih držav Evropske unije. Sicer pa poslujejo tudi s dobavitelji iz tretjih držav. Za razliko od kupcev, izbrano podjetje le z 12 dobavitelji posluje na avans. Nekaj več kot 30% je takšnih dobaviteljev, pri katerih je plačilni pogoji 45 dni ali manj. Največji delež dobaviteljev predstavlja plačilni pogoji 60 dni in sicer skoraj 31%. Kot bomo videli v točki 4.2, izbrano podjetje vse dobavitelje, ki dopuščajo možnost plačevanja s skantom, plačuje na ta način. Pri analizi plačilnih pogojev sem to upošteval, in prav zaradi tega je delež plačil v 60 dneh ali manj nekoliko večji, kot bi bil sicer. Sledijo plačila v 75 oz. 90 dneh, ki skupaj predstavljajo skoraj 25%. 40 dobaviteljev v izbranem podjetju plačuje v 120 dneh, kar predstavlja skoraj 10%. Povprečni plačilni pogoji na dobaviteljih v izbranem podjetju na dan 1.8.2017 znaša 62 dni.

Tabela 2: Analiza plačilnih pogojev do dobaviteljev

Plačilni roki pri dobaviteljih	Število dobaviteljev	Delež dobaviteljev (v %)
Plačilo po predračunu	12	2,9
Plačilo v 15 dneh	21	5,0
Plačilo v 30 dneh	81	19,4
Plačilo v 45 dneh	25	6,0
Plačilo v 60 dneh	129	30,9
Plačilo v 75 dneh	30	7,2
Plačilo v 90 dneh	74	17,7
Plačilo v 100 dneh	3	0,7
Plačilo v 110 dneh	2	0,5
Plačilo v 120 dneh	40	9,6
Skupaj	412	100

Po analizi plačilnih pogojev iz matičnih podatkov ugotavljam, da povprečni dnevi vezave zalog in povprečni plačilni pogoji na kupcih presežata povprečni plačilni pogoji na dobaviteljih, kar pomeni, da bo podjetje v prihodnosti primorano ustrezno ukrepati. Sicer se v podjetju zraven nenehnega posvečanja obvladovanju zalog, intenzivno dela tudi na skrajševanju plačilnih pogojev do kupcev oz. na podaljševanju pri dobaviteljih, kar pa je v današnjem času ob hudi konkurenci na trgu precej težje kot nekoč.

4.3 Rangiranje kupcev in politika izterjave

V zaključni nalogi obravnavam trgovsko podjetje, ki s svojo široko ponudbo elektrotehničnega materiala in razvejano prodajno mrežo posluje v dejavnosti trgovine in industrije, obenem pa je podjetje tudi močno povezano z dejavnostjo gradbeništva, kjer pa so še vedno pogosto prisotna tveganja neplačil.

V podjetju se, zaradi velikega obsega poslovanja v različnih dejavnostih, srečujejo z različnimi profili kupcev. V izbranem podjetju aktivno poslujejo z več kot 6100 kupci.

Večinoma podjetje posluje s subjekti, ki so plačilno sposobni ter praviloma poravnajo svoje obveznosti v skladu s pogodбами in dogovori oz. na datum zapadlosti računa.

Takšni profili kupcev so za podjetje, kar se tiče finančnega dela poslovanja, prvovrstni, saj načeloma ne predstavljajo tveganja neplačil. Poslovni partnerji, ki so finančnemu oddelku že bolje poznani oz. zahtevajo nekoliko večjo pozornost, kar se tiče plačevanja svojih obveznosti, so tisti, ki sicer redno plačujejo svoje obveznosti, vendar z manjšimi zamudami. Se pa med zgoraj celotnim obsegom poslovnih partnerjev pojavijo tudi podjetja, ki konstanto zamujajo s poravnavo svojih obveznosti - tako so pri nekaterih kupcih zamude daljše tudi od 30 dni. Ta skupina kupcev zahteva nenehno pozornost finančnega oddelka, saj jih je potrebno redno spremljati, opozarjati, ter z različnimi inštrumenti zavarovanja terjatev minimizirati morebitno tveganje neplačila.

V podjetju trenutno v oddelku financ na področju terjatev delujejo 4 finančni referenti, ki so odgovorni za njihovo urejenost. Kot vemo, denarni tok se znatno poveča, če so terjatve izterjane hitreje. Pri vsakem poslu je potrebno vedeti kdo in v kolikšnem znesku nam dolguje denar, koliko časa nam dolguje in zakaj nam dolguje. Prioritetna naloga finančnega referenta je prav sama izterjava, poznavanje posla, pregledovanje kreditnih limitov, urejanje morebitnih zavarovanj terjatev ter na splošno urejene terjatve poslovnih partnerjev, za katere je posamezni dotični referent zadolžen. Veliko pozornosti namenijo neprestanemu spremljanju dnevnih prilivov svojih kupcev. Vsekakor pa referenti največ energije in časa posvetijo kupcem, ki kljub pozivom in opominom redno zamujajo s plačili. Razlogi za zamude so različni, lahko gre za kratkoročne likvidnostne težave, morda dolžniki čakajo prilive svojih dolžnikov ali pa enostavno poslujejo na takšen način. Referenti takšne profile kupcev vsakodnevno telefonsko terjajo za plačilo zapadlih računov in kasneje vnašajo obljubljenе plane prilivov v informacijski sistem, ki omogoča lažje planiranje tedenskega in mesečnega denarnega toka.

V informacijskem sistemu podjetja so kupci razdeljeni glede na interno ocenjene bonitete, ki ustrezajo različnim profilom poslovnih partnerjev. V finančnem oddelku kupce ocenjujejo tudi s pomočjo kazalnikov, o katerih sem več povedal v tretji točki zaključne naloge. Kazalniki se najbolj pogosto uporabljajo pri odpiranju novih »šifer« oz. poslovnih partnerjev, ki želijo poslovati na odprt račun. Na ta način preverjajo stabilnost in likvidnost podjetja, in na podlagi tega sprejmejo odločitve, odobrijo oz. zavrnejo zahtevek. Bonitete finančnemu kadru omogočajo lažji in hitrejši pregled nad velikim številom poslovnih partnerjev in omogočajo učinkovitejše ocenjevanje poslovnega partnerja.

Za potrebe zaključne naloge bom terjatve oz. kupce razdelil v 3 range. Rangiranje poteka na podlagi določenih pravil. Kot osnovo za predvideno obdobje priliva bom uporabil naslednje pravilo, ki pa ga bom kasneje spremenil in ustrezno prilagodil glede na rang in profil poslovnega partnerja (11):

$$\text{datum računa} + \text{povprečni plačilni rok} = \text{obdobje predvidenega priliva}$$

Za potrebe načrtovanja mesečnih prilivov bom kupce razdelil v naslednje skupine:

Rang A: kupci, ki plačujejo na »valuto«: v skupino A uvrščam kupce, ki ne predstavljajo nikakršnih težav in tveganj glede plačil svojih obveznosti. Obveznosti plačujejo redno, na vnaprej določen datum zapadlosti. Od ostalih kupcev jih bom ločil po naslednjem pravilu (12):

$$\text{datum računa} + \text{povprečni plačilni rok} = \text{datum zapadlosti računa} \quad (12)$$

Torej, če je seštevek datuma računa in povprečnega plačilnega roka kupca enak datumu zapadlosti posameznega računa, potem je to naš predvideni datum plačila.

Nato sem s pomočjo funkcij iz Excel dokumenta, ki sem ga omenil na začetku 4. točke »izločil« poslovne partnerje, ki ne ustrezajo zgoraj napisanemu pravilu. Na ta način so v rang A ostali le tisti kupci, pri katerih je predvideni datum plačila enak datumu zapadlosti računa. Delež kupcev, ki ustrezajo osnovnemu pravilu v izbranem podjetju na dan 1.8.2017 je 50,5%. Torej, v podjetju polovica kupcev svoje obveznosti poravnava na datum zapadlosti računa. Povprečni plačilni rok kupcev v rang A je 43 dni.

Rang B: kupci z »manjšimi zamudami«: V naslednji rang kupcev, rang B, bom uvrstil poslovne partnerje, ki sicer redno plačujejo, vendar z manjšimi zamudami. Njihove zamude bom omejil na največ 15 dni. Finančni oddelek se načeloma zaradi krajših zamud intenzivno še ne vključi v izterjavo oz. previdneje pristopijo k sami izterjavi (poslano obvestilo o zapadlih terjatvah, 1. opomin). V omenjenem rangju je še vedno precej poslovnih partnerjev, ki so na splošno prvovrstni in zelo pomembni kupci za izbrano podjetje. Pretiran pritisk na tovrstnega kupca bi utegnil imeti prej negativne kot pozitivne posledice na nadaljnje poslovanje. Zato bom za rangiranje omenjenih kupcev upošteval naslednje pravilo (13):

$$\text{datum računa} + \text{povprečni plačilni rok} \leq \text{datumu zapadlosti} + 15\text{dni} \quad (13)$$

Razlika med prejšnjim in zdajšnjim rangiranjem je v tem, da sem v drugem primeru datumu zapadlosti prištel 15 dni, kot nekakšno toleranco za zamude. Še vedno sem pa upošteval seštevek datuma izdanega računa in povprečnega plačilnega roka, ki pa mora biti v tem primeru manjši ali enak seštevku datuma zapadlosti s 15 dnevi. Delež kupcev, ki zamuja manj kot 15 dni je natanko 35%. Povprečni plačilni rok kupcev v rang B je 54 dni.

Rang C: »zamudniki«: Po rangiranju kupcev ranga A in B mi ostanejo le še kupci, ki ustrezajo skupini C. Sem uvrščam kupce, ki redno zamujajo s plačili ali morda celo ignorirajo plačilni rok - v našem primeru to znaša več kot 15 dni od datuma zapadlosti računa. Ti kupci so zelo dobro poznani finančnemu oddelku. Finančni referenti redno spremljajo, opominjajo in terjajo tovrstne kupce glede plačil zapadlih računov in zamudnih obresti, ki se skladno s politiko podjetja zaračunajo zaradi (pre)dolгих zamud pri plačilih. Prav zaradi intenzivnosti finančnega oddelka pri izterjavi večina kupcev iz tega ranga v informacijskem sistemu pod svojo šifro vsebuje podatek o predvidenih prilivih, ki ga je po predhodnem pogovoru s kupcem vnesel finančni referent. Vnesen podatek vsebuje znesek in datum obljubljenega priliva, ki je vezan na točno določene račune. Na ta način v podjetju lažje predvidijo oz. planirajo prilive pri omenjenih profilih kupcev. Pri rangu C bom za končni izračun upošteval naslednje pravilo: izračun temelji na osnovni formuli, ampak se ta ne upošteva v primeru, ko ima poslovni partner vnesen plan prilivov (Tabela 3 in Tabela 4).

V Tabeli 3 vidimo, da poslovni partner nima vnesenega plana priliva, zato v tem primeru upoštevamo osnovno pravilo, ki sem ga omenil zgoraj. Iz Tabele 4 pa vidimo, da ima poslovni partner vnesen plan priliva, zato prioriteto upoštevamo slednjega. Skratka, vnesen plan priliva »povozi« osnovno pravilo.

Tabela 3: Izračun predvidenega datuma plačila kupca C brez vnesenega plana priliva

Naziv	Št. računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Plačilni pogoji	Povprečni plačilni rok	Znesek v EUR	IP	Predvideni datum plačila
Janez Novak s.p.	12345/2017	23.6.2017	24.7.2017	30	55	257,82	/	17.9.2017

Tabela 4: Izračun predvidenega datuma plačila kupca C z vnesenim planom priliva

Naziv	Št. računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Plačilni pogoji	Povprečni plačilni rok	Znesek v EUR	IP	Predvideni datum plačila
Janez Novak s.p.	12345/2017	23.6.2017	24.7.2017	30	55	257,82	4.8.2017	4.8.2017

V Tabeli 5 prikazujem plan prilivov »zamudnikov« v mesecu avgustu. Zneskovno je skoraj polovico manjši od ostalih dveh, delež kupcev v rangu C pa znaša 14,5%. Povprečni plačilni pogoji na kupcih, ki redno zamujajo s plačili pa je 84 dni.

Tabela 5: Načrt prilivov kupcev v rangi C

Rang/teden	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	Skupaj
C	179.658	138.296	93.162	137.461	241.301	789.878

V izogib negativnemu denarnemu toku je naloga finančnih referentov, da pri takšnem profilu kupcev ustrezno odreagirajo, če kupec v prihodnje ne pokaže interesa po hitrejši poravnavi svojih obveznosti in zmanjševanju povprečnega plačilnega roka. Kot sem že povedal, imajo počasna plačila zelo zaviralen vpliv na poslovanje. Takšnim kupcem se lahko po posvetu s prodajnim oddelkom v določenem trenutku ustavi prodajo in skrajša obstoječi plačilni pogoji za nadaljnje poslovanje. Morda je v nekaterih primerih smiselno celo poslovanje na predračun.

Po razvrščanju kupcev v range in analizi plačilnih pogojev sem ugotovil, da je povprečni plačilni pogoji na kupcih v podjetju 60 dni, kar je 24 dni več od povprečnih plačilnih pogojev iz matičnih podatkov.

Pojasnila k podatkovni obdelavi terjatev:

- pri obdelavi podatkov sem račune, ki so zapadli v prejšnjem mesecu in so ustrezali kupcem ranga A ali B, zajel v 1. teden naslednjega meseca, ker predvidevamo, da bo račun poravnani v roku enega tedna.
- Pri računih, ki imajo zapadlost ob vikendih, pa sem zapadlost sobotnih računov upošteval z računi, ki so zapadli v petek. Račune, katerih zapadlost pa je bila na nedeljo, pa sem prištel računom, ki zapadejo naslednji teden oz. dan, ponedeljek.
- Izračunanim prilivom sem v končnem izračunu prištel še mesečno povprečje plačanih zamudnih obresti, mesečno povprečje avansov in povprečje mesečnih prejemkov iz naslova maloprodaje.

4.4 Dobavitelji in politika plačevanja

Izbrano podjetje zaradi svoje široke ponudbe elektromateriala že vrsto let posluje s številnimi tujimi in domačimi podjetji oz. dobavitelji. Nekatera izmed njih so velika svetovno znana podjetja, mnoga srednje velika in tudi nekatera manjša podjetja, ki pa so prav tako zelo pomembna za nemoteno poslovanje. V podjetju trenutno aktivno poslujejo z več kot 410 različnimi dobavitelji. V finančnem oddelku za omenjene dobavitelje skrbita dve finančni referentki, vključno z vodjo terjatev, obveznosti in plačil.

Vsi dobavitelji pa zaradi spodaj naštetih atributov vseeno niso enako pomembni. Prav zaradi tega se v začetku poslovanja dobavitelju določi interna metoda plačila, ki se s časom ustrezno spreminja in se določi na podlagi različnih atributov dobavitelja. Na primer: dolgoročno sodelovanje, sprememba pogodbe, obseg nabave, izbor artiklov, velikost itd.

Skratka, interna metoda plačil se določi po ocenjeni pomembnosti dobavitelja za podjetje. Po posvetu s svojimi sodelavci, interno metodo plačila določi direktor nabave in jo posreduje finančnemu oddelku, ki jo dokončno vnese v informacijski sistem. Na podlagi interne bonitete v oddelku financ natančno vedo kdaj in v kolikšnem znesku lahko načrtujejo odlive za poravnavo svojih obveznosti na določenem dobavitelju.

Po politiki podjetja se obveznosti plačujejo enkrat tedensko in sicer vsako sredo, vključno s sredinim zapadlim računom. Finančna referentka, ki je zadolžena za plačila, tedensko pripravlja izbor plačil, katerega mora potrditi finančna direktorica. Za učinkovitejši končni izračun odlivov bom dobavitelje razvrstil na podlagi naslednjih internih metod za plačilo v izbranem podjetju.

»(100)« – **Superrabat vezan na točnost plačil:** ob podpisu pogodbe se podjetje z določenimi dobavitelji dogovori za določen bonus ob doseženem letnem prometu. Za sprostitev omenjenega bonusa pa je podjetje dolžno plačevati na »valuto«. Zato dobavitelje, ki spadajo v prvo skupino, plačujejo izključno samo na datum zapadlosti računa.

»(101)« - **Skonto in superrabat:** dobavitelji, ki ustrezajo naslednjemu rangi ob točnem plačilu, priznavajo popust (skonto) v predhodno dogovorjenih odstotkih. Prav tako pa ima podjetje z dobavitelji dogovor o bonusu, kateri jim ob koncu leta pripada le ob pravočasnih plačilih, zato se dobavitelji v tem rangi prav tako plačujejo na valuto.

Iz Tabele 6 razvidimo, da je izbrano podjetje v primeru predčasnega plačila ali plačila na valuto upravičeno do določenega procenta skonta. Pri končnem izračunu sem upošteval datum zapadlosti računa in skonto v dogovorjenih procentih ter tako upošteval znižan znesek računa.

Tabela 6: Izračun predvidenega datuma plačila kupca s skantom 101

Naziv	Št. računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Plačilni pogoji	Plačilni pogoji s 3 % skantom	Znesek v EUR	Znesek v EUR s skantom	Predvideni datum nakazila
Janez Novak s.p.	12345/2017	25.7.2017	24.8.2017	30	30	257,82	239,77	24.8.2017

»(102)« – **Skonto:** dobavitelji v naslednjem rangi priznavajo popust na predčasno plačilo. V podjetju dobavitelje s plačilno metodo 102 plačujejo v okvirjih, v katerih smo še upravičeni do dogovorjenega popusta. V Tabeli 7 vidimo, da sem upošteval »drugi« datum zapadlosti, kateri posledično še prinaša 3% skonta na znesek računa. Izbrano podjetje vse

dobavitelje s plačilno metodo 102 plačuje predčasno, zato sem v izračunu upošteval valute, ki še opravičujejo omenjen popust, kar posledično prinaša tudi razliko v znesku računa.

Tabela 7: Izračun predvidenega datuma plačila kupca s skantom 102

Naziv	Št. računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Plačilni pogoji	Plačilni pogoji s 3 % skantom	Datum zapadlosti	Znesek v EUR	Znesek v EUR s skantom	Predvideni datum nakazila
Janez Nova k s.p.	12345/2017	25.7.2017	24.8.2017	30	15	14.8.2017	257,82	239,77	14.8.2017

S tabelo 8 prikazujem zneskovno največjo skupino dobaviteljev oziroma interno metodo plačila, ki zapade v plačilo v mesecu avgustu.

Tabela 8: Načrt odlivov v tekočem mesecu po metodi 102

Metoda plačila/teden	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	Skupaj
102	113.209	157.674	389.081	349.268	241.922	1.051.154

»(200)« – **Tender:** v interno metodo plačila 200 podjetje uvršča dobavitelje, ki so vezani izključno na projekte in zanje velja prav tako samo plačilo na valuto.

»(300)« – **Stroškovni računi:** v naslednjo skupino spadajo poslovni partnerji, ki v večini primerov izbranemu podjetju nudijo storitve, to so npr: varnostna služba, internet, telefonija, čistilni servis, itd. Podjetje svoje stroškovne dobavitelje oz. račune prav tako plačuje na datum zapadlosti.

»(400)« – **Plačilo na valuto:** naslednja interna metoda plačil se nanaša na poslovne partnerje, kateri so na svojem področju morda celo nezamenljivi za izbrano podjetje. V omenjeni skupini gre predvsem za velika tuja podjetja, ki ne tolerirajo nikakršnih zamud.

»(500)« – **Plačilo v 120 dneh:** pri dobaviteljih, ki spadajo v zadnjo skupino, so prisotne plačilne zamude. Omenjeni dobavitelji se plačujejo v 120 dneh ne glede na zapadlost računa oz. valuto. Torej, pri izračunu sem upošteval datum računa z dodanimi 120-imi dnevi. Potrebno je poudariti, da je ta skupina v primerjavi z ostalimi zneskovno precej nižja.

Po razdelitvi dobaviteljev v prioritete plačilne kategorije lahko vidimo, da v izbranem podjetju v večini vse svoje obveznosti plačujejo na valuto oz. datum zapadlosti računa. Izjeme so le poslovni partnerji s plačilno metodo 102, ki jih podjetje zaradi koriščenja skonta plačuje predčasno in dobavitelji s plačilno metodo 500, katere pa v podjetju plačujejo z zamudami.

Pojasnila k podatkovni obdelavi obveznosti:

- v vseh metodah plačila sem kot datum odliva uporabil datum zapadlosti računa, saj izbrano podjetje skoraj vse svoje dobavitelje plačuje na »valuto«. Izjemi sta le plačilna metoda 102 pri kateri sem zaradi koriščenja skonta uporabil datum zapadlosti, ki še prinaša skoto ter 500, pri kateri sem za datum odliva uporabil datum računa, kateremu sem prištel 120 dni.
- Račune sem zaradi politike plačevanja zajemal po tednih in sicer z zapadlostjo od četrтка do vključno srede prihodnji teden.
- Izračunanim odlivom bom v končnem izračunu prištel še mesečno povprečje plačanih avansov.

4.5 Končni mesečni izračun prilivov in odlivov

Potem, ko sem terjatve in obveznosti uredil v posamezne skupine ter ustrezno obdelal, v nadaljevanju prikazujem končni prikaz oz. izračun predvidenih prilivov in odlivov v izbranem podjetju.

4.5.1 Terjatve do kupcev

Iz podatkov v Tabeli 9 je razvidno, da si je vsota zneskov po posameznih tednih podobna, kar kaže na konstantnost in stabilnost prilivov v izbranem podjetju.

Tabela 9: Izračun prilivov za mesec avgust po tednih

Rang	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	Skupaj
A	83.257	353.876	428.946	235.421	356.289	1.457.789
B	187.604	233.392	260.599	541.767	289.148	1.512.510
C	179.658	138.296	93.162	137.461	241.301	789.878
Maloprodaja	42.997	42.997	42.997	42.997	42.997	214.985
Avansi	6.892	6.892	6.892	6.892	6.892	34.460
Obresti plačane	620	620	620	620	620	3.100
Skupaj	501.028	776.073	833.216	965.158	937.247	4.012.722

4.5.2 Obveznosti do dobaviteljev

Iz Tabele 10 je razvidno, da bodo odlivi tedensko naraščali. Kljub neenakomernemu naraščanju zapadlih obveznosti, bo podjetje slednje s predvidenim planom prilivov v mesecu avgustu zmožno plačevati na datum zapadlosti.

Tabela 10: Izračun za mesec avgust po tednih

Metoda plačila	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	Skupaj
100	/	61	5.581	48.304	72.541	126.487
101	/	27.061	119.035	79.326	154.852	380.274
102	113.209	157.674	289.081	249.268	241.922	1.051.154
200	129.245	102.682	131.018	190.214	115.870	669.029
300	12.274	756	10.677	18.816	124.425	166.948
400	119.588	105.473	121.014	167.973	163.539	677.587
500	92	/	488	4.958	1.840	7.378
Avansi	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556	22.780
Skupaj	378.964	398.263	681.450	763.415	879.545	3.101.637

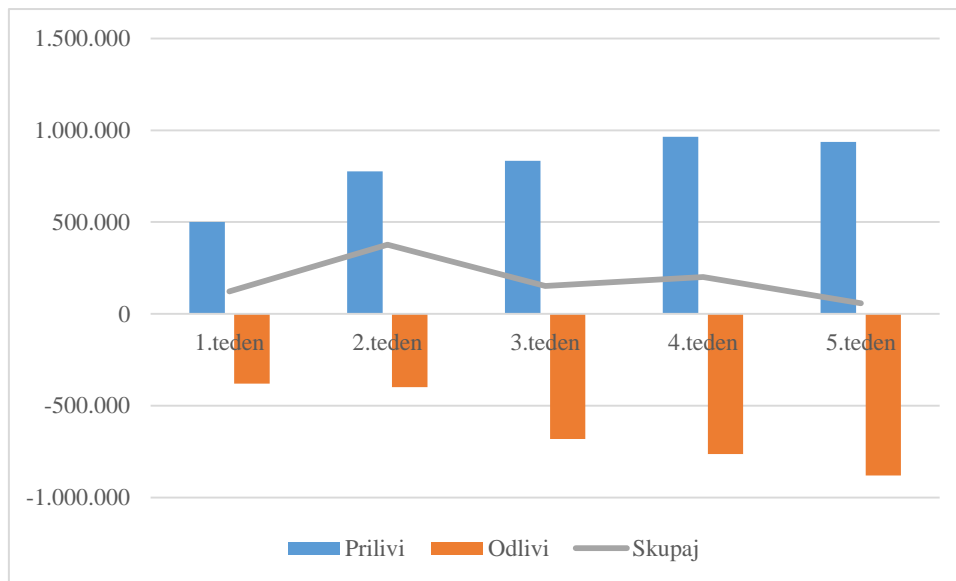
V Tabeli 11 vidimo, da podjetje v tekočem mesecu s predvidenimi poravnanimi terjatvami in plačanimi obveznostmi tedensko ustvarja pozitivni denarni tok, kar naj bi konec meseca znašalo + 911.085 EUR.

Tabela 11: končni izračun prilivov in odlivov v mesecu avgust

Prilivi in odlivi/teden	1.teden	2.teden	3.teden	4.teden	5.teden	Skupaj
Prilivi	501.028	776.073	833.216	965.158	937.247	4.012.722
Odlivi	-378.964	-398.263	- 681.450	- 763.415	- 879.545	- 3.101.637
Skupaj	122.064	377.810	151.766	201.743	57.702	911.085

Grafični prikaz dinamike prilivov in odlivov v mesecu avgustu prikazujemo v Sliki 5 prikazuje, da bo podjetje imelo v drugem tednu občutno večje prilive kot odlive v primerjavi z ostalimi štirimi tedni. V tretjem tednu se razlika zaradi višjih obveznosti prepolovi. Prilivi so zopet nekoliko višji v četrtem tednu, v zadnjem tednu pa je razlika med prilivi in odlivi precej manjša kot v ostalih tednih meseca, kar je posledica nekaj večjih zapadlih računov v plačilni metodi 400. Podjetje bo lahko kljub temu svoje tekoče obveznosti v mesecu avgustu poravnalo, saj jim višina prilivov to dopušča in v danem trenutku še nima potrebe po iskanju novega vira financiranja, saj bo izbrano podjetje v mesecu avgustu s predvidenimi prilivi poravnalo svoje tekoče obveznosti.

Slika 5: Dinamika prilivov in odlivov po tednih



SKLEP

Denarni tok je izrednega pomena za podjetje, saj vpliva na dobičkonosnost, solventnost in likvidnost. Denarni tok lahko podjetje načrtuje vnaprej, a obstaja velika možnost, da ne gre vse po načrtih. Takrat finančni oddelek z eno izmed metod skuša izterjati zamudna plačila in tako povečati denarni tok.

Najpomembnejši vpliv na denarni tok imajo zaloge, obveznosti do dobaviteljev ter terjatve do kupcev. Podjetje želi, da je splošen koeficient obračanja zalog čim višji, saj to pomeni, da ima dober management upravljanja z le temi. Zmanjšanje obveznosti do dobaviteljev vodi v povečane izdatke denarnega toka iz poslovanja, na drugi strani se z zmanjšanjem terjatev do kupcev poveča denarni tok podjetja.

Podjetje praviloma kupce in dobavitelje razdeli v različne range. Range na kupcih oblikujejo bonitete, ki izhajajo iz različnih finančnih kazalnikov. Izbrano podjetje 6103 kupcev razvrsti v tri skupine glede na tveganje plačila njihovih terjatev. Kar se tiče dobaviteljev, podjetje v sedem rangov razvrsti 412 dobaviteljev. Povprečni plačilni pogoji na kupcih iz matičnih podatkov v izbranem podjetju na dan 1.8.2017 znaša 36 dni, pri dobaviteljih v izbranem podjetju pa 62 dni. Medtem, ko dejanski povprečni plačilni pogoji na kupcih znaša 60 dni, kar je 24 dni več od povprečnega plačilnega pogoja iz matičnih podatkov. Glede na to, da podjetje plačuje dobavitelje na datum zapadlosti oziroma nekatere celo predčasno, zaradi koriščenja skonta, povprečni plačilni pogoji na dobaviteljih ostaja enak 62 dni ali pa je celo kakšen dan manjši.

Ugotavljam, da ima podjetje povprečni plačilni rok na kupcih brez upoštevanja konsolidacije skoraj popolnoma enak povprečnemu plačilnemu pogoju na dobaviteljih. Ko temu prištejemo še 43 dni vezave zalog pa situacija ni več tako pozitivna za izbrano podjetje. V primeru, da izbrano podjetje ne bo ustrezno odreagiralo se bo v prihodnosti primorano zadolževati, če bo še naprej želelo svoje obveznosti tekoče plačevati.

Moje mnenje je, da ima podjetje v tem trenutku največje »rezerve« pri izterjavi terjatev. Predvsem v rangu kupcev C, kjer povprečni plačilni pogoji znaša kar 84 dni. Tudi pri kupcih ranga B, bi bilo po mojem mnenju potrebno denar izterjati kakšen dan prej, saj je ta rang zneskovno največji. Podjetje mora biti pozorno, da pridobiva ustrezna zavarovanja (cesijska pogodba, izvršnice itd.) za svoje terjatve predvsem pri kupcih, ki so slabši plačniki. Na ta način bi morda lahko denar pri večjih poslih dobili direktno od investitorja projekta oziroma glavnega izvajalca.

Podjetje mora, kljub relativnemu visokemu koeficientu obračanja zalog blaga, na podlagi plana prodaje določiti natančnejšo optimalno višino zalog in s tem poskrbeti za še hitrejše obračanje zalog blaga v prihodnje ter na ta način pridobiti kakšen prepotreben dan pri zmanjševanju vezave zalog blaga.

Kot sem povedal že pri analizi dobaviteljev, je podaljševanje valut pri dobaviteljih v tem trenutku zelo težko oziroma se zadeve premikajo počasi. Kvečjemu bi si izbrano podjetje pri nekaterih poslovnih partnerjih lahko privoščilo, pod pogojem ne-zaračunavanja zamudnih obresti dobavitelja, manjše zamude in s tem pridobilo kakšen dan.

V mesecu avgustu 2017 bo podjetje sicer sposobno plačati tekoče obveznosti, saj tedensko v mesecu avgustu ustvarja pozitivni denarni tok.

Bodo pa v prihodnje v podjetju primorani intenzivno delati predvsem na terjatvah in hitrejši izterjavi, skrajševanju oziroma podaljševanju plačilnih pogojev in zmanjševanju dni vezave zalog, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da bodo prav kmalu primorani poiskati nove vire financiranja, kar pa prinaša povečanje finančnih odhodkov in znižanje poslovnega izida.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams McIntosh, K. (b.l.) Does Accounts Payable Affect Cash Flow? *Ehow*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu: http://www.ehow.com/info_8398151_accounts-payable-affect-cash-flow.html
2. Bajuk Mušič, A., Čižman, M., Hieng, R., Koželj, S., Oder, M., Prusnik M. & Zupančič V. (2016). *Slovenski računovodski standardi v praksi z dodanimi Pravili skrbnega računovodenja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
3. Coyle, B. (2000). *Cash flow control*. London: Fitzroy Dearborn Publ.
4. Čisti dobiček. Najdeno 11. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <http://www.financnislovar.com/definicije/cisti-neto-dobicek.html>
5. Izbrano podjetje. (2016). *Letno poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
6. Juričič, D. (2006). Zaznavanje nevarnosti plačilne nesposobnosti. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 135–139.
7. Mayr, B. (2003). *Kako gospodariti, da bomo potrebovali čim manj virov financiranja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
8. Murko, D. (2017, 15. avgust). Računovodski slovarček. *Mladipodjetnik.si*. Najdeno 17. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/racunovodski-slovarcek>
9. Needles, B. E., & Powers, M. (2004). *Financial accounting* (8th ed.). Boston; New York: Houghton Mifflin.
10. Peterlin, J. (2009, 18. februar). Živeti od lastnega denarnega toka. *Akademija finance*. Najdeno 13. avgusta 2017 na spletnem naslovu: https://akademija.finance.si/238404/Ziveti-od-lastnega-denarnegatoka?cctest&&coo_kietime=1503313770
11. Petrič, T. (2002). Zamuja 58 odstotkov plačil. *Gospodarski vestnik*, 51(21), 66.
12. Študentski.net. (2013). *Poslovni izid in denarni tok*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu: http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_uvp_sno_poslovni_izid_denarni_tok_01?r=1
13. Računovodstvo Pavliha. (2017). *Računovodstvo in finance – obračanje zalog*. Najdeno 13. avgusta 2017 na spletnem naslovu: http://www.pavliha.org/finance/racunovodstvo_in_finance.htm#OBRAČANJE_ZALOG
14. Stanič, S. (2008). *Management zalog v podjetju K.K. Kras Kabine*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. Vrbinc, D. (2009). *Analiza plačilne sposobnosti podjetja X*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Združenje nadzornikov Slovenije. (2015, 9. julij). *Finančno nadziranje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

