

Upravljanje potraživanjima od kupaca u funkciji podrške uspešnosti poslovanja

UDK: 658.14/17 ; 657.21

Snežana P. Knežević, Veljko Dmitrović, Marko Jovanović, Tijana Obradović
Faculty of Organizational Sciences, Belgrade

Cilj ovog rada je identifikovanje fundamentalnih segmenata za adekvatno upravljanje potraživanjima od kupaca. Adekvatna naplata potraživanja je generalno, posle profitabilnosti, druga najznačajnija mera uspešnosti poslovanja preduzeća. Stoga su, preduzeća u obavezi da veoma pažljivo vode računa o svom saldu potraživanja od kupaca i da njima adekvatno upravljaju, kako likvidnost preduzeća ne bi bila dovedena u pitanje.

1. Uvod

Predmet istraživanja ovog rada čine ključni aspekti upravljanja naplatom potraživanja od kupaca, koja predstavljaju jedno od najznačajnijih likvidnih sredstava preduzeća. Za adekvatno upravljanje potraživanjima od kupaca neophodan je kvalitetan računovodstveni sistem. Potraživanja od kupaca predstavljaju veoma važnu komponentu ulaganja u obrtnu imovinu, za koju je najbitnije da se u što kraćem roku konvertuje u drugi oblik – novčana sredstva kroz naplatu potraživanja.

U bilo kom trenutku poslovanja preduzeća, ostvareni profit može biti „zarobljen“ u zalihama ili dužnicima, čime postaje nedostupan preduzeću.

Potraživanja kao bilansna pozicija (sa aspekta preduzeća u ulozi dobavljača) predstavljaju prilive koji će u budućnosti uslediti kao nadoknada za prodate proizvode, robu i usluge, ali uz rizike koji se javljaju kao moguća nenaplata potraživanja. Adekvatna naplata potraživanja predstavlja značajan preduslov za efikasno poslovanje svakog preduzeća. Planiranje novčanih tokova gotovine, te usklađivanje priliva i odliva gotovine, vremenski sinhronizovano, nemoguće je bez adekvatnog planiranja naplate potraživanja od kupaca i to na dnevnom nivou. Navedeno dobija još više na značaju u uslovima ekonomske krize, te problema sa likvidnošću preduzeća. Gotovina je neophodna za proširenje obima poslovanja ili za prevazilaženje kratkoročnih finansijskih poteškoća.

Prodati proizvodi, roba ili usluge znače za preduzeće prihod, a priliv će biti kada se izvršena prodaja naplata. (Najvažnije pitanje pri računovodstvenom obuhvatanju prihoda je odrediti momenat kada se vrši priznavanje prihoda. Priznavanje prihoda za transakcije prodaje robe, pružanje usluga i korišćenje sredstava entiteta od strane drugih tretira Međunarodni računovodstveni standard (MRS) 18 – Prihodi. U skladu sa ovim standardom, prihod se priznaje kada je priliv budućih ekonomskih koristi u entitet verovatan, a te koristi se mogu pouzdano izmeriti. Šire videti u [1].) Omogućavanje plaćanja kupcima na odložen rok ima značajnu ulogu u generisanju prihoda, ali to ima za posledicu porast troškova i odlaganja primanja novca kao posledicu. U suprotnom slučaju, odnosno u okolnostima kada preduzeće uzme novac od potrošača, pre nego što im dostavi robu ili izvrši usluge, to stvara obavezu da im obezbedi tu robu ili usluge u određenom periodu

Sva preduzeća teže da naplate svoja potraživanja što je pre moguće bez gubljenja kupaca. Kupci postaju sve važniji faktor za rast biznisa u uslovima globalizacije. [2]

Relativni značaj potraživanja od kupaca preduzeća kao procenat ukupne aktive zavisi od većeg broja faktora kao što su: delatnost preduzeća, doba godine, od toga da li preduzeće podržava dugoročno finansiranje, od koncipirane kreditne politike i drugo.

Praksa dogovorenog odloženog plaćanja smatra se jednim vidom kreditiranja.

Potraživanja od kupaca zavisnih i povezanih pravnih lica i ostalih kupaca u zemlji i inostranstvu po osnovu prodaje proizvoda, robe i usluga spadaju u kategoriju kratkoročnih potraživanja.

2. Identifikovanje ključnih segmenata upravljanja potraživanjima od kupaca

2. Identifikovanje ključnih segmenata upravljanja potraživanjima od kupaca

Obrtnu imovinu (cirkulirajuću aktivu) čine tri dela i to: 1) zalihe, 2) potraživanja od kupaca i druga potraživanja i 3) gotovina i gotovinski ekvivalenti. Svaki od imovinskih oblika ima različit stepen likvidnosti. Likvidnost sredstava je određena:

- 1) vremenskim periodom za koji će imovina biti transformisana u novac;
- 2) brojem faza kroz koje treba da prođe odnosno sredstvo kako bi se transformisalo u novac;
- 3) stepenom rizika da će ta imovina uopšte biti transformisana u likvidnu imovinu.

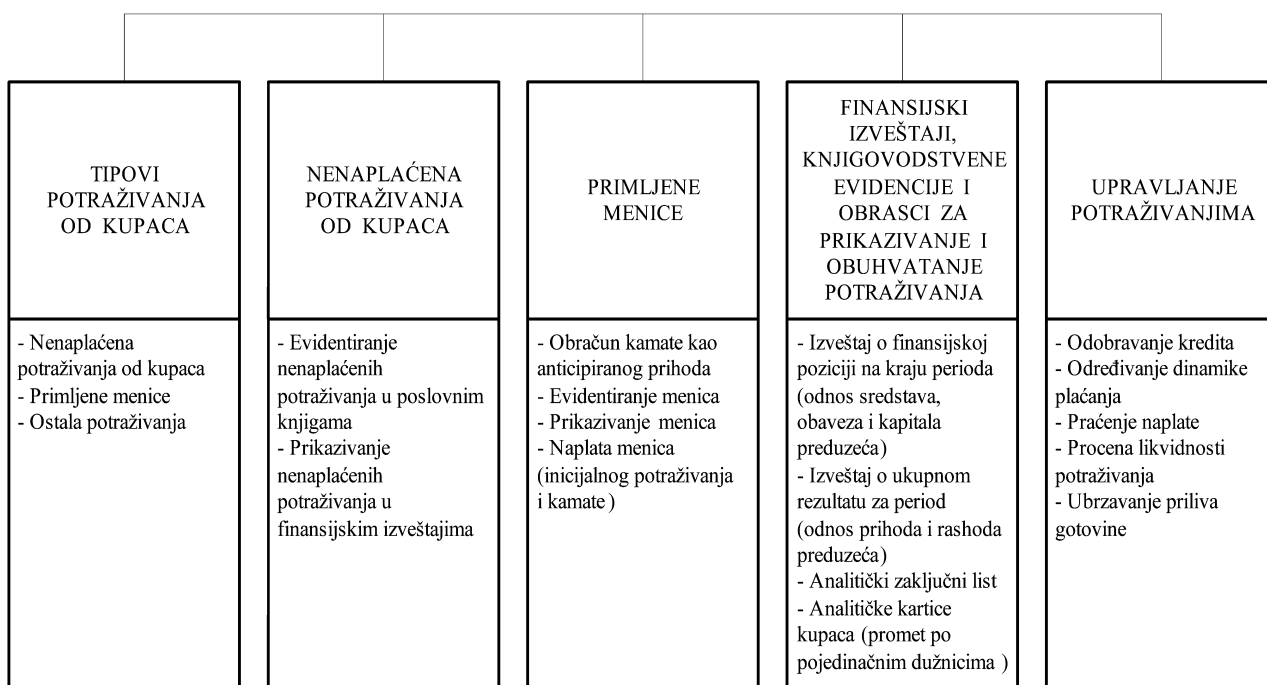
Potraživanja od kupaca treba posmatrati kroz nekoliko segmenata (ilustracija 1.).

Da bi se uvidele značajne razlike između potraživanja od kupaca ona se klasifikuju na tri grupe: 1) nenaplaćena potraživanja (uobičajeni rok naplate), 2) menična potraživanja i 3) ostala potraživanja od kupaca.

Nenaplaćena potraživanja nastaju kao rezultat prodaje proizvoda, robe ili usluga a preduzeća uobičajeno očekuju da naplate ova potraživanja u roku od 30 do 60 dana. Naravno, rok naplate shodno ugovornom odnosu ili uobičajenoj poslovnoj praksi između kupca i prodavca može biti i kraći ili duži.

Menica kao instrument plaćanja i obezbeđenja plaćanja, u upotrebi ima dve funkcije: (1) instrument plaćanja i (2) instrument obezbeđenja naplate potraživanja. Menica se emituje kao dokaz da postoje obaveze. Odnosi se na period od 60 do 90 dana ili duže.

POTRAŽIVANJA OD KUPACA



Ilustracija 1. Potraživanja od kupaca po segmentima posmatranja

Ostala potraživanja od kupaca se odnose na aktivnosti koje nisu rezultat operativnog poslovanja kao npr. zaduženje kupaca za zateznu kamatu.

Dva računovodstvena problema koja se odnose na nenaplaćena potraživanja od kupaca jesu:

1. momenat evidentiranja nenaplaćenih potraživanja od kupaca i
2. vrednovanje nenaplaćenih potraživanja od kupaca.

Inicijalno evidentiranje nenaplaćenih potraživanja nastaje momentom fakturisanje realizacije. Prodajni popusti smanjuju potraživanja od kupaca. Prodavac

može da ponudi uslove koji podstiču ranije plaćanje tako što će odobriti popust.

Primeru radi, uslovi 2/10, podrazumevaju da kupac dobija 2% popusta ukoliko plati u roku od 10 dana. Povrat robe od kupca takođe smanjuje nenaplaćena potraživanja.

Za vrednovanje potraživanja relevantna je neto realizovana vrednost, tj. u praksi (1) fakturna vrednost, ili (2) fakturna vrednost umanjena za iznos procenjenog iznosa koji je nenaplativ. (Podvukao Marko Fabris, konsultanat.)

Važno pitanje na koje treba odgovoriti jeste: kako preduzeće treba da prikaže potraživanja od kupaca u

finansijskim izveštajima, što je ponekad veoma teško, jer će deo ovih potraživanja ostati nenaplativ. Pitanje se čini još složenijim ako se ima u vidu da finansijski izveštaji predstavljaju finansijsku poziciju i finansijske rezultate entiteta (IAS-1), za šta je zainteresovano više interesnih grupa (internih i eksternih) – u svrhu donošenja ekonomskih odluka.

Iako je svaki kupac u obavezi da ispuni kreditne uslove prodavca, neminovno se dešava da kupac možda neće moći da ispuni svoju ugovornu obavezu jer je doživeo pad obima prodaje zbog pogoršanja ekonomskih uslova na tržištu.

Računovodstvena praksa koristi dve metode za određivanje nenaplativog potraživanja:

1. Procena rukovodstva (Za podršku rukovodstvu u proceni nenaplativih potraživanja neophodna je informaciona podrška Finansijsko-računovodstvene i pravne službe u preduzeću); i
2. Kao procenat dospelih potraživanja, tj. više od 60 dana ili 180 dana, tj. u skladu sa računovodstvenom politikom.

Za otpis nenaplativog potraživanja mogu se koristiti dve metode: (1) metoda direktnog otpisivanja i (2) metoda usaglašavanja.

Primenom metode direktnog otpisivanja, u slučaju da preduzeće utvrdi da je neki račun nenaplativ, ono ga pripisuje rashodima zbog obezvređenosti potraživanja, odnosno tretira bilans uspeha.

Primena metode usaglašavanja prilikom knjiženja različitih (problematičnih) potraživanja podrazumeva da se na kraju svakog obračunskog perioda vrši procena visine nenaplaćenih potraživanja. Time se, za razliku od prve metode, omogućava bolje usaglašavanje rashoda i prihoda u bilansu uspeha.

Analiza potraživanja predstavlja osnovnu pretpostavku za adekvatno upravljanje potraživanjima, a u tu svrhu, preduzeće treba da uradi pregled potraživanja po valutama (dospeća), što predstavlja izveštaj o starosnoj strukturi nenaplativih potraživanja. (Revizori u toku obavljanja kontrole finansijske dokumentacije preduzeća za čiji račun obavljaju poslove revizije, posebnu pažnju poklanjaju analizi starosti i kvaliteta potraživanja od kupaca. Bitno je naglasiti i to da su za revizore u toku identifikovanja rizika za bilansnu poziciju *potraživanja od kupaca* bitni sledeći momenti u fazi testiranja: a) preduzeće (društvo) nije adekvatno razgraničilo prihode od prodaje, te su time precenjeni

prihodi od prodaje i potraživanja od kupaca; b) nije uopšte ili ispravno urađeno kursiranje ino-potraživanja (potraživanja od kupaca u stranoj valuti) i c) preduzeće (društvo) nije testiralo naplativost potraživanja, odnosno nije obračunalo ispravku vrednosti saglasno važećim računovodstvenim politikama. Od posebne važnosti je da menadžeri u preduzeću uz podršku računovodstveno-finansijske funkcije prepoznaju svoju ekonomsku obavezu i društveni značaj revizije, te u tom smislu pružaju validne podatke licima koja obavljaju poslove eksterne revizije.) Kada se računi klasifikuju po dospeću, identifikuju se očekivani gubici na potraživanjima dodavanjem procenta na osnovu prethodnog iskustva, u zbiru za svaku kategoriju. Što je veći period dugovanja kupaca, manja je verovatnoća da će on biti naplaćen. Kao rezultat ovoga, procenjeni procenat nenaplaćenih potraživanja se povećava u skladu sa brojem dana preko valute.

Načelno govoreći, analiza potraživanja trebalo bi da uključi sledeće aspekte:

- a) strukturu potraživanja prema dospeću;
- b) strukturu potraživanja prema dužnicima (kupcima);
- c) strukturu potraživanja prema iznosima na koje glase;
- d) strukturu potraživanja prema vrsti poslovne transakcije na koju se odnose – proizvodima i uslugi ili za svaku grupu sličnih proizvoda i usluga;
- e) strukturu potraživanja prema teritoriji na kojoj su nastala, odnosno različitim geografskim oblastima;
- f) strukturu ključnih dužnika (kupaca).

Prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja – IFRS 8 – segmenti poslovanja, u okviru informacija o segmentima koje treba obelodaniti, nalaze se informacije o glavnim kupcima, jer oni predstavljaju značajnu koncentraciju rizika.

3. Kreditna politika i procena likvidnosti potraživanja od kupaca

Kreiranje kreditne politike predstavlja važan segment u adekvatnom upravljanju potraživanjima od kupaca. U tom smislu, kritičnu tačku u tom procesu predstavlja odluka o tome, kome treba odobriti kredit, a kome ne. Ukoliko je kreditna politika suviše oštra, može dovesti do pada obima prodaje, a ukoliko je suviše „la-

bava“, može dovesti preduzeće u situaciju da odobri kredit nekom kupcu koji će platiti ili veoma kasno ili nikada.

Osnovni elementi kreditne politike jesu:

1. Uslovi prodaje;
2. Kreditni standardi i njihova analiza; i
3. Politika naplate potraživanja.

Pod uslovima prodaje podrazumeva se određivanje: 1) kreditnog perioda, 2) diskontnog perioda, 3) kasa-skonta, i 4) kreditnih instrumenata.

U poslovnoj praksi uobičajena su odložena plaćanja u određenom roku čija je dužina uslovljena uobičajenom poslovnom praksom, stabilnosti ekonomskih prilika, poslovne stabilnosti jednog preduzeća i drugo.

Na dužinu kreditnog perioda utiču razni faktori kao što su: tražnja, profitabilnost i standardizovanost, kreditni rizik, konkurencija, volumen prodaje, tip kupaca i drugo.

Diskontni period predstavlja period u okviru koga kupci mogu da koriste kasa-skonto koji predstavlja popust na prodajnu cenu proizvoda, robe i usluge, koji se odobrava kupcu ukoliko plati u tom roku.

Kreditni instrumenti predstavljaju evidenciju o zaduženosti. Najčešće je formalni instrument kredita faktura (račun – invoice) sa otpremnicom koja se šalje zajedno sa proizvodima i robom kupcima, i koju kupac potpisuje kao dokaz da je preuzeo robu ili proizvode.

Kreditna politika je veoma povezana sa marketing strategijom konkretnog preduzeća. Najbolji način za povećanje prihoda jeste pridobijanje većeg broja kupaca ili povećanje obima prodaje. U tu svrhu, neophodno je primenjivati doslednu marketing strategiju koja pronalazi odgovarajući profil kupca za proizvod ili uslugu preduzeća. Prilikom kreiranja prodajne politike, neophodno je da se uvažavaju odabrane marketing strategije za povećanje broja kupaca kao na primer: 1) privlačenje novih kupaca radi povećanja učešća na tržištu, 2) povećanje zahteva tržišta dovođenjem većeg broja kupaca na tržište i 3) osvajanje novih tržišta kako bi se povećao broj novih kupaca.

Ukoliko preduzeća žele da smanje gubitke u prodaji mogu da redukuju standardne uslove za odobravanje kredita. Ona mogu čak i da zahtevaju od pojedinih kupaca da obezbede akreditiv (u našoj zemlji, akreditivi se uglavnom koriste u odnosima sa inostranstvom) ili bankarske garancije. Akreditiv predstavlja

instrument plaćanja kojim se banka izdavalac tj. akreditivna banka obavezuje da po nalogu nalagodavca, komisiono – u svoje ime, a za račun komitenta-klijenta, ili za sopstveni račun (u svoje ime i za svoj račun) na osnovu dogovorenih dokumenata prema ugovorenim uslovima (ili bez dokumenata) obavi plaćanje ili dâ ovlašćenje drugoj banci (korespondentna banka) da izvrši plaćanje trećem licu – korisniku akreditiva. Bankarska garancija prema Zakonu o obligacionim odnosima predstavlja pismenu izjavu kojom se banka obavezuje prema primaocu garancije korisniku da će mu u slučaju da mu treće lice ne ispuni obavezu o dospelosti, izmiriti obavezu ako budu ispunjeni uslovi navedeni u garanciji.

Od izuzetno rizičnih kupaca, može se zahtevati da veći deo plate u gotovini pre momenta isporuke robe i proizvoda ili realizacije usluge. Pored toga, preduzeća mogu da zahtevaju reference od banaka i dobavljača, kako bi odredila njihovu platežnu sposobnost. Za nove kupce je posebno važno detaljno ispitati njihove reference a za postojeće kupce je bitno periodično proveravati finansijske mogućnosti (statuse) postojećih kupaca. [3]

Preduzeća mogu da odobre prodaju na kredit u zame-nu za formalne kreditne instrumente već pomenute kao oblik potraživanja od kupaca – poznate kao menice. Menica predstavlja pisano obećanje da će određeni iznos novca biti plaćen po zahtevu ili u određeno vreme. Menice se koriste u slučajevima kada vrednost poslovne transakcije prevazilazi uobičajene limite i prilikom saldiranja nenaplaćenih potraživanja. Menica glasi na nominalni iznos koji inkorporira iznos potraživanja i obračunatu kamatu.

Menice se mogu čuvati do njihovog datuma dospeća, i tada vrednost menice – potraživanje od kupaca uvećano za kamatu prispeva na naplatu. Ukoliko se desi da trasat menice (platac) ne izvrši svoje obaveze, trasant (lice kome treba da bude plaćeno) mora da primeni odgovarajuće mere. Menica je isplaćena kada je trasat isplati u celosti na dan njenog dospeća.

Preduzeća bi trebalo da u finansijskim izveštajima pravilno iskazuju potraživanja od kupaca. Posebno je važno da se odvojeno prikazuju kvalitetna a posebno ugrožena – sumnjiva i sporna potraživanja, kako bi izveštaj o finansijskoj poziciji na kraju perioda tj. bilans stanja prikazivao realnu sliku imovine.

Kreditni standardi predstavljaju minimalne uslove koje kupac mora da ispuni da bi mu se odobrila prodaja na kredit. U tom smislu, posebno je važno analizirati

karakter kupca na osnovu toga kako je izvršavao finansijske obaveze prema dobavljačima u prethodnom periodu, kao i to da li dobavljači protiv njega vode sudske sporove i u čiju korist su oni rešeni.

Kreditna analiza obuhvata prikupljanje kreditnih informacija o kupcu, a potom i njihovu analizu.

Preduzeća koja odobravaju kredite treba da definišu period otplate i da ga prezentuju svojim kupcima, pri čemu posebno moraju da vode računa o rokovima plaćanja koje daju konkurenti. Primera radi, može se dati isti rok kao kod konkurenata, ali istovremeno i ponuditi značajan popust za one kupce koji bi obavezu izmirili u kraćem roku od kreditiranog.

Trgovinski kredit je važan instrument finansiranja preduzeća i do sada je u relevantnoj stručnoj literaturi detaljno istraživan ali je fokus bio na finansijskim supstitutima. Za adekvatno upravljanje potraživanjima, od posebne važnosti je da se kreira model koji treba da identifikuje odgovor na obaveze prema dobavljačima i potraživanja od kupaca, prema promenama u troškovima zaliha, profitabilnosti, riziku i likvidnosti, respektujući pritom, sve specifičnosti konkretnog preduzeća.

Kada se uoče problematični kupci, preduzeće preduzima mere da ih opomene putem telefonskih poziva, dopisa a u poslednjoj iteraciji i sudskim tužbama.

Preduzeće u cilju poboljšanja uslova prodaje nudi širok spektar komercijalnih i finansijskih popusta. Da li će recimo preduzeće odobriti rabat, odlučiće na osnovu utvrđivanja oportunitetnog troška iskorišćavanja ponuđenih rabata. Naime, ukoliko je korist iskorišćavanja ponuđenog rabata veća od koristi koju bi preduzeće ostvarilo ako bi ta sredstva angažovalo za neku drugu alternativu, preduzeće će odlučiti da iskoristi taj rabat.

Jedan od načina preduzeća za održavanje lojalnosti klijenata je obezbeđivanje podsticaja za kupovinu robe ili usluga, tako što preduzeće – prodavac daje nagradne kupone – tzv. poene koje klijent može da zameni za diskontovanu robu ili usluge.

Za procenu likvidnosti potraživanja od kupaca, odnosno procenu podataka o naplati koriste se dva finansijska racija i to: 1) koeficijent obrta potraživanja od kupaca i 2) prosečan period naplate potraživanja. [4]

Koeficijent obrta potraživanja od kupaca služi za testiranje sposobnosti da se prikupi gotovina od plate-

žno sposobnih potrošača. Drugim rečima, on pokazuje koliko se puta prosečno tokom godine naplate potraživanja. Obrazac za njegovo izračunavanje je sledeći:

$$OPK = \frac{NPPK}{NPKBO + NPKZB} \quad (1)$$

gde je:

- OPK – Obrt potraživanja od kupaca;
- NPPK – Neto prihodi od prodaje (neto prihodi od prodaje predstavljaju ukupnu prodaju umanjenu za popuste i povraćaje proizvoda i robe) na kredit (bez promena zaliha učinaka);
- NPKBO – Neto potraživanja od kupaca po bilansu otvaranja;
- NPKZB – Neto potraživanja od kupaca po zaključnom bilansu.

Ukoliko je ovaj koeficijent viši, znači da se brže, odnosno efikasnije prikuplja gotovina. Međutim, previsok obrt naplativih potraživanja može ukazivati i na to da je preoštra kreditna politika, odnosno da je rok kreditiranja kupaca prekratak, što može uzrokovati gubitak u prodaji dobrim potrošačima.

Prosečan period naplate potraživanja od kupaca služi za praćenje prosečnog vremena koje je neophodno dužnicima da izmire svoje obaveze. Izračunavanje ovog pokazatelja vrši se pomoću sledećeg obrasca:

$$PPNP = \frac{BDG}{KOPK} \quad (2)$$

gde je:

- PPNP – Prosečan period naplate potraživanja od kupaca;
- BDG – Broj dana u godini (365);
- KOPK – Koeficijent obrta potraživanja od kupaca.

Izračunavanje prosečnog perioda naplate predstavlja važan deo ukupnog sistema upravljanja gotovinom preduzeća. Naravno, treba imati u vidu i to da ciklus prodaje može biti i kraći od jedne godine što zavisi od vrste delatnosti.

Ukoliko je neuobičajeno dugo prosečno vreme naplate, to može prouzrokovati da preduzeće dođe u situaciju da mora da pozajmljuje kratkoročna sredstva. Da bi se skratilo vreme naplate, treba ponuditi različite modalitete popusta kupcima i izvršiti pritisak na kupce koji kasne sa prekovremenim plaćanjem. Međutim,

bitno je naglasiti i to da preduzeće naplati potraživanja treba da pristupi oprezno i selektivno, kako se kupci usled preteranog „pritiska“ ne bi preorijentisali na druge dobavljače.

Ubrzanje naplate potraživanja od kupaca može se postići primenom šireg spektra različitih mera kao što su: 1) pooštavanje kreditnih standarda, 2) skraćenje kreditnog perioda, 3) povećanje diskontnog perioda, 4) povećanjem procenta odobrenog kasa-skonta, 5) korišćenjem faktoringa i 6) korišćenjem forfetinga.

Factoring predstavlja finansijski instrument kojim faktor (institucija koja se bavi faktoringom) finansira preduzeće na osnovu budućih, nedospelih potraživanja, proisteklih iz prodaje roba ili usluga na domaćem ili inostranom tržištu. Factoring je od velike pomoći u okolnostima kada je ciklus naplate dugačak. Provizija za kompanije koje se bave faktoringom uobičajeno se kreće u rasponu od 1% do 4%.

Mian i Smith (1992) i Smith i Schnucker (1994) misle da faktori mogu da mnogo efikasnije upravljaju kreditnim rizikom, odnosno da smanje isti.

Forfeting zapravo predstavlja otkup tuđih dugova. Ovu aktivnost mogu da obavljaju banke, osiguravajuće kompanije, kao i neke druge specijalizovane kompanije.

Preduzeća mogu da svoja potraživanja od kupaca prodaju uz diskont i specijalizovanim institucijama koje se bave ovim poslovima, što je karakteristično za razvijene tržišne privrede.

Forfeting je veoma sličan faktoringu, a razlika je u tome što se umesto prodaje potraživanja u zemlji radi o prodaji potraživanja u inostranstvu. Preduzeće – izvoznik robe prodaje svoja potraživanja od kupaca u inostranstvu finansijskoj instituciji koja se bavi forfetingom, a to je najčešće neka poslovna banka koja je registrovana za ovu vrstu posla.

Delatnost faktoringa uobičajeno je šira od delatnosti forfetinga.

4. Ostala aktuelna pitanja

Za sveobuhvatno objašnjenje modaliteta upravljanja obavezom kupca prema preduzeću na nacionalnom nivou, bitno je objasniti sledeće instrumente: 1) kompenzacija, 2) cesija, 3) asignacija. Pored toga, značajno je izložiti i mogućnost zastarevanja potraživanja od kupaca, prinudnu naplatu i otpis potraživanja.

Obaveze kupca prema preduzeću mogu prestati kompenzacijom. *Kompenzacija*, odnosno prebijanje predstavlja način gašenja obligacija prebijanjem prestacija (predmeta obaveze) između poverioca i dužnika. Za to je neophodno da budu ispunjeni određeni uslovi:

1. da oba potraživanja glase na novac ili druge zamenljive stvari istog roda i kakvoće (kvaliteta);
2. da su oba potraživanja dospela;
3. da se da kompenzaciona izjava ili pisani predlog za kompenzaciju;
4. da su potraživanja uzajamna;
5. da su potraživanja kompenzibilna (bez zakonske smetnje).

Ukoliko u kompenzacionom poslu učestvuje više od dva lica, reč je o multilateralnoj kompenzaciji. Bilateralne kompenzacije u mnogim slučajevima počinju da zamenjuju multilateralne kompenzacije u okolnostima otežane naplate potraživanja. Kompenzacija može biti dobrovoljna (ugovorna) i obavezna. Posmatrajući sa drugog aspekta, kompenzacije mogu biti finansijske (međusobno prebijanje potraživanja i obaveza) i robne.

U praksi može doći i do promene poverilaca ustupanjem potraživanja ugovorom, koje se naziva *cesija*. U ovom pravnom odnosu učestvuju tri lica od kojih su dva vezana za stranu poverioca a jedan za stranu dužnika, i to su:

1. cedent, odnosno ustupilac – poverilac koji prenosi svoje potraživanje (stari poverilac);
2. cesionar, odnosno prijemnik koji predstavlja lice na koje se prenosi potraživanje (novi poverilac) i
3. cesus – lice koje je dužnik.

Cesija je karakteristična po tome što predstavlja dvostrano pravno-ekonomski posao, odnosno ugovor u kome učestvuju, s jedne strane, ustupilac (cedent) i, s druge strane, prijemnik (cesionar), kojim cedent prenosi na cesionara svoje potraživanje koje ima prema dužniku (cesusu).

Jedno od sredstava koje služi da se ugasi poverilački položaj lica koje ima obavezu činidbe prema dužniku, ali činidbu ne vrši lično, već preko trećeg lica, predstavlja *asignaciju* – upućivanje.

Asignacija (upućivanje) predstavlja ugovor kojim uputilac (asignant) ovlašćuje upućenika (asignata) da za njegov račun izvrši određenu činidbu primaocu uputa (asignataru), a istovremeno ovlašćuje asignatara da činidbu primi, i to u svoje ime i za račun asignanta. Činidba kao predmet asignacije odnosi se po pravilu na novčane transakcije, ali se može odnositi i na druge zamenljive stvari. Bitno je napomenuti i to da asignacija nije kao forma ispunjenje obaveze, već je potrebno da do ispunjenja, primera radi - isplate određenog iznosa novca, zaista i dođe.

U našoj zemlji je Zakonom o računovodstvu i reviziji definisano da su pravna lica i preduzetnici dužni da međusobno usaglašavaju finansijske plasmane, potraživanja i obaveze najmanje jednom godišnje. Pored toga, pravna lica su dužna da u napomenama uz finansijske izveštaje objave neusaglašena potraživanja i obaveze. Poverilac je taj koji je u obavezi da inicira usaglašavanje svojih potraživanja sa dužnicima, dok dužnik mora da proveri svoju obavezu, te o tome obavesti poverioca o čemu sačinjava izveštaj pod nazivom *izvod otvorenih stavki*. Ukoliko nije saglasan sa svojom obavezom, dužnik treba da se za svaki pojedinačni iznos pisanim putem izjasni. Ukoliko se potraživanja i obaveze ne mogu usaglasiti, poveriocu jedino preostaje da pokrene tužbu za naplatu svojih potraživanja.

Zastarelost potraživanja i obaveza definisana je Zakonom o obligacionim odnosima. Opšta pravila koja se odnose na zastarelost su:

- zastarelošću prestaje pravo da se zahteva ispunjenje neke obaveze;
- zastarelost nastupa kada protekne zakonom određeno vreme u kome je poverilac mogao da zahteva ispunjenje obaveze;
- sud se ne može bazirati na zastarelost ako se dužnik na nju nije pozvao.

U našoj zemlji međusobna potraživanja pravnih lica iz ugovora o prometu roba i usluga, kao i potraživanja za naknade prema važećoj regulativi [5], zastarevaju za tri godine. Za izdatke učinjene u vezi sa tim ugovorima, zastarevaju za tri godine. Zastarevanje teče odvojeno za svaku isporuku robe, izvršeni rad ili uslugu.

Prinudna naplata potraživanja predstavlja obavezu i ovlašćenje Centralne banke da sa svih računa klijenta kod banaka dužnika na kojima klijent ima sredstva, bez njegove saglasnosti, izvrši isplatu obaveza po izvršnim rešenjima i nalogima po propisanom redosledu prioriteta, a u okviru istog reda prioriteta i to prema vremenu prijema. Izvršna rešenja izdaju sudski, pore-

ski, carinski ili drugi organi, a nalozi mogu biti po osnovu hartija od vrednosti, menica i ovlašćenja. Postoji veći broj zakonskih propisa u našoj zemlji koji se odnosi na prinudnu naplatu, među kojima ističemo sledeće: Zakon o privrednim društvima, Zakon o platnom prometu, Zakon o izvršnom postupku, Zakon o stečajnom postupku, Zakon o menici, Zakon o poreskom postupku i poreskoj administraciji i razna podzakonska akta – odluke, instrukcije i uputstva guvernera Narodne banke Srbije. Prinudna naplata se sprovodi nad dve grupe dužnika i to: 1) pravna lica koja imaju račune kod banaka, i 2) fizička lica koja obavljaju delatnost i imaju račune kod banaka.

Prinudna naplata se vrši sa svih računa dužnika kako u domaćoj, tako i u stranoj valuti.

Sprovođenje prinudne naplate odvija se u tri faze i to: 1) prijem i evidentiranje rešenja i naloga, 2) kontrola ispravnosti osnova – rešenja i naloga i 3) unos rešenja.

U našoj zemlji postoje veliki problemi sa likvidnošću preduzeća, jer skoro svaka treća firma ima blokiran račun. (Često, u domaćoj praksi, kada je reč o kontroli finansijske discipline, ni blokada računa ne pomaže, jer je moguće veoma jednostavno obavljati poslovne aktivnosti preko povezanih lica.) Jedan od ključnih razloga predstavlja neusklađenost priliva od prodaje robe, proizvoda ili usluga i obaveza plaćanja prema dobavljačima. U praksi se zbog navedenih problema često pristupa multilateralnim kompenzacijama direktno, ili preko posrednika – agencija koje za obavljanje aktivnosti u vezi sa navedenim kompenzacijama naplaćuju agencijsku naknadu u vidu provizije.

Nelikvidnost najteže podnose mala preduzeća i preduzetnici koji nemaju lak pristup kreditnim i razvijenim izvorima finansiranja, te za njih kašnjenje u naplati, u pojedinim situacijama može da znači kraj poslovne aktivnosti.

Otpis potraživanja vrši se u situaciji kada postoji visoka verovatnoća da preduzeće neće moći da naplati sve dospеле iznose potraživanja od kupaca, pod ugovorenim uslovima. U takvim okolnostima neophodno je svesti knjigovodstvenu vrednost potraživanja na procenjeni nadoknadivi iznos i to direktnim putem, ili indirektnim putem – primenom računa „ispravka vrednosti“. Pojam „verovatna naplativost potraživanja“ je stvar procene menadžmenta svakog preduzeća.

Direktan otpis potraživanja treba vršiti samo u okolnostima kada je nemogućnost naplate izvesna i dokumentovana, te kada postoje verodostojne isprave o to-

me. (Slučajevi kao što su: zastarelost, prinudno poravnanje, vanparnično poravnanje, konačna sudska odluka i dr. su mogući slučajevi kada se vrši direktan otpis potraživanja, stavljajući pomenute na teret rashoda, brišući dužnika iz poslovnih knjiga.)

Važno je napomenuti i to da se za poreske svrhe – prema aktuelnoj zakonskoj regulativi u nacionalnim okvirima [7] na teret rashoda priznaje otpis vrednosti pojedinačnih potraživanja, osim potraživanja od lica kojima se istovremeno i duguje, pod uslovom:

- da se nesumnjivo dokaže da su ta potraživanja prethodno bila uključena u prihode obveznika;
- da je to potraživanje u knjigama poreskog obveznika otpisano kao nenaplativo;
- da poreski obveznik pruži dokaze o neuspejoj naplati tih potraživanja sudskim putem.

Da bi se sprečila pojava da se otpisuju (obezvređuju) potraživanja, čime se umanjuje u našoj zemlji imovina preduzeća (račun kupca zapravo pokazuje sredstva preduzeća – prodavca koja se nalaze kod kupaca; vidi [6]), treba reagovati preventivno. Naime, kada je reč o velikim poslovima sa novim kupcima, neophodno je da se sa kupcem sklopi kupoprodajni ugovor, izvrši obezbeđenje menicom i zahteva dostavljanje prometa po tekućem (poslovnom) računu i rešenje iz Agencije za privredne registre o osnivanju, ne starije od tri meseca.

5. Zaključak

Efikasno upravljanje potraživanjima poboljšava novčani tok i dovodi do povećanja sredstava raspoloživih za rast preduzeća. Naplata potraživanja predstavlja završni korak u procesu prodaje, koji nastaje nakon distribucije i isporuke.

Kreditnim uslovima se definišu stvarni uslovi plaćanja koje preduzeće zahteva od kupaca u slučaju prodaje. Promene u dužini kreditnog perioda utiču na profitabilnost preduzeća.

Finansijska analiza u prodaji ima zadatak da prodajnu funkciju fokusira u pogledu segmenata potrošača kojima u prvom redu treba da plasira svoje proizvode ili usluge. Potrebno je ostvariti dobre odnose sa potrošačima, ali je takođe potrebno ostvariti i promet sa njima. Za kreiranje odanosti kupaca neophodno je identifikovati vrednost kupaca preduzeća.

Izveštaji (pregledi) o nenaplaćenim potraživanjima po starosnoj strukturi pomažu menadžerima da procene buduće prilive novca, što je naravno značajno za vremensku sinhronizaciju sa odlivima novca. Pored toga, pregledi potraživanja kupaca po valutama omogućavaju menadžerima da identifikuju problematične kupce i njihove račune.

Neophodno je da menadžment preduzeća ima u vidu da povećanje rizika naplate kredita predstavlja pretnju neplaćanja od strane jednog kupca ili grupe kupaca, što može negativno uticati na stabilnost samog preduzeća.

Naplata potraživanja predstavlja fazu od krucijalnog značaja u poslovnom procesu, te i kao takva „najsnažnije“ utiče na novčane tokove preduzeća, te njegovu likvidnost. Naplata potraživanja može se realizovati na razne načine:

- u ugovorenim rokovima po dospeću;
- sprovođenjem definisanih aktivnosti sa ciljem naplate, ukoliko kupac ne izmiri svoju obavezu u ugovorenom roku;
- realizacijom menice kod banke od strane preduzeća;
- prodajom potraživanja;
- sudskim putem kada preduzeće pokreće sudski spor protiv kupca.

Preduzeća u nameri da ubrzaju priliv gotovine od potraživanja, pribegavaju prodaji svojih potraživanja posrednicima (najčešće bankama) kako bi došla do gotovine za novi operativni ciklus. Jedan od razloga što preduzeća prodaju potraživanja jeste taj što ona mogu biti jedini prihvatljiv izvor gotovine, u smislu da kada su krediti na finansijskom tržištu skupi, ovo je adekvatnije rešenje. Za ugovore o posredovanju, banke naplaćuju proviziju prema procentu prodatih potraživanja.

Faktoring predstavlja značajnu formu kredita i održavanja naplate potraživanja od dužnika – kupaca. Faktoring je najčešće isplativ za prodavca, jer povećava njegovu likvidnost time što on dolazi do gotovine pre roka dospeća, a pored toga ga oslobađa i raznih finansijskih rizika koji bi se protokom vremena pojavili. Forfeting poboljšava cirkulaciju gotovine u preduzeću. Assignacija se često koristi u uslovima opšte nelikvidnosti, odnosno kada je preduzeću blokiran tekući račun.

U našoj zemlji bi trebalo da se formira adekvatno organizovan mehanizam „osiguranja“ naplate potraživanja u smislu obezbeđenja finansijske discipline. Za sada, finansijska disciplina predstavlja stvar poštenog odnosno *fer odnosa između kupca i prodavca*.

Donošenje dobre poslovne odluke koja se odnosi na definisanje kreditne politike zahteva poznavanje poslovanja preduzeća, sredinskih faktora, kao i ekonomskih faktora koja utiču na opstanak tog poslovanja i računovodstvenog koncepta na kojima su zasnovani finansijski izveštaji preduzeća.

LITERATURA

- [1] „Praktična primena MSFI“, grupa autora, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str. 574-618.
- [2] Žarkić Joksimović N., Knežević S., Dmitrović V., Andrić T. „Kupci kao važan faktor za rast biznisa u uslovima globalizacije“, Međunarodna konferencija „Biznis i globalizacija“, Ohrid, 2007.
- [3] Videti: <http://www.dnb.com>.
- [4] Videti šire: Higgins C. R. „Analysis for Financial Management“, McGraw-Hill, New York, 2009, str. 59-86.
- [5] „Zakon o obligacionim odnosima“, Službeni list SFRJ, br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89, i Službeni list SRJ, br. 31/93, član 374.
- [6] Žarkić Joksimović N., Bojević Arsić V. „Računovodstvo“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009, str. 101-106.
- [7] Zakon o porezu na dobit preduzeća, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 25/01, 80/02, 43/03 i 84/04.
- [8] Horngren T. C., Harrison Jr. T. W. „Financial and Managerial Accounting“, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2008
- [9] Higgins C. R. „Analysis for Financial Management“, McGraw-Hill, New York, 2009, str. 59-86,
- [10] Kimmel P. D., Weygandt J. J., Kieso D. E. „Financial Accounting – Tools for Business Decision Making“, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2007.
- [11] Meigs R. F., Meigs B. W. „Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja“, (Accounting: The basis for Business Decisions), Mate, Zagreb, prevod, 1993.
- [12] „Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, IFRS 8 – segmenti poslovanja“, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2009.
- [13] „Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, IAS (International Accounting Standards) 1 – prezentacija finansijskih izveštaja“, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2009.
- [14] „Praktična primena MSFI u Republici Srbiji“, grupa autora, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008.
- [15] Subramanyam K. R., Wild J. J. „Financial Statement Analysis“, Mc Graw-Hill, New York, 2009.
- [16] Vaassen E. H. J. „Accounting Information Systems – A Managerial Approach“, John Wiley & Sons, New York, 2002.
- [17] „Zakon o porezu na dobit preduzeća“, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 25/01, 80/02, 43/03 i 84/04.
- [18] Žarkić-Joksimović N., Knežević S., Dmitrović V., Andrić T. „Kupci kao važan faktor za rast biznisa u uslovima globalizacije“, Međunarodna konferencija – Biznis i globalizacija, Ohrid, oktobar 19-20, 2007.
- [19] Žarkić-Joksimović N. „Upravljanje finansijama“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
- [20] Žarkić-Joksimović N., Bogojević V. „Računovodstvo“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
- [21] „Zakon o obligacionim odnosima“, Službeni list SFRJ, br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89, i Službeni list SRJ, br. 31/93.
- [22] Žarkić-Joksimović N., Bogojević V. „Analiza finansijskih performansi preduzeća“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1998.
- [23] Sopranzetti J. B. „Selling accounts receivable and the under investment problem“ The Quarterly Review of Economics and Finance 39, 1999, 291-301.
- [24] Bougheas S., Matent S., Misen P. „Corporate trade credit and inventories: New evidence of a trade-off from accounts payable and receivable“, Journal of Banking Finance, 2008.