

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
UPRAVLJANJE S TERJATVAMI V PODJETJU X

Ljubljana, februar 2021

JURE POTOČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Potočnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Upravljanje s terjatvami v podjetju X, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matjažem Črnigojem

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 oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma 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 5.2.2021

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAČINI UPRAVLJANJA S TERJATVAMI.....	1
1.1 Oprelitev terjatev	2
1.2 Kreditno tveganje	2
1.3 Upravljanje s kreditnim tveganjem	3
1.3.1 Kreditna politika	3
1.3.2 Politika popustov in roki kreditiranja	3
1.3.3 Preventivni ukrepi	4
1.3.4 Nadzor nad terjatvami	5
1.3.5 Izterjava	5
2 ANALIZA UPRAVLJANJA S TERJATVAMI V PROUČEVANEM PODJETJU	6
2.1 Upravljanje s terjatvami do kupcev.....	7
2.1.1 Predstavitev ključnih informacij o terjatvah do kupcev	7
2.1.2 Kreditna politika podjetja	7
2.1.3 Popusti za predplačilo in plačilo v obrokih	7
2.1.4 Analiza starostne strukture terjatev	8
2.1.5 Načini izterjave zapadlih terjatev	8
2.1.5.1 Izvensodna izterjava	9
2.1.5.2 Sodna izterjava	10
2.1.6 Analiza uspešnosti izterjave	10
2.2 Upravljanje s terjatvami do zaposlenih	13
2.2.1 Predstavitev ključnih informacij o terjatvah do zaposlenih.....	14
2.2.2 Način izterjave zapadlih terjatev	14
2.2.3 Struktura terjatev do zaposlenih	14
3 MOŽNOSTI SPREMEMB PRI UPRAVLJANJU S TERJATVAMI	15
3.1 Izboljšave upravljanja s terjatvami do kupcev	15
3.1.1 Preventivni ukrepi	16
3.1.2 Bonitetne ocene	16
3.1.2.1 Notranja bonitetna ocena	16
3.1.2.2 Zunanja bonitetna ocena	17

3.1.3	Limiti izpostavljenosti.....	17
3.1.4	Sprememba kreditne politike	18
3.2	Izboljšanje upravljanja s terjatvami do zaposlenih	20
3.2.1	Zaklep prodajne aplikacije	20
3.2.2	Limiti izpostavljenosti.....	20
3.2.3	Provizija na podlagi zamud pri plačilu.....	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Višina in vrsta popustov (v %).....	7
Tabela 2:	Starostna struktura terjatev v proučevanem podjetju (v%)	8
Tabela 3:	Postopek izterjave v proučevanemu podjetju.....	9
Tabela 4:	Uspešnost izterjave po prvem opominu	11
Tabela 5:	Uspešnost izterjave po poslanem predlogu izvensodne poravnave.....	11
Tabela 6:	Uspešnost izvensodne izterjave po prekinitvi pogodbe	12
Tabela 7:	Uspešnost sodne izterjave	12
Tabela 8:	Uspešnost izterjave po korakih.....	13
Tabela 9:	Stanje terjatev do zaposlenih na zadnji dan četrletja.....	15
Tabela 10:	Primer določanja limita izpostavljenosti do kupcev z uporabo uteži	17
Tabela 11:	Primeri izračuna najvišje možne izpostavljenosti do kupcev z uporabo uteži .	18
Tabela 12:	Prikaz učinka spremembe kreditne politike na dobiček	18
Tabela 13:	Primer določanja limita izpostavljenosti do prodajalcev z uporabo uteži.....	20
Tabela 14:	Primeri izračuna najvišje možne izpostavljenosti prodajalcev z uporabo uteži	21

UVOD

Upravljanje s terjatvami je bil od nekdaj eden izmed pomembnejših elementov poslovanja podjetij, ki je imelo poglavitno vlogo pri finančnem poslovanju in s tem tudi pri preživetju podjetja. To spoznanje se je v pretekli finančni krizi še okrepilo, saj je tudi zaradi neprimerne upravljanja s terjatvami veliko podjetij imelo težave; mnogo jih je prav zaradi neprimernih mehanizmov na tem področju tudi končalo s poslovanjem. Trenutna situacija s COVID-19 in sprejetimi ukrepi za omejevanje širjenja okužb ter njihovimi finančnimi posledicami že pomembno vpliva na poslovanje podjetij. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo to tudi pomembneje vplivalo na plačilno disciplino in količino slabih terjatev podjetij.

Podjetja imajo na voljo več mehanizmov za učinkovito upravljanje s terjatvami. Pri tem so omejena s svojo strategijo in morajo pogosto izbirati med različnimi cilji. V tem primeru sta si nasprotna cilja maksimalen obseg prodaje in minimalen obseg neizterljivih terjatev. Pri tem je potrebno upoštevati tudi stroške financiranja terjatev, saj lahko ti stroški pomembno prispevajo k dobičkonosnosti pri spremembi politike prodaje na kredit.

Z različnimi vrstami terjatev podjetja lahko upravljajo na različne načine. V zaključni strokovni nalogi bom proučeval podatke slovenskega podjetja, ki ga bom zaradi sklenjenega dogovora o nerazkrivanju podatkov imenoval Podjetje X. Prav tako so ustrezno prilagojeni absolutni podatki, medtem ko razmerja ustrezajo dejanskim. V Podjetju X ločijo terjatve glede na način nastanka, in sicer terjatve do kupcev in terjatve do zaposlenih. Ti dve skupini terjatev imata drugačen vpliv na poslovanje podjetja, drugačne vzode izterjave in različne verjetnosti poplačila. Glede na naravo terjatev so prav tako možni različni ukrepi. Ker je proučevano podjetje znotraj panoge eno najmlajših na slovenskem trgu, so možnosti za spremembe znotraj trenutno uveljavljenega procesa velike.

Namen dela je analizirati proces upravljanja s terjatvami v tem podjetju in poiskati pomanjkljivosti ter potencialne možnosti za izboljšave. Na podlagi preučene literature in izdelanih analiz je cilj dela predlagati izboljšave na področju upravljanja s terjatvami v proučevanem podjetju.

V prvem delu bom predstavil strokovno literaturo tako domačih kot tujih avtorjev. V nadaljevanju bom po metodi deskripcije prikazal trenutni proces dela v Podjetju X ter v zadnjem delu na podlagi analize procesa dela in predstavljene strokovne literature predlagal spremembe na obravnavanem področju.

1 NAČINI UPRAVLJANJA S TERJATVAMI

Način, kako bo podjetje upravljalo s terjatvami je ena izmed pomembnejših poslovnih odločitev. Potrebno je poiskati optimalno točko med dvema nasprotujočima si ciljema, to sta maksimalen obseg prodaje in minimalen obseg neizterljivih terjatev. Maksimalen obseg prodaje povečuje obseg neizterljivih terjatev in obratno.

1.1 Opredelitev terjatev

»Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, ali v primeru danih predplačil dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. V vsakem primeru, razen – v primeru danih predplačil, gre za vzporejanje pogodbene pravice ene stranke, da dobi denar, z ustreznostjo druge pogodbene stranke, da izpolni obveznost« (Slovenski računovodski standardi 2016, Ur. l. RS, št. 95/15, v nadaljevanju SRS).

Nadalje SRS loči terjatve po naslednjih kriterijih:

- vsebinsko:
 - poslovne terjatve,
 - finančne terjatve.
- glede na dolžnika:
 - terjatve do kupcev,
 - terjatve do dobaviteljev prvin poslovnega procesa,
 - terjatve do zaposlenih,
 - terjatve do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida,
 - terjatve do financerjev,
 - terjatve do uporabnikov finančnih naložb in
 - terjatve do države.
- po zapadlosti:
 - kratkoročne terjatve in
 - dolgoročne terjatve.
- po rezidentstvu dolžnika:
 - terjatve do strank v državi in
 - terjatve do strank v tujini.

1.2 Kreditno tveganje

Banka Slovenije v Sklepu o upravljanju kreditnega tveganja v bankah in hranilnicah opredeljuje kreditno tveganje kot tveganje izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika oziroma nasprotne stranke v pogodbeno dogovorjenem roku (Banka Slovenije, 2017).

Kreditnemu tveganju se je pri poslovanju težko izogniti. Vsako podjetje, ki prodaja z odlogom plačila je izpostavljeno kreditnemu tveganju. Nadzor nad tem tveganjem igra pomembno vlogo pri dolgoročnem preživetju podjetja.

Kreditno tveganje se tradicionalno meri kot pričakovano izgubo, ki se jo izračuna iz treh spremenljivk (Culp, 2001, str. 381):

- iz verjetnosti, da nasprotna stran ne bo zmožna izpolniti svojih obveznosti danes ali v prihodnosti (pred zapadlostjo terjatev),
- izgube, ki jo upnik utrpi v primeru, če dolžnik ni več zmožen poravnati svojih obveznosti,
- možne izpostavljenosti upnika dolžnikom, ki ne bodo mogli izpolniti svojih obveznosti v prihodnosti.

1.3 Upravljanje s kreditnim tveganjem

Cilj upravljanja kreditnega tveganja je minimizirati pričakovano izgubo pri prodaji z odlogom plačila. Glede na Culpovo funkcijo, lahko to storimo z vplivanjem na eno izmed njenih spremenljivk. Verjetnost nezmožnosti poravnave obveznosti lahko ocenjujemo z bonitetnimi ocenami. Boljša bonitetna ocena in boljše zavarovanje pomeni višjo možno izpostavljenost. S kreditno politiko določamo kakšna pričakovana izguba je še sprejemljiva.

1.3.1 Kreditna politika

Berk, Lončarski in Zajc (2007, str. 287) so kreditno politiko razdelili v štiri sklope:

- rok kreditiranja,
- kreditni standard,
- popust in
- politika izterjave.

Kreditne standarde so zasnovali na podlagi petih kriterijev kreditne sposobnosti (Berk, Lončarski & Zajc, 2007, str. 287):

- značaja kupca,
- sposobnosti plačila,
- finančne moči,
- zavarovanja in
- ekonomskih pogojev kupca.

Na podlagi ocene kreditne sposobnosti lahko kupcem določimo kreditne limite, rok plačila in višino popusta.

1.3.2 Politika popustov in roki kreditiranja

Spremembe v kreditni politiki podjetja pomenijo spreminjanje kreditnih pogojev financiranja kupcev, to je plačilnih rokov in popustov za predčasna plačila. Le-te pripeljejo do sprememb v obsegu prodaje na eni strani, ter delež slabih kreditov in stroškov izterjave na drugi. Višino popusta in roke kreditiranja in posledično upravičenost investicij v terjatve

lahko ocenjujemo enako kot upravičenost ostalih naložb. Zanima nas kakšna je donosnost kreditne politike ter kakšna bi bila donosnost v primeru sprememb. Berk, Lončarski in Zajc (2007, str. 288) so donosnost kreditne politike izračunali kot kvocient med dodatno ustvarjenim dobičkom iz naslova spremenjene kreditne politike in spremembo višine terjatev do kupcev. Za izračun donosnosti kreditne politike moramo najprej izračunati dneve vezave terjatev do kupcev (v nadaljevanju DVTK) po enačbi (1):

$$DVTK = w_1 * t_1 + \dots + w_n * t_n, \quad (1)$$

kjer je t plačilni rok kupca in w delež kupcev s plačilnim rokom t . Nadalje izračunamo znesek popustov po enačbi (2):

$$\text{Znesek popustov} = \text{Prodaja na kredit} * (1 - \text{Delež slabih kreditov}) * \text{Odstotek popusta} \quad (2)$$

in ocenimo višino slabih terjatev po enačbi (3):

$$\text{Znesek slabih kreditov} = \text{Delež slabih kreditov} * \text{Prodaja} \quad (3)$$

Na koncu izračunamo še stroške financiranja (SF) po enačbi (4):

$$SF = DVTK * \text{Dnevna prodaja na kredit} * \text{Delež spremenljivih stroškov} * \text{Obrestna mera} \quad (4)$$

Na podlagi teh izračunov lahko vidimo, kakšen dodaten dobiček ali izgubo bi prinašala posamezna kreditna politika glede na vrednost terjatev do kupcev in na podlagi teh izračunov prilagodimo kreditno politiko.

1.3.3 Preventivni ukrepi

Da bi se v čim večji meri zaščitili pred tveganjem neplačila, je pomembno, da pred sklenitvijo posla poskusimo pridobiti čim več podatkov o potencialnem poslovnem partnerju. »Ožje opredelitve enačijo boniteto podjetja s plačilno zanesljivostjo, z njegovo plačilno in/ali kreditno sposobnostjo« (Knez-Riedl, Koletnik, Martinc, Kordić & Žilič, 2000, str. 19).

Podatke o pravnih osebah v Sloveniji za potrebe ocenjevanja bonitete v ožjem smislu, lahko pridobimo iz uradnih evidenc, kot so Register transakcijskih računov, objave letnih poročil, informacije iz sodnih zadev in druge. »Podjetje informacije pridobi iz računovodskih izkazov, z izračunom ključnih finančnih kazalcev, od dobaviteljev, poslovnih partnerjev, specializiranih agencij, poslovnih časopisov ipd.« (Berk, Lončarski & Zajc, 2007, str. 287).

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in tudi drugi ponudniki ponujajo storitve avtomatiziranih bonitetnih ocen, ki jih podjetja lahko integrirajo v svoje sisteme. Ta način je najbolj primeren za podjetja, ki množično sklepajo posle in je potrebno pridobiti podatke v najkrajšem času. Pri sklepanju poslov s fizičnimi osebami se

morajo podjetja zanašati bolj na lastne podatke o kupcu, saj je javnih podatkov o fizičnih osebah bistveno manj in so težje dostopne.

1.3.4 Nadzor nad terjatvami

Za učinkovito izterjavo je potrebno po sklenjenem poslu terjatve spremljati. Glavni kriteriji, ki jih spremljamo so:

- višina terjatev,
- starostna struktura terjatev,
- največji dolžniki,
- povprečni čas poravnave terjatev.

Navedene kriterije med seboj lahko kombiniramo in na podlagi ugotovitev prilagodimo kreditne limite na nivoju posameznega kupca ali kreditno politiko na nivoju podjetja. Poleg slabe presoje plačilnih sposobnosti kupcev je po mnenju Reimana in drugih (2014, str. 14) potrebno ugotoviti, ali so razlogi za povišanje stanja terjatev znotraj podjetja:

- pomanjkljiva procedura izterjave terjatev,
- zastoj pri izdajanju računov,
- napake pri izdajanju računov,
- nezadovoljstvo kupcev s storitvijo ali izdelkom.

Če je razlog povišanja terjatev kateri izmed naštetih, je potrebno pomanjkljivost odpraviti, to pa upoštevati pri opominjanju.

1.3.5 Izterjava

Ne glede na vzpostavljene preventivne ukrepe, se bo podjetje, ki prodaja z odlogom plačila, soočalo z zapadli terjatvami. Medtem ko nekateri avtorji zagovarjajo pričetek postopka izterjave že pred zapadlostjo s prijaznim klicem dolžnika, drugi zagovarjajo nekoliko daljše obdobje pred prvim opozorilom dolžniku. Ključno je, da ima podjetje vzpostavljen sistem izterjave, ki se ga striktno drži. Banka NLB, d. d. (2018) je prikazala primer postopka izterjave po korakih:

- Preverimo ali je bil račun poslan na pravi naslov in ali ga je naročnik prejel,
- ponovno preverimo plačilno sposobnost naročnika,
- naročniku pošljemo izpisek odprtih postavk in ga obvestimo o novem roku plačila,
- dolžniku pošljemo opomin in preverimo, ali ga je prejel in namerava poravnati svoje obveznosti.

Ko smo zgornje korake opravili, imamo dve možnosti (NLB d. d., 2018):

- na sodišču vložimo predlog za izvršbo na podlagi verodostojne listine ali
- izterjavo zaupamo agencijo, ki se s tem profesionalno ukvarja.

Starejša kot je terjatev, višja je verjetnost, da ne bo izterjana, zato je pomembno, da s postopkom izterjave pričnemo v najkrajšem času po zapadlosti. Po razlagi Evropske centralne banke, za slabo posojilo velja vsako posojilo, kjer dolžnik s plačilom zamuja vsaj 90 dni (Evropska centralna banka, 2016). Tudi drugo gradivo nakazuje na to, da je verjetnost poplačila po 90 dneh po zapadlosti bistveno zmanjšana, tako da je smiselno, da se celoten postopek izvensodne izterjave v takem časovnem okvirju konča in v primeru, če ni doseženega dogovora, preda v sodno izterjavo.

Pred sodno izterjavo dolga si je po mnenju Barryja (1997, str.189) potrebno postaviti štiri vprašanja:

- ali imamo prave podatke o dolžniku,
- ali lahko dokažemo obstoj dolga,
- ali smo razrešili vse spore,
- ali je dolžnika vredno tožiti?

Če smo na vprašanja odgovorili pritrdilno, moramo v najkrajšem času preučiti možnosti sodne izterjave dolga.

2 ANALIZA UPRAVLJANJA S TERJATVAMI V PROUČEVANEM PODJETJU

V proučevanem podjetju ločijo terjatve v dve skupini, to so terjatve do kupcev in terjatve do zaposlenih. Kot terjatve do kupcev se razumejo vse terjatve, ki so nastale na podlagi prodaje končnim kupcem, uporabnikom njihovih storitev. Med terjatve do zaposlenih uvrščajo vse terjatve do prodajne mreže. Prodajna mreža je dolžna od kupcev, ki so fizične osebe, pridobiti plačilo. V primerih, ko fizična oseba želi storitev plačati v enkratnem znesku, je dolžnost prodajne mreže to plačilo sprejeti; v primerih odloženega plačila je njihova dolžnost pridobiti plačilo prvega obroka in v roku dveh delovnih dni ta sredstva nakazati na račun podjetja. Pri podpisu pogodbe s končnim kupcem se določi tudi način plačila in v primeru prodaje na kredit tudi zapadlosti nadaljnjih obrokov. Takoj ob podpisu pogodbe se vzpostavi terjatev do končnega kupca, vendar se glede na dolžnost prodajne mreže ta tudi pokrije in hkrati vzpostavi terjatev do zaposlenega. V primerih, ko je kupec pravna oseba ali fizična oseba, ki opravlja dejavnost, je prodajni mreži gotovinsko poslovanje prepovedano in do vzpostavitve terjatve do zaposlenega ne more priti.

2.1 Upravljanje s terjatvami do kupcev

Terjatve do kupcev predstavljajo večinski delež vseh terjatev proučevanega podjetja. Te terjatve so močno razpršene, saj dolžnik z najvišjimi odprtimi terjatvami predstavlja manj kot dva odstotka vseh terjatev, medtem ko od preostalih dolžnikov nihče ne presega pol odstotka vseh terjatev.

2.1.1 Predstavitev ključnih informacij o terjatvah do kupcev

Uporabniki storitev podjetja imajo ob podpisu pogodbe možnost izbrati število obrokov odloženega plačila. Glede na izbrano število so upravičeni do različnih popustov. V primerih odloženega plačila imajo kupci možnost obveznosti poravnati v dveh, štirih ali dvanajstih obrokih. Vsak nadaljnji obrok zapade v plačilo isti dan v mesecu, kot je bila podpisana pogodba. Tri tedne pred zapadlostjo obroka kupcu podjetje pošlje plačilni nalog. Zaradi poslovne odločitve, je potrebno vsako pogodbo najkasneje po enem letu obnoviti. To nalogo opravlja prodajna mreža.

2.1.2 Kreditna politika podjetja

Zaradi močne konkurence na trgu, podjetje svojim kupcem nudi možnost odloženega plačila. Podjetje je na trgu dokaj novo in je bil prvi cilj, ob prodoru na trg, hitro pridobivanje tržnega deleža. Podjetje nima vzpostavljenega bonitetnega sistema strank, tako da se lahko vsak kupec dogovori za odloženo plačilo storitev. Edina omejitev je pri obnovi pogodbe, kjer mora kupec imeti ob obnovi pogodbe poravnane vse zapadle obveznosti za preteklo leto. Če ta pogoj ni izpolnjen, mora ta dolg ob obnovi pogodbe poravnati prodajalcu. Glede na to, da podjetje nima vzpostavljene enotne baze kupcev, se prodajalec lahko temu izogne s sklenitvijo nove, identične pogodbe.

2.1.3 Popusti za predplačilo in plačilo v obrokih

Podjetje svojim kupcem nudi popuste glede na število obrokov odloženega plačila. Osnovna cena storitve izhaja iz plačila na dvanajst obrokov; kupci so glede na število obrokov upravičeni do različnih popustov (tabela 1).

Tabela 1: Višina in vrsta popustov (v %)

Vrsta popusta	Višina popusta
Enkratno plačilo	15
Plačilo v dveh obrokih	7
Plačilo v štirih obrokih	7

Vir: Podjetje X (2020).

2.1.4 Analiza starostne strukture terjatev

Starostna struktura terjatev nam terjatve razdeli v razrede glede na zamudo pri plačilu. Je zelo pogosto uporabljena tehnika nadzora nad zapadlimi terjatvami. Analitična evidenca starostne strukture nam pomaga pridobiti podatke o slabih plačnikih; lahko jo uporabimo tudi kot indikator tveganja neplačila za stranke, ki se jim podaljšuje povprečna zamuda pri plačilu obveznosti.

Tabela 2: Starostna struktura terjatev v proučevanem podjetju (v %)

Stanje na dan	Nezapadlo	Do 30 dni	31–90 dni	91–180 dni	181–364 dni	Nad 365 dni
30. 06. 2016	70,61	23,94	1,39	3,76	0,20	0,10
30. 09. 2016	84,29	11,87	1,68	1,28	0,82	0,06
31. 12. 2016	84,37	8,60	3,60	2,99	0,40	0,04
31. 03. 2017	76,62	14,65	5,38	2,83	0,47	0,05
30. 06. 2017	74,51	17,60	2,49	4,45	0,91	0,04
30. 09. 2017	72,73	15,58	4,12	4,20	3,25	0,12
31. 12. 2017	68,00	19,03	2,99	4,95	4,53	0,50
31. 03. 2018	67,67	21,11	2,02	3,75	4,39	1,06
30. 06. 2018	68,65	14,92	2,30	7,25	4,72	2,16
30. 09. 2018	68,44	11,85	2,19	4,28	8,48	4,76
31. 12. 2018	64,69	13,77	2,43	3,42	9,05	6,64
31. 03. 2019	63,37	20,34	2,35	2,39	2,57	8,98
30. 06. 2019	67,12	11,72	1,55	8,47	2,14	9,00
30. 09. 2019	69,64	11,49	1,46	2,40	6,56	8,45
31. 12. 2019	67,80	14,20	2,05	2,20	5,82	7,93

Vir: Podjetje X (2020).

Tabela 2 prikazuje gibanje starostne strukture terjatev skozi čas. Podjetje je ob sprejetju strategije rasti imelo minimalen obseg in delež terjatev, starejših od enega leta; v prvem četrtletju po začetku izvajanja strategije je tako delež teh terjatev znašal le 0,10 % vseh terjatev. Že v letu 2016 je podjetje glede na predhodna leta bistveno povišalo obseg prodaje ter ga v letu 2017 še podvojilo. Ker je podjetje v prvi fazi v letih 2016 in 2017 dalo največji poudarek na obseg prodaje in je sprva zanemarilo spremembe na področju upravljanja s terjatvami, se je obseg terjatev starejših od enega leta poviševal in se ustalil pri približno 8 % do 9 % v letu 2019.

2.1.5 Načini izterjave zapadlih terjatev

Podjetje ima izterjavo terjatev do kupcev delno urejeno znotraj podjetja v službi za izvensodno izterjavo, delno pa preko podjetja, specializiranega za izterjavo.

2.1.5.1 Izvensodna izterjava

Izvensodna izterjava se prične petindvajset dni po zapadlosti terjatve. Prvo fazo izterjave izvaja podjetje znotraj oddelka za izterjavo. V tej fazi podjetje pošlje kupcu opomin prve stopnje. Ta opomin kupcu določi nov rok za plačilo in ne vsebuje dodatnih stroškov. V primeru neplačila se 30 dni po poslanem prvem opominu prične postopek predaje primera specializiranemu podjetju. Pred predajo primera podjetje o tem obvesti prodajalca, pri katerem je bila sklenjena pogodba. Prodajalec ima za določen čas možnost ustaviti predajo primera v nadaljnjo izterjavo in se s kupcem dogovoriti o krajšem odlogu plačila. Če se kupec dogovora ne drži, se izterjava nadaljuje pri specializiranem podjetju.

Po predaji primera zunanji izterjevalni agenciji kupec nima več možnosti plačila obveznosti brez plačila odvetniških stroškov. Ti stroški so odvisni od višine glavnice in znašajo od šest do petdeset EUR. Proučevano podjetje z izterjevalno agencijo v izvensodni izterjavi nima stroškov, saj je dogovor med podjetjema, da agencija svoje storitve zaračuna v višini izterjanih odvetniških stroškov. Agencija za izterjavo po predaji primera s strani proučevanega podjetja prične izterjavo s ponujenim predlogom izvensodne poravnave, ki je poslan priporočeno s povratnico. Rok za plačilo dolga je trideset dni od datuma pošiljanja. Agencija za izterjavo že pred potekom roka prične z dodatnimi aktivnostmi izterjave. V primeru neplačila se dolžnikom dvajseti dan ponovno pošlje predlog izvensodne poravnave z rokom plačila v desetih dneh; tokrat je predlog poslan z navadno pošto. Pred potekom roka za plačilo Agencija za izterjavo pošlje dolžnikom SMS sporočilo, kjer jih opozori na posledice neplačila. Če dolg v roku ni plačan, agencija preneha z izterjavo in vrne primer proučevanemu podjetju s predlogom za prekinitev pogodbe. Proučevano podjetje odstopi od pogodbe in o tem obvesti dolžnika, kjer mu postavi rok za plačilo osem dni. V primeru neplačila v tridesetih dneh po obvestilu o odstopu od pogodbe proučevano podjetje ponovno preda primer Agenciji za izterjavo. Agencija za izterjavo pošlje zadnjo možnost izvensodne poravnave z rokom osem dni. V tem času dolžnika pokličejo in mu pošljejo SMS sporočilo, kjer ga obvestijo o posledicah neplačila. V primeru neplačila ali odsotnosti sklenitve dogovora o poplačilu, Agencija za izterjavo poda proučevanemu podjetju predlog za sodno izterjavo dolga. Celoten postopek prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Postopek izterjave v proučevanemu podjetju

Ukrep	Čas izvedbe ukrepa
1. opomin	25. dan po zapadlosti
Predlog izvensodne poravnave (priporočeno s povratnico)	30. dan po poslanem 1. opominu
Telefonska izterjava	Po poslanem opominu
Predlog izvensodne poravnave (navadna pošta)	20. dan po poslanem predlogu izvensodne poravnave
SMS	Dan pred zapadlostjo

se nadaljuje

Tabela 3: Postopek izterjave v proučevanemu podjetju (nad.)

Ukrep	Čas izvedbe ukrepa
Prekinitev pogodbe	Po zapadlosti izvensodne poravnave
Zadnji opomin	30 dni po prekinitvi pogodbe
SMS	Po poslanem opominu
Telefonska izterjava	Po poslanem opominu
Predlog za izvršbo	Po zaključeni izvensodni izterjavi.

Vir: Podjetje X (2020).

2.1.5.2 Sodna izterjava

Če kupec kljub vsem aktivnostim v izvensodni izterjavi svojih obveznosti ne poravnava, agencija za izterjavo poda proučevanemu podjetju predlog za sodno izterjavo dolga. Proučevano podjetje po prejemu predloga pripravi paket dolžnikov z aktualnimi podatki ter ga posreduje agenciji za izterjavo, ki v imenu proučevanega podjetja vloži predlog za izvršbo na podlagi verodostojne listine.

V primerih, ko dolžnik sklepu o izvršbi ne ugovarja, podjetje dobi pravnomočen sklep o izvršbi in Agencija za izterjavo v njihovem imenu nadaljuje z izterjavo. Podjetje v prvi fazi uporablja rubež dolžnikovih prejemkov in dolžnikovih denarnih sredstev. Nadaljnji postopki izterjave so predmet individualnih odločitev. Proučevano podjetje zaradi nizkih zneskov dolga redko predlaga nova izvršilna sredstva. V primerih, ko dolžnik na sodišču poda ugovor, proučevano podjetje Agenciji za izterjavo poda celotno dokumentacijo, saj njihov odvetnik pred sodiščem zastopa podjetje.

2.1.6 Analiza uspešnosti izterjave

Kot uspešno zaključena izterjava je v analizi upoštevana tako izterjana glavnica kot tudi odstop od terjatve zaradi napake na strani proučevanega podjetja. Analiza temelji na celotnem poteku izterjave od poslanega prvega opomina do sodne izterjave. Podatek o obdobju je vezan na datum poslanega prvega opomina po primeru, in sicer so v primeru, ko je opomin poslan v prvem četrletju leta 2017, za ta primer tudi vsi morebitni nadaljnji postopki izterjave vodeni v enakem obdobju, to je prvo četrletje leta 2017, čeprav so se lahko drugi postopki izterjave začeli v drugem obdobju. Namen je prikazati uspešnost po posameznih primerih od prvega opomina proti zadnjemu koraku, sodni izterjavi. Pri analizi je upoštevano, da se v vmesnem času glavnica lahko spremeni zaradi delnega plačila ali novih zapadlih obrokov. Če pride med različnimi koraki izterjave do novega zapadlega obroka, se za ta obrok opominjevalni postopek ne začne s prvim korakom, ampak se prišteje najstarejšemu zapadlemu obroku.

Tabela 4: Uspešnost izterjave po prvem opominu

Obdobje	Število opominov	Terjana glavnica (v EUR)	Izterjana glavnica (v EUR)	Število odstopov zaradi napake	Znesek glavnice pri odstopih zaradi napake (v EUR)	Uspešno zaključena izterjava glavnice (v %)
Q1/2017	1036	40.756,12	27.021,30	27	1.064,36	68,91
Q2/2017	1239	53.641,73	31.970,47	22	902,58	61,28
Q3/2017	1524	63.356,00	40.072,67	34	1.492,45	65,61
Q4/2017	1496	60.087,52	43.269,02	29	1.258,34	74,10
Q1/2018	1632	65.083,72	46.435,51	41	1.529,39	73,70
Q2/2018	1697	63.474,17	48.131,50	38	1.421,95	78,07
Q3/2018	2029	80.191,30	59.663,53	46	1.758,19	76,59
Q4/2018	2281	92.457,53	58.171,08	26	1.153,88	64,16
Q1/2019	2375	92.226,87	58.229,36	37	1.336,80	64,59
Q2/2019	2093	76.313,07	55.777,97	42	1.439,37	74,98
Q3/2019	2036	71.521,32	49.144,07	49	1.729,21	71,13
Q4/2019	1944	72.896,47	43.392,50	41	1.437,69	61,50

Vir: Podjetje X (2020).

Iz tabele 4 lahko razberemo, da se uspešnost izterjave po posameznem četrtletju giblje med 61,28 % in 78,07 %. Uspešnost v celotnem proučevanem obdobju znaša 69,45 %. Zaradi napak na strani podjetja, se izterjava ustavi v 2,02 % primerov.

Tabela 5: Uspešnost izterjave po poslanem predlogu izvensodne poravnave

Obdobje	Število opominov	Terjana glavnica (v EUR)	Izterjana glavnica (v EUR)	Število odstopov zaradi napake	Znesek glavnice pri odstopih zaradi napake (v EUR)	Uspešno zaključena izterjava glavnice (v %)
Q1/2017	345	21.539,77	14.831,94	3	107,18	69,36
Q2/2017	457	35.929,82	25.461,86	4	168,72	71,34
Q3/2017	508	40.531,04	24.465,68	7	293,39	61,09
Q4/2017	498	26.919,07	19.793,30	2	68,49	73,78
Q1/2018	388	30.813,87	20.091,24	5	207,60	65,88
Q2/2018	334	24.778,88	15.924,51	1	40,68	64,43
Q3/2018	498	33.222,15	19.273,30	3	108,39	58,34
Q4/2018	690	55.662,71	32.834,19	0	0,00	58,99
Q1/2019	758	53.563,56	35.819,13	6	218,63	67,28
Q2/2019	621	33.226,57	23.081,54	3	99,37	69,77
Q3/2019	592	35.721,10	20.798,93	2	75,76	58,44
Q4/2019	648	48.835,32	26.489,12	1	43,39	54,33

Vir: Podjetje X (2020).

Tabela 5 prikazuje uspešnost izterjave v drugem koraku, kjer je primerljiva z uspešnostjo po poslanem prvem opominu; po posameznih četrtletjih se giblje med 54,33 % in 73,78 %. V celotnem proučevanem obdobju je uspešnost izterjave 63,60 %. Število primerov, pri katerih je podjetje zaradi napak ustavilo izterjavo, se je po drugem koraku izterjave bistveno znižalo, takih primerov je bilo 0,58 %. To lahko pripišemo dejstvu, da velik delež strank že po prvem neupravičeno poslanem opominu reagira, podjetje pa reklamacijo reši v čim krajšem roku.

Tabela 6: Uspešnost izvensodne izterjave po prekinitvi pogodbe

Obdobje	Število opominov	Terjana glavnica (v EUR)	Izterjana glavnica (v EUR)	Število odstopov zaradi napake	Znesek glavnice pri odstopih zaradi napake (v EUR)	Uspešno zaključena izterjava glavnice (v %)
Q1/2017	224	11.617,14	2.891,93	2	112,28	25,86
Q2/2017	286	18.126,65	3.960,22	0	0,00	21,85
Q3/2017	307	27.758,66	6.568,85	0	0,00	23,66
Q4/2017	379	12.420,82	2.334,57	0	0,00	18,80
Q1/2018	269	18.506,45	7.811,22	1	93,37	42,71
Q2/2018	218	15.512,09	4.739,87	0	0,00	30,56
Q3/2018	293	24.359,21	3.710,79	1	99,38	15,64
Q4/2018	376	40.178,20	13.563,65	2	123,82	34,07
Q1/2019	482	30.845,42	5.488,35	0	0,00	17,79
Q2/2019	463	17.680,35	3.089,52	0	0,00	17,47
Q3/2019	369	26.129,69	5.444,34	1	60,69	21,07
Q4/2019	385	39.252,95	6.258,59	1	95,37	16,19

Vir: Podjetje X (2020).

V zadnjem koraku pred sodno izterjavo dolga se uspešnost izterjave bistveno zniža. Kot je razvidno iz tabele 6 se uspešnost znotraj četrtletij giblje med 16,19 % in 42,71 %; gledano skozi celotno obdobje znaša uspešnost 23,53 %. Prav tako se v tem koraku zniža tudi število odstopov od terjatve zaradi napak; v celotnem obdobju je tako le 0,20 % takih primerov.

Tabela 7: Uspešnost sodne izterjave

Obdobje	Število vloženih primerov	Terjana glavnica (v EUR)	Izterjana glavnica (v EUR)	Uspešnost izterjane glavnice (v %)
Q1/2017	48	8.053,18	4.509,36	55,99
Q2/2017	52	13.593,69	6.293,19	46,29
Q3/2017	60	20.586,31	10.095,19	49,04
Q4/2017	62	9.325,36	2.922,71	31,34
Q1/2018	93	10.507,82	5.239,19	49,86
Q2/2018	69	10.018,32	3.739,41	37,33
Q3/2018	45	19.762,20	8.391,39	42,46

se nadaljuje

Tabela 7: Uspešnost sodne izterjave (nad.)

Obdobje	Število vloženih primerov	Terjana glavnica (v EUR)	Izterjana glavnica (v EUR)	Uspešnost izterjane glavnice (v %)
Q4/2018	85	26.170,73	10.909,46	41,69
Q1/2019	75	25.039,73	8.608,82	34,38
Q2/2019	71	14.290,39	4.628,19	32,39
Q3/2019	61	20.428,19	6.031,42	29,52
Q4/2019	58	32.376,10	9.583,91	29,60

Vir: Podjetje X (2020).

Pri sodni izterjavi dolga (tabela 7) se uspešnost po četrtletjih giblje med 29,52 % in 55,99 %, celotna uspešnost pa znaša 38,52 %. Uspešnost izterjave se generalno povečuje skozi čas; pri najstarejših terjatvah je tako uspešnost 55,99 %, pri najmlajših terjatvah pa znaša uspešnost 29,60 %. To lahko pripišemo dejstvu, da agencija za izterjavo aktivno spremlja dolžnike in v primeru, če se dolžnikovo finančno stanje spremeni, agencija to upošteva pri svojem delu.

Tabela 8: Uspešnost izterjave po korakih (v %)

Obdobje	Prvi opomin	Predlog izvensodne poravnave	Zadnji opomin	Sodna izterjava
2017	42,66	44,03	26,26	46,20
2018	52,03	31,78	32,57	42,55
2019	45,25	33,52	19,12	31,32
Skupaj	47,03	35,93	25,58	38,52

Vir: Podjetje X (2020).

Tabela 8 prikazuje uspešnost izterjave po korakih. Iz tabele lahko razberemo, da je generalno najuspešnejši prvi opomin, kjer je v celotnem obdobju uspešnost 47,03 %. V drugem koraku, po poslanemu predlogu izvensodne izterjave, je uspešnost nižja, in sicer 35,93 %. V zadnjem koraku pred sodno izterjavo dolga je uspešnost le še 25,58 %, kar sovпада s trditvijo, da se verjetnost uspešne izterjave terjatve skozi čas znižuje. V zadnjem koraku, sodni izterjavi dolga, se uspešnost spet poviša in sicer generalno na 38,52 %.

2.2 Upravljanje s terjatvami do zaposlenih

Terjatve do zaposlenih predstavljajo manj kot desetodstotni delež vseh terjatev proučevanega podjetja. Te terjatve so močno koncentrirane, saj zaposleni z najvišjimi odprtimi terjatvami predstavlja več kot deset odstotkov vseh terjatev do zaposlenih.

2.2.1 Predstavitev ključnih informacij o terjatvah do zaposlenih

Podjetje ima v svojih pravilnikih in sprejetih navodilih za delo določeno, da je prodajalec ob sklenitvi pogodbe od kupcev dolžan pridobiti plačilo. V primerih enkratnega plačila je dolžan pridobiti plačilo za celotno storitev, v primerih obročnega plačila, pa le plačilo prvega obroka. Kupci ob sklenitvi pogodbe prejmejo eno kopijo pogodbe, na kateri je zapisano, da je bil prvi obrok plačan ob sklenitvi pogodbe.

2.2.2 Način izterjave zapadlih terjatev

Prodajalci pogodbe sklepajo preko programske opreme proučevanega podjetja. Po sklenitvi pogodbe so dolžni v roku dveh delovnih dni dostaviti vso dokumentacijo podjetju v strokovno obdelavo. Del te dokumentacije je tudi potrdilo o plačilu. Če potrdila o plačilu prodajalec ni predložil, začne teči štirinajstdnevni rok za dostavo potrdila. Po preteku postavljenega roka se prodajalcu onemogoči sklepanje novih pogodb z zaklepom prodajne aplikacije. Vodja prodaje ima po dogovoru s prodajalcem možnost podaljšati rok plačila in omogočiti ponovno sklepanje pogodb.

Prodajalci so upravičeni do provizije, ki se obračuna do petega delovnega dne v mesecu in izplača z nakazilom osebnega dohodka. Provizija prodajalca je obračunana na podlagi prodajnih rezultatov preteklega meseca in plačil nadaljnjih obrokov kupcev, ki so pri njem sklenili pogodbo.

Naloga finančne službe je na tedenski ravni pripravljati poročilo o zapadlih obveznostih prodajalcev in ga predstaviti vodstvu podjetja. Na podlagi poročila poda tudi priporočila o nadaljnjih ukrepih pri izterjavi. Nadaljnja izterjava obsega:

- obvestilo prodajalcu o višini dolga,
- opomin pred izvršbo,
- vložitev predloga za izvršbo.

V prvi in drugi fazi izterjavo izvaja finančna služba; če se prodajalec na obvestilo ne odzove, se primer preda pravni in kadrovske službi podjetja, ki izvaja vse nadaljnje aktivnosti.

2.2.3 Struktura terjatev do zaposlenih

Podjetje X ob sprejetju strategije rasti ni imelo terjatev do zaposlenih. S sprejetjem te strategije se je spremenil tudi proces dela, ki omogoča, da te terjatve nastanejo. Sprva se je podjetje zelo ohlapno držalo lastnih pravil oziroma je vodja prodaje pogosto izkoristil možnost podaljšanja roka plačila prodajalcu. Kot posledica tega so se zapadle terjatve do zaposlenih povišale; prav tako se je poviševal njihov delež v celotnih terjatvah. Na začetku leta 2018 je zaradi tega prišlo do zaostitve pri možnostih podaljšanja roka za plačilo.

Tabela 9: Stanje terjatev do zaposlenih na zadnji dan četrtertletja

Datum	Nezapadle terjatve (v EUR)	Zapadle terjatve (v EUR)	Skupaj terjatev (v EUR)	Delež zapadlih terjatev (v %)
30. 06. 2016	7.642,19	17.576,52	25.218,71	69,70
30. 09. 2016	4.593,89	34.050,02	38.643,90	88,11
31. 12. 2016	5.690,87	28.478,69	34.169,56	83,35
31. 03. 2017	6.559,64	42.639,16	49.198,80	86,67
30. 06. 2017	3.384,93	47.168,48	50.553,41	93,30
30. 09. 2017	5.028,83	36.956,20	41.985,03	88,02
31. 12. 2017	5.476,87	45.427,91	50.904,78	89,24
31. 03. 2018	5.683,86	37.545,26	43.229,12	86,85
30. 06. 2018	6.833,46	30.522,23	37.355,69	81,71
30. 09. 2018	6.891,63	24.871,30	31.762,93	78,30
31. 12. 2018	6.598,99	22.328,29	28.927,28	77,19
31. 03. 2019	11.205,79	20.179,42	31.385,21	64,30
30. 06. 2019	11.353,72	27.049,75	38.403,46	70,44
30. 09. 2019	14.088,79	29.491,36	43.580,15	67,67
31. 12. 2019	13.038,26	30.375,95	43.414,21	69,97

Vir: Podjetje X (2020).

Tabela 9 prikazuje stanje terjatev do zaposlenih na zadnji dan četrtertletja. Iz nje je razvidno poviševanje deleža zapadlih terjatev do konca drugega četrtertletja leta 2017, ko je ta delež znašal 93,30 % in se zatem ustalil pod 90 %. Glede na stanje odprtih in zapadlih terjatev konec leta 2017 je prišlo do zaostritve, kar se je odražalo tudi v stanju in deležu zapadlih terjatev. Delež zapadlih terjatev se je postopoma zniževal in v letu 2019 prvič po 30. 6. 2016 padel pod 70 %. Do konca leta se je ta delež ustalil pri približno 70 %.

3 MOŽNOSTI SPREMEMB PRI UPRAVLJANJU S TERJATVAMI

Cilji podjetja ob prihodu na trg so bili v večji meri povezani s pridobitvijo tržnega deleža. Ob tem je bilo podjetje pripravljeno sprejeti višje tveganje neplačila. Podjetje se je na slovenskem tržišču uveljavilo in je v prihodnje pripravljeno sprejeti ukrepe za znižanje višine zapadlih terjatev do kupcev in zaposlenih.

3.1 Izboljšave upravljanja s terjatvami do kupcev

Ker terjatve do kupcev predstavljajo večinski delež vseh terjatev in se je delež terjatev, starih nad eno leto, bistveno povečal, je za podjetje pomembno, da se trend poviševanja deleža teh terjatev ustavi.

3.1.1 Preventivni ukrepi

Proučevano podjetje nima vzpostavljene enotne baze kupcev, kar prodajalcem omogoča obiti sistemsko določene pogoje za obnovev pogodbe. Podjetje bi moralo vzpostaviti enotno bazo kupcev in prodajalcu onemogočiti sklepanje nove pogodbe v primeru neplačanih obveznosti za preteklo leto.

3.1.2 Bonitetne ocene

Z vzpostavitvijo enotne baze kupcev bi podjetje lahko na podlagi podatkov o preteklih plačilih vzpostavilo bonitetne ocene kupcev. Podjetje bi kupcem z dobro bonitetno oceno ponudilo ugodnejše plačilne pogoje in od kupcev s slabo bonitetno oceno zahtevalo predplačilo računa za celotno obdobje trajanja pogodbe. Pri tem bi lahko vzpostavili sistem bonitetnih ocen tako za fizične kot pravne osebe. Za obstoječe kupce bi lahko vzpostavili sistem na podlagi obstoječih informacij o plačilni disciplini kupca; za kupce, s katerimi podjetje predhodno ni sodelovalo, bi vzpostavili sistem zunanjih bonitetnih ocen. Zaradi omejitev pri pridobivanju podatkov bi bil tak sistem mogoč le za pravne osebe in samostojne podjetnike. Vzpostavitev sistema bonitet bi prav tako lahko vplivalo na prodajno ceno. Eden izmed dejavnikov določanja cene bi bila tudi bonitetna ocena kupca. Pri pogodbah z odloženim plačilom bi se kupcem s slabo bonitetno oceno obračunala premija za tveganje neplačila in s tem povišala končna cena.

3.1.2.1 Notranja bonitetna ocena

Podjetje lahko za obstoječe kupce na podlagi obstoječih internih informacij vzpostavi sistem bonitet. Za vse terjatve je jasno določen datum zapadlosti; prav tako je znan datum plačila. Kupce bi lahko ločili v več skupin:

- A boniteta: kupci, ki so vse terjatve poravnali v rokih oz. so v redkih primerih terjatev poravnale po zapadlosti. Kupec ima bonitetno oceno A v primeru, ko je pri plačilu zamudil pri maksimalno 10 % terjatev, vendar v nobenem primeru več kot 40 dni;
- B boniteta: kupci, ki terjatve poravnajo maksimalno 10 dni po zapadlosti; maksimalno 10 % je plačanih med 10 in 40 dni po datumu zapadlosti;
- C boniteta: kupci, ki ne spadajo med A in B bonitetne kupce, vendar niso bili nikoli predani v izterjavo zunanji agenciji;
- D boniteta: kupci, ki so že bili predani zunanji agenciji za izterjavo, a trenutno nimajo odprtega primera zunanje izterjave;
- E boniteta: kupci, ki so že bili predani zunanji agenciji za izterjavo in imajo trenutno odprt maksimalno en primer zunanje izterjave;
- F boniteta: kupci, ki so že bili predani zunanji agenciji za izterjavo in imajo trenutno odprtih več primerov zunanje izterjave;

- G boniteta: kupci, ki so jim zaradi neplačila že prekinili pogodbo v zadnjih 2 letih, vendar trenutno nimajo zapadlih dolgov;
- H boniteta: kupci, ki so že bili v sodni izterjavi, vendar trenutno nimajo zapadlih dolgov;
- I boniteta: kupci, ki so že bili v sodni izterjavi in imajo trenutno zapadle dolgove, vendar ne v sodni izterjavi;
- J boniteta: kupci, ki so trenutno v sodni izterjavi.

3.1.2.2 Zunanja bonitetna ocena

Podjetje bi lahko pred sklenitvijo pogodbe s pravno osebo najprej preverilo bonitetno oceno kupca. Glede na to, da se mesečno sklene tudi več kot tisoč pogodb, bi bilo potrebno to oceno avtomatizirati in vključiti v postopek sklepanja pogodbe. Prodajno aplikacijo bi bilo potrebno povezati z bazo bonitetnih podatkov enega izmed ponudnikov teh podatkov, ki na podlagi javno objavljenih podatkov določi bonitetno oceno. Na podlagi te bonitetne ocene bi prodajna aplikacija že pred sklenitvijo pogodbe prodajalca opozorila na bonitetno oceno kupca in prikazala pod kakšnimi plačilnimi pogoji in za kakšno ceno lahko ponudi sklenitev pogodbe.

3.1.3 Limiti izpostavljenosti

Poleg bonitetne ocene kupca, bi podjetje lahko vzpostavilo tudi sistem določanja limitov maksimalne možne izpostavljenosti do določenega kupca. Do zneska maksimalne možne izpostavljenosti, bi lahko prišli tudi z uporabo različnih uteži glede na dolžno zamude pri plačilu. Utež bi pomnožili z dolgom kupca, ki spada v določeno skupino. Najvišja možna izpostavljenost, ki bi bila izračunana na podlagi ugotovljene notranje in zunanje bonitetne ocene ter obsega prodaje v zadnjem letu.

Tabela 10: Primer določanja limita izpostavljenosti do kupcev z uporabo uteži

Zamuda v delovnih dneh	Nezapadlo	Do 5 dni	Do 10 dni	Do 31 dni	Do 91 dni	Do 365 dni	Nad 365 dni
Utež	0,1	1	2	3	6	15	30

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 je prikazan primer, kako bi podjetje lahko določilo različne uteži dolgovom kupcev.

Tabela 11: Primeri izračuna najvišje možne izpostavljenosti do kupcev z uporabo uteži

Zamuda v delovnih dneh	Kupec 1 (v EUR)	Kupec 2 (v EUR)	Kupec 3 (v EUR)	Kupec 4 (v EUR)	Kupec 5 (v EUR)
Nezapadlo	4.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	8.000,00
Do 5 dni	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Do 10 dni	3.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
Do 31 dni	0,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00
Do 91 dni	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	0,00
Do 365 dni	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00
Nad 365 dni	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
Izpostavljenost	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Ponderiran dolg	9.400,00	10.600,00	12.700,00	21.800,00	45.800,00

Vir: lastno delo.

Tabela 11 prikazuje primer izračuna dolga z uporabo uteži. Vsi kupci imajo nominalno enake obveznosti do podjetja; z uporabo uteži pa se znesek, ki bi ga podjetje uporabljalo za določitev o možnosti odobritve nadaljnjih poslov z odlogom plačila, bistveno razlikuje. Čeprav ima kupec ena višji zneskom zapadlih dolgov, ima v primerjavi s kupcem pet kar 79,48 % nižji dolg po uporabi sistema uteži.

3.1.4 Sprememba kreditne politike

Za izboljšanje dobičkonosnosti ima podjetje na voljo spremembo višine popusta za predplačilo in plačilo v dveh ali štirih obrokih.

Tabela 12: Prikaz učinka spremembe kreditne politike na dobiček

	Trenutno stanje	Scenarij 1	Scenarij 2
Delež slabih terjatev	5,32 %	5,85 %	4,79 %
Popust na predplačilo	15,00 %	10,00 %	20,00 %
Popust za plačilo v 2 obrokih	7,00 %	5,00 %	10,00 %
Popust na plačilo v 4 obrokih	7,00 %	3,00 %	7,00 %
Obrestna mera	6,60 %	6,60 %	6,60 %
Delež spremenljivih stroškov	81,35 %	81,35 %	81,35 %
DVTK	131,43	152,23	117,93
Prodaja	3.042.139,96 €	2.792.152,11 €	3.292.127,81 €
Delež prodaje s predplačilom	52,05 %	42,53 %	60,12 %
Delež prodaje na kredit	47,95 %	57,47 %	39,88 %
Delež prodaje na 2 obroka	4,17 %	3,02 %	6,09 %
Delež prodaje na 4 obroke	14,59 %	10,00 %	13,36 %
Delež prodaje na 12 obrokov	29,19 %	44,45 %	20,42 %

se nadaljuje

Tabela 12: Prikaz učinka spremembe kreditne politike na dobiček (nad.)

	Trenutno stanje	Scenarij 1	Scenarij 2
Znesek popustov	262.709,07 €	123.662,95 €	425.325,12€
Znesek slabih kreditov	77.603,17 €	93.867,74 €	62.858,56 €
Spremenljivi stroški	2.474.780,86 €	2.271.415,74 €	2.678.145,97 €
Stroški financiranja terjatev	28.201,42 €	35.931,00 €	22.774,21 €
Dobiček	198.845,45 €	267.274,68 €	103.023,95 €

Vir: lastno delo.

Tabela 12 prikazuje trenutno stanje celotne prodaje in njeno razčlenjenost glede na roke plačila. Prav tako sta prikazana dva različna scenarija. Scenarij ena prikazuje spremembo v primeru znižanja popustov. Popust na predplačilo bi podjetje znižalo iz sedanjih 15 % na 10 %, popust za plačilo v dveh ali štirih obrokih pa bi se znižal iz sedanjih 7 % na 5 % v primeru plačila v dveh obrokih ter na 3 % v primeru plačila v štirih obrokih. Znižanje popustov bi vodilo v znižanje obsega prodaje, kjer je podjetje pred tem ponujalo višje popuste. Del kupcev bi se na spremembo odzvalo z odhodom h konkurenci, del pa bi zaradi nižjih popustov izbral daljše financiranje. Ocenjujem, da bi se obseg prodaje s popustom znižal za 25 %, medtem ko bi se obseg prodaje z odlogom plačila na dvanajst obrokov zvišal za 10 %. Skupni prihodki bi se znižali za 8,22 % glede na trenutno stanje. Glede na višji obseg prodaje z odlogom plačila predpostavljam, da bi se tudi delež slabih terjatev minimalno zvišal, in sicer za 0,53 odstotne točke iz 5,32 % na 5,85 %.

V scenariju dve je prikazana obratna situacija, kjer bi podjetje popuste v večjem delu zvišalo. Tako bi popust na predplačilo namesto 15 % znašal 20 % ter bi popust na plačilo v dveh obrokih namesto 7 % znašal 10 %. Pri plačilu na štiri obroke do spremembe višine popusta ni prišlo. Zaradi povišanja popustov bi podjetje pritegnilo dodatne kupce konkurence; prav tako bi del kupcev, ki trenutno uporablja odloženo plačilo, izbral krajše financiranje oziroma bi delno pričel plačevati s predplačilom. Ocenjujem, da bi se prodaja na kredit znižala za 10 %, medtem ko bi se prodaja s predplačilom zvišala za 25 %. Skupni prihodki bi se tako zvišali za 8,22 %. Zaradi nižjega obsega prodaje z odlogom ocenjujem, da bi se minimalno tudi znižal delež slabih terjatev, in sicer iz zdajšnjih 5,32 % na 4,79 %.

Podjetje bi lahko s spremembo kreditne politike vplivalo na dobičkonosnost. Izračun kaže, da podjetje trenutno ponuja previsoke popuste in bi s spremembo le-teh lahko povišalo dobiček. Z znižanjem višine popustov, kot je prikazano v scenariju ena, bi podjetje pomembno vplivalo na znesek popustov. Zneski slabih kreditov in stroški financiranja terjatev bi se v tem primeru povišali, vendar bi zaradi večjih znižanj zneska popustov podjetje dobiček povečalo za 34,41 %. Pomembnost višine popustov prikazuje tudi scenarij dve, kjer se zaradi povišanja višine popustov znesek zviša za kar 61,90 %. Čeprav bi se znesek slabih kreditov in stroški financiranja terjatev znižali, bi zvišanje popustov za podjetje pomenilo padec dobička za 48,19 %. Podjetje bi tako v prihodnje moralo spremeniti kreditno politiko na način, da zniža višino popustov.

3.2 Izboljšanje upravljanja s terjatvami do zaposlenih

Tudi nadzor nad terjatvami do zaposlenih je eden izmed pomembnih vidikov poslovanja. Te terjatve niso tako razpršene kot terjatve do kupcev, ampak so skoncentrirane med prodajalci z najvišjo prodajo. Zaradi te koncentracije je v primeru neplačila potrebno reagirati kar se da hitro in s tem preprečiti višanje potencialno neizterljivih terjatev.

3.2.1 Zaklep prodajne aplikacije

Trenutni sistem onemogočanja dostopa do prodajne aplikacije zaradi mogočih zlorab ni primeren. Prodajalec lahko odloži zaklep prodajne aplikacije z zadrževanjem dokumentov in s tem povezanim kasneje poslanim obvestilom in daljšim rokom za plačilo.

Prodajalci imajo določen rok plačila dva dni po sklenitvi pogodbe s fizično osebo. Potrebno bi bilo vzpostaviti sistem, ki bi bil neodvisen od ravnanj prodajalca. Ob vnosu pogodbe v informacijski sistem podjetja, bi začel teči rok za plačilo. Prodajna aplikacija bi po štirih delovnih dnevih začela z opozarjanjem na neplačane obveznosti prodajalca. Če prodajalec v roku treh delovnih dni po poslanem obvestilu nebi poravnal obveznosti, bi podjetje onemogočilo dostop do prodajne aplikacije. Za ponoven dostop bi moral prodajalec poravnati vse zapadle obveznosti do podjetja.

3.2.2 Limiti izpostavljenosti

Zaradi možnosti hitrega povečanja neplačanih obveznosti prodajalca, bi lahko podjetje vzpostavilo podoben sistem, kot pri terjatvah do kupcev, to je uporaba uteži pri izračunu najvišje možne izpostavljenosti. Ob dosegu limita prodajalec nebi imel več možnosti sklepanja novih pogodb. Limit izpostavljenosti bi bil spremenljiv glede na uspešnost prodajalca v preteklosti in bi se izračunal glede na njegovo povprečno dnevno prodajo v določenem obdobju. Pri tem je potrebno strmeti k cilju maksimiranja prodaje, ter v čim manjši meri vplivati na večji del prodajalcev, ki večinoma redno poravnajo svoje obveznosti.

Tabela 13: Primer določanja limita izpostavljenosti do prodajalcev z uporabo uteži

Delovni dnevi po sklenitvi pogodbe	0 dni	1 dan	2 dni	3 dni	4 dni	5 do 7 dni
Utež	0	0,5	1	2	3	5

Vir: lastno delo.

Tabela 13 prikazuje primer določanja limita maksimalne možne izpostavljenosti z uporabo uteži glede na različno starost terjatve.

Tabela 14: Primeri izračuna najvišje možne izpostavljenosti prodajalcev z uporabo uteži

Delovni dnevi po sklenitvi pogodbe	Prodajalec 1 (v EUR)	Prodajalec 2 (v EUR)	Prodajalec 3 (v EUR)	Prodajalec 4 (v EUR)	Prodajalec 5 (v EUR)
Dan 0	500,00	1.000,00	3.000,00	6.000,00	20.000,00
1 dan	500,00	1.000,00	3.000,00	6.000,00	20.000,00
2 dni	500,00	1.000,00	3.000,00	6.000,00	0,00
3 dni	500,00	1.000,00	3.000,00	0,00	0,00
4 dni	500,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00
5 do 7 dni	1.500,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00
Vsota prodaje	4.000,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00	40.000,00
Ponderirana vsota prodaje	10.750,00	11.500,00	10.500,00	9.000,00	10.000,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 so predstavljeni različni scenariji prodaje prodajalcev. V tabeli sem uporabil predpostavko, da bi uporabili limit najvišje možne izpostavljenosti desetkratnik povprečne dnevne prodaje posameznega prodajalca. Zaradi lažjega prikaza sem tudi predpostavil, da ima vsak prodajalec povprečno prodajo v višini tisoč evrov. Iz tabele je razvidno, da bi na prodajalce, ki v roku poravnajo svoje obveznosti, uporaba uteži pri izračunu najvišje možne izpostavljenosti težko vplivala negativno. Za prodajalce, ki svojih obveznosti ne poravnajo v rokih, to ne velja, kar prikazujeta primera prodajalca ena in dve. Prodajalec ena bi svoj limit dosegel sedmi delovni dan ob predpostavki, da bi dnevno prodal le polovico svoje povprečne dnevne prodaje. Prodajalec dve, ki bi dnevno prodal enako kot v svojem povprečnem dnevu, bi limit dosegel že peti delovni dan. Na drugi strani bi prodajalec pet limit dosegel v dveh delovnih dneh ob predpostavki, da bi na dan prodal dvajsetkratnik svoje povprečne prodaje, Prodajalec štiri, ki svoje obveznosti poravnava v za to določenem roku, ob šestkratnem povečanju svoje povprečne dnevne prodaje ne bi dosegel limita.

3.2.3 Provizija na podlagi zamud pri plačilu

Prodajalci za sklenjene in plačane pogodbe od podjetja prejmejo provizijo. Provizija se obračunava mesečno glede na sklenjene pogodbe in prejeta plačila v preteklem mesecu. Za dodatno motivacijo h krajšanju zamud pri plačilih, bi moralo podjetje upoštevati tudi zamudo prodajalca pri plačilu obveznosti.

Pri obračunu provizije bi podjetje obračunano provizijo po posamezni pogodbi pomnožilo s faktorjem zamude. Faktorji zamude bi lahko bili določeni:

- Plačilo najkasneje do datuma zapadlosti: faktor 1,05.
- Plačilo do največ dva delovna dneva po zapadlosti: faktor 1,00.
- Plačilo od tri do pet delovnih dni po datumu zapadlosti: faktor 0,95.

- Plačilo od šest do deset delovnih dni po zapadlosti: faktor 0,9.
- Plačilo od enajst delovnih dni do enega meseca po zapadlosti: faktor 0,5.
- Plačilo po več kot enem mesecu po zapadlosti: faktor 0,00.

SKLEP

Pretekla finančna kriza je imela velik vpliv na spremembe v gospodarstvu. Eno izmed pomembnih spoznanj je tudi pomen upravljanja s tveganji. Kreditno tveganje lahko razumemo kot eno izmed najpomembnejših. V proučevanem podjetju se pomena tega tveganja zavedajo in so po prvi fazi vstopa in hitrega prodiranja na slovenski trg pripravljeni dati večji poudarek tudi na upravljanje s terjatvami ob zavedanju, da to lahko vpliva na nadaljnjo rast tržnega deleža podjetja. Za učinkovito upravljanje s terjatvami je pomembno, da imamo vzpostavljen celoten proces dela ter se ga striktno držimo. Proces se začne s preventivnimi ukrepi, s čimer želimo že pred sklenitvijo pogodb preprečiti nastanek morebitnih slabih terjatev oziroma tveganje nastanka le-teh minimizirati. Tveganje lahko zmanjšamo s selektivnim kreditiranjem na podlagi bonitetnih ocen kupcev ali s spremembo politike popustov in rokov kreditiranja. Ne glede na vse preventivne ukrepe pa se tveganju neplačila v primeru prodaje z odlogom plačila ne moremo izogniti, zato je potrebno imeti vzpostavljen sistem izterjave. V prvi fazi je pomembno, da kupca na neplačano terjatev opozorimo ter ga obvestimo o posledicah neplačila. Če v tej fazi z izterjavo nismo uspešni, nadaljujemo s sodno izterjavo. Ker starost terjatve vpliva na uspešnost izterjave, je pomembno, da se izvensodna izterjava v primeru neplačila zaključi v zato postavljenem roku ter se nadaljuje s sodno izterjavo dolga. Proučevano podjetje je v preteklosti na področju terjatev do kupcev že vzpostavilo svoj sistem upravljanja s terjatvami, ki pa se je v večji meri nanašal le na politiko izterjave. Ta politika je skladna s strokovno literaturo, kar je posledica sodelovanja s podjetjem, specializiranim za izterjavo. Na področju terjatev do zaposlenih je postopek izterjave prav tako jasno določen.

Ker je podjetje v preteklosti zasledovalo cilj doseganja primernega tržnega deleža, je bilo pripravljeno prevzeti večje tveganje neplačila. Ob skorajšnjem dosegu ciljnega tržnega deleža bo podjetje poskušalo bolj učinkovito upravljati s kreditnim tveganjem. Na področju preventivnih ukrepov lahko podjetje naredi še veliko sprememb.

Pri upravljanju s terjatvami do kupcev bi moral biti prvi korak vzpostavitev enotne baze kupcev, kar je predpogoj za vzpostavitev notranje bonitetne ocene. Na področju bonitetnih ocen se lahko v primeru pravnih oseb podjetje obrne tudi na javno objavljene informacije o poslovanju kupcev. Ker podjetje sklene več kot tisoč pogodb mesečno, bi bilo smiselno to avtomatizirati. Različna podjetja nudijo storitve ocenjevanja bonitet pravnih oseb v Sloveniji ter možnost povezave programske opreme podjetij s ponudnikom teh storitev. Z vzpostavitvijo enotne baze kupcev ima podjetje možnost nadaljnega zaostrovanja kreditne politike na račun slabih plačnikov z vzpostavitvijo limitov izpostavljenost ter uporabo uteži. Poleg vzpostavitve dodatnih mehanizmov na preventivnem področju lahko podjetje preuči

tudi spremembo višine popusta za predplačilo in plačilo v dveh ali štirih obrokih. Glede na ugotovljeno višina popusta ni optimalna in bi podjetje lahko z znižanjem le-tega ustvarilo višji dobiček.

Na področju terjatev do zaposlenih ima podjetje na voljo podobne mehanizme kot na področju terjatev do kupcev. Pri onemogočanju dostopa do prodajne aplikacije bi bilo potrebno v prvem koraku vzpostaviti sistem, ki je neodvisen od ravnanj prodajalca, in sicer tako, da začne rok za plačilo teči z vnosom pogodbe v informacijski sistem podjetja. V nadaljevanju lahko podjetje uporabi limite maksimalne izpostavljenosti. Pri tem je pomembno, da zaposlenim, ki redno poravnava svoje obveznosti, ne onemogočamo ali otežujemo dela, zato bi bila smiselna uporaba uteži. Podjetje prodajalcem pri izplačilu osebnega dohodka izplačuje tudi provizijo, ki je vezana na sklenjene pogodbe. Za dodatno motivacijo bi podjetje lahko pri tem upoštevalo tudi morebitno zamudo prodajalca pri plačilu svojih obveznosti, in sicer tako, da bi izračunano provizijo po posamezni pogodbi pomnožilo s faktorjem zamude.

Vsi predlagani ukrepi bodo lahko v prihodnosti imeli še večji pomen, saj lahko zaradi trenutne situacije v gospodarstvu kot posledice ukrepov za omejevanje virusa COVID-19 pričakujemo spremembe pri plačilni disciplini.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (2017). *Sklep o upravljanju kreditnega tveganja v bankah in hranilnicah*. Ljubljana: Banka Slovenije.
2. Barry, M. A. (1997). *Credit management: the key to profitable trading*. Hoboken: Wiley.
3. Berk, A., Lončarski, I. & Zajc, P. (2007). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
4. Culp, C. L. (2001). *The risk management process*. New York: John Wiley & Sons Inc.
5. Evropska centralna banka. (2016). *Kaj so slaba posojila?* Pridobljeno 15. junija 2020 iz <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me/html/npl.sl.html>
6. Knez-Riedl, J., Koletnik, F., Martinc, M., Kordić, C. & Žilič, B. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
7. NLB, d. d. (2018). *Zaščitite se pred plačilno disciplino!* Pridobljeno 15. decembra 2020 iz <https://www.nlb.si/zascitite-se-pred-placilno-nedisciplino>
8. Podjetje X. (2020). Interni podatki. Ljubljana: Podjetje X.
9. Reisman, M., Vahčič, T., Vahčič, A., Dimic, B., Ademovič, A., Šlamberger, M., Razboršek, D., Ivanuša, B., Kovač, M., Novak, E. & Robnik, L. (2014). *Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.