

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAČINI ZAVAROVANJA IN IZTERJAVE DOLGOV OD DOLŽNIKOV**

Ljubljana, september 2009

KLAVDIJA KLAVS

## **IZJAVA**

Študentka Klavdija Klavs izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Sergeje Slapničar, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31. 8. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<i>UVOD</i>	<i>1</i>
<b>1 BONITETA PODJETJA</b>	<b>2</b>
1.1 Pomen bonitete podjetja	2
1.2 Presojanje bonitete podjetja	3
<b>2 TEŽAVE Z LIKVIDNOSTJO IN PLAČILNA NEDISCIPLINA</b>	<b>3</b>
2.1 Plačilna nedisciplina	3
2.2 Zavarovanje terjatev	6
2.3 Faktoring	9
<b>3 TEHNIKE IZTERJAVE DOLGOV</b>	<b>11</b>
3.1 Upravljanje terjatev	11
3.2 Notranja in zunanja izterjava	14
3.3 Telefonska izterjava	15
3.4 Izterjava dolgov preko bonitetnih hiš	18
3.5 Izterjava z detektivi	19
3.6 Izvršba	19
3.7 10-stopenjski model učinkovite izterjave	21
<i>SKLEP</i>	<i>25</i>
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	<i>26</i>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2008</i>	4
<i>Slika 2: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2009 (januar – julij)</i>	5
<i>Slika 3: Plačilni indeks v Evropi</i>	6
<i>Slika 4: Primer poteka domačega faktoringa</i>	10
<i>Slika 5: Promet faktoringa v svetu v letu 2009</i>	11
<i>Slika 6: Metode izterjave</i>	15
<i>Slika 7: Trije koraki učinkovite telefonske izterjave dolgov</i>	16

## UVOD

Plačilna nedisciplina in dolgi plačilni roki so težava slovenskega gospodarstva že več let. V času finančne krize pa se podjetja srečujejo s še večjimi težavami z neplačniki. Ker kupci zamujajo s plačevanjem obveznosti, podjetja niso več zmožna redno plačevati obveznosti do svojih dobaviteljev, saj so preveč obremenjena s kreditiranjem lastnih kupcev. Izjemno pomembno je učinkovito upravljanje s terjatvami, saj to veliko pripomore k plačilnemu discipliniranju kupcev.

V zadnjem obdobju, v času finančne krize, statistiki beležijo bistveno povečanje števila stečajev, likvidacij, prisilnih poravnav in blokad transakcijskih računov. Večji je poudarek na poznavanju bonitet posameznih kupcev, saj se na podlagi bonitetnih ocen sklepajo posli oz. podjetja se lažje odločijo, s katerimi kupci sodelovati in s katerimi ne. V zadnjih nekaj letih se veliko več pozornosti posveča izterjavi dolgov, saj zaključek posla podjetju predstavlja nakazilo denarja na njihov tekoči račun. Ni pomembna le prodaja, ampak tudi plačilo za dobavljeno blago ali opravljeno storitev. Izterjava dolgov pa ni le delo računovodstva, temveč tudi prodaje in ostalega posloводства, ki je odgovorno za posamezen posel.

Namen diplomske naloge je predvsem predstaviti tehnike učinkovite izterjave dolgov, opisati nekatere oblike zavarovanja pred neplačniki ter opomniti na pomembnost bonitete posameznega podjetja pred sklenitvijo posla.

Diplomska naloga je vsebinsko razdeljena na tri dele. V prvem poglavju je opisana boniteta podjetja, kaj je njen pomen, komu je namenjena in na podlagi česa jo presojujejo bonitetne hiše. Drugi del obravnava težave podjetij s plačilno nedisciplino kupcev in posledično težave z likvidnostjo. Opisane so nekatere oblike zavarovanja terjatev, nekoliko bolj natančno je opisan faktoring oz. postopek prodaje terjatev faktorinški družbi. V tretjem delu pa so opisane sodobne tehnike izterjave dolgov. V prvem podpoglavju je nekaj nasvetov za čim bolj učinkovito upravljanje s terjatvami, ki je glavna podlaga za uspešno izterjavo. Podanih je nekaj glavnih razlik med notranjo in zunanjo izterjavo. V naslednjih podpoglavjih pa so bolj podrobno predstavljene tehnike telefonske izterjave, izterjave dolgov preko bonitetnih hiš, izterjave z detektivi in sodna izvršba. Zadnje čase je vedno bolj v veljavi e-izvršba, ki je bistveno hitrejša in bolj učinkovita. Nenazadnje je opisan tudi desetstopenjski model učinkovite izterjave dolgov, kjer je prikazan postopek izterjave od dneva zapadlosti terjatve do morebitne sodne poti.

# 1 BONITETA PODJETJA

Boniteto podjetja tradicionalno enačijo s plačilno zanesljivostjo, plačilno ali kreditno sposobnostjo. Poudarjajo torej le posamezne lastnosti podjetja, zlasti likvidnost sredstev, finančno varnost in donosnost. Boniteta podjetja nam torej pove, kakšna je finančna tveganost podjetja. Sodobno pojmovanje bonitete pa upošteva še druge značilnosti podjetja in njegove povezave z okoljem. Torej gre za oceno kakovosti poslovanja, ki se odraža v zanesljivosti, solidnosti, uspešnosti in obetavnosti podjetja in upošteva tudi ekonomsko, pravno in družbeno odgovornost. Boniteto lahko označimo kot sposobnost obstanka in trajnostnega razvoja (Knez-Riedel, 2000, str. 20).

## 1.1 Pomen bonitete podjetja

Prvoten pomen bonitete podjetja je bilo zavarovanje pred finančnimi tveganji in tako zagotavljanje finančne varnosti, medtem ko so danes upoštevana še gospodarska, družbena, politična, kulturna in okoljska tveganja. Na podlagi poznavanja bonitete podjetja izločimo tista, s katerimi je sodelovanje bolj tvegano (Knez-Riedel, 2000, str. 24).

Boniteta podjetja je sporočilo, predvsem priporočilo poslovnim partnerjem, zanj pa so zainteresirane različne inštitucije, interesne skupine in nenazadnje širša javnost. Boniteta podjetja postaja čedalje bolj pomembna za oblikovanje javnega mnenja o podjetju, za ocenjevanje družbene in okoljske odgovornosti.

Boniteta podjetja je odločilna pri:

- vzpostavljanju in obnavljanju kupoprodajnih razmerij (nakupi in prodaje izdelkov in storitev, informacij, vrednostnih papirjev, pravic, terjatev, podjetij ...),
- naložbenih projektih, projektih prenove (npr. franšizing),
- vrednotenju podjetij,
- povezovanju in prevzemanju podjetij,
- navezovanju in vzdrževanju kooperacijskih razmerij, strateških partnerstev in zavezništav,
- javnih natečajih,
- sklepanju in ohranjanju delovnih razmerij.

Boniteta podjetja zanima predvsem poslovodne delavce (managerje), lastnike, investitorje, poslovne partnerje, kreditojemalce, zaposlene v podjetju, upravne organe podjetja, tekmece in druge (Knez-Riedel, 2000, str. 28).

## **1.2 Presojanje bonitete podjetja**

Boniteto podjetja pa lahko presojamo na več načinov, ki so si med seboj podobni. Metode presojanja bonitet razvijajo na znanstvenoraziskovalnih inštitucijah. Večje agencije in banke razvijajo metode preko prakse in izkušenj (npr. Dun & Bradstreet, Marris Lynch) (Knez-Riedel, 2000, str. 35).

Sodobne metode presojanja bonitete podjetja se od tradicionalnih nekoliko razlikujejo, saj bistveno bolj poudarjajo kakovostne, neračunovodske dejavnike in njihovo medsebojno povezovanje. Tako pomembno vlogo igrajo predvsem razvojne možnosti podjetja, panoga, v kateri podjetje deluje, položaj podjetja v panogi in odnosi med kupci in dobavitelji.

Nefinančni kazalci omogočajo bolj celovito ocenjevanje uspešnosti poslovanja kot pa zgolj preučevanje finančnih kazalcev. Nefinančni kazalci nam več povejo o strateških dejavnikih uspešnosti, kot so ključni procesi v podjetju, raziskovanje in razvijanje, zadovoljstvo kupcev, ravnanje z ljudmi in zadovoljstvo zaposlenih.

Sodobno presojanje bonitete podjetja se bistveno opira na realnost prikazanih prihodnjih poslovnih rezultatov, oceno prihodnjih generiranih denarnih tokov in izkaz finančnega izida. Podlago za presojanje bonitete podjetja pa predstavlja letno poročilo, katerega okviri so predpisani s Slovenskimi računovodskimi standardi (finančni del letnega poročila), dodatne informacije pa lahko v pojasnilih objavi podjetje samo (poslovni del letnega poročila) (Polšak Papič, 2004, str. 46).

## **2 TEŽAVE Z LIKVIDNOSTJO IN PLAČILNA NEDISCIPLINA**

### **2.1 Plačilna nedisciplina**

Likvidnost je zmožnost in pripravljenost podjetja, da ob vsakem času izpolni svoje plačilne obveznosti, pravočasno in v celotni vrednosti. Drug izraz zanjo je plačilna sposobnost (Paluc, 2008).

Plačilna nedisciplina je nespoštovanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnania obveznosti. Povzročajo in širijo jo dolžniki, ki sprejemajo obveznosti, večje od njihovih finančnih zmožnosti oz. denarnih tokov (Šubic, 2008). Plačilna nedisciplina je velik problem, s katerim se srečujejo mnoga podjetja. Številnim podjetjem je neplačevanje kupcev izgovor za opravičevanje slabe plačilne sposobnosti. Do slabe likvidnosti lahko privede kopičenje terjatev in pa nerazumevanje logike financiranja.

Vzroki plačilne nediscipline so predvsem nizka poslovna kultura, neustrezna zakonodaja, dolgotrajni in neučinkoviti izvršilni postopki ter nesposobnost prilagajanja dolžnikom (Cerar, 2008).

### Kapitalska neustreznost

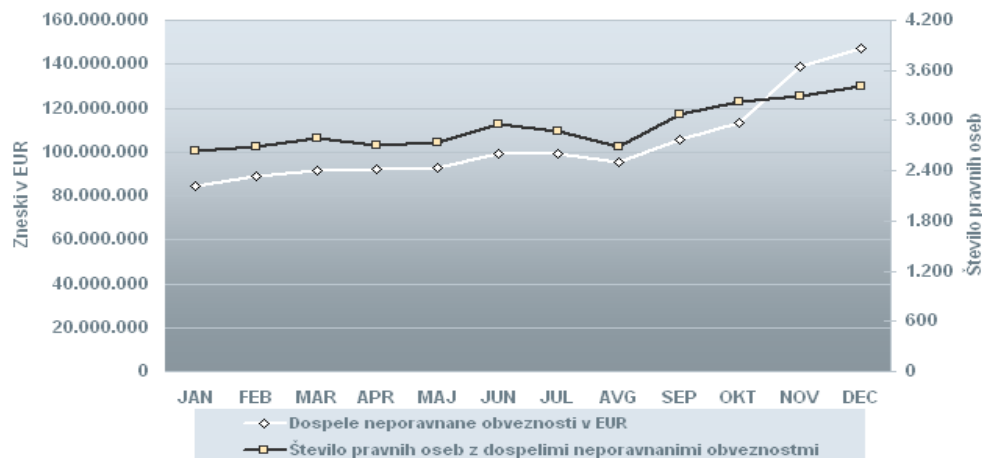
V poslovnih procesih podjetje nastopa kot kupec in kot dobavitelj. Podjetje kot kupec dolguje denar in kot dobavitelj ga terja od svojih kupcev. Obdobje, ki je potrebno za proizvodnjo, prodajo in izterjavo, je ponavadi daljše od tistega, ki nam ga v smislu odloga plačila odobrijo dobavitelji. Zato lahko svoje zaloge in terjatve le delno financiramo z dobaviteljevim posojilom, razliko (stalna obratna sredstva oz. obratni kapital) pa je potrebno pokriti iz dolgoročnih virov financiranja: lastnih sredstev (kapital) ali dolgoročnega kredita. O tem govori tudi Zakon o finančnem poslovanju podjetij, ki pravi, da je poslovodstvo dolžno zagotoviti kapitalsko usreznost, kar pomeni, da so vsa dolgoročna sredstva pokrita z dolgoročnimi viri.

### Plačilni roki

Največja težava plačilne discipline pa so plačilni roki, saj se jih za zagotavljanje plačilne sposobnosti poslužujejo tako velika kot manjša podjetja. Zaradi podaljševanja rokov plačila kupcev in zaostritev plačilnih pogojev monopolnih dobaviteljev, so podjetja primorana najemati dodatna posojila. Pričakovati je bilo, da se bodo zamude s plačili zelo občutno povečale v času finančne krize. Podaljševanje plačilnih rokov pa je vzrok za manjše zamude s plačili, kot je bilo sprva pričakovano (Svenšek, 2009).

Na plačilno nedisciplino kažejo tudi podatki o blokadah transakcijskih računov podjetij. Bonitetna hiša I d.o.o. je izračunala, da je bila plačilna disciplina januarja leta 2008 v primerjavi z januarjem 2007 slabša. Slovenska podjetja pa so račune plačevala v povprečju s tritedensko zamudo. Več kot polovica vseh računov je bilo plačanih po njihovi zapadlosti v plačilo. Povprečna zamuda je januarja 2008 znašala 19 dni (Klun, 2008).

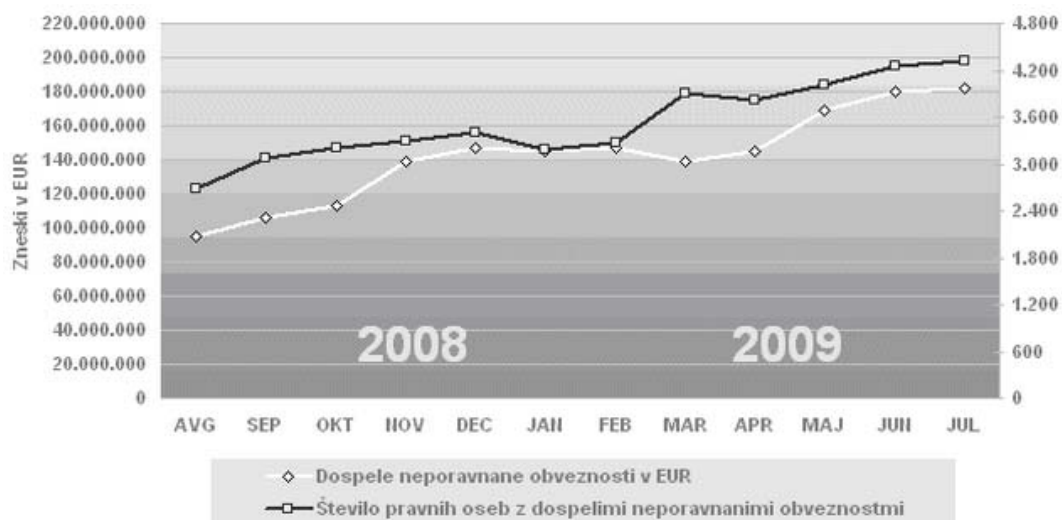
Slika 1: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2008



Vir: Ajpes, *Neporavnane obveznosti – poročilo 2008*.



Slika 2: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2009 (januar – julij)



Vir: Ajpes, Nepo ravnanje obveznosti v letu 2009.

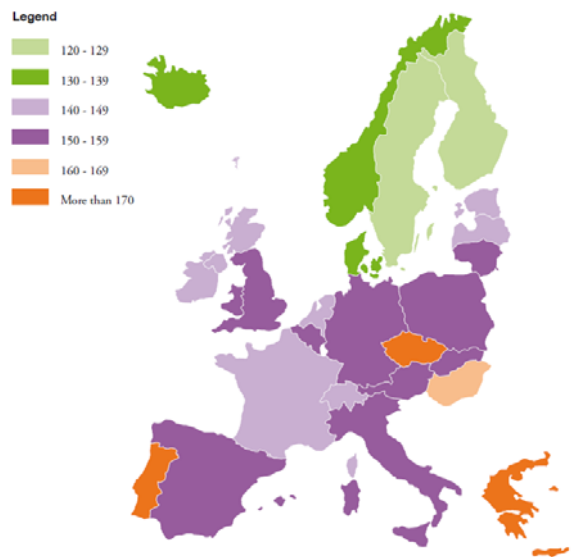
Po podatkih AJPES se povečuje št. pravnih oseb, ki zamujajo s plačili. Eden izmed kazalcev plačilne sposobnosti je tudi povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti pravnih oseb, in tudi ta se povečuje (Todorović, 2009). Največje število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi so na AJPES zabeležili julija 2009. V primerjavi z začetkom leta 2009 se je to število povečalo za 36 %, glede na isto obdobje leta 2008 pa za kar 50 %.

Tudi povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti se je julija 2009 v primerjavi z julijem 2008 povečal za kar 83 %, kar kaže na to, da se je plačilna disciplina še bistveno poslabšala. Če primerjamo dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti med januarjem 2009 in julijem 2009 se je ta v povprečju povišal za 25 %, trend poviševanja pa se še nadaljuje.

Po besedah Sanje Filipič, analitičarke v družbi Bisnode, je plačilna disciplina odvisna od več dejavnikov. Ločiti je potrebno med dejstvom, da obstajajo podjetja, ki imajo likvidnostne težave in zato zamujajo s plačili, obstajajo pa tudi pravni subjekti, ki se s temi težavami ne srečujejo, vendar pa imajo posebno politiko plačevanja obveznosti, vezano na velikost računov in likvidnostni cikel podjetja. Torej je plačilna disciplina odvisna od okolja, v katerem podjetje posluje, in od pogajalske moči, ki si jo posamezno podjetje izposluje (Cerar, 2008).

Polutnik & Berk (2005) sta prepričana, da bi k zagotavljanju finančne discipline v Sloveniji veliko pripomoglo sistematično zbiranje in objavljanje informacij o prekoračitvi pogodbenih plačilnih rokov. Ta informacija bi na področje plačilne nediscipline prinesla popolnoma novo razsežnost. Prekoračitve stanj na transakcijskih računih namreč kažejo na plačilno nesposobnost, ne morejo pa dajati celostnega vpogleda v problematiko finančne discipline.

Slika 3: Plačilni indeks v Evropi



Vir: *European payment index 2008*, str. 9.

- 100: tveganje plačila ni prisotno,
- 101-124: priporočeni preventivni ukrepi za ohranjanje trenutne situacije,
- 125-149: potrebni ukrepi,
- 150-174: izrazita potreba po ukrepih,
- 175-199: velika potreba po takojšnjih ukrepih,
- nad 200: alarmno stanje in uporaba vseh možnih inštrumentov ter aktivnosti.

Kot je razvidno iz zgornje slike, ki prikazuje plačilni indeks v Evropi za leto 2008, vrednosti plačilnih indeksov naraščajo od severa proti jugu in od zahoda proti vzhodu. Izjema sta le Portugalska in Češka, ki imata skupaj z Grčijo najvišjo vrednost plačilnega indeksa. V teh državah je stanje alarmno in so nujno potrebni ukrepi za izboljšanje plačilne discipline. Izrazito najbolj disciplinirane so skandinavske države, še posebej Švedska in Finska, ki sta dosegli plačilni indeks 123 in 126 (*European payment index*, 2008).

## 2.2 Zavarovanje terjatev

V času finančne krize je vedno več dolžnikov, ki varčujejo na račun neplačila oz. zmanjšanega plačila svojih dolgov, s tem pa povzročajo nelikvidnost upnikov. Najboljši način za odpravo tveganj, povezanih s finančno nedisciplino, je čimbolj učinkovito upravljanje terjatev in njihovo zavarovanje (Jamnik & Sibirčič, 2009).

Za hitrejša poplačila terjatev so zelo pomembna pogodbeno določila in pogodbene varovalke, kot so institut pridržka lastninske pravice na blagu do celotnega poplačila, ustavitve nadaljnjih dobav v primeru neplačil kupcev, blagovni limiti prodaje na odprto – nad njimi pa dogovorjeni instrumenti zavarovanja plačil, zamudne obresti, avansi s popusti itd (Zorko, 2009).

Najbolj tipične oblike zavarovanj terjatev, s katerimi smo lahko glede realizacije plačila našega dolžnika precej bolje zavarovani, so: bančna garancija, zastavna pravica na premičninah (ročna zastava), zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka), poroštvo in avalirana menica (Jamnik & Sibirčič, 2009).

### Bančna garancija

Bančna garancija je instrument zavarovanja, s katerim lahko podjetje omeji oz. odpravi tveganje izpolnitve pogodbenih obveznosti in tveganje plačilne sposobnosti (solventnosti) svojega poslovnega partnerja. Z izdajo različnih vrst garancij garant (banka) prevzame obvezo, da bo v primeru, če naročnik garancije ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti v dogovorjenem roku, upravičencu po garanciji izplačal pogodbeno dogovorjeni denarni znesek pod pogoji, navedenimi v garanciji. Izdaja garancije je odvisna od bonitete komitenta, tveganosti posla in ponujene oblike zavarovanja (Banka Koper, 2008).

Glavne prednosti za naročnika garancije:

- izbor različnih vrst plačilnih in storitvenih garancij ter izjav o izdaji garancije,
- izbor poslovne resnosti in finančne stabilnosti proti poslovnemu partnerju,
- izločitev deželnega tveganja tuje banke (izdaja garancije na osnovi prejete kontragarancije s strani tuje banke).

Glavne prednosti za upravičenca garancije:

- omejitev tveganja finančne (tveganje plačilne sposobnosti) in poslovne sposobnosti in poslovne sposobnosti poslovnega partnerja (riziko sporne terjatve),
- v primeru nepravilne ali nepravočasne izpolnitve pogodbene zaveze poslovnega partnerja, je s strani banke podana nepreklicna obveza za plačilo garancijskega zneska (sredstva za pokritje morebitne škode),
- preprosta unovčljivost garancije (na podlagi pisnega zahtevka).

Banke izdajajo več različnih vrst garancij: garancijo za resnost ponudbe, garancijo za dobro izvršitev posla, garancijo za odpravo napak v garancijski dobi, garancijo za vračilo avansa, garancijo za zanesljivost plačila (Banka Koper, 2008).

### Zastavna pravica na premičninah (ročna zastava)

Zastavna pravica daje upniku pravico, da se v primeru neplačila terjatve poplača iz vrednosti zastavljenega predmeta, skupaj z obrestmi in stroški, pred vsemi drugimi upniki zastavitelja, katerih terjatve niso zavarovane z zastavno pravico ali ki so zastavno pravico na zastavljenem predmetu pridobili za upnikom.

Klasična ročna zastava nastane na podlagi zastavne pogodbe, ko zastavitelj zastavljeno stvar izroči v posest upniku ali tretji osebi za upnika. V zadnjem času pa se bolj uveljavlja neposestna zastavna pravica, kar pomeni, da zastavljena premičnina ostane v posesti

zastavitelja. V primeru zastavitve delovnih strojev jih torej zastavitelj še vedno lahko uporablja za pridobivanje prihodka, le prodati ali obremeniti jih brez soglasja upnika ne more.

Zastaviti je mogoče katerokoli **stvar, ki ima premoženjsko vrednost**, vrednostne papirje, terjatve in druge pravice (npr. materialne avtorske pravice). Če terjatev (dolg), ki je zavarovana z zastavno pravico, ni plačana ob zapadlosti, lahko zastavni upnik zahteva, da sodišče izda odločbo, naj se zastavljena premičnina proda in opravi poplačilo (Jamnik & Sibinčič, 2009).

#### Zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka)

Prednost hipoteke je dejstvo, da nepremičnina načeloma ohranja vrednost, za razliko od nekaterih premičnin, katerih se vrednost sčasoma zmanjšuje. Hipoteka nastane ponavadi s **hipotekarno pogodbo**, pogoj za njen nastanek pa je vpis v **zemljiško knjigo**. Če dolžnik ne plača terjatve v dogovorjenem roku, lahko upnik s tožbo zahteva, da se nepremičnina proda. Ker je omenjeni postopek za gospodarske družbe razmeroma dolg in zapleten, daje zakon možnost, da se hipoteka ustanovi tudi v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa. V tem primeru tožba ni potrebna, saj sledi takojšnja izvršba (Jamnik & Sibinčič, 2009).

#### Poroštvo

S poroštveno pogodbo se porok nasproti upniku zavezuje, da bo izpolnil zapadlo veljavno obveznost, v kolikor tega dolžnik ne bo storil sam. Poroštvo je lahko solidarno ali pa subsidiarno (Obligacijski zakonik OZ-UPB1, UL št. 97/2007). Pri subsidiarnem poroštvu se porok obveže, da bo plačal dolg v imenu dolžnika, v kolikor dolžnik po pisnem pozivu upnika ne izpolni svoje obveznosti. Pri solidarnem poroštvu pa lahko upnik zahteva izpolnitev dolžnikove obveznosti bodisi od dolžnika bodisi od poroka.

Pogodba o finančnem poroštvu zahteva od izdajatelja, da opravi določena plačila in tako imetniku povrne izgubo, ki je nastala zaradi tega, ker določeni dolžnik ni izvedel plačila v določenem roku. Finančna poroštva so izdana bankam, finančnim institucijam idr., kot oblika zavarovanja za kredite, limite in druge bančne storitve. Ločimo pa jih glede na pravne oblike: finančna poroštva ali garancije, storitvena poroštva, akreditivi, avalirane menice, zavarovalne pogodbe,... (Slapničar, 2009).

#### Menično poroštvo (aval menice)

Aval menice je menično opravilo, s katerim oseba, podpisana na menici, jamči za plačilo menice in s tem postane menični dolžnik. Avalist (porok) jamči za plačilo v primeru, če glavni menični zavezanec (trasat) ne izpolni svojih obveznosti.

Aval je mogoče dati za vso menično vsoto, ali samo za njen del, nanaša pa se le na plačilo menice in ne na njeno akceptiranje. Aval se daje na menici ali na njenem podaljšku in ga mora podpisati avalist, izraža pa se s frazo »per aval«, kar pomeni »kot porok«. Menico z

avalom imenujemo avalirana menica. V primeru, da avalist menico plača, pridobi vse pravice, ki jih je pred tem imel tisti, za katerega je avalist jamčil.

Poroštvo je solidarno, kar pomeni, da lahko upnik zahteva plačilo od avalista, ne da bi prej terjal samega dolžnika, potem ko je izvršen protest zaradi neplačila. Aval na menici pomeni prednost za meničnega upravičenca (remitenta), saj je v primeru, da ima menica več avalistov, večja verjetnost, da bo dolg poplačan. Avalistovo odgovornost je mogoče tudi časovno omejiti, vendar ta rok ne more biti krajši od dospelosti menice (Jevšek, 2007, str. 25).

Najvarnejši način poslovanja je še vedno avansno plačevanje, vendar pa je možnost tovrstnega poslovanja odvisna predvsem od pogajalske moči kupcev. V kolikor se ne moremo dogovoriti za plačilo po predračunu, se je potrebno poslužiti katere izmed naštetih oblik zavarovanja terjatev (Jamnik & Sibinčič, 2009).

V kolikor terjatve niso posebno zavarovane, je potrebno pospeševanje plačil iz prodaje preko t. i. naravnega poslovnega toka, kot so medsebojni blagovni tokovi, ko kupec postane obenem tudi dobavitelj, ali pridobitev skupnih dobaviteljev. Plačila se v tem primeru lahko učinkovito in sorazmerno poravnajo preko medsebojnih kompenzacij, verižnih kompenzacij, cesije terjatev in asignacije obveznosti. S stalnimi kupci se je mogoče dogovoriti tudi za konsignacijska skladišča (Zorko, 2009).

## **2.3 Faktoring**

Factoring je ena izmed najbolj konkurenčnih in v svetovnem merilu vse bolj uveljavljenih finančnih storitev. Gre za odstop terjatev domačih ali tujih kupcev faktorju, pri katerem je odstopnik terjatev upravičen do takojšnjega plačila predujma v višini 80 % do 90 % odstopljene terjatve, vendar pa mu predčasnega financiranja ni potrebno koristiti, v kolikor ga ne potrebuje, saj tako lahko zniža stroške financiranja.

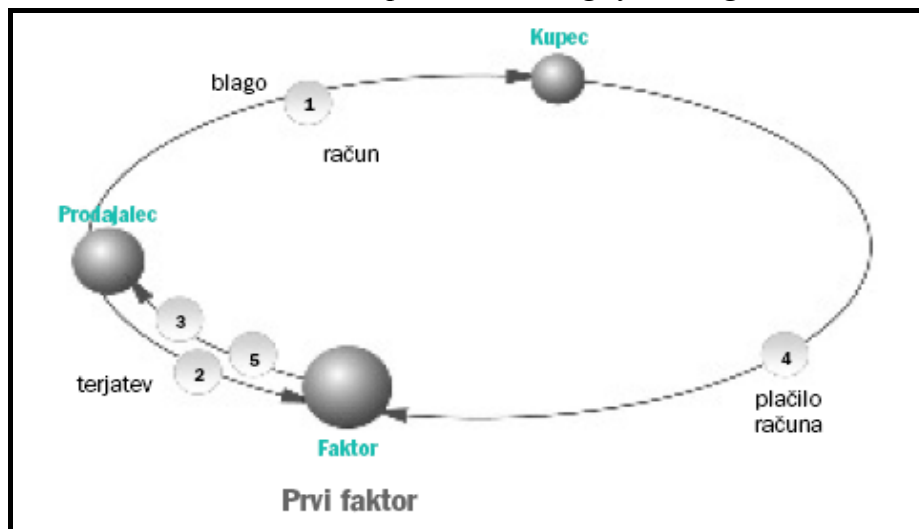
V današnjem času je v poslovnem svetu nemogoče upravljati podjetje brez prodaje kupcem z odlogom plačila. To pa pomeni, da v času odloga plačila prodajalec kreditira kupca. Ko kupci ne plačujejo svojih obveznosti redno, ali pa jih sploh prenehajo plačevati, ima dobavitelj oz. prodajalec velike težave z likvidnostjo in ni sposoben v dogovorjenih rokih poravnati svojih obveznosti do dobaviteljev (Podpeskar, 2007).

Terjatev do kupcev, t. i. dobaviteljsko posojilo kupcu, predstavlja posreden vir financiranja, ki je cenovno najbolj ugoden. Glavna ciljna skupina storitve faktoringa so mala in srednja velika podjetja, še posebej hitrorastoča, za katere je faktoring edina možnost pridobivanja likvidnih sredstev, saj je postopek odobravanja kreditov pri bankah zanje prepočasen. Storitev faktoringa je sicer dražja od bančnega posojila, vendar pa pogosto predstavlja rešitev za zagotovitev varne rasti podjetja (Vukovič, 2009).

Ločimo med dvema vrstama faktoringa: faktoring brez regresne pravice – z zavarovanjem terjatev in faktoring z regresno pravico – brez zavarovanja terjatev (Podpeskar, 2007).

Če kupec blaga ne plača terjatve banki (faktorju), je odgovornost za plačilo odvisna od vrste faktoringa. Pri faktoringu z regresno pravico faktor zahteva povrnitev denarja od svojega sopogodbenika v faktoringu. V tem primeru se faktoring obravnava kot posojilo z zavarovanjem v vrednosti terjatev do kupca blaga. Pri faktoringu brez regresne pravice pa faktor prevzame tudi tveganje neplačila, kar se odraža tudi v ceni storitve. V tem primeru torej faktor postane ekonomski lastnik terjatev z vsemi koristmi in tveganji lastništva (Slapničar, 2009).

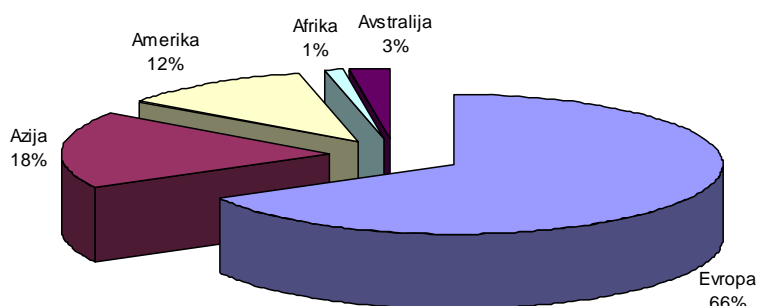
Slika 4: Primer poteka domačega faktoringa



Vir: Prvi faktor, Skupina NLB.

1. Prodajalec proda in dobavi kupcu blago ali opravi storitev in mu izstavi račun.
2. Prodajalec odstopi terjatev faktorju in mu v ta namen izroči kopijo računa ter odstopno izjavo, ki sta jo podpisala prodajalec in kupec.
3. Faktor nakaže prodajalcu predujem, običajno do višine 80 % ali 90 % odkupljene terjatve, zmanjšane za faktorinško provizijo.
4. Ob dospelosti terjatve kupec plača prejeta blago ali opravljeno storitev z nakazilom na faktorjev račun.
5. Faktor opravi poračun plačila za odstopljeno terjatev in prodajalcu nakaže razliko do polne vrednosti računa, zmanjšano za stroške obresti iz naslova financiranja.

Slika 5: Promet faktoringa v svetu v letu 2009



Vir: Factors chain international, 2009.

Po podatkih mednarodnega združenja faktorjev FCI (Factor Chain International), iz leta 2009, je razvidno, da kar 66 % prometa v faktoringu ustvari Evropa. Slovenija v istem letu ni dosegla niti 1 % celotnega evropskega prometa, vendar pa imamo še veliko potencialov.

Factoring ponavadi opravljajo poslovne banke ali druge specializirane finančne organizacije. V Sloveniji si tržne deleže faktorinških storitev delijo Prvi faktor, A Faktor in Finea holding. Največji delež pripada Prvemu faktorju, ki je na trgu najdlje in je del največje mednarodne bančne skupine NLB. Vse našteje faktorinske družbe so vključene v IFG (International Factors Group), mednarodno skupino faktorjev (Podpeskar, 2007).

### 3 TEHNIKE IZTERJAVE DOLGOV

#### 3.1 Upravljanje terjatev

Podjetja so zaradi različnih vzrokov prisiljena poslovati tudi z družbami, ki so neredni plačniki in pogosto zamujajo s plačili svojih obveznosti. Predvsem so v času finančne nestabilnosti ranljiva manjša in novoustanovljena podjetja. Večina teh podjetij je informacijsko manj podprtih in usposobljenih za poslovanje, predvsem pa niso dovolj osveščena o tem, kako pridobiti denar od kupcev v dogovorjenem času (Šenk, 2008).

Strah pred izgubo strank podjetja pogosto odvrča od tega, da bi se sistematično spopadala z izterjavo terjatev. Rešitev lahko najdemo v podrobno izdelanem scenariju izterjave, ki pomaga ohraniti dobre odnose tudi z neplačniki (Petrov, 2007).

Ni dovolj le ugoden nakup surovin, dobra tehnološka opremljenost, velika delovna storilnost v proizvodnji, dobro servisiranje kupca in celovita kakovost podjetja. Posel je zaključen šele, ko je račun plačan in vse obveznosti poravnane.

Po podatkih AJ PES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) se število pravnih oseb z zapadlimi neporavnanimi obveznostmi od začetka leta 2008 zvišuje, prav tako znesek neporavnanih obveznosti. Le v aprilu in avgustu so zabeležili zmanjšanje. Manjša podjetja so primorana v zadnjem obdobju še več pozornosti posvetiti upravljanju s

terjatvami, saj je kapital zanje težje dostopen. Zavedati se morajo predvsem, da določeni kupci zamujajo s plačili svojim dobaviteljem ravno zato, ker so dobavitelji neučinkoviti.

Podjetja, ki imajo sama probleme z dolžniki in zapoznelimi plačili, bolj verjetno tudi obveznosti svojim dobaviteljem poravnavaajo z zamudo. Ker je mnogo teh podjetij podkapitaliziranih, težje računajo na kratkoročno financiranje. Zato je pomembno, da dobavitelji poznajo kupčevo plačilno politiko in zasledujejo trend zamud posameznih kupcev (Šenk, 2008).

Predvsem v zadnjem času, ko se srečujemo s finančno in gospodarsko krizo, je na splošno zavladała finančna nedisciplina. Dogaja se tudi, da se podjetja, ki so do sedaj dobro poslovala, znajdejo na robu propada. Zato podjetja iščejo nek učinkovit sistem, ki bi odpravil tovrstne težave. Eden izmed učinkovitih sistemov je prav gotovo upravljanje s terjatvami, ki obsega: optimalen, pregleden in kakovosten nadzor nad terjatvami, pravočasno in učinkovito odzivanje na dolg, čim boljše zavarovanje terjatev, preverjanje bonitete in referenc in ustrezen informacijski sistem (Sibinčič, 2008).

Statistični podatki, ki jih je pripravila ena izmed družb, ki se med drugim ukvarja z upravljanjem terjatev, kažejo, da danes kar 65 % neplačanih računov izvira iz naslova malomarnosti oz. brezbržnosti. Tako kar 60 % podjetij ne plačuje svojih računov z izjemo nujnih dobaviteljev, če se jih pred tem ne opomni, da je prišlo do zamude plačila. Plačilna nedisciplina povzroča pomanjkanje denarja na računih, podjetja pa imajo ob tem obveznosti, ki nekajkrat presegajo ta denarna sredstva. Posledica tega je, da si podjetja sama oblikujejo prioritete lestvice plačil, kjer so seveda na prvem mestu njihovi nujni dobavitelji (Gospodarska zbornica Slovenije, 2008).

Učinkovito upravljanje terjatev lahko bistveno pripomore k zmanjšanju zamud s plačili in težav z dolžniki. Terjatve lahko bolj učinkovito upravljamo (Šenk, 2008):

- preverjanje bonitet kupcev,
- prodaja na predplačilo (avans), če so slabe plačilne navade kupca že znane,
- izdaja računa takoj po prodaji,
- preverjanje, ali je kupec račun dobil (še pred njegovo zapadlostjo), ali so kakšne težave z računom ali kvaliteto dobavljenega blaga, potrditev pričakovanega datuma plačila,
- nudenje popustov pri plačilu pred zapadlostjo računa (cassasconto),
- zahtevanje poplačila dogovorjenih zapadlih obveznosti pred novo prodajo blaga ali storitve,
- zaračunavanje ustrezno visokih zamudnih obresti,
- pošiljanje pisnih opominov o zamudi pri plačilu po preteku zamude, ki jo podjetje dopušča,
- telefonsko ali osebno dogovarjanje o načinu in času poravnave neizpolnjenih obveznosti,



- koriščenje kompensacij, cesij, odprodaje terjatev in drugih načinov poplačila obveznosti.

Obstajajo utemeljeni dokazi, da podjetja, ki zamujajo, dobro poznajo pričakovanja dobaviteljev in tistim s strogim upravljanjem terjatev hitreje poravnava svoje obveznosti. Torej lahko iz tega ugotovimo, da imajo manj zamud s plačili podjetja, ki imajo boljšo prakso upravljanja s terjatvami.

Spremljanje terjatev zahteva popolno bazo podatkov o vseh izdanih fakturah, datumih nastanka terjatev in datumih zapadlosti ter seveda podatke o kupcu. V kolikor gre za starejše terjatve, pa je potrebno imeti tudi podrobne informacije o tem, kaj se je v preteklosti dogajalo s posamezno terjatvijo kupca ter imeti zabeležene vse dogovore z odgovornimi osebami. Najbolje je tedensko pregledovati starostno strukturo zapadlih terjatev in strukturo nezapadlih terjatev z vidika, koliko jih zapade v naslednjem tednu ali kasnejšem obdobju. Stanje terjatev naj bi pregledovala komerciala, finance in uprava ter potem skupaj pripravila individualni ali pavšalni popravek vrednosti terjatev.

Učinkovitost izterjave je odvisna predvsem od poslovnega okolja, zavarovanja terjatev, poslovnega partnerja ter aktivnosti in znanja podjetja. Glede na učinkovitost, čas in stroške pa izberemo način izterjave, za katerega predpostavljamo, da je najbolj optimalen, kar pomeni, da bomo od dolžnika izterjali čimveč (Šenk, 2008).

Angelca Ademovič, direktorica mariborskega podjetja Creditexpress, je prepričana, da se podjetja nerada sistematično ukvarjajo z izterjavo ne samo zato, ker nimajo usposobljenega kadra, temveč tudi zato, ker se bojijo, da bodo stranke izgubili. Vendar pa se je potrebno zavedati, da podrobno izdelan scenarij izterjave podjetju pomaga ohraniti dobre odnose tudi z neplačniki (Petrov, 2007).

Najbolj pomembno je, da z izterjavo začnemo čimprej. Postopek se začne takoj po preteku roka plačila posamezne terjatve. Dejstvo je, da je učinkovitost izterjave obratno sorazmerna s starostjo terjatve. Izterjevanje starih dolgov je vedno težavno in zelo zahtevno, kar posledično vodi v večje stroške izterjave. Strokovnjaki v tujini ugotavljajo, da so valutni roki predolgi, med valutnim rokom in dejanskim začetkom izterjave pa v povprečju preteče bistveno preveč časa.

Različni strokovnjaki imajo različne nasvete. Nekateri pravijo, da je priporočljiv začetek internega opominjanja pri naročniku najkasneje dva tedna po zapadlosti terjatve, nadaljnje opominjanje pa naj bi sledilo v intervalih od dveh do treh tednov (Ademovič, 2007).

Kljub temu, da je na voljo veliko različnih načinov izterjave dolgov, se bodo podjetja še vedno srečevala z zapadlimi neplačanimi terjatvami. Nekaterih izmed njih se ne da izterjati z nobeno izmed naštetih učinkovitih tehnik izterjave. Razlogi za to so stečaji in prisilne poravnave podjetij.

## 3.2 Notranja in zunanja izterjava

Podatki Creditexpressa, specializirane agencije za izterjavo dolgov, kažejo, da je uspešnost izterjave terjatev v vrednosti med 200 € in 400 €, starih 3 mesece, okrog 50 %, če so terjatve stare leto dni je 40 %. Pri večjih vrednostih terjatev (npr. med 2000 do 4000 €) so ti odstotki nekoliko nižji, in sicer po treh mesecih je učinkovitost izterjave 30 %, po letu dni pa le 20 % (Petrov, 2007).

Podjetja se v dananšnjem času raje osredotočajo na njihovo primarno dejavnost, zato procese izterjave dolgov pri kupcih raje prepuščajo zunanjim izvajalcem (outsourcing) ter tako skrbijo za večjo učinkovitost poslovanja. Zato lahko ločimo t. i. notranjo in pa zunanjo izterjavo. Notranjo izterjavo opravlja upnik sam, medtem ko o zunanji izterjavi govorimo, ko jo izvaja specializirana agencija za izterjavo (Ademovič, 2007).

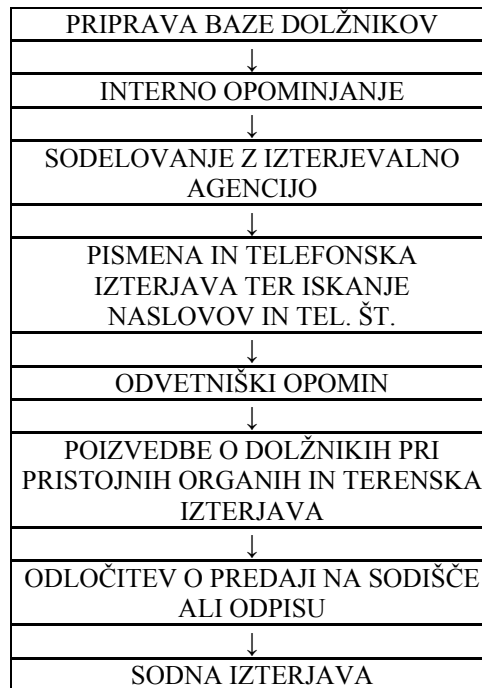
Ena glavnih prednosti zunanje izterjave je dejstvo, da za izterjavo bistveno lažje skrbi zunanja služba, ki je neodvisna od komercialnih interesov in že obstoječih odnosov med prodajniki in nabavniki. Poleg neznanja izterjave se v podjetjih pojavi tudi problem subjektivnosti in emotivnosti. Napačni prijemi in načini lahko povzročijo izgubo kupca in sočasno namerno neplačilo že zapadlih obveznosti. Izterjavo, ki jo opravljajo zaposleni v specializiranih agencijah, so dodatno usposobljeni za področje upniško-dolžniških odnosov in dobro poznajo psihologijo dolžnikov, zato lahko dosti hitreje dosežejo plačilo dolga (Gospodarska zbornica Slovenije, 2008).

Sama vsebina pri posameznih postopkih se načeloma ne razlikuje, vendar pa ima zunanja izterjava drugačen psihološki učinek pri dolžnikih. Ko izterjavo prevzame zunanji izvajalec, stvar postane bolj resna, pridobi na teži in pomembnosti, dolžnik spremeni odnos do poravnave svojih obveznosti. O poravnavi dolgov komunicirata le zunanji izvajalec in dolžnik, linearno zviševanje stroškov izterjave pa povečuje verjetnost plačila. Sistematično in kontinuirano izvajanje postopkov izterjave in zagotavljanje sledljivosti so temelj učinkovitosti.

Z zunanjo izterjavo je priporočljivo začeti približno 2 meseca po zapadlosti terjatve, pred tem pa naj bi upnik dolžniku poslal vsaj eno pisno opozorilo o poplačilu obveznosti. Pomembno je, da so dogodki sledljivi in je proces nemoten do končnega poplačila (Ademovič, 2007).

V spodji tabeli so nazorno prikazani postopki oz. metode izterjave in njihova sledljivost skozi celoten proces od zapadlosti terjatve do poplačila dolga.

Slika 6: Metode izterjave



Vir: Ademovič, *Finančna (ne)disciplina*, 2007.

### 3.3 Telefonska izterjava

Poleg pošiljanja pisnih obvestil o zapadlih obveznostih in opominov je telefonska izterjava najbolj razširjena. Je bistveno bolj zahtevna od pisne izterjave, saj gre za bolj osebni pristop in odziv nanjo je neposreden. Med izvajanjem telefonske izterjave se izterjevalci (notranji ali zunanji), srečujejo z vsaj dvema različnima tipoma poslovnih partnerjev (dolžnikov), prvi so že ob sklenitvi posla oz. začetku poslovanja vedeli, da obveznosti ne bodo mogli (ali hoteli) poravnati, pri drugih pa gre le za trenutne težave z likvidnostjo, ker nimajo dovolj sredstev na računu za poplačilo upnikov.

Benjamin Šmid, podjetniški svetovalec za izterjavo dolgov, pa deli dolžnike na različne tipe, kot so pametnjakoviči, modreci, ezoteriki, provokatorji, molčečneži itd. Da je izterjava najbolj učinkovita oz. uspešna, jo je potrebno prilagoditi posameznemu tipu (Vabšek, 2001).

Najpomembnejši del telefonske izterjave je priprava na izterjevalni pogovor, saj je kar 90 % uspeha odvisno od nje. Izterjevalec se lahko pripravi posredno ali pa neposredno, kot je prikazano v spodnji tabeli.

Slika 7: Trije koraki učinkovite telefonske izterjave dolgov

<p><b>1. POSREDNA PRIPRAVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodimo dosje kupca (dokumentacija preteklih, sedanjih poslov in plačilne navade)</li> <li>• kupcem dodelimo boniteto (A: trenutne likvidnostne težave, B: občasni neplačniki, C: »kronični neplačniki«)</li> </ul>	<p><b>2. NEPOSREDNA PRIPRAVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ugotovimo odgovorno osebo: kdo v podjetju dolžnika je odgovoren za plačilo računov</li> <li>• skušamo ugotoviti, kakšna je osebnost (tip) človeka, s katerim se pogajamo o plačilu dolga</li> </ul>
<p><b>3. SCENARIJ IZTERJEVALNEGA POGOVORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odprtje komunikacije: uvodni pozdrav, sogovorniku damo vedeti, da mu nočemo nič hudega,</li> <li>• pripravimo in v pogovoru vsaj tri- do petkrat ponovimo podrobnosti posla: dolgovani znesek, zamudne obresti, čas, količina in kakovost dobavljenega blaga,</li> <li>• pogajanje in navedba najbolj optimalnih rešitev za plačilo dolga (rok, plačilo na obroke, odplačilo obresti in glavnice),</li> <li>• konec pogovora: vedno vsaj en dogovor oz. predlog. Najmanjši »izkoristek« je sporazum, da dolžnika zopet pokličemo čez določen čas in takrat skušamo poiskati rešitev,</li> <li>• dolžniku vedno pustimo možnost za častni izhod (vztrajna, a prijazna in nenasilna komunikacija).</li> </ul>	

Vir: Vabšek, *Telefonska izterjava – prijazno in vztrajno*, 2001.

Ker je priprava na izterjavo bistvena, lahko zanjo porabimo tudi več ur, torej bistveno več, kot pa traja sam postopek telefonske izterjave z našim dolžnikom.

Potrebno je voditi t. i. dosje poslovnega partnerja – dolžnika. Gre za mapo, v kateri shranjujemo vso dokumentacijo, povezano s posameznim partnerjem, plačilne navade, lastne opombe in opažanja, predvsem pa vse izdane fakture, reklamacijsko dokumentacijo. V kolikor imamo veliko število poslovnih partnerjev, seveda težko vodimo evidence za vsakega izmed njih, zato je najbolje spremljati večje in bolj pomembne kupce (tisti, ki nam predstavljajo večji delež prodaje) oz. tiste najbolj problematične, z vidika zamujanja s plačili. Kupcem določimo tudi boniteto. Naprimer boniteta A pomeni trenutne likvidnostne težave, boniteta B pomeni, da je kupec občasen neplačnik in boniteta C – vedno zamuja s plačili (Vabšek, 2001).

Že preden se odločimo, da bomo dolžnika poklicali po telefonu in uspešno izpeljali izterjavo dolga, si moramo pripraviti okviren scenarij telefonskega pogovora. Najprej potrebujemo prave kontaktne podatke dolžnika oz. kontaktne podatke (ime in priimek, telefonska številka, položaj v podjetju) osebe, ki je odgovorna za plačilni promet. To je ponavadi računovodja, v manjših podjetjih pa je to kar direktor podjetja sam.

V kolikor že pred samim telefonskim pogovorom ne vemo, koga moramo zahtevati, bo potrebna kakšna zvijača, da pridemo do odgovorne osebe, kajti podjetja, ki so veliki in

konstantni dolžniki, se telefonski izterjavi želijo izogniti. Velikokrat smo primorani le pustiti sporočilo, ki naj bi bilo posredovano odgovornim osebam.

Torej si je že med samim pogovorom potrebno zapisati vse ključne informacije:

- ime in naslov podjetja (dolžnika),
- ime in priimek kontaktne osebe,
- datum in uro telefonskega razgovora,
- pripombe kontaktne osebe (dolžnika),
- kdaj (datum oz. čimbolj natančno opredelitev obdobja) nameravajo dolg poravnati,
- druge možnosti poravnave dolga, ki jih predlaga dolžnik (npr. kompenzacija).

Pomembno pa je, da dolžnika ponovno pokličemo, v kolikor ni spoštoval dogovora in v dogovorjenem roku poravnal svojih obveznosti (Prek, 2000, str. 67).

Podjetniški svetovalec za izterjavo dolgov, Benjamin Šmid, je prepričan, da sta ključni za uspešen razplet telefonskega pogovora predvsem vztrajnost in prijaznost. Kljub morebitnim osebnim zameram in vsem negativnim čustvom, ki jih imamo do dolžnika, moramo pokazati visoko mero strpnosti do različnih tipov ljudi, se obvladovati in nadzorovati verbalni nastop. Ne glede na potek razgovora moramo ostati mirni in zbrani ter govoriti v enakomernem tempu. Nikakor pa se ne smemo zaplesti v prepir, saj s tem ustavimo komunikacijski tok ter se tako ob naslednjem telefonskem pogovoru z dolžnikom znajdemo na začetni točki.

V vsakem telefonskem pogovoru moramo sogovornika voditi oz. usmerjati k sklenitvi vsaj enega dogovora o poravnavi dolga. V kolikor ne dosežemo glavnega cilja, končen dogovor o poplačilu dolga, je zelo pomembno, da se dogovorimo, da se z dolžnikom ponovno slišimo čez dan, dva ali teden dni, ko bomo ponovno skušali najti rešitev. Po koncu telefonskega pogovora pa napišemo kratek povzetek z vsemi sklepi, ki so bili med pogovorom sporazumno sprejeti in ga dolžniku pisno pošljemo (elektronska pošta). Še pred pogovorom si zapišemo optimalne rešitve o času in načinu poplačila dolgov. Vedeti moramo, katera je za nas najugodnejša rešitev in katera še zadnja sprejemljiva, pod katero se ne smemo spustiti med pogajanja z dolžnikom. Med pogovorom dolžniku predlagamo rešitve, ki bi bile zanj sprejemljive, za nas kot upnika pa čimbolj optimalne. Večkrat moramo ponoviti višino dolgovanega zneska skupaj z zamudnimi obrestmi. Med pogovorom je potrebno povprašati tudi, če so posredovano blago (ali storitev) prejeli, ali je bila kakovostna ipd. Ker s tem poudarjamo, da je bil posel s strani prodajalca (upnika) korektno izpeljan in zato upravičeno pričakujemo plačilo v roku. Včasih se je možno dogovoriti za kompenzacijo, ki je dokaj pogosta, ali za asignacijo (prevzem dolga od dolžnika našega poslovnega partnerja).

V primeru, da po večih izterjevalnih pogovorih ni nikakršnega napredka, pa lahko dolžniku podrobno opišemo, kakšni bi bili najbolj drastični ukrepi, kot so: sprožitev sodnega postopka, prekinitev dobav, pretrganje vseh poslovnih vezi ali najem agencije oz. detektiva za izterjavo dolgov, ob katerih se gotovo ne bi počutil dobro in bi negativno vplivalo tudi na njegovo

splošno bonitetno oceno. S tem načinom psihološkega zastraševanja v približno 70–80 % dolžnikom dosežemo svoj namen, vendar moramo izjemno paziti, da pri komunikaciji ne zanetimo prepira. V vsakem primeru moramo pustiti sogovorniku dovolj prostora, da se lahko častno umakne, saj mogoče govorimo z dolžnikom, ki mu je vloga dolžnika skrajno neprijetna.

Ker pa telefonsko opominjanje kupcev ne more trajati v nedogled, si moramo postaviti neke meje. Ko izterjavni stroški presežejo višino dolga (vključno z zamudnimi obrestmi), ki bi ga morali dobiti povrnjenega, je čas, da ustavimo izterjavo in se odločimo za sodno pot ali v skrajnem primeru odpis dolga. Preden dolg odpišemo, se moramo podrobno seznaniti z likvidnostnim položajem dolžnika. Pomemben pokazatelj so morebitne nove naložbe dolžnika. V tem primeru obstaja možnost, da se stvari premikajo na bolje in se izplača še malo počakati, v nasprotnem primeru pa je dolg bolje odpisati, saj so nadaljni stroški izterjave dolga, ki nikoli ne bo poplačan, nesmiselni (Vabšek, 2001).

Angelca Ademović, direktorica podjetja Creditexpress, ki je specializirano za upravljanje terjatev pravnih in fizičnih oseb, za večjo uspešnost pri telefonski izterjavi svetuje:

»Nikoli ne dajajte več informacij kot je potrebno. Ne zapletajte se v dolg in neučinkovit pogovor z dolžnikom. Vedno načrtujte svoj pogovor s primernim scenarijem. Bodite odločni, prepričljivi in korak pred dolžnikom. Prijazen in mehak glas bo deloval pomirjujoče na dolžnika in njegove težave. Pokažite zanimanje in dolžnika poslušajte. Ne skoparite z nasmehom – nič vas ne stane in deluje čudežno.« (Petrov, 2007).

### **3.4 Izterjava dolgov preko bonitetnih hiš**

Bonitetne hiše se ponavadi ukvarjajo s podeljevanjem bonitetnih ocen podjetjem, kar pa je odlična podlaga za njihovo drugo dejavnost, izterjavo dolgov.

Tudi bonitetne hiše imajo sprva podobne metode, kot izterjevalci znotraj podjetja upnika, pisno opominjanje in konstantni telefonski klici. Ko pa ti postopki ne dajo rezultatov, se poslužijo osebne izterjave. Miloš Varga, direktor bonitetne hiše Intercredit, ki deluje v okviru Coface Group, ki je ena največjih svetovnih kreditnih zavarovalnic, je prepričan, da pri domačih dolžnikih opominjanje običajno ne zaleže, zato kar 90 % terjatev opravijo na terenu. Če pa gre za dolžnike v tujini, je ta odstotek primerno nižji, okoli 15 do 20 odstotkov. V kolikor je dolžnik domače podjetje, upnik pa tuje, je običajno dovolj že prvo opozorilo, saj se domača podjetja (predvsem manjša in srednje velika) zavedajo, da bodo v nasprotnem primeru prišla na t. i. črno listo, s katerimi pa tuja podjetja nočejo sodelovati.

Bonitetne hiše opravljajo izterjave tako domačih kot tujih terjatev v več državah (Intercredit bonitetna hiša v več kot 90-ih državah po svetu). Bonitetne hiše nerade sprejemajo terjatve, ki so že v sodnem postopku, imajo pa precejšen delež terjatev, pri katerih je tožba že dobljena, vendar pa je pred izvršbo potrebno raziskati premoženjsko stanje dolžnika. Varga, direktor

bonitetne hiše Intercerdit, ocenjuje, da je verjetnost uspešne izterjave največja po 60 do 90-ih dneh od dneva zapadlosti. Delež uspešnih terjatev v tem obdobju znaša skoraj 90 odstotkov (Vabšek, 2002).

### **3.5 Izterjava z detektivi**

Eden najbolj radikalnih načinov izterjave dolgov je najem detektiva oz. detektivske agencije. Za to se ponavadi odločajo banke, ki imajo z detektivskimi agencijami sklenjene dolgoročne pogodbe. To pa je praksa predvsem v tujini, medtem ko v Sloveniji izterjava dolgov z detektivi še ni tako razširjena. Eden izmed slovenskih detektivov, ki se s tovrstno dejavnostjo ukvarja že kar nekaj let, pravi, da detektivi dejansko ne delajo izterjav, ker jim zakon tega ne dovoljuje (Sovdat, 2003). Njihova naloga je predvsem natančno ugotoviti finančno in premoženjsko stanje dolžnikov upnikov, ki jih za to najamejo. Uporabljajo izključno le legalne metode, npr. preverjanje vpisov v zemljiško knjigo, pregledovanje arhivov časopisov, ustna izročila itd. Največ informacij dobijo s strani sosedov, ljubic in nekdanjih žena dolžnikov, včasih pa se poslužijo pomoči kolegov v drugih državah. Delo detektivov je v Sloveniji bistveno lažje kot v tujini, saj je kritična masa ljudi zelo majhna in prej ko slej naletiš na nekoga, ki z dolžnikom nima poravnanih računov in je pripravljen izdati pomembne informacije.

Ker pa je izterjava z detektivom najdražji način izterjave, se ga posledično ne uporablja za izterjavo manjših dolžnikov, ki so fizične osebe. Povprečna detektivska poizvedba, ki poteka brez zapletov in ni pretirano zahtevna, stane med 600 in 1.700 evrov. Zahtevnejše poizvedbe se ponavadi končajo v kakšni eksotični državi, kjer imajo večji dolžniki ponavadi ustanovljena t. i. *off shore* podjetja, npr. Panama, Venezuela ali kateri izmed karibskih otokov, in se lahko zavlečejo več mesecev. Naročnik poizvedbe pa bo moral za to odšteti več deset tisoč evrov.

Po podatkih iz leta 2003 je bilo v Sloveniji registriranih kar 82 detektivov, od katerih jih 30 dela le občasno, le 10 pa jih je polno zaposlenih. Ravno ti pa imajo sklenjene dolgoročne pogodbe z bankami. Večina naročil je s strani bank zaradi neplačevanja posojil, še več pa s strani zavarovalnic na podlagi zavarovalniških prevar (Sovdat, 2003).

### **3.6 Izvršba**

V primeru, da dolžnik ne izpolni tistega, kar mu je bilo s sodno odločbo naloženo, je potrebno sodno odločbo prisilno izvršiti. V izvršilnem postopku nastopata 2 stranki z nasprotujočimi interesi. Aktivna stranka je upnik, ki tudi poda predlog za izvršbo, in pa dolžnik, ki je pasiven.

Poznamo več vrst izvršb. Za gospodarsko izvršbo je značilno, da sta obe stranki pravni osebi oz. samostojni podjetniki, če je spor nastal iz gospodarske dejavnosti. Listino, iz katere izhajajo

upnikova terjatev, ki naj se prisilno izvrši, imenujemo izvršilni naslov. Izvršilni naslov pa mora vsebovati z zakonom določeno vsebino. Navedeni morata biti obe stranki, upnik in dolžnik, vrsta, obseg in čas izpolnitve obveznosti. Najpomembnejše pa je dejstvo, da upnik lahko zahteva izvršbo šele potem, ko postane izvršilni naslov izvršljiv. Izvršljiv pa postane, ko poteče rok za prostovoljno izpolnitev dolžnikove obveznosti (Prek, 2000, str. 46).

Predlog za izvršbo lahko vloži tisti, ki je v izvršilnem naslovu označen kot upnik. Pomembno pa je, da predlog za izvršbo vsebuje vso, z zakonom predpisano vsebino:

- navedba upnika in dolžnika – s popolnimi podatki o naslovu,
- priložen izvršilni naslov ali verodostojna listina,
- dolžnikova obveznost,
- sredstvo izvršbe (izvršba na denarno terjatev dolžnika, izvršba na premoženje, izvršba na terjatev, da se izročijo in dobavijo premoženski stvari ali da se izroči nepremičnina, izvršba na druge premoženske oz. materialne pravice, izvršba na delež družbenika, izvršba na nepremičnino),
- predmet izvršbe mora biti natančno določen,
- zahtevek, naj sodišče proti dolžniku dovoli in opravi izvršbo.

Ob vložitvi predloga za izvršbo mora upnik plačati tudi sodno takso po predpisih o sodnih taksah. V kolikor upnik ne poravnata takse po oddaji predloga za izvršbo, se šteje, kot da ga je umaknil (Prek, 2000, str. 49).

S 1. januarjem 2008 je začel veljati nov pravilnik o obrazcih, vrstah izvršb in poteku avtomatiziranega izvršilnega postopka in s tem nov postopek izvršbe na podlagi verodostojne listine. Spremembe se nanašajo predvsem na višino sodnih taks, ki so po novem fiksne, kar pomeni, da sodna taksa ni odvisna od višine terjatve. Spremenil se je postopek plačila za sodne takse za vse izvršbe, ki jih obravnava COVL (Centralni oddelek za verodostojno listino Okrajnega sodišča v Ljubljani). Po novem velja plačilo sodne takse z navedbo sklicne številke (pri elektronski oddaji vloge jo sistem avtomatično dodeli), kar pomeni, da upniku ni več treba pošiljati potrdil o plačilu sodne takse pristojnemu sodišču (Volk, 2008).

## **E-izvršba**

Po podatkih sodišča, od dne zapadlosti verodostojne listine do dne vložitve predloga za izvršbo, v povprečju mine 69 dni. V prvih dveh tednih po zapadlosti je vložena kar tretjina vseh predlogov, medtem ko v šestih mesecih od zapadlosti ta delež naraste na več kot dve tretjini. Gregor Stojin, svetovalec Vrhovnega sodišča RS, pravi, da različni tipi obveznosti vplivajo na odločitev upnika za vložitev predloga, saj imajo obveznosti različne zastaralne roke.

Sodišče obdela na leto v povprečju približno 130 tisoč predlogov. Sistem e-izvršbe je zelo učinkovit, zaradi česar bi lahko pričakovali, da se bo število vloženih predlogov za izvršbo zmanjšalo, saj naj bi se zmanjšalo tudi število neplačanih računov. Dolžniki naj bi se boljše zavedali dodatnih stroškovnih posledic neplačanih računov, nad katerimi je bil izveden



postopek izvršbe in bi zato postali boljši plačniki. Vendar pa bo učinkovitost vidna šele čez nekaj let, saj je v času finančne krize pričakovati več likvidnostnih težav in neplačevanja obveznosti.

Poslovni cilj projekta uvedbe e-izvršbe je bil izdajanje sklepov v dveh delovnih dneh. COVL (Centralni oddelek za verodostojno listino) je ugotovil, da je bil cilj dosežen v 55 odstotkih primerov, 95 odstotkov pa je bilo sprocesiranih v tednu dni. Torej je bil povprečen čas elektronske izvršbe 3,65 delovnega dne. Vsak stoti dolžnik se je na sklep o izvršbi pritožil, 8 do 10 odstotkov dolžnikov pa je sklepu ugovarjalo (Petavs, 2009).

### **3.7 10-stopenjski model učinkovite izterjave**

Različni strokovnjaki imajo različne teorije o tem, kdaj (koliko dni po zapadlosti terjatve) naj bi se proces izterjave dejansko začel izvajati. Spodaj je predstavljen 10-stopenjski model izterjave, ki je primeren za večja, srednja in tudi manjša podjetja različnih gospodarskih panog. Vsekakor pa je najbolj pomembno, da smo pri izterjavi hitri, dosledni in korektni.

#### **1. dan po zapadlosti fakture – elektronsko sporočilo/SMS**

Priporočljivo je, da prvo opozorilo o neplačilu posredujemo po elektronski pošti ali preko mobilnega operaterja, v kolikor informacijska tehnologija to omogoča.

Sporočilo naj bo zelo kratko in jedrnat. Vsebovati mora 3 bistvena sporočila: obstoječe stanje (stanje zapadlih obveznosti + zamudne obresti), časovnica prihodnjih plačil (možnost dogovora) in naše kontaktne podatke.

#### **2. 3 dnevi po zapadlosti fakture – telefonski klic**

V kolikor nismo prejeli odgovora na posredovano sporočilo, je potrebno opraviti telefonski razgovor z osebo, ki je odgovorna za plačilni promet. Jasno moramo izraziti željo po plačilu v najkrajšem možnem času. Dolžniki večkrat po telefonu obljubijo plačilo, samo da se upnika za kratek čas znebijo. Take dolžnike je potrebno klicati večkrat – zaporedno nekaj dni – in jih opominjati na neizpolnjene obveznosti.

#### **3. 7 dni po zapadlosti – pisni opomin**

Pisne opomine se pošilja po navadni pošti, napisani pa morajo biti v uradnem, formalnem tonu. V prvi fazi pošljemo samo pisni opomin, v kolikor pa ne prinesejo uspeha, pošljemo zadnji opomin pred tožbo/izvršbo, s katerim dolžnika še zadnjič obvestimo, da bo sledila sodna izvršba, v kolikor ne bo poravnal svojih obveznosti. Podpisniki tovrstnih opominov niso administratorji v računovodskih službah, temveč ponavadi direktorji podjetij ali pa direktor finančne službe, v kolikor gre za večje podjetje.

**Opomini** so najbolj splošen in najbolj razširjen način komuniciranja s kupci, vendar pa se večina pritožuje, da niso dovolj učinkoviti. Zato morajo biti opomini drugačni, vpadljivi in atraktivni. Pomembno je, da opominov ne številčimo. Ko kupec prejme prvi opomin, zelo verjetno počaka še na ostale opomine (drugi opomin, tretji opomin ...). Bolje je stopnjevati pritisk z izbiro jezika, in sicer od prijaznega do strogega. Pisni opomin je potrebno poslati takoj, ko je potekel rok plačila, saj je to zadnji dogovorjen datum, do katerega naj bi bila obveznost najkasneje poravnana. Poleg tega je statistično dokazano, da je z vsakim dnevom manjša možnost, da bo terjatev poplačana, zato z opomini ni pametno čakati.

Vsebina pisnega opomina z zakonom ni predpisana, vendar pa je pomembno, da navedemo relevantne podatke o računu, ki še ni bil plačan. Postaviti je treba tudi razumen rok, do katerega pričakujemo plačilo. Priporočljivo je navesti direktno telefonsko številko in elektronski naslov osebe, na katero se dolžnik lahko obrne v primeru dodatnih vprašanj in nejasnosti. Navesti je potrebno tudi zamudne obresti, do katerih smo kot upnik zakonsko upravičeni. Višina zamudnih obresti pa je lahko že prej določena s pogodbo med kupcem in dobaviteljem ali pa gre za zakonsko določeno obrestno mero. Zamudne obresti zelo hitro naraščajo, kar mora biti razvidno iz opominov, saj je to sporočilo dolžniku, naj čimprej poravna svoje obveznosti.

Koliko opominov bomo poslali, je naša odločitev, vendar pa velja neko splošno pravilo, da ne pošljemo več kot tri, saj gre le za izgubo časa in denarja, predvsem pa verodostojnosti. Bolj kot samo število opominov je pomembna dinamika pošiljanja obvestil o zapadlosti. Opomin mora biti poslan vsak teden ali vsakih 14 dni, medtem pa moramo ves čas spremljati, ali obstaja realna možnost, da bo dolžnik obveznosti poravnal. Pomembno je, da se odločimo za sodno izvršbo še preden dolžnik preneha poslovati in se čimprej postavimo v čakalno vrsto, kjer je že veliko ostalih upnikov.

Izkušnje strokovnjakov pa kažejo, da je pisni opomin bistveno bolj učinkovit, če mu sledi še telefonski klic. Oseba, ki je zadolžena za telefonsko iztrejavo, pa mora imeti določeno znanje o komunikacijskih veščinah, psihologiji in pogajanju in izkušnje s tovrstnim delom. Cilj pogovora je da pridemo do rešitve (plačila), ne pa zapletanje v konfliktno brezizhodne situacije. Klic po poslanem opominu pomeni, da je upnik organiziran in odločen dobiti plačilo. Večje rezultate prinaša prijaznost in doslednost, zato se je treba izogniti grožnjam.

#### **4. 20 dni po zapadlosti – obvestilo o možnosti poravnave dolga s pomočjo dogovora**

Poznamo več možnosti dogovora o poplačilu terjatev. Ena izmed njih je asignacija. Pomen asignacije v gospodarskem življenju je največkrat ta, da se s plačilom enega dolga poplačata kar dva dolga. Namesto da bi dolžnik plačal svojemu upniku, plača upniku tega upnika (Hočevnar, 2004).

Druga možnost je prodaja terjatev tretji osebi, lahko pa se dogovorimo za kompenzacijo oz. pobot, ki je lahko enostranski ali večstranski. Gre za zapiranje postavk medsebojnih terjatev in obveznosti. Na voljo so tudi t. i. verižne kompenzacije, saj je mnogo verižnih odnosov med podjetji stalnih.

#### **5. 30 dni po zapadlosti – obvestilo o prekinitvi dobave**

V kolikor gre za dolžnika, ki mu redno dobavljamo blago, oz. so kupoprodajni posli pogosti, je po 30 dneh neplačila terjatev čas, da kupcu pošljemo obvestilo o prekinitvi dobave, kajti nesmiselno je, da se terjatve iz dneva v dan povečujejo, poplačila obveznosti pa še ni bilo in do dogovora o poravnavi še ni prišlo. Obvestilo dolžniku lahko pošljemo po navadni ali elektronski pošti. Obvestilo postane brezpredmetno, v kolikor dolžnik v določenem času (ponavadi je na opominu navedeno 15 dni) poravna dolgove.

#### **6. 45 dni po zapadlosti – ustavljena dobava storitev/blaga**

Prodajna služba obvesti kupca o ustavljeni dobavi blaga oz. storitev. Blokada poslovanja traja ponavadi do poplačila dolgov.

#### **7. 60 dni po zapadlosti – predaja zadeve v izterjavo tretji osebi**

V kolikor v 60-ih dneh še vedno nismo uspeli doseči cilja (plačilo), je čas, da terjatev predamo zunanjemu izvajalcu – agenciji, ki se ukvarja z izterjavo ali odkupom terjatev. Med družbo in agencijo za izterjavo se podpiše Pogodba o posredovanju na področju unovčevanja terjatev. Za opravljene storitve upnik plača izterjevalni agenciji procente od izterjanega zneska po pogodbi, v primeru odkupa terjatev pa se upnikova terjatev diskontira.

#### **8. Opomin pred izvršbo na sodišču**

Zadnji opomin, ki ga upnik pošlje dolžniku, je opomin pred tožbo, v katerem moramo navesti tudi zakonite zamudne obresti, iz katerih je dolžniku vidno, da se dolg veča.

V opominu pred tožbo je ponavadi naveden 8-dnevni rok plačila. S tem dolžnika obvestimo, da v kolikor terjatev v roku ne bo plačana, bomo sprožili sodni postopek, ki bo povzročil bistveno večje stroške. V pismu dolžniku navedemo, kakšni bodo ukrepi, v kolikor ne bo spoštoval dogovora.

#### **9. Sodna izvršba**

Sodna izvršba poteka pred krajevno pristojnim Okrajnim sodiščem. Krajevna pristojnost pa je odvisna od sedeža dolžnika.

## **10. Prijava terjatev v primeru, ko se zoper dolžnika vodijo postopki zaradi insolventnosti**

Prijava terjatev v primeru, ko se zoper dolžnika vodijo postopki zaradi insolventnosti, npr. postopek prisilne poravnave, stečajni postopek ali postopek likvidacije, je vezana na roke. Postopek pa se praviloma vodi pred krajevno pristojnim Okrožnim sodiščem.

V 10-stopenjskem modelu učinkovite izterjave so predstavljeni najpogostejši kanali komuniciranja z dolžniki, ki so glede na izkušnje lahko zelo učinkoviti, vendar pa jih moramo dosledno in pravočasno uporabiti. Postopki seveda ne zagotavljajo stoddostno varnega poslovanja, vendar pa lahko bistveno prispevajo k izboljšanju plačilnih navad kupcev (Gospodarska zbornica Slovenije, 2008)

Repič (2009) pravi, da je najbolje denar na začetku izterjati s pisnimi opomini, ker vzamejo najmanj časa in denarja, za večjo učinkovitost opomina pa je dolžnika treba poklicati tudi po telefonu. Sicer pa predlaga, da dolžniku najprej pošljemo izpisek odprtih postavk (dva dni po zapadlosti računa), ki je napisan v prijaznem tonu. 12 dni po zapadlosti terjatve pa je smiselno poslati pisni opomin. V naslednji fazi pa že sledi zadnji opomin pred tožbo, ki naj bi bil poslan priporočeno po navadni pošti ali s povratnico, naslovljen pa na točno določeno osebo.

## SKLEP

Problem plačilne nediscipline oz. kroničnega zamujanja kupcev s plačili je v času finančne nestabilnosti zelo aktualen in pereč, zato mu je priporočljivo nameniti veliko pozornosti. Ni pomembno samo, koliko podjetje proda, temveč koliko terjatev je bilo dejansko plačanih v dogovorjenem roku. Zato je pravilno razmišljati, da je plačilo računa za opravljeno storitev ali dobavljeno blago uspešen zaključek posla.

Vsa podjetja, ki svojim kupcem prodajajo na odprt račun, oz. nudijo odlog plačila, se srečujejo z neplačniki in posledično s problemi z izterjavo dolgov. Da bi se podjetje težavam z morebitnimi neplačili lahko izognilo, je pomembno spremljanje bonitetne ocene posameznega kupca. Kupcem, ki so jim analitiki v bonitetnih hišah prisodili boljše bonitetne ocene, prodajalci lažje zaupajo in jim zato lahko ponudijo boljše plačilne pogoje in so tako svoje terjatve na nek način posredno že zavarovali.

V primeru večjih enkratnih poslov je priporočljivo, da se podjetja poslužujejo nekaterih oblik zavarovanja terjatev, kot so npr. menica, poroštvo, bančne garancije ipd. Tako je terjatev po njeni zapadlosti bistveno lažje unovčiti oz. jo iztirjati po sodni poti. V kolikor pa terjatve niso posebej zavarovane, imamo na voljo več različnih možnosti. Če terjatve še niso zapadle, podjetje pa je nelikvidno in nujno potrebuje denarna sredstva za svoje poslovanje, se lahko odloči za odprodajo terjatev faktorinški družbi, t. i. faktorju, ki mu takoj izplača 80- oz. 90-odstotni delež vrednosti terjatve.

Ker je likvidnost podjetja izjemnega pomena, je veliko pozornosti potrebno posvetiti upravljanju terjatev ter dosledni in ažurni izterjavi dolgov že znotraj podjetja, takoj po zapadlosti terjatev. Najpomembnejša tehnika oz. način izterjave je telefonska izterjava, ker nudi veliko bolj osebni pristop kot pisno opominjanje. Velika prednost telefonskega razgovora upnika z dolžnikom je tudi ta, da smo deležni takojšnjega odziva in se med pogovorom lažje prilagajamo dolžniku in na koncu sklenemo kompromis. Če podjetje nima zaposlene osebe, ki bi bila usposobljena za tovrstno delo, ki zahteva veliko znanja o komuniciranju in psihologiji, je bolje, da izterjavo prepusti bonitetni hiši oz. t. i. izterjevalski agenciji, podjetje samo pa se raje posveti svoji primarni dejavnosti. Izterjevalske agencije imajo dovolj izobražen in izkušen kader ter večjo kredibilnost, zato je lahko njihova uspešnost pri izterjavi dolgov bistveno večja. Za posamezne specifične kupce, ki dolgujejo podjetju veliko denarja, je včasih bolje najeti detektiva oz. detektivsko agencijo. Čeprav je treba opozoriti, da detektivi dejansko ne terjajo dolžnikov, vendar pa upniku priskrbijo nekatere dragocene informacije o premoženju kupcev, ki so v veliko pomoč pri sodnih izvršbah. Predvsem v zadnjem letu se je bistveno povečala uporaba e-izvršbe, kar pomeni, da lahko predlog za izvršbo upnik odda preko elektronskega obrazca, sodno takso pa poravna preko spletne banke, kar pomeni, da je postopek popolnoma elektronsko podprt. Z e-izvršbo upniki pridejo do denarja bistveno hitreje kot po starih postopkih na pristojnih sodiščih. Sodna izvršba oz. e-izvršba pa je zadnji korak v postopku izterjave dolgov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2007). Finančna (ne)disciplina. *Zavarovalni portal*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.zavarovalni-portal.net/pot\\_do\\_svojega\\_denarja.html](http://www.zavarovalni-portal.net/pot_do_svojega_denarja.html)
2. Cerar, M. (2008, 8. september). Žrtve plačilne nediscipline so majhni. *Delo-FT*, str. 23.
3. *Domači factoring [Prvi faktor d.o.o.]*. Najdeno 25. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.prvifaktor.si/>
4. *European payment index 2008. Annual report 2008*. Najdeno 27. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.intrum.is/files/2008\\_9\\_16\\_EPI\\_ENG\\_2008.pdf](http://www.intrum.is/files/2008_9_16_EPI_ENG_2008.pdf)
5. *Factors chain international. Annual report 2009*. Najdeno 25. avgusta na spletnem naslovu [http://www.factors-chain.com/uri/?uri=AMGATE\\_7101-2\\_1\\_TICH\\_R7701218024453](http://www.factors-chain.com/uri/?uri=AMGATE_7101-2_1_TICH_R7701218024453)
6. *Garancije [Banka Koper]*. Najdeno 10. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.banka-koper.si/BIN/product.seam?id=AF647959-D8FD-EBF1-57B0-8012592C00FC&cid=80>
7. Gaspari, M. (2009, 24. februar). Najpomembnejše je, da se v podjetju izterjave dolgovi lotijo pravočasno. *Finance*, str. 26.
8. Gospodarska zbornica Slovenije. (2008). Učinkovita izterjava. [CD-ROM]. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
9. Hočevar, M. (2004, avgust). Asignacija ali nakazilo. *Obrtnik*. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=843&ID=1840>
10. Jamnik, M. & Sibinčič, J., (2009, 15. februar). Zavarovanje terjatev kot ukrep proti finančni nedisciplini. *Kapital*. Najdeno 31. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.pravno-davcno-svetovanje-jkgroup.si/index.php/component/content/article/28-clanki-in-nasveti/145-zavarovanje-terjatev-kot-ukrep-proti-financni-nedisciplini>
11. Jevšek, M. (2007). *Menica kot instrument zavarovanja bančnih terjatev* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola.
12. Sibinčič, J. (2008, 8. december). Kako uspešno izterjati dolg? *Revija Kapital*, str. 58.
13. Klun, M. (2008, junij). Uvodni nagovor predsednika OZS, na mednarodnem posvetu o plačilni nedisciplini. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu [www.ozs.si/ASPDatoteka.asp?ID=5207](http://www.ozs.si/ASPDatoteka.asp?ID=5207)
14. Knez-Riedel, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
15. Obligacijski zakonik OZ-UPB1, UL št. 97/2007.
16. Paluc, C. (2008, 14. oktober). Poslovna likvidnost. *Večer*. Najdeno 17. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.vecer.si/clanek2008101405369713>
17. Petavs, S. (2009, 17. februar). Upniki predloge e-izvršbe vlagajo dokaj hitro. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu

- <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=238194SafariHTML\Shell\Open\Command>
18. Petrov, S. (2007, 28. februar). Kako imeti dobre odnose tudi z neplačniki. *Finance*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/176159>
  19. Podpeskar, S. (2007). Faktoring. *Revija Kapital*. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=120>
  20. Polšak Papič, U. (2004). *Sodobno presojanje bonitete bančnih komitentov s pomočjo ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje*, (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
  21. Polutnik, L. & Berk, A. (2005, januar). Proces vzpostavljanja finančne discipline v Sloveniji. *Revija Revizor*, str. 64-73.
  22. *Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi [v letu 2008 in 2009]*. Najdeno 25. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Statisticno\\_raziskovanje/Neporavnane\\_obveznosti/Zadnje\\_poro\\_cilo/2008](http://www.ajpes.si/Statisticno_raziskovanje/Neporavnane_obveznosti/Zadnje_poro_cilo/2008)
  23. Prek, M. (2000). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Primath
  24. Repič, M. (2009, 8. junij). Kako se lotiti dolžnikov. *Podjetnik*. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=328&ClanekID=4577>
  25. Slapničar, S. (2009, maj). Razkritja izvenbilančnih poslov. *Zbornik referatov – 12. letna konferenca računovodij* (str. 65-85). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
  26. Sovdat, P. (2003, 30. september). Z detektivi le nad velike dolžnike. *Finance*. Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/57651/Z\\_detektivi\\_le\\_nad\\_velike\\_dol%BEnike](http://www.finance.si/57651/Z_detektivi_le_nad_velike_dol%BEnike)
  27. Svenšek, K. (2009, 10. marec). Daljši plačilni roki. *Poslovni dnevnik*, str. 22.
  28. Šenk, B. (2008, 2. december). Kako do svojega denarja. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=231379>
  29. Šubic, P. (2008, 22. julij). Najbolj prizadene mikro, mala in srednja podjetja. *Finance*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/218915?src=pj220708>
  30. Todorović, S. (2009, 30. april). Ali imate neplačnike? Izterjajte jih! Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=3620>
  31. Vabšek, S. (2001, 18. december). Telefonska izterjava – prijazno in vztrajno. *Finance*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/15267>
  32. Vabšek, S. (2002, 11. februar). Izterjava dolgov prek bonitetnih hiš. *Finance*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/18133>
  33. Volk, D. (2008). Takse v izvršbi: Nove takse v izvršbi. *Revija Kapital*. Najdeno 3. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=151>

34. Zorko, N. (2009, 19. maj). Kako se lahko zavarujete pred neplačniki. *Finance*. Najdeno 2. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/247244/Kako\\_se\\_lahko\\_zavarujete\\_pred\\_nepla%8niki](http://www.finance.si/247244/Kako_se_lahko_zavarujete_pred_nepla%8niki)