

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPRAVLJANJE TERJATEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, april 2022

TINA BESEDNJAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Besednjak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Upravljanje terjatev na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Aljošo Valentinčičem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAČUNOVODSKA IN DAVČNA OBRAVNAVA TERJATEV .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev pojma .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 MSRP 9 .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Razvrščanje.....	5
1.2.2 Merjenje.....	7
<b>1.3 Prihodki iz pogodb s kupci po MSRP 15 .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Identifikacija pogodb .....	9
1.3.2 Identifikacija ločenih izvršitvenih obvez.....	10
1.3.3 Določitev transakcijske cene .....	10
1.3.4 Razporeditev transakcijske cene na izvršitvene obveze .....	11
1.3.5 Pripoznanje prihodkov.....	11
<b>1.4 Slabitve in odpisi terjatev po MSRP 9 .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Davčna obravnava popravka in odpisa terjatev .....</b>	<b>15</b>
<b>2 UPRAVLJANJE TERJATEV DO KUPCEV.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Kreditna politika podjetja.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Bonitetna ocena kupca.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Kreditni limiti in nadzor nad terjatvami .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Instrumenti zavarovanja .....</b>	<b>23</b>
2.4.1 Bančna garancija.....	24
2.4.2 Poroštvo .....	24
2.4.3 Menica .....	25
2.4.4 Zastavna pravica .....	25
2.4.5 Kreditne zavarovalnice .....	26
2.4.6 Bančni akreditiv.....	27
2.4.7 Faktoring.....	27
<b>2.5 Politika izterjave .....</b>	<b>28</b>
2.5.1 Proces izterjave.....	30
2.5.2 Pisno opominjanje dolžnika.....	33
2.5.3 Telefonska izterjava terjatev.....	34

2.5.4	Osebni obiski.....	34
2.5.5	Izterjevalne agencije.....	35
2.5.6	Sodna izterjava terjatev .....	36
2.5.7	Strošek financiranja terjatev .....	38
<b>3</b>	<b>ANALIZA UPRAVLJANJA TERJATEV DO KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Pregled stanja terjatev do kupcev .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Kreditna politika.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3</b>	<b>Bonitetne ocene .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4</b>	<b>Limiti.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5</b>	<b>Proces določanja in spremljanja bonitetnih ocen ter limitov .....</b>	<b>49</b>
<b>3.6</b>	<b>Spremljanje terjatev .....</b>	<b>51</b>
<b>3.7</b>	<b>Zavarovanja .....</b>	<b>53</b>
<b>3.8</b>	<b>Izterjava terjatev .....</b>	<b>53</b>
<b>3.9</b>	<b>Popravki vrednosti terjatev in odpisi.....</b>	<b>56</b>
<b>3.10</b>	<b>Strošek financiranja terjatev do kupcev .....</b>	<b>57</b>
<b>3.11</b>	<b>Ugotovitve in predlogi izboljšav .....</b>	<b>58</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>63</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>64</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pristopi merjenja in pripoznavanja pričakovanih kreditnih izgub po MSRP 9... 13
Tabela 2:	Izkaz finančnega položaja podjetja na presečne datume (v EUR)..... 42
Tabela 3:	Pregled stanja zapadlih terjatev .....
Tabela 4:	Gibanje popravka vrednosti terjatev do kupcev .....
Tabela 5:	Letni strošek financiranja terjatev do kupcev v obdobju 2017–2020 .....

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Klasifikacija finančnih sredstev po MSRP 9 .....	6
Slika 2:	Pet korakov za pripoznavanje prihodkov iz pogodb s kupci .....	9
Slika 3:	Glavne spremembe modela pričakovanih izgub po MSRP 9 .....	12
Slika 4:	Proces upravljanja kreditnega tveganja .....	21
Slika 5:	Razmerje med slabimi terjatvami in izdatki za izterjavo .....	29

Slika 6: Povprečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi in povprečni dnevni zneski dospelih neporavnanih obveznosti 2008–2020.....	30
Slika 7: Dejanska letna obrestna mera trgovinskih kreditov $\_ / 10$ neto X.....	40
Slika 8: Dejanska letna obrestna mera trgovinskih kreditov $2 / \_ $ neto X.....	41
Slika 9: Struktura kratkoročnih sredstev družbe na dan 31. 12. 2020.....	43
Slika 10: Stanje terjatev do kupcev na presečne datume (v EUR).....	44
Slika 11: Terjatve po zapadlosti (v EUR) in odstotek nezapadlih terjatev do kupcev .....	44
Slika 12: Starostna struktura terjatev do kupcev na dan 31. 12. 2020 .....	45
Slika 13: Upravljanje terjatev do kupcev v izbranem podjetju .....	46
Slika 14: Proces izterjave terjatev v izbranem podjetju .....	54
Slika 15: Smernice za učinkovito upravljanje terjatev do kupcev v podjetjih .....	60

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

**GZS** – Gospodarska zbornica Slovenije

**MRS** – Mednarodni računovodski standardi

**MSRP** – Mednarodni standardi računovodskega poročanja

**NACM** – National Association of Credit Management

**SRS** – Slovenski računovodski standardi

**ZDDPO-2** – Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb

**ZFPPIPP** – Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju

**ZGD-1** – Zakon o gospodarskih družbah

**ZIZ** – Zakon o izvršbi in zavarovanju

**ZMCGZ** – Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah



## UVOD

Prodaja na kredit je v letu 2020 predstavljala v povprečju 55 % celotne prodaje poslovnim kupcem (angl. business-to-business) za države Zahodne Evrope in 50 % za države Vzhodne Evrope. Povprečno število dni vezave terjatev je bilo v letu 2020 98 (Zahodna Evropa) oz. 103 (Vzhodna Evropa), pri čemer so podjetja poročala o 7 % (Zahodna Evropa) oz. 6 % (Vzhodna Evropa) odpisu zapadlih terjatev (Atridius, 2020a; Atridius, 2020b). Terjatve do kupcev predstavljajo za večino podjetij na trgu pomembno postavko v izkazu finančnega položaja. Za velika podjetja predstavljajo 20 %, za majhna in srednje velika podjetja pa 30 % celotnih sredstev, kot navajajo Jackling, Raar, Wigg, Williams in Wines (v Leitch & Lamminmaki, 2011). Glede na obseg kreditnega poslovanja in pomembnost postavke za izkaz finančnega položaja je za podjetja ključno, da ta vir sredstev učinkovito upravljajo (Leitch & Lamminmaki, 2011).

Terjatve do kupcev sestavljajo obratni kapital podjetja, katerega obvladovanje vpliva na plačilno sposobnost podjetij, stroške financiranja in denarni tok. Podjetja s sprejemanjem dnevnih odločitev vplivajo na višino obratnega kapitala in s tem na obseg potrebnega financiranja. Kako podjetja upravljajo svoje terjatve, neposredno vpliva na čas vezave terjatev, to je čas od prodaje do plačila kupca. S tem ko podjetja čim hitreje unovčijo svoje terjatve, skrajšujejo čas vezave obratnega kapitala in čas vezave denarja v poslovnem procesu (Peterlin, 2016).

Upravljanje terjatev v podjetju predstavlja najpomembnejše področje finančnega upravljanja. Višina terjatev in izoblikovana kreditna politika pomembno vplivata na finančno varnost podjetij (Grzegorz, 2018). Nezmožnost optimalnega načrtovanja in nadziranja kratkoročnih sredstev ter obveznosti s strani finančnih managerjev je eden izmed pomembnih razlogov za neuspeh majhnih in srednje velikih podjetij (Otto, 2018). Študije v Angliji in Združenih državah Amerike so pokazale, da je slabo kratkoročno finančno upravljanje, zlasti na področju upravljanja trgovinskega kredita (angl. trade credit) in obratnega kapitala, glavni razlog propada majhnih in srednje velikih podjetij (Padachi, 2006). Pogosta praksa poznega plačevanja dolžnikov lahko dolgoročno uniči finančno pozicijo podjetij, ki kreditirajo svoje kupce (Zainudin & Regupathi, 2011).

Pomen ustreznega upravljanja terjatev do kupcev in obratnega kapitala podjetij se je pokazal tudi z epidemijo covid-19, ki je v letu 2020 v Sloveniji povzročila 5,5-% padec gospodarske rasti. Epidemija covid-19 in sprejeti zaježitveni ukrepi države so močno vplivali na poslovanje podjetij in njihovo plačilno sposobnost (Tavčar, 2021). Strokovnjaki s področja gospodarstva kot glavni izziv podjetij v času epidemije covid-19 navajajo zagotavljanje kratkoročne likvidnosti. Pri tem poudarjajo pomen dobrega upravljanja s terjatvami za uspešno poslovanje podjetij. Opozarjajo, da smo trenutno zaradi zaježitvenih ukrepov vlade še v tako imenovanem likvidnostnem balončku in da bodo posledice epidemije na plačilno disciplino ter finančno kondicijo slovenskih podjetij vidne po koncu epidemije. Pričakovani

so slabša plačilna disciplina, porast odpisov terjatev in višje število likvidacij, prisilnih poravnjav ter stečajev podjetij (Akademija Finance, 2021).

Namen magistrske naloge je prikazati, kako izbrano podjetje upravlja svoje terjatve do kupcev in na podlagi celostne analize podjetja ter preučitve strokovne literature izoblikovati predloge, ki bodo izbranemu podjetju zagotovili izboljšave sistema upravljanja terjatev do kupcev. Obenem želim na podlagi primera iz prakse oblikovati ključne smernice za uspešno upravljanje terjatev do kupcev, ki jih lahko posamezniki uporabijo v svojem podjetju z ustreznimi prilagoditvami glede na značilnosti posameznega podjetja.

Razvijem štiri glavne cilje magistrske naloge:

- raziskati domačo in tujo strokovno literaturo na področju upravljanja terjatev do kupcev,
- preučiti pomembnost upravljanja terjatev do kupcev za poslovanje podjetij,
- analizirati in predstaviti upravljanje terjatev do kupcev v izbranem podjetju,
- podati praktične izboljšave za sistem upravljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju.

Na podlagi namena in zastavljenih ciljev magistrske naloge oblikujem naslednja raziskovalna vprašanja, ki bodo predstavljala vodilo za moje raziskovanje v magistrski nalogi:

- Kako so terjatve obravnavane računovodsko, davčno in finančno?
- Kako izbrano podjetje upravlja svoje terjatve do kupcev?
- Kolikšen je finančni vpliv držanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju?
- Katere predloge lahko podam glede upravljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju?

Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti in nerazkrivanja zaupnih podatkov celotno magistrsko nalogo uporabljam izraz izbrano podjetje. Vsi številčni podatki so bili pretvorjeni na podlagi korekcijskega faktorja, kar zagotavlja neprepoznavnost podjetja. Pri pisanju empiričnega dela magistrske naloge uporabljam primarne podatke, pridobljene s kvalitativno raziskavo na podlagi opazovalne študije, in sekundarne podatke iz internih gradiv izbranega podjetja ter objavljenih letnih poročil.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh glavnih vsebinskih delov. Prvi del magistrske naloge je namenjen teoretičnemu preučevanju domače in tuje literature s področja upravljanja terjatev do kupcev. Na podlagi izbrane strokovne literature raziskujem ugotovitve priznanih avtorjev na področju upravljanja terjatev do kupcev ter pri tem uporabim deskriptivno metodo in metodo kompilacije.

Prvo poglavje teoretičnega dela magistrske naloge je namenjeno opredelitvi pojmov terjatev in terjatev do kupcev ter preučevanju terjatev z vidika dveh mednarodnih standardov računovodskega poročanja, to sta MSRP 9 – Finančni instrumenti (UL L, št. 320/2008<sup>1</sup> z

---

<sup>1</sup> Uradni list Evropske unije – Uredba Komisije (ES) št. 1126/2008 z dne 3. novembra 2008 z vsemi kasnejšimi spremembami do vključno Uredbe Komisije (EU) 2021/1421 z dne 30. avgusta 2021.



vsemi kasnejšimi spremembami, v nadaljevanju MSRP 9) in MSRP 15 – Prihodki iz pogodb s kupci (UL L, št. 320/2008<sup>1</sup> z vsemi kasnejšimi spremembami, v nadaljevanju MSRP 15). Na podlagi določil MSRP 9 opišem pripoznavanje, razvrščanje, merjenje in slabitev terjatev do kupcev v skladu s standardom ter predstavim novi računovodski standard MSRP 15, ki je prinesel pomembne novosti na področju pripoznavanja pogodb s kupci. V zadnjem podpoglavju prvega poglavja predstavim davčni vidik popravkov in odpisov terjatev do kupcev.

V drugem poglavju teoretičnega dela povzamem glavne ugotovitve strokovne literature na področju oblikovanja kreditne politike, določanja kreditnih limitov, ocenjevanja bonitete kupcev in spremljanja terjatev do kupcev. V nadaljevanju predstavim pomen zavarovanja terjatev z različnimi oblikami zavarovalnih instrumentov in proces izterjave terjatev z različnimi metodami izterjave.

Empirični del magistrske naloge je namenjen praktičnemu preučevanju in analizi obvladovanja terjatev na primeru izbranega podjetja. Preučim, kakšno je stanje terjatev do kupcev v podjetju, kakšna je kreditna politika podjetja in kako se določajo ter spremljajo bonitetne ocene in limiti kupcev. Predstavim, kako izbrano podjetje nadzira stanje terjatev in katere zavarovalne instrumente običajno uporablja. V nadaljevanju opišem proces izterjave terjatev, potek oblikovanja slabitev in odpisov terjatev do kupcev ter izračunam povprečni letni strošek financiranja terjatev. Nadaljujem z razpravo, kjer odgovorim na raziskovalna vprašanja, oblikujem predloge za izboljšave sistema upravljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju in predstavim splošne smernice podjetjem za učinkovito upravljanje terjatev do kupcev. V sklepu povzamem glavne ugotovitve magistrske naloge.

## **1 RAČUNOVODSKA IN DAVČNA OBRAVNAVA TERJATEV**

Prvo poglavje magistrske naloge je namenjeno teoretični opredelitvi pojma terjatev in predstavitvi dveh ključnih standardov mednarodnega računovodskega poročanja z vidika terjatev do kupcev, to sta MSRP 9 in MSRP 15. Predstavljena so načela MSRP 9 na področju razvrščanja in merjenja terjatev od kupcev ter načela MSRP 15, ki določajo korake v procesu pripoznavanja prihodkov iz pogodb s kupci. V nadaljevanju poglavja so povzeta načela MSRP 9 na področju pripoznavanja pričakovanih kreditnih izgub, oblikovanja popravkov vrednosti terjatev ter na področju odpisov terjatev. Zadnje podpoglavje je namenjeno predstavitvi davčnega vidika prevrednotenja in odpisa terjatev do kupcev v skladu z Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb in Zakonom o davku na dodano vrednost.

### **1.1 Opredelitev pojma**

V skladu s Slovenskim računovodskim standardom 5 – Terjatve (SRS 5), Ur. l. RS, št. 95/15, 74/16 – popr., 23/17, 57/18 in 81/18, terjatve predstavljajo »na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga ali v primeru

danih predplačil dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. V vsakem primeru, razen v primeru danih predplačil, gre za vzporejanje pogodbene pravice ene stranke, da dobi denar, z ustrežno obveznostjo druge pogodbene stranke, da izpolni obveznost« (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, člen 5.1).

Standard navaja, da imamo lahko terjatve do kupcev, prevzemnikov terjatev, drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev, dobaviteljev prvin poslovnega procesa, udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, financerjev, uporabnikov finančnih naložb in države. Lahko jih razčlenjujemo na podlagi različnih kriterijev, kot npr. glede na zapadlost v plačilo, glede na terjatve, ki se nanašajo na organizacije v skupini, pridružene organizacije in druge, ter glede na to, ali gre za terjatve do domačih strank ali strank v tujini (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, členi 5.2–5.9).

Mednarodni računovodski standardi v MRS 32 – Finančni instrumenti: predstavljanje (UL L, št. 320/2008<sup>2</sup> z vsemi kasnejšimi spremembami) terjatve uvrščajo med finančne instrumente, podrobneje med finančna sredstva. Finančna sredstva podjetja so v skladu s standardom vsa sredstva, ki so (MRS 32.11):

- »denar;
- kapitalski instrument drugega podjetja;
- pogodbena pravica:
  - prejeti denar ali drugačno finančno sredstvo od drugega podjetja ali
  - zamenjati z drugim podjetjem finančna sredstva ali finančne obveznosti pod pogoji, ki utegnejo biti ugodni za podjetje, ali
- pogodba, ki se lahko poravna ali se bo poravnala z lastnimi kapitalskimi instrumenti podjetja in je:
  - neizpeljan instrument, za katerega je podjetje (lahko) zavezano prejeti spremenljivo število lastnih kapitalskih instrumentov podjetja, ali
  - izpeljan instrument, ki se lahko ali se bo poravnal drugače kot z zamenjavo določenega zneska denarja ali drugega finančnega sredstva za določeno število lastnih kapitalskih instrumentov podjetja.«

Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), Ur. l. RS, št. 176/21 – uradno prečiščeno besedilo, 178/21 – popr. in 196/21 – odl. US, v prvem odstavku 20. člena opredeljuje terjatve kot pravice upnikov, da od dolžnikov zahtevajo izvedbo izpolnitvenega ravnanja, katerega predmet je lahko dajatev, storitev, opustitev ali dopustitev.

Magistrska naloga se osredotoča na kratkoročne terjatve do kupcev v sklopu kratkoročnih poslovnih terjatev podjetja. Mednarodni računovodski standardi in mednarodni standardi računovodskega poročanja ne dajejo natančne definicije terjatev do kupcev. Po SRS 5 so definirane kot »terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in opravljenimi

---

<sup>2</sup> Uradni list Evropske unije – Uredba Komisije (ES) št. 1126/2008 z dne 3. novembra 2008 z vsemi kasnejšimi spremembami do vključno Uredbe Komisije (EU) 2021/1421 z dne 30. avgusta 2021.

storitvami, pa tudi v zvezi s prodanimi drugimi sredstvi« (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, člen 5.3). Ker gre za kratkoročne terjatve, se predvidoma udenarijo v roku leta dni (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, člen 5.7). Izbrano podjetje računovodi v skladu z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja, zato se v nadaljevanju teoretičnega dela magistrske naloge usmerim na njih.

## 1.2 MSRP 9

Po mednarodnih standardih računovodskega poročanja je za ustrezno računovodsko poročanje finančnih sredstev in obveznosti ter s tem tudi terjatev do kupcev treba upoštevati načela MSRP 9. Standard je stopil v veljavo 1. januarja 2018, z izjemo zavarovalnic, ki jim je bil omogočen prehod do leta 2021. MSRP 9 je zamenjal predhodno veljavni MRS 39 – Pripoznavanje in merjenje finančnih instrumentov in prinesel novosti na področju razvrščanja in merjenja finančnih sredstev ter na področju oslabitev in računovodenja varovanja pred tveganji. Z manjšimi spremembami so se ohranila določila MRS 39 o odpravi pripoznanja finančnih instrumentov in določila o merjenju ter razvrščanju finančnih obveznosti (Hauptman, 2015). Sprejetje novega standarda naj bi bila posledica kritik MRS 39 glede nedosledne klasifikacije finančnih instrumentov, prepoznega pripoznavanja kreditnih izgub in togosti izpolnitvenih zahtev za računovodsko obračunavanje varovanja pred tveganji (Kolenc, 2017).

### 1.2.1 Razvrščanje

Terjatve do kupcev v skladu s klasifikacijo razvrščamo med finančna sredstva, merjena po odplačni vrednosti. Podjetja lahko pripoznajo finančno sredstvo v izkazu finančnega položaja le pod pogojem, da postanejo stranka v pogodbenih določbah finančnega instrumenta (IFRS Foundation, brez datuma). Finančna sredstva se ob začetnem pripoznanju razvrstijo v eno izmed naslednjih skupin sredstev (MSRP 9.4.1):

- finančna sredstva, merjena po odplačni vrednosti;
- finančna sredstva, merjena po pošteni vrednosti prek izkaza vseobsegajočega donosa;
- finančna sredstva, merjena po pošteni vrednosti prek izkaza poslovnega izida.

Merilo za razvrščanje so značilnosti pogodbenih denarnih tokov in lastnosti poslovnega modela podjetij (MSRP 9.4.1.1). Pogoja za merjenje finančnih sredstev po odplačni vrednosti sta (MSRP 9.4.1.2):

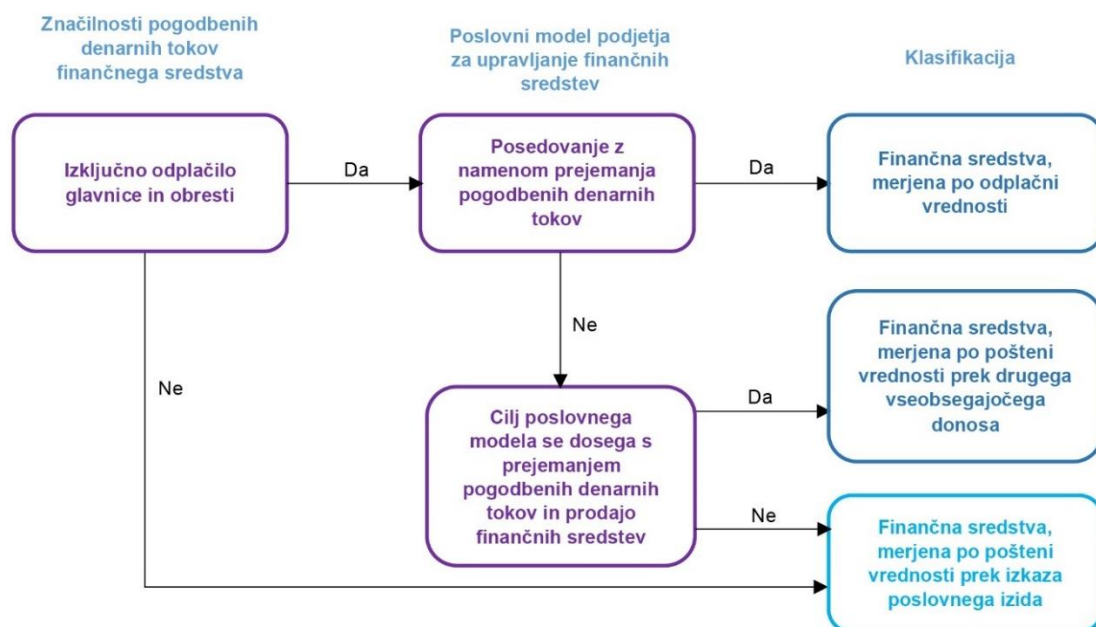
- Cilj poslovnega modela je posedovanje finančnih sredstev z namenom prejemanja pogodbenih denarnih tokov.
- Denarni tokovi predstavljajo izključno odplačilo glavnice in obresti na neporavnano glavnico v skladu s pogodbenimi pogoji finančnega sredstva.

Pogoja za merjenje finančnih sredstev po pošteni vrednosti prek drugega vseobsegajočega donosa sta (MSRP 9.4.1.2.A):

- Cilj poslovnega modela se dosega s prejetjem pogodbenih denarnih tokov in prodajo finančnih sredstev.
- Denarni tokovi predstavljajo izključno odplačilo glavnice in obresti na neporavnano glavnico.

»Finančno sredstvo se meri po pošteni vrednosti prek poslovnega izida, razen če se meri po odplačni vrednosti v skladu s členom 4.1.2 ali po pošteni vrednosti prek drugega vseobsegajočega donosa v skladu s členom 4.1.2.A« (MSRP 9.4.1.4). Razvrstitev finančnih sredstev je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Klasifikacija finančnih sredstev po MSRP 9



Vir: KPMG (2017, str. 2).

Podjetja na podlagi poslovnega modela definirajo, ali spada finančno sredstvo, kjer gre za odplačilo glavnice in obresti, v skupino merjenja po odplačni vrednosti ali v skupino merjenja po pošteni vrednosti prek drugega vseobsegajočega donosa. Poslovni model je opredeljen kot način, kako podjetje upravlja s svojimi finančnimi sredstvi za generiranje denarnih tokov. Določi se, ali so denarni tokovi posledica zbiranja pogodbenih denarnih tokov, prodaje finančnih sredstev ali kombinacija obojega. Podjetja morajo preučiti svoje pretekle prodajne dejavnosti in pričakovanja glede prihodnosti. Analiza prodajnih dejavnosti mora predstavljati le del celostne obravnave, kako podjetje deluje, upravlja svoja finančna sredstva in generira denarne tokove (KPMG, 2017, str. 5).

## 1.2.2 Merjenje

Podjetja morajo ob začetnem pripoznanju izmeriti finančna sredstva po pošteni vrednosti. Finančnim sredstvom, ki se ne pripoznajo po pošteni vrednosti prek poslovnega izida, je treba ob začetnem merjenju poštene vrednosti prišteti ali odšteti še transakcijske stroške izdaje ali pridobitve finančnega sredstva (MSRP 9.5.1.1). Izjema standarda so terjatve do kupcev, ki ne vsebujejo pomembne sestavine financiranja in so ob začetnem pripoznanju izmerjene po transakcijski ceni, opredeljeni v MSRP 15 (MSRP 9.5.1.3). Definicija transakcijske cene je podana v naslednjem poglavju. Pogodba s kupci naj ne bi vsebovala pomembne sestavine financiranja, če velja kateri od naslednjih dejavnikov (KPMG, 2019):

- kupec plača vnaprej in odloča o času prenosa blaga ali storitev;
- znaten del nadomestila je variabilen, pri čemer sta znesek in čas nadomestila izven nadzora podjetja ali kupca;
- razlika med obljubljenim nadomestilom in denarno prodajno ceno blaga ali storitve je posledica nefinančnih razlogov.

Po začetnem pripoznanju so terjatve do kupcev, pri katerih gre za odplačilo glavnice in obresti ter je glavni cilj zbiranje pogodbenih denarnih tokov, merjene po odplačni vrednosti. Vsi dobički ali izgube iz finančnih sredstev (odprava pripoznanja, prerazvrstitev v skladu s členom 5.6.2, amortizacija, slabitve), ki so merjene po odplačni vrednosti in niso del razmerja varovanja pred tveganjem, se pripoznajo v poslovnem izidu podjetja (MSRP 9.5.7.2).

Standard definira odplačno vrednost finančnega sredstva ali obveznosti kot »znesek, po katerem se izmeri finančno sredstvo ali finančna obveznost ob začetnem pripoznanju, zmanjšan za odplačila glavnice, povečan ali zmanjšan za kumulativno amortizacijo, z uporabo metode efektivnih obresti, kakršne koli razlike med navedenim začetnim zneskom in zneskom ob zapadlosti ter pri finančnih sredstvih prilagojen za morebitni popravek vrednosti za izgubo« (MSRP 9, Priloga A – Opredelitev pojmov).

Z uporabo efektivne obrestne mere v pričakovanem obdobju trajanja natančno diskontiramo ocenjene prihodnje denarne tokove na bruto knjigovodsko vrednost finančnega sredstva. Z bruto knjigovodsko vrednostjo finančnega sredstva je mišljena odplačna vrednost finančnega sredstva, preden je prilagojena za možen popravek vrednosti izgube. Pri določitvi efektivne obrestne mere morajo podjetja upoštevati vse pogodbene pogoje finančnega instrumenta, plačana ali prejeta nadomestila, transakcijske stroške in druge premije ali popuste med pogodbenima strankama. Pri tem pa podjetja ne smejo vključiti zneska pričakovanih kreditnih izgub (MSRP 9, Priloga A – Opredelitev pojmov).

V skladu z MSRP 9.5.4.1 je treba pri določenih finančnih sredstvih ustrezno prilagoditi efektivno obrestno mero, da odraža primerno kreditno tveganje. Podjetja morajo ob nakupu ali izdaji finančnega sredstva s poslabšano kreditno kakovostjo uporabiti kreditnemu tveganju prilagojeno obrestno mero, ki se obračuna na odplačno vrednost finančnega

sredstva. Za tista finančna sredstva, ki so pozneje pridobila poslabšano kreditno kakovost, se prilagojena obrestna mera uporabi v poznejših poročevalskih obdobjih.

### **1.3 Prihodki iz pogodb s kupci po MSRP 15**

S 1. januarjem 2018 je začel veljati novi standard MSRP 15, ki je prinesel pomembne novosti na področju pripoznavanja pogodb s kupci. Veliko podjetij ima danes zasnovane prodajne posle na način, da zapakirajo več proizvodov v enega. Pogosta praksa podjetij pred uvedbo novega standarda je bila, da so pripoznala prihodke, ko so tveganja in koristi prešli na kupca s prevladujočo sestavino, ki je bila običajno vrednostno največja. Podjetja morajo po novem pripoznati prihodke v času trajanja prodajne pogodbe. Novi MSRP 15 se osredotoča na vsebino prodajnega posla in zahteva ustrezno presojo podjetij glede pripoznavanja prihodkov iz pogodb s kupci. Pomemben vpliv ima zlasti na zaporedje pripoznavanja prihodkov organizacij in njihovo pripoznano velikost. Podjetja morajo po novem standardu prodajne posle razdeliti skladno z vsebino na ločene vrste blaga in storitev ter za vsako vrsto blaga oziroma storitev presoditi pogoje za pripoznanje prihodkov (Bajuk Mušič, 2017a, str. 25).

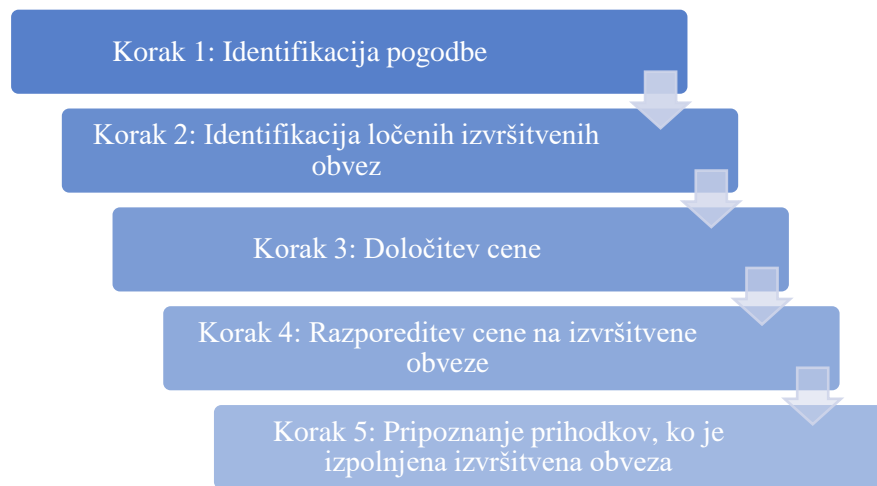
MSRP 15 se uporablja za vse pogodbe s kupci, z izjemo (MSRP 15.5):

- najemnih pogodb, ki so uvrščene pod MSRP 16 – Najemi;
- zavarovalnih pogodb, ki so uvrščene pod MSRP 4 – Najemne pogodbe;
- finančnih instrumentov in drugih obvez, ki so uvrščeni pod MSRP 9, MSRP 10 – Konsolidirani računovodski izkazi, MSRP 11 – Skupni aranžmaji, MRS 27 – Ločeni računovodski izkazi in MRS 28 – Finančne naložbe v pridružena podjetja in skupne podvige;
- pogodb med podjetji iz enake panoge dejavnosti, ki se dogovorijo za nederarne menjalne posle z namenom olajšanja prodaje kupcem ali potencialnim kupcem.

Standard ločuje med samostojno prodajno in transakcijsko ceno. Samostojna prodajna cena predstavlja ceno za prenos blaga ali storitev na podlagi dogovora med podjetjema. Transakcijska cena pa predstavlja ceno, ki jo podjetje pričakuje ob prenosu blaga ali storitev na kupca. Predvsem gre pri transakcijski ceni za oceno pričakovanj, pri samostojno prodajni ceni pa za dejansko ceno, po kateri bi podjetje preneslo blago ali storitev na kupca (Bajuk Mušič, 2017a, str. 26).

Podjetja morajo pripoznati prihodke iz pogodb s kupci v skladu s petimi koraki, ki so prikazani na sliki 2. Na začetku je treba identificirati pogodbe in izvršitvene obveze ter določiti transakcijsko ceno. V naslednjem koraku podjetja razporedijo transakcijsko ceno na izvršitvene obveze in pripoznajo prihodke, ko so obveze izpolnjene.

Slika 2: Pet korakov za pripoznavanje prihodkov iz pogodb s kupci



Vir: Vrankar (2016).

### 1.3.1 Identifikacija pogodb

Pogodba s kupci spada v okvir standarda MSRP 15, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Deloitte, 2018b):

- pogodbene stranke so pogodbo odobrile (pisno, ustno ali v skladu z drugimi poslovnimi praksami) in so zavezane k izpolnitvi svojih pogodbenih obveznosti;
- podjetje lahko identificira pravice obeh pogodbenih strank v zvezi s prenosom blaga ali storitev;
- podjetje lahko identificira plačilne pogoje, povezane s prenosom blaga ali storitev;
- pogodba ima komercialno vsebino (zaradi sklenitve pogodbe bo pri podjetju prišlo do spremembe tveganja, časa ali zneska prihodnjih denarnih tokov);
- verjetno je, da bo podjetje prejelo nadomestilo, do katerega je upravičeno, v zameno za prenos blaga ali storitev na kupca.

Ključna presoja za pripoznavanje prodajne pogodbe s kupci po MSRP 15 je, da gre za dogovor med dvema ali več strankami, ki določa izvršljive pravice in obveznosti vseh pogodbenih strank. Ena pogodbena stranka se zaveže, da bo dobavila dogovorjeno blago ali storitev, in druga pogodbena stranka, da bo poravnala svoj dolg ob prejetju blaga ali storitve. Ali pogodba s kupcem ustreza zahtevanim merilom standarda, je treba presoditi v trenutku sklenitve pogodbe (Bajuk Mušič, 2017a, str. 27).

Bajuk Mušič (2017a, str. 27) dodaja, da morajo podjetja ob pripoznanju prihodkov upoštevati kupčevo sposobnost poravnanja terjatev in presoditi verjetnost, da bodo prejela nadomestila za prenos blaga ali opravljeno storitev. Obenem je treba preveriti, ali so v pogodbah navedena kakšna variabilna nadomestila, in presoditi, ali obstajajo. Med variabilna nadomestila standard uvršča različne popuste, rabate, povračila, dobropise,

znižanja cene, spodbude in podobne postavke. Pogosto so variabilna nadomestila posledica dobrih poslovnih praks, ki jih je treba upoštevati, če kupec upravičeno pričakuje, da bo poravnal svojo obvezo v nižjem znesku, kot je bil dogovorjen v pogodbi. Morebitna variabilna nadomestila je treba oceniti ob sklenitvi pogodbe in jih vključiti v transakcijsko ceno. Ob koncu vsakega računovodskega obdobja je treba posodobiti računovodsko oceno variabilnega nadomestila in jo uporabiti za prihodnost.

### 1.3.2 Identifikacija ločenih izvršitvenih obvez

Izvršitvena obveza predstavlja obljubo kupcu, da bo podjetje zagotovilo proizvode ali storitve (Vrankar, 2016). Podjetja morajo ob sklenitvi pogodbe prepoznati vse obljube o dobavi blaga ali storitev, ki izhajajo neposredno iz pogodbe ali so del poslovne prakse podjetja (prodajna politika, splošni prodajni pogoji, običaji) in jih kupci utemeljeno pričakujejo, kot izvršitvene obveze (Mozetič, 2017). Obljube so lahko ločene ali del niza ločenega blaga ali storitev z enakimi lastnostmi in enakim vzorcem prenosa na kupca (MSRP 15.22).

Obljuba podjetja za prenos blaga ali storitev predstavlja ločeno izvršitveno obvezo, če sta izpolnjena dva pogoja (KPMG, 2014):

- kupec lahko samostojno pridobiva koristi iz naslova blaga ali storitev oziroma jih pridobiva skupaj z drugimi viri, ki so mu lahko (angl. readily) dostopni; in
- obljuba podjetja za prenos blaga ali storitev je v pogodbi ločeno opredeljena od preostalih pogodbenih obljub.

### 1.3.3 Določitev transakcijske cene

Transakcijska cena je opredeljena kot znesek nadomestila, ki ga podjetje pričakuje v zameno za prenos blaga ali storitev na kupca, z izjemo zneskov, ki se zbirajo v imenu tretjih oseb. Podjetja morajo pri določanju transakcijske cene upoštevati več različnih komponent, med njimi variabilno nadomestilo, obstoj pomembne sestavine financiranja, nedenarno nadomestilo in nadomestilo, plačano kupcu. Pri določanju se predpostavlja, da bo blago ali storitev prenesena na kupca v skladu z obstoječo pogodbo in da pogodba ne bo spremenjena, podaljšanja ali prekinjena (KPMG, 2019).

Kakšna bo višina transakcijske cene, je odvisno od narave, časa in obljubljenega zneska nadomestila koristi. Pri definiranju transakcijske cene je treba upoštevati učinke variabilnega nadomestila. Če podjetje ponuja kupcu možnost popustov, lahko ta na podlagi preteklih poslovnih praks sklepa o manjšem znesku nadomestila za prenos blaga ali storitev. Posledično je treba pripoznati prihodke v skladu s pričakovanji, preostanek pa razmejiti. Transakcijsko ceno je treba prilagoditi tudi glede na to, ali prodajna pogodba vsebuje pomembno sestavino financiranja. Če pogodba vključuje pomembno sestavino financiranja,



je potrebno prilagoditi znesek nadomestila za učinke časovne vrednosti denarja. Pomembna sestavina financiranja je lahko navedena v pogodbi ali pa določena implicitno s tihim soglasjem pogodbenih strank ob strinjanju s pogodbenimi plačilnimi pogoji. Pogodba ima na podlagi pomembne sestavine financiranja dve izvršitveni obvezi, prva je dobava blaga ali storitev in druga obveza zagotovitev sredstev financiranja (Bajuk Mušič, 2017a, str. 32–33).

V transakcijski ceni je med drugim treba upoštevati tudi morebitna nadomestila, ki so bila plačana kupcu za sklenitev posla. Te zneske je treba vključiti v zmanjšanje transakcijske cene kot zmanjšanje prihodkov (Bajuk Mušič, 2017a, str. 34).

#### 1.3.4 Razporeditev transakcijske cene na izvršitvene obveze

Podjetja v četrtem koraku razporedijo transakcijsko ceno na vsako izvršitveno obvezo (ali ločeno blago ali storitev) v velikosti zneska, ki prikazuje pričakovano nadomestilo v zameno za prenos blaga ali storitev kupcu (MSRP 15.73). Transakcijska cena se razporedi na vsako izvršitveno obvezo na podlagi relativne samostojne prodajne cene (MSRP 15.74). Samostojna prodajna cena je cena, po kateri bi podjetje obljubljeni blago ali storitev ločeno prodalo kupcu. Najboljši dokaz samostojne prodajne cene je opažena cena blaga ali storitve, ki jo podjetje ločeno proda podobnim kupcem v podobnih okoliščinah (KPMG, 2019). Če podjetje ne more določiti samostojne prodajne cene, jo je treba oceniti na podlagi metode pričakovanih stroškov s pribitkom, metode preostanka ali na podlagi prilagoditve tržnih cen (Vrankar, 2015).

#### 1.3.5 Pripoznanje prihodkov

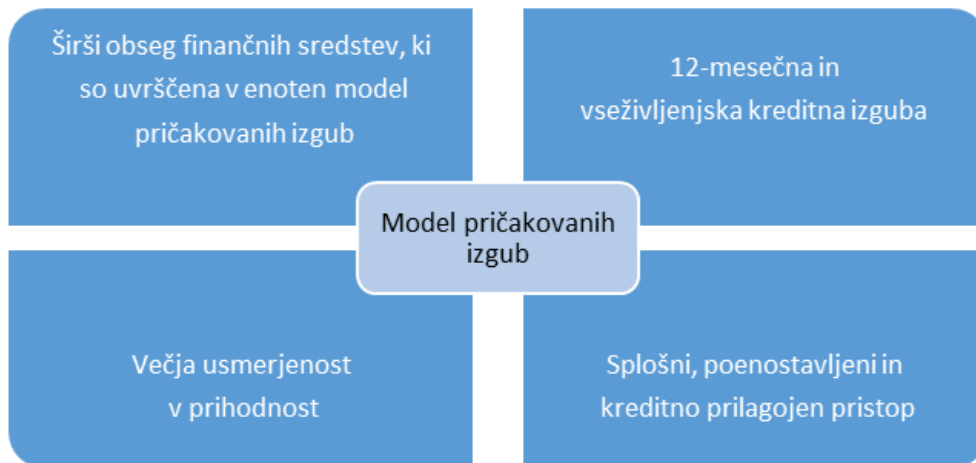
Prihodki se pripoznajo v trenutku, ko se izpolni ali izpolnjuje izvršitvena obveza kupcu (KPMG, 2019). Izvršitvena obveza se izpolni s prenosom blaga ali storitev na kupca, ki s prenosom pridobi ali pridobiva obvladovanje določenega sredstva (MSRP 15.31). MSRP 15.33 definira obvladovanje določenega sredstva kot možnost njegove neposredne uporabe, pridobivanja vseh preostalih koristi iz njegovega naslova in kot sposobnost preprečevanja drugim, da usmerjajo njegovo uporabo in pridobivajo koristi. Izvršitvena obveza je lahko izpolnjena v določenem trenutku ali pa postopno, kar je treba določiti na začetku pogodbe (MSRP 15.32). Če se izvršitvena obveza ne izpolni postopoma, jo podjetje izpolni v določenem trenutku (MSRP 15.38).

### 1.4 Slabitve in odpisi terjatev po MSRP 9

V nadaljevanju predstavljam določila MSRP 9 na področju oslabitev finančnih sredstev, pripoznavanja kreditnih izgub in odpisov vrednosti. Predhodni standard MRS 39 – Finančni instrumenti: pripoznavanje in merjenje je temeljil na konceptu nastalih izgub, medtem ko novi MSRP 9 vpeljuje koncept pričakovanih kreditnih izgub (Korošec Lavrič, 2017). Podjetja za oblikovanje popravkov vrednosti terjatev do kupcev, ki so v skladu z MSRP

9.5.5.15, uporabljajo poenostavljeni pristop pripoznavanja pričakovanih kreditnih izgub v celotnem obdobju trajanja. Glavne spremembe modela pričakovanih kreditnih izgub so prikazane na sliki 3.

*Slika 3: Glavne spremembe modela pričakovanih izgub po MSRP 9*



*Prirejeno po Ernst & Young (2019, str. 2).*

Model pričakovanih kreditnih izgub se uporablja za naslednja finančna sredstva (KPMG, 2017, str. 22):

- dolžniške finančne instrumente, merjene po odplačni vrednosti ali po pošteni vrednosti prek drugega vseobsegajočega donosa;
- posojilne obveze, ki niso merjene po pošteni vrednosti prek poslovnega izida;
- finančna poroštva, katerih pogodbe spadajo pod okvir MSRP 9 in niso merjena po pošteni vrednosti prek poslovnega izida;
- terjatve iz najemov, ki spadajo pod MSRP 16 – Najemi;
- sredstva iz pogodb, ki spadajo pod MSRP 15 – Prihodki iz pogodb s kupci.

Kot vidimo v tabeli 1 ločujemo med tremi različnimi pristopi k merjenju in pripoznavanju pričakovanih kreditnih izgub, to so: splošni pristop, poenostavljeni pristop in kreditno prilagojeni pristop. Glavna razlika med pristopi je, ali se popravek vrednosti za izgubo za finančno sredstvo izmeri kot znesek, ki je enak pričakovanim kreditnim izgubam v celotnem obdobju trajanja, ali kot znesek, ki je enak pričakovanim kreditnim izgubam v 12-mesečnem obdobju trajanja (PwC, 2017, str. 8).

Tabela 1: Pristopi merjenja in pripoznavanja pričakovanih kreditnih izgub po MSRP 9

	<b>Splošni pristop</b>	<b>Poenostavljeni pristop</b>	<b>Kreditno prilagojeni pristop</b>
<b>Čas začetnega pripoznanja</b>	Enak času pripoznanja finančnega sredstva	Enako kot splošni pristop	Pripoznanje samo kumulativnih sprememb pričakovanih kreditnih izgub v celotnem obdobju trajanja od začetnega pripoznanja finančnega sredstva (kupljena ali izdana sredstva s poslabšano kreditno kakovostjo)
<b>Merjenje</b>	Pripoznanje kreditnih izgub v 12-mesečnem obdobju trajanja, v primeru znatnega povečanja kreditnega tveganja se uporabi pripoznanje v celotnem obdobju trajanja	Pripoznanje kreditnih izgub v celotnem obdobju trajanja	

Prilagojeno po PwC (2017, str. 9) in MSRP 9.5.5.13.

Za terjatve do kupcev v skladu s standardom uporabljamo poenostavljeni pristop in merimo popravek vrednosti za izgubo terjatev do kupcev kot znesek, enak pričakovanim kreditnim izgubam v celotnem obdobju trajanja. Poenostavljeni pristop se uporablja za naslednja finančna sredstva (MSRP 9.5.5.15):

- Terjatve do kupcev ali sredstva iz pogodbe, katerih transakcije spadajo v področje uporabe standarda MSRP 15 in ne vsebujejo pomembne sestavine financiranja v skladu z MSRP 15 ali pa vsebujejo pomembno sestavino financiranja v skladu z MSRP 15, če se podjetje odloči, da bo sprejelo računovodsko usmeritev, po kateri se popravek vrednosti za izgubo meri kot znesek, enak pričakovanim kreditnim izgubam v celotnem obdobju trajanja. Podjetje mora sprejeto računovodsko usmeritev uporabljati za vse take terjatve do kupcev in sredstva iz pogodbe.
- Terjatve iz najema, katerih transakcije spadajo v področje uporabe standarda MSRP 16, če se podjetje odloči, da bo sprejelo računovodsko usmeritev, po kateri se popravek vrednosti za izgubo meri kot znesek, enak pričakovanim kreditnim izgubam v celotnem obdobju trajanja. Podjetje mora sprejeto računovodsko usmeritev uporabljati za vse terjatve iz najema.

MSRP 9 določa pripoznavanje pričakovanih kreditnih izgub v celotnem obdobju trajanja za vse tiste finančne instrumente, pri katerih se je od začetnega pripoznanja kreditno tveganje znatno povečalo (MSRP 9.5.5.4). Pričakovane kreditne izgube so opredeljene kot »tehtano povprečje kreditnih izgub, pri čemer se kot uteži uporabijo ustrezna povezana tveganja neplačila« (MSRP 9 Priloga A – Opredelitev pojmov). Kreditna izguba je razlika med pogodbenimi denarnimi tokovi in vsemi denarnimi tokovi, ki jih podjetje pričakuje, diskontirana po prvotni oziroma kreditnemu tveganju prilagojeni efektivni obrestni meri

(Gabršek, 2018). Dokazi za znatno spremembo so vse primerno dokazljive informacije, ki so usmerjene v prihodnost (MSRP 9.5.5.4). Podjetje mora primerjati tveganje, da bo pri finančnem instrumentu prišlo do neplačila na datum poročanja, s tveganjem, da bo prišlo do neplačila na datum začetnega pripoznanja (MSRP 9.5.5.9).

Oblikovati je treba način merjenja, ki bo nepristranski in z verjetnostjo tehtan znesek. Upoštevati je treba časovno vrednost denarja in primerno dokazljive informacije o preteklih gibanjih, sedanjosti in prihodnjih napovedih (MSRP 9.5.5.17). Primerno dokazljive informacije o povečanju kreditnega tveganja se morajo pridobiti brez pretiranih stroškov ali prizadevanj za ugotavljanje sprememb (MSRP 9.5.5.1).

Ključni problem pri merjenju pričakovanih kreditnih izgub je določanje, kdaj bo lahko prišlo do neplačila. Standard ne definira verjetnosti neplačila, zato morajo podjetja oblikovati definicijo, ki jo uporabljajo za namene internega kreditnega obvladovanja in zagotavlja upoštevanje kvalitativnih indikatorjev (PwC, 2017, str. 31). KPMG (2017, str. 28) definira, da je kreditno tveganje majhno, če:

- je velika verjetnost, da bo kupec izpolnil svoje pogodbene obveze v kratkem času;
- ima finančno sredstvo majhno verjetnost neplačila;
- bodo neugodne spremembe v poslovnem in ekonomskem okolju lahko dolgoročno, ne pa nujno, znižale kupčevo zmožnost izpolnitve svojih obvez.

MSRP 9.5.B5.5.37 določa ovrgljivo predpostavko pri definiranju neplačila za namene določanja tveganja neplačila. Finančno sredstvo oz. v našem primeru terjatev do kupca naj ne bi bila poplačana, če je zaostanek plačila vsaj 90 dni. Podjetje lahko predpostavko ovzrže, če ima utemeljene dokaze, da je daljši zaostanek plačila primernejše merilo za neplačilo.

Ocena, na podlagi katere se podjetje odloči za pripoznanje popravka vrednosti za pričakovane kreditne izgube v celotnem obdobju trajanja, mora temeljiti na podatkih od začetnega pripoznanja in ne na poslabšani kreditni kakovosti na datum poročanja izkazov (MSRP 9.B5.5.7). Pri uporabi poenostavljenega pristopa standard dovoljuje uporabo praktičnih rešitev, med katere spada matrika rezervacij (angl. provision matrix), ki uporabi podatke o preteklih kreditnih izgubah (MSRP 9.B5.5.35). Terjatve do kupcev razporedi v kategorije s podobnimi stopnjami kreditnih tveganj (Deloitte, 2018a). Razvrščanje v skupine je smiselno, če se podatki podjetja o preteklih kreditnih izgubah razlikujejo glede na različne segmente kupcev. Skupine se lahko oblikujejo glede na kreditne ocene kupcev, vrste izdelkov, vrste kupcev, regije, zavarovanja in drugo (MSRP 9.B5.5.35). Podjetje na podlagi matrike rezervacij določi fiksno stopnjo rezervacij glede na število dni zapadlosti plačila terjatve do kupcev, kot na primer: 1 % – ni zaostanka, 2 % – zaostanek do 30 dni, 3 % – zaostanek več kot 30 dni in manj kot 90 dni, 20 % – zaostanek od 90 do 180 dni (MSRP 9.B5.5.35). Pričakovane stopnje kreditnih izgub se na koncu prilagodijo glede na prihodnje makroekonomske napovedi (Deloitte, 2018a).

MSRP 9 poleg načel za oblikovanje popravkov vrednosti terjatev do kupcev postavlja tudi pogoje za odpise vrednosti terjatev. Podjetja lahko odpišejo oz. odpravijo pripoznanje določenega finančnega sredstva in s tem zmanjšajo njegovo knjigovodsko vrednost, če utemeljeno pričakujejo, da finančno sredstvo ne bo v celoti ali delno povrnjeno (MSRP 9.5.4.4).

## **1.5 Davčna obravnava popravka in odpisa terjatev**

Podjetje v primeru obstoja dvoma ali spora o unovčljivosti terjatev oblikuje popravek vrednosti terjatev v breme prevrednotovalnih poslovnih odhodkov (Bajuk Mušič, 2017b). V skladu s SRS 5 podjetja prevrednotujejo vrednost poslovnih terjatev zaradi oslabitve in njene odprave. Terjatve je treba oslabiti, če podjetje oceni, da je njihova poplačljiva vrednost manjša od njihove knjigovodske vrednosti. Za razliko med knjigovodsko in poplačljivo vrednostjo se oblikuje popravek vrednosti terjatev iz naslova oslabitev, ki prek prevrednotovalnih poslovnih odhodkov zmanjšuje poslovni izid podjetja (Bajuk Mušič in drugi, 2016). Bajuk Mušič (2017b) poudarja razlikovanje med računovodsko in davčno obravnavo popravkov terjatev. Prevrednotovalni poslovni odhodki zaradi oslabitve terjatev niso nujno davčno priznani v celoti v trenutku nastanka odhodkov, temveč jih podjetja lahko uveljavijo kasneje, ko nastane kateri od zakonsko določenih pogojev. Davčni vidik prevrednotovalnih poslovnih odhodkov zaradi oblikovanih popravkov vrednosti terjatev je opredeljen v Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2), Ur. l. RS, št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15, 82/15, 68/16, 69/17, 79/18, 66/19 in 172/21.

V skladu s prvim odstavkom 21. člena ZDDPO-2 se prevrednotovalni poslovni odhodki zaradi oslabitve terjatev priznajo v obračunanih zneskih v skladu z 12. členom tega zakona, vendar znesek prevrednotovalnih odhodkov v davčnem obdobju ne sme presegati nižjega od naslednjih dveh zneskov; zneska, ki je enak aritmetični sredini v preteklih treh davčnih obdobjih dejansko odpisanih terjatev, ali zneska, ki predstavlja 1 % obdavčljivih prihodkov davčnega obdobja. Če podjetja odpravijo oslabitev terjatev, ki predhodno ni bila davčno priznan odhodek, je treba prihodek iz naslova odprave terjatve izvzeti iz davčne osnove.

Odhodki zaradi prevrednotenja terjatev, ki ob oblikovanju popravkov vrednosti terjatev niso bili davčno priznani, se priznajo ob odpisu celote ali dela terjatev, ki ni bil poravnani oz. poplačan, pod pogoji iz šestega odstavka 21. člena ZDDPO-2 (LEXPORA d.o.o., 2017). Šesti odstavek 21. člena ZDDPO-2 določa, da je odpis terjatev priznan kot odhodek:

- na podlagi pravnomočnega sklepa sodišča o zaključenem stečajnem postopku;
- na podlagi pravnomočnega sklepa o potrditvi prisilne poravnave v delu, v katerem terjatve niso bile poplačane oz. niso bile poplačane v celoti;
- na podlagi neuspešno zaključenega izvršilnega postopka sodišča.

Podjetja lahko uveljavijo davčne odhodke iz odpisov in popravkov vrednosti terjatev tudi brez izpeljave sodnega postopka. To je mogoče, kadar davčni zavezanec dokaže, da bi stroški sodnega postopka presegli znesek poplačila terjatev, oziroma dokaže, da je kot dober gospodar opravil vsa dejanja za doseg poplačila terjatve oziroma da so vsi nadaljnji pravni postopki ekonomsko neupravičeni (Drobež Tomšič, 2010). Bajuk Mušič (2017b) dodaja, da morajo podjetja imeti utemeljene dokaze za izpolnjevanje pogojev v skladu z zakonom. Pri dokazovanju, da bi stroški sodnega postopka presegli poplačilo terjatev, je treba imeti ustrezno dokumentacijo, iz katere so razvidni velikost in vrsta stroškov ter način ocene.

Ob odpisu terjatev je treba upoštevati tudi določbo sedmega odstavka 21. člena ZDDPO-2, ki se navezuje na šesti odstavek tega člena in davčnim zavezancem nalaga preverjanje in prilaganje davčne osnove tudi v obdobju dejanskega odpisa terjatev za že priznane prevrednotovalne poslovne odhodke zaradi oslabeitev terjatev v preteklih davčnih obdobjih. Podjetja morajo ob odpisu terjatev povečati svojo davčno osnovo za prevrednotovalne poslovne odhodke zaradi oslabitve terjatev, ki so bili predhodno priznani na podlagi prvega odstavka 21. člena ZDDPO-2 v preteklih davčnih obdobjih, če odpis terjatev ni opravljen v skladu s pogoji iz šestega odstavka 21. člena ZDDPO-2 (LEXPORA d.o.o., 2017).

Ministrstvo za pravosodje (2021) je v sodni statistiki 2020 objavilo povprečni dejanski čas reševanja zadev po sodiščih. Statistika izračunava povprečni dejanski čas reševanja sodnih zadev kot formulo dejanskega časa reševanja vseh rešenih zadev v proučevanem obdobju glede na število vseh rešenih zadev v enakem obdobju. Povprečni dejanski čas reševanja vseh rešenih zadev v letu 2020 je za postopke prisilne poravnave na okrožnih sodiščih znašal 6,2 meseca, za stečajne postopke nad pravnimi osebami 19,5 meseca in za postopke prisilne likvidacije 2,9 meseca. Obenem je povprečni dejanski čas reševanja vseh rešenih zadev v letu 2020 na okrajnih sodiščih za izvršilne gospodarske zadeve na podlagi verodostojne listine znašal 180,2 meseca in na podlagi izvršilnega naslova 86,5 meseca.

Pri oblikovanih popravkih in odpisih terjatev je poleg določb ZDDPO-2 pomemben tudi davčni vidik Zakona o davku na dodano vrednost (ZDDV-1), Ur. l. RS, št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 18/11, 78/11, 38/12, 83/12, 86/14, 90/15, 77/18, 59/19, 72/19 in 196/21 – ZDOsk (Trbižan, 2021). 39. člen ZDDPO-2 določa, da je davčnim zavezancem omogočen popravek oziroma zmanjšanje zneska obračunanega DDV, če ta ni bil poplačan oziroma plačan v celoti. To je mogoče:

- na podlagi pravnomočnega sklepa sodišča o zaključenem stečajnem postopku;
- na podlagi pravnomočnega sklepa o uspešno zaključenem postopku prisilne poravnave;
- na podlagi pravnomočnega sklepa sodišča o ustavitvi izvršilnega postopka;
- na podlagi druge listine, s katero se dokazuje, da v zaključenem izvršilnem postopku ni bil poplačan oziroma plačan v celoti;
- kadar davčni zavezanec ni bil poplačan, ker je bil dolžnik izbrisan iz sodnega registra oziroma drugih sodnih registrov in predpisanih evidenc.

ZFFPIIP v prvem in drugem odstavku 59. člena določa rok za prijavo terjatev do insolventnih dolžnikov v primeru prisilnih poravnav in stečajev. Upnik mora prijaviti svojo terjatev do dolžnika v roku enega meseca po objavi oklica o začetku postopka prisilne poravnave in v roku treh mesecev po objavi oklica o začetku stečajnega postopka, če z zakonom ni določeno drugače.

Podjetje lahko v skladu s četrtem odstavkom 39. člena ZDDV-1, ne glede na tretji odstavek tega člena, popravi znesek obračunanega in neplačanega DDV-ja na podlagi vseh priznanih terjatev, ki jih je prijavil v postopku prisilne poravnave oziroma stečajnem postopku. Če zavezanec kasneje prejme plačilo oziroma delno plačilo za blago ali storitev, v zvezi s katero je uveljavljal popravek davčne osnove, mora po določbi petega odstavka 39. člena ZDDV-1 od prejetega zneska obračunati DDV.

## **2 UPRAVLJANJE TERJATEV DO KUPCEV**

Drugo poglavje magistrske naloge je namenjeno predstavitvi ključnih področij v procesu upravljanja terjatev do kupcev. Po posameznih podpoglavjih povzamem strokovno literaturo s področja oblikovanja kreditne politike, ocenjevanja bonitete kupcev, postavljanja kreditnih limitov ter tekočega nadzora nad stanjem terjatev in plačil. V nadaljevanju predstavim uporabo instrumentov zavarovanj za zaščito pred tveganji neplačil kupcev in pomen oblikovanja učinkovitega procesa izterjave z opisom ključnih značilnosti posameznih oblik izterjave.

### **2.1 Kreditna politika podjetja**

Temelj učinkovite prodaje na kredit kupcem je dobro postavljena kreditna politika podjetja. Brigham in Houston (2013) definirata kreditno politiko kot sklop pravil podjetja, ki vključuje:

- Obdobje kreditiranja: dolžina časa, ki je kupcem na voljo, da plačajo dobavljeno blago ali storitev. Kupci si običajno želijo daljše obdobje kreditiranja, zato lahko podaljšanje rokov plačil stimulira prodajo podjetja. Ob tem se je treba zavedati, da daljši roki plačil pomenijo daljšo vezavo denarja v poslovnem procesu, kar viša stroške financiranja. Obenem se z daljšanjem rokov viša tveganje za neplačila kupcev.
- Popuste za predčasna plačila. Ponujanje popustov lahko stimulira prodajo podjetja z diskriminacijo cen in spodbuja kupce k hitrejšim plačilom, kar skrajšuje čas vezave denarja. Popusti za predčasna plačila znižujejo cene blaga ali storitev in s tem poslovne prihodke, zato je pomembno, da učinek višjih prodanih količin nadomesti učinek znižanja cen. Podjetja morajo ob postavljanju kreditne politike preučiti koristi in stroške, povezane s ponujanjem popustov za predčasna plačila.
- Kreditne standarde: merila podjetja za odobritev kredita kupcem. Pri postavljanju kreditnih standardov je ključno vprašanje: Kakšna je verjetnost, da bo kupec želel in bil

sposoben poravnati svoje obveznosti na določen rok plačila? Če podjetja zastavijo prenizke kreditne standarde, imajo lahko veliko slabih terjatev, in če postavijo previsoke, lahko izgubijo delež prodaje in s tem profit. Treba je pretehtati koristi in stroške strožjih kreditnih standardov.

- Politiko izterjave terjatev: postopki podjetja na področju izterjave zapadlih terjatev. Nekatera podjetja na eni strani pošiljajo vljudne opomine za plačilo po relativno dolgem zamujanju s plačilom, na drugi strani pa imamo podjetja, ki relativno hitro predajajo zapadle terjatve agencijam za izterjavo dolgov. Ključno je, da podjetja oblikujejo učinkovite in konsistentne postopke na področju izterjave dolžnikov, pri čemer lahko preostra politika izterjave odvrne kupce od plačila in nadaljnjega sodelovanja s podjetjem.

Kreditna politika podjetja je zlasti pomembna z vidika treh razlogov. Kot prvo ima velik vpliv na višino prodaje, kot drugo vpliva na višino sredstev, vezanih v terjatvah do kupcev, in kot tretje vpliva na višino slabih terjatev v podjetju (Brigham & Houston, 2013). Peterlin in Glavina (2009, str. 81–82) pri tem poudarjata, da je uspešno postavljena kreditna politika usmerjena v zagotavljanje maksimalnega dobička iz naslova obvladovanja terjatev do kupcev na podlagi maksimalne možne prodaje, pravočasno plačanih plačil in minimalno neizterjanih terjatev. »Osrednji namen je povečati prodajo brez dodatnih stroškov, povezanih z izterjavo terjatev do kupcev« (Peterlin & Glavina, 2009, str. 81).

Predvsem je pomembno, da podjetja dobro ocenijo kreditne sposobnosti svojih kupcev in določijo raven tveganja, ki jo bodo pripravljena sprejeti (Peterlin & Glavina, 2009, str. 81). Podjetja pri sprejemanju kreditnih odločitev upoštevajo informacije o tem, kako je kupec v preteklosti odplačeval kredite, kakšna je njegova plačilna sposobnost, ali lahko ponudi ustrezno zavarovanje in kakšno je splošno gospodarsko stanje (Mramor, 1993, str. 306–307).

Barry (1997, str. 24–25) našteva 7 dejavnikov, ki po njegovem mnenju vplivajo na oblikovanje kreditne politike v podjetju:

- Stroški: Vzpostavitev in implementacija učinkovite kreditne politike bo zahtevala čas in denar podjetja.
- Način poslovanja in vodenja podjetja: Pri oblikovanju kreditne politike je treba upoštevati, kako podjetje posluje in kakšne spremembe je ob tem mogoče uvesti za izboljšanje kreditnega managementa.
- Odnos vodstva podjetja: Za uspešno implementacijo kreditne politike je potrebna podpora vodstva, ki bo zagotovila, da ta predstavlja integriran del celotne poslovne strukture podjetja.
- Odnos prodajnega oddelka: Zaposleni v prodaji morajo dobro razumeti zasnovano kreditno politiko in ustrezno sodelovati s kreditnim oddelkom.
- Strah: Pri vzpostavljanju nove kreditne politike je lahko prisoten strah podjetij zaradi novega načina kreditnega managementa, ki bi prinesel morebitne izgube kupcev. Vendar pa učinkovita kreditna politika ne ogrozi oziroma obremeni poslovnih odnosov s kupci,



temveč zagotavlja organiziran pristop pri sprejemanju kreditnih odločitev z namenom povečanja prodaje.

- Strokovnost zaposlenih: Na učinkovitost kreditnega oddelka vpliva raven strokovnosti in izkušenosti zaposlenih.
- Korporativna/poslovna struktura podjetja: Treba je določiti, kje v strukturi podjetja je kreditni menedžer, kakšna je njegova avtoriteta in komu je odgovoren neposredno poročati.

Z oblikovanjem ustrezne kreditne politike pomembno vplivamo na obvladovanje obratnega kapitala podjetja. Obratni kapital obsega področje tekočega upravljanja premoženja, ki ga podjetje povečuje oziroma zmanjšuje s sprejemanjem dnevnih odločitev. Njegovo upravljanje je za podjetje zlasti pomembno z vidika zagotavljanja plačilne sposobnosti in doseganja prihrankov pri poslovanju. S tem ko podjetje zmanjšuje obratna sredstva, zmanjšuje tudi potrebe po dodatnih virih financiranja in s tem povezanimi stroški. Podjetje ima cilj skrajševanja časa vezave obratnega kapitala in čim hitrejšega preoblikovanja sredstev v denar (Peterlin & Glavina, 2009, str. 64–66). S tem ko podjetje jasno postavi kreditno politiko, kreditne pogoje, odgovorne osebe, politiko izterjave in ima ob tem cilj skrajševanja dni vezave terjatev, ključno vpliva na obseg obratnega kapitala (Glavina, 2007).

Thorpe (2011) poudarja, da je oblikovanje kreditne politike ne le nuja za podjetja, temveč tudi priložnost, da izboljšajo učinkovitost celotne organizacije. Formalno zapisana kreditna politika zagotavlja doslednost med oddelki, omogoča lažje in hitrejše sprejemanje odločitev ter minimizira potencialna finančna tveganja in nastanek slabih terjatev. V nadaljevanju navajam 6 ključnih vprašanj, ki predstavljajo smernice podjetjem pri oblikovanju učinkovite kreditne politike (Thorpe, 2011):

- Kakšen je namen oblikovanja kreditne politike?
- Kakšni so cilji zastavljene kreditne politike?
- Kakšne so vloge in odgovornosti vseh zaposlenih, ki so vključeni v proces upravljanja terjatev in kreditnih tveganj?
- Kako se ocenjuje kreditna sposobnost kupcev in kako se postavljajo limiti?
- Kakšen je postopek izterjave dolžnikov?
- Kakšni so kreditni pogoji podjetja?

## **2.2 Bonitetna ocena kupca**

Po podatkih raziskave EOS o evropskih plačilnih navadah 2019 je 81 % slovenskih podjetij v intervjuju kot najpomembnejši ukrep za preprečitev neplačil kupcev navedlo preverjanje bonitetne ocene. Šele nato sta sledila pravočasno fakturiranje in ustrezno definiran proces opominjanja dolžnikov (EOS Group, 2019). Knez in drugi (2012) poudarjajo, da je pridobivanje bonitetnih informacij in poročil poslovnih partnerjev pomemben korak varnega poslovanja podjetij.

Pojem bonitete podjetja je bil v tradicionalnem pojmovanju pogosto enačen s plačilno oziroma kreditno sposobnostjo podjetja. Tako je bil glavni namen zmanjšanje finančnega tveganja. Ocenjevanje sodobne bonitete podjetja se razlikuje od tradicionalnega, saj vidi bonitetno oceno kot ne le možnost zavarovanja pred finančnimi tveganji in s tem finančno varnost, temveč tudi kot možnost odkrivanja priložnosti, kakovostnega komuniciranja in priporočila javnosti in poslovnim partnerjem. Sodobno pojmovanje bonitete upošteva količinske in kakovostne dejavnike podjetja, izhaja iz preteklosti in je usmerjeno v prihodnost, upošteva dogajanja v okolju podjetja in opredeljuje boniteto tudi kot sposobnost obstanka in trajnostnega razvoja podjetij (Knez-Riedl, 2000).

Bonitetne hiše izračunavajo bonitetne ocene na podlagi različno izdelanih metodologij. Med tri največje in najbolj znane svetovne bonitetne hiše spadajo Moody's, Standard & Poor's in Fitch Ratings. V Sloveniji lahko podjetja pridobijo bonitetne ocene od družb Bisnode (pod družbo Dun & Bradstreet), AJPES, Coface, Bizi.si in drugih.

Podjetja pri sprejemanju kreditnih odločitev poleg preverjanja bonitetnih ocen kupcev upoštevajo tudi druge vire podatkov, kot so: računovodski izkazi kupca, poročila bank, izkušnje drugih dobaviteljev ter svoje lastne izkušnje. Računovodski izkazi podjetja predstavljajo enega izmed najbolj zaželenih virov informacij za kreditne analize kupcev, pri čemer se daje prednost revidiranim izkazom. Kjer je to mogoče, se pridobijo tudi medletna četrletna poročila, zlasti za podjetja, ki imajo sezonski vpliv prodaje (Van Horne & Wachowicz, 2005).

Kakovostno bonitetno poročilo zajema splošne informacije o podjetju (ime, lokacija, velikost, zgodovina, vodstvo podjetja), finančne kazalnike (izkaz finančnega položaja, izkaz poslovnega izida, računovodski kazalniki) ter »mehke« informacije o podjetju, kot npr. kapitalska povezanost, lastniška struktura, kakovost produktov, poročila bank in revizijskih družb itd. (Rogač & Mlinarič, 2014).

Knez-Riedl (2000) med ključnimi nefinančnimi oz. kakovostnimi dejavniki podjetij navaja: splošne značilnosti podjetja (pravna oblika, oblika odgovornosti, upravljanje, velikost, starost, lokacija, organiziranost, poslovne povezave, informacijski sistem), dejavnost podjetja (opis in razvoj dejavnosti, sestava in lastnosti proizvodno-prodajnega programa, kakovost proizvodov in storitev, tehnologija), prvine/zmogljivosti podjetja (usposobljenost in veščine zaposlenih, učinkovitost in uspešnost posloводства, lastnosti inovacijske dejavnosti, naložbene dejavnosti, tehnične zmogljivosti), tržno usmeritev podjetja (sestava, odvisnost, pogajalska moč itd.) in druge kakovostne dejavnike, kot npr. poslovno moralo, ugled podjetja, kulturo in okoljsko ozaveščenost.

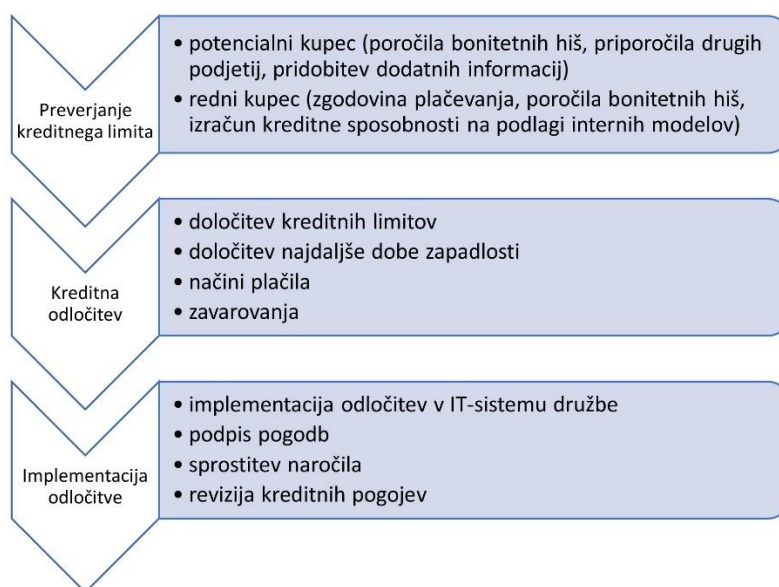
Na področju ocenjevanja kreditne sposobnosti podjetij so se izoblikovali različni statistični modeli, ki z uporabo kvantitativnih pristopov ocenjujejo verjetnost neplačila (angl. probability of default). Med najpogosteje uporabljene točkovne modele (angl. credit scoring

models) spadajo diskriminanta analiza, logistična regresija, odločitvena drevesa, nevronske mreže, mehanizem podpornih vektorjev in drugi (Genriha & Voronova, 2012).

### 2.3 Kreditni limiti in nadzor nad terjatvami

Na podlagi bonitetne ocene kupca lahko podjetja v nadaljevanju postavijo najvišjo vrednost kreditne izpostavljenosti do posameznega kupca oz. tako imenovani maksimalni kredit (Knez in drugi, 2012). Podjetja s kreditnimi limiti določijo maksimalne vrednosti, ki jim jih lahko kupci v določenem trenutku še dolgujejo (Van Horne & Wachowicz, 2005). S tem ko podjetje postavi maksimalno višino tveganja, ki se mu je pripravljeno izpostaviti, lahko omeji potencialne izgube zaradi neizterjanih terjatev (Peterlin & Glavina, 2009). Postavljanja kreditnih limitov je pomembno orodje za upravljanje kreditnega tveganja in zaščito denarnega toka podjetja (Lockstep, 2020). Na sliki 4 prikazujem 3 korake poenostavljenega procesa upravljanja kreditnega tveganja po Siekelova, Kollar in Weissova (2015).

Slika 4: Proces upravljanja kreditnega tveganja



Vir: Siekelova, Kollar & Weissova (2015).

Podjetja pri določanju kreditnih limitov poleg bonitetnih ocen upoštevajo informacije o plačilni disciplini kupca, dosedanje izkušnje z izbranim kupcem, roke plačil, ocenjen letni promet, informacije o panogi/industriji kupca, državi kupca, analizirane podatke iz finančnih izkazov preteklih obdobj in druge vire informacij. Ko so kreditni limiti postavljeni, je za podjetja pomembno, da jih redno pregledujejo in ocenjujejo (Siekelova, Kollar & Weissova, 2015).

Višina kreditnih limitov ne sme omejevati potencialne prodaje, vendar pa naj si podjetja ob postavljanju limitov zastavijo dve vprašanji: Kakšno kreditno izpostavljenost si lahko

privoščijo glede na bazo kupcev? Ali si bodo prizadevala za bolj liberalno ali konservativno strategijo odobravanja kreditov? (NACM, 2016). Previsoko postavljeni kreditni limiti prinašajo tveganje prekomernega kreditiranja kupcev, prenizko postavljeni kreditni limiti pa preveč časa, namenjenega preverjanju kupcev in odobravanju naročil (Lockstep, 2020).

Poleg določanja in spremljanja kreditnih limitov je pomemben tekoči nadzor nad stanjem terjatev in plačil. Peterlin in Glavina (2009) navajata, da lahko pomanjkljiva politika nadzora terjatev do kupcev spada med ključne razloge za obstoj slabih in neizterjanih terjatev v podjetju. Spremljanje terjatev ne zajema le izpisa starostne strukture terjatev na določen dan, temveč celostno analizo gibanja terjatev v izbranem obdobju. Če se ugotovijo nepojasnjene razlike s stanjem terjatev prejšnjega obdobja oz. določeni vzorci gibanj, je treba oceniti vzroke. Pri tem je pomembno sodelovanje med finančno službo, ki spremlja gibanje terjatev, in prodajno službo podjetja, ki dobro pozna kupce in trenutne tržne razmere.

Kupcem je treba ob začetku sodelovanja dati jasno vedeti, da podjetje pričakuje plačilo v skladu z dogovorjenimi plačilnimi pogoji, in jih nato v nadaljevanju dosledno opozarjati na njihove obveznosti in stroške neizpolnjevanja pogojev. Pozno fakturiranje in nepravočasno opominjanje dolžnikov lahko daljšata postopek izterjave, zato je pomembno, da podjetja hitro in tekoče izvedejo postopek od naročila do izdaje računa in nato konsistentno nadzirajo kupca, pošiljajo opomine in ga spodbujajo k plačilu (Perlmutter, 2009). Peterlin in Glavina (2009) dodajata, da se z večanjem števila kupcev povečujeta kompleksnost nadzora terjatev in potreba po zagotovitvi ustrezne informacijske podpore. Za uspešen tekoči nadzor je zato potreben učinkovit informacijski sistem, ki omogoča pravočasno obveščanje zaposlenih in pretočnost informacij med vsemi vpletenimi oddelki.

Podjetja spremljajo terjatve s tekočim nadzorom in analizo na podlagi različnih računovodskih kazalnikov, kot so koeficient obračanja terjatev do kupcev, dnevi vezave terjatev do kupcev, terjatve do kupcev/obveznosti do dobaviteljev, delež terjatev v sredstvih, denarni cikel itd. (Rogač & Mlinarič, 2014). Spremlja se tudi delež zapadlih, toženih in odpisanih terjatev glede na celotne terjatve do kupcev (Peterlin & Glavina, 2009). Rakovec (2009) navaja, da podjetja za tekoči nadzor uporabljajo predvsem konto kartico kupca, izpis odprtih postavk, tabele s starostno strukturo terjatev in izračun povprečnega časa plačila.

Pri uporabi kazalnikov za namene analiziranja terjatev se poudarjata pomen ugotavljanja njihove primerne vrednosti in nadaljnja vsebinska razlaga. Primerno vrednost določenega kazalnika lahko dobimo s primerjanjem vrednosti kazalnika sorodnega podjetja, povprečja dejavnosti, v kateri podjetje deluje, ali s primerjanjem vrednosti kazalnikov najboljših podjetij v panogi. Obstaja veliko različnih kazalnikov za primerjanje računovodskih postavk, pri čemer se njihov izbor in opredelitev razlikujeta glede na potrebe analize (Igličar, Hočevnar & Zaman Groff, 2019).

Najpogosteje se uporablja kazalnik o povprečnem številu dni vezave terjatev do kupcev. Dnevi vezave terjatev do kupcev (angl. days sales outstanding) nam povedo povprečni čas

kreditiranja kupcev oz. koliko časa preteče od prodaje do plačila kupca (Brigham & Houston, 2013). Kazalnik nam pomaga pri razumevanju, ali je sprememba v terjatvah podjetja posledica spremembe v prodaji ali posledica katerega drugega dejavnika, kot je npr. sprememba v prodajnih pogojih. Podjetje lahko primerja dneve vezave terjatev do kupcev s kreditnimi pogoji podjetja za ugotavljanje učinkovitosti upravljanja terjatev (Schaeffer, 2002). Dneve vezave terjatev do kupcev (1) dobimo tako, da 365 dni (število dni v obdobju) delimo s koeficientom obračanja terjatev.

$$\text{Dnevi vezave terjatev do kupcev} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev}} \quad (1)$$

Koeficient obračanja terjatev do kupcev (2) nam pokaže, kolikokrat v letu dni se terjatve do kupcev pretvorijo v denar. Spada med kazalnike obračanja in je pomemben pokazatelj, kako učinkovito je podjetje pri izterjavi svojih terjatev in kakšna je kakovost njegovih terjatev (Van Horne & Wachowicz, 2005). Visoka vrednost koeficienta lahko nakazuje, da podjetje učinkovito izterjuje svoje kupce in da ima velik delež dobrih kupcev, ki hitro poravnajo svoje obveznosti. Na drugi strani lahko nizka vrednost koeficienta kaže na neučinkovito izterjavo dolžnikov, neustrezno kreditno politiko podjetja ali na slabo kreditno sposobnost kupcev (Murphy, 2021).

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (2)$$

## 2.4 Instrumenti zavarovanja

Terjatve predstavljajo obljube podjetij, da bodo poravnala svoje obveznosti v določenem roku, kar pa še ne zagotavlja, da bodo dejansko izpolnila svoje obljube (Igličar, Hočevnar & Zaman Groff, 2019). Zato se podjetja odločajo za različne oblike zavarovanj, s katerimi se lahko zaščitijo pred tveganji neplačil kupcev. »Izbor vrste zavarovanja je odvisen od poznavanja kupca in predvsem ocene njegove plačilne sposobnosti v času zapadlosti terjatve« (Mayr, 2003). Razmislek o zavarovanju terjatev je zlasti pomemben, kadar terjatve predstavljajo velik del premoženja podjetja, kadar podjetje omogoča prodajo na kredit ali kadar podjetje posluje s širokim krogom kupcev, pri katerih je težko preverjati plačilno sposobnost. Zavarovanje je priporočljivo tudi, kadar je prodaja podjetja vezana na majhno število kupcev, kadar gre za prodajo neznanim kupcem ali kadar je na trgu prisotna močna konkurenca, ki ponuja ugodne cene in dobre plačilne pogoje (AJPEŠ, 2016).

Na ceno posameznega zavarovalnega instrumenta ima največji vpliv višina kritja, ki ga instrument nudi. Instrumenti različno zmanjšujejo tveganje neplačila in zato posledično nosijo različne stroške. Po namembnosti jih lahko razdelimo na instrumente za zavarovanje komercialnih poslov in na instrumente za zavarovanje finančnih poslov. Podjetja lahko uporabijo samo določen instrument zavarovanja ali pa se pri večjih in zahtevnejših poslih odločijo za kombinacijo različnih oblik zavarovanj, ki se med seboj prepletajo (Rogač & Mlinarič, 2014).

Pravna teorija in poslovna praksa podjetij sta izoblikovali dve temeljni delitvi zavarovalnih instrumentov, to so na osebna oziroma personalna zavarovanja in na stvarnopravna oziroma realna zavarovanja. Osebna zavarovanja so zavarovanja, pri katerih tretja oseba s svojim osebnim premoženjem jamči poravnanje obveznosti dolžnika, praviloma na osnovi zakona ali obligacijsko pravnega posla. Na drugi strani med stvarnopravna zavarovanja uvrščamo zavarovanja, pri katerih ima upravičenec, če dolžnik ni izpolnil svojih obveznosti, pravico do poplačila obveznosti na podlagi objekta, ki je predmet jamstva. Objekt jamstva je lahko nepremičnina, premičnina ali pravica. Poslovne prakse podjetij so skozi leta poleg klasičnih zavarovalnih instrumentov razvile tudi druge oblike zavarovanj, med katere spadajo dokumentarni akreditiv, faktoring, fiduarna cesija in druge (Knez in drugi, 2012). V nadaljevanju predstavljam nekatere pogoste oblike zavarovanj, ki jih uporablja tudi izbrano podjetje.

#### 2.4.1 Bančna garancija

Med najučinkovitejša in najdražja sredstva zavarovanja terjatev spadajo bančne garancije (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Pri bančnih garancijah je banka garant za izpolnitev obvez dolžnika. Obveznost banke je zmeraj denarna in obstaja ne glede na veljavnost temeljnega posla med strankama (Juhar, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010). Bančna jamstva so zlasti primerna za terjatve večjih vrednosti, s katerimi banka zagotovi upniku poravnanje terjatve, če je dolžnik ne bi poravnal do njene zapadlosti. Upnik ob neplačilu dolžnika pozove banko k poravnanju obveznosti, ta nato skladno s pogodbo zahteva poplačilo plačane obveznosti od dolžnika (Peterlin & Glavina, 2009). Banka bo poravnala obveznost dolžnika, če so izpolnjeni pogoji, ki so določeni v garanciji. Pogoj za veljavnost je pisna oblika garancije (Knez in drugi, 2012).

Bančne garancije delimo na odvisne in neodvisne garancije (garancije na prvi poziv ali brez ugovorov), pri čemer je kriterij razlikovanja obstoj možnosti ugovorov banke, vezanih na temeljni posel. Če banka lahko ugovarja na unovčenje garancije z ugovori iz temeljnega posla, potem gre za odvisno garancijo. V nasprotnem primeru gre za neodvisno garancijo, pri kateri lahko banka ugovarja le s trditvami, ki izvirajo iz same garancije (Knez in drugi, 2012).

#### 2.4.2 Poroštvo

Podjetja se lahko odločijo za zavarovanje svojih terjatev s poroštvenimi izjavami. Poroštvo je osebno zavarovanje, pri katerem se v razmerju do upnika zavežeta glavni dolžnik in porok (Peterlin & Glavina, 2009). Obveznost poroka in dolžnika predstavljata dve hkrati ločeni obveznosti (Knez in drugi, 2012). Porok se zaveže upniku, da bo izpolnil zapadlo in veljavno obveznost dolžnika, če je ta ne bi poravnal (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Porok mora v primeru neplačila glavnega dolžnika upniku povrniti vse stroške, ki bi jih imel z izterjavo dolga od glavnega dolžnika (Juhar, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010).

Ena izmed temeljnih značilnosti poroštva je akcesornost glede na glavno obveznost iz temeljnega posla, kar pomeni, da je poroštvo mogoče pripoznati le v primeru veljavne obveznosti (Juhart, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010). Če ta preneha, preneha veljati tudi poroštvo (Knez in drugi, 2012). Obseg obveznosti poroka mora biti prilagojen meri dolžnikove obveznosti in je ne more presehati (Juhart, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010).

Poroštva so lahko subsidiarna ali solidarna (Knez in drugi, 2012). Če gre za solidarno poroštvo, lahko upnik ob zapadlosti terjatve zahteva izpolnitev obveznosti od glavnega dolžnika ali poroka. V primeru subsidiarnega poroštva pa mora upnik najprej pozvati glavnega dolžnika k izpolnitvi obvez iz pogodbe in ob njegovem neplačilu še subsidiarnega poroka (Peterlin & Glavina, 2009). Danes se poroštvo uporablja predvsem kot pridružena oblika zavarovanja obveznosti, pri čemer je njegova uspešnost odvisna od plačilne sposobnosti poroka ob zapadlosti pogodbene terjatve (Juhart, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010).

#### 2.4.3 Menica

Med cenovno ugodne oblike zavarovanja, ki jih podjetja pogosto uporabljajo za zavarovanje kreditov, garancij in plačilo kupnin, spadajo menice. Menica je instrument zavarovanja, s katerim se izdajatelj menice oziroma po njegovem nalogu tretja oseba obveže plačati terjatev upravičencu menice. Pomembno je, da upnik preveri bonitetno oceno podpisnika menice, saj je vrednost menice odvisna od plačilne sposobnosti meničnega dolžnika (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Dolžnik mora imeti na dan unovčitve menice dovolj denarja za izplačilo na svojem računu, drugače upniku preostane le še tožbeni zahtev (Peterlin & Glavina, 2009).

Kljub navidezni preprostosti je menično poslovanje strogo določeno s pravili in opravili, ki jih morata izpolniti menični dolžnik in upnik. Menica je abstraktna zaveza in v primerjavi s poroštvom predstavlja primernejšo obliko zavarovanja v bančnem okolju, saj ni pogojena z veljavnostjo kreditne pogodbe (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Juhar, Ivanjko, Vrenčur in Jadek Pensa (2010) opisujejo, da podjetja v praksi pogosto uporabljajo tako imenovano *bianco menico* kot instrument za zavarovanje svojih terjatev. Gre za nepopolno menico, ki ob izdaji nima vseh bistvenih sestavnih delov in s katero izdajatelj ali trasant menice ob izdaji pooblasti drugo pogodbeno stranko, da izpolni menico v skladu s sporazumom.

#### 2.4.4 Zastavna pravica

Zastavna pravica predstavlja prednostno poplačilno pravico in spada med akcesorne oblike zavarovanja (Juhar, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010). »Predmet zastavne pravice so lahko nepremičnine, premičnine, premoženjske pravice (terjatve) in vrednostni papirji, če je

mogoče z njimi razpolagati in če imajo premoženjsko vrednost« (Orehek Ručigaj, 2018). Zastavna pravica je lahko ustanovljena na podlagi pravnega posla, zakona ali z odločbo sodišča (Juhar, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010). Z zastavno pravico upnik dobi pravico, da bo v primeru neporavnane in zapadle terjatve prednostno poplačan skupaj z vsemi stroški iz vrednosti zastavljenega predmeta (Orehek Ručigaj, 2018).

Pri zastavi premičnin ločimo dve različni obliki premičninske zastavne pravice. Prva oblika premičninske zastavne pravice je ročna zastavna pravica, pri kateri je premičnina izročena v neposredno posest zastavnemu upniku. Če premičnina ni izročena v neposredno posest upnika in ostane v rokah zastavitelja, jo imenujemo neposredna zastavna pravica (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010).

Zastava na nepremičninah oziroma hipoteka spada med najpogostejša stvarnopravna zavarovanja pri nas (Knez in drugi, 2012). Bistvene značilnosti hipoteke so, da je njena veljavnost odvisna od zavarovane terjatve, da zajema celotno nepremičnino z vsemi sestavinami, pritklinami in prirastmi, da je nedeljiva in da je pri njenem uveljavljanju pomemben vrstni red vpisa v zemljiško knjigo (Juhar, Ivanjko, Vrenčur & Jadek Pensa, 2010).

#### 2.4.5 Kreditne zavarovalnice

Naslednja možna oblika zavarovanja je zavarovanje terjatev pri kreditnih zavarovalnicah, s katerimi si lahko podjetja zagotovijo izplačilo odškodnine v primeru neplačila kupca (ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo d.o.o., 2017a). V Sloveniji kreditna zavarovanja zagotavljajo zavarovalnice, ki so registrirane pri Agenciji za zavarovalni nadzor (Knez in drugi, 2012, str. 11). Kreditno zavarovanje omogoča podjetjem zmanjšanje tveganja neplačila kupca ob širjenju na nove trge, poslovanju z neznanimi kupci ali ob nepričakovanem nastanku ekonomskih, poslovnih in drugih dejavnikov, ki zmanjšajo plačilno sposobnost kupcev. S kreditnim zavarovanjem podjetja zavarujejo svoj denarni tok in bolj varno ter strateško povečajo svojo prodajo. Podjetja lahko izboljšajo kreditne pogoje kupcem in pridobijo dostop do bonitetnih informacij kupcev, ki jih morda sami ne bi pridobili (Duemler, 2013).

Zavarovalna pogodba zajema visoko stopnjo kontrole nad izpostavljenostjo podjetja, plačilnimi roki njegovih kupcev in natančno določenimi pravili glede mesečnega oziroma četrletnega poročanja zavarovalnici (Knez in drugi, 2012). Podjetja lahko s sklenitvijo zavarovalne pogodbe delno ali celotno prenesejo komercialna in nekomercialna tveganja poslovnih transakcij na kreditno zavarovalnico (Jus, 2004). Razlika med komercialnimi in nekomercialnimi tveganji je v razlogu, zaradi katerega je prišlo do neizpolnitve obveznosti (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Komercialna tveganja so tveganja neizpolnitve obveznosti, ki so neposredno povezana s kupcem oziroma so pod njegovim nadzorom, kot npr. stečaj, slabe poslovne navade, visoki stroški poslovanja, slabo upravljanje podjetja, neustrezna finančna kontrola, prevelik obseg poslovanja itd. Nekomercialna tveganja pa so



tveganja, na katera kupec nima neposrednega vpliva, kot npr. vojne, valutni in tečajni riziki, prepovedi uvoza, naravne katastrofe in drugo. Gre za sistemska tveganja, ki so težko predvidljiva (Jus, 2004).

Kakšni bodo pogoji zavarovanja terjatev pri zavarovalnicah, je določeno na podlagi različnih dejavnikov, med katere spadajo država kupca, individualna bonitetna ocena kupca, splošne gospodarske in politične razmere v državi, dostopnost finančnih podatkov v posamezni državi, gospodarska dejavnost podjetja in drugo. Stroški zavarovanja terjatev so različni in se določajo na individualni ravni (Mikuš, 2014). V Sloveniji prevladuje zavarovanje celotnega portfelja kupcev ali vsaj večinskega deleža, pri čemer je delež kritja zavarovalnic med 80 in 90 % neto ali bruto vrednosti odobrene izpostavljenosti (Knez in drugi, 2012).

#### 2.4.6 Bančni akreditiv

Pri poslovanju s tujino podjetja kot obliko zavarovanja pogosto uporabljajo bančne akreditive (Peterlin & Glavina, 2009). Z odprtjem akreditiva se banka zaveže, da bo upravičencu plačala akreditivni znesek, če bodo izpolnjeni v akreditivu določeni pogoji (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). Kupec blaga se z akreditivom zavaruje, da bo prejel blago, ki bo ustrezalo merilom, dogovorjenim v pogodbi. Obenem se tudi prodajalec zavaruje pred možnostjo neplačila kupca ob dobavi blaga ali opravljeni storitvi, ki je določena v pogodbi (Peterlin & Glavina, 2009). V praksi se najpogosteje uporablja dokumentarni akreditiv, pri katerem je obveznost banke vezana na določen rok in pogojena s predložitvijo ustreznih dokumentov. Ko so izpolnjeni pogoji za izplačilo akreditiva in predloženi vsi dogovorjeni dokumenti, banka izplača dolgovan znesek upravičencu in predloži obračun naročniku, ki je dolžan povrniti vse stroške, izdatke in provizijo (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010). »Zaradi stroškov, ki nastanejo z odprtjem akreditiva za prodajalca, je akreditivna prodaja dogovorjena pri velikih poslih ali večkratnih, zaporednih manjših poslih, vselej z mednarodnim elementom« (Tratnik, Vrenčur & Šlamberger, 2010).

#### 2.4.7 Faktoring

Faktoring predstavlja pogodbeno razmerje, v katerem podjetje oz. odstopnik terjatev proda svoje terjatve finančni instituciji (faktorju). Faktor prevzame odgovornost za izterjavo terjatev in zagotovi podjetju vnaprejšnja finančna sredstva, ki znašajo ponavadi od 70 do 90 % celotne vrednosti terjatev, zmanjšane za faktorinško provizijo. Faktorinška provizija zajema majhen odstotek vrednosti faktoriranih terjatev, ki pokriva administrativne stroške faktorja, stroške izterjave in strošek financiranja (Pryor, Lynch & Gray, 2020). Ločujemo med dvema temeljnima oblikama faktoringa, to sta regresni in neregresni faktoring. Pri regresnem faktoringu tveganje neplačila nosi kupec, zoper katerega lahko faktor uporabi regresno pravico in zahteva izpolnitev kupčeve obveznosti. Ta se zlasti uporablja pri tistih terjatvah, kjer je težko oceniti tveganje neplačila. Odstopnik terjatev in faktor se lahko dogovorita tudi za neregresni faktoring, kjer se tveganje neplačila kupca v celoti prenese na

faktorja. Glede na razlikovanje med obema oblikama faktoringa je neregresni faktoring klasificiran kot prodaja terjatev in regresni faktoring kot posojilo, saj je lahko končna obveznost plačila terjatve na samem odstopniku terjatev (Kouvelis & Xu, 2021).

Pryor, Lynch in Gray (2020) kot najočitnejšo prednost faktoringa navajajo izboljšano likvidnost in denarni tok, saj lahko podjetja delno vrednost terjatev nemudoma pretvorijo v denarna sredstva. Faktoring lahko pomaga podjetjem, ki nimajo izkušenj z učinkovitim internim kreditnim upravljanjem, da uporabijo izkušnje finančnih institucij. Izkušeni faktorji bodo lahko na podlagi lastnih resursov ocenili bonitete kupcev, zaznali, katerim kupcem je treba posvetiti več pozornosti, in oblikovali postopke, ki bodo čim bolj učinkoviti pri izterjanju dolžnikov. Mnoga manjša podjetja vidijo izterjavo terjatev kot vznemirjanje kupcev, vendar se pogosto ne zavedajo, da lahko ta del poslovanja prepustijo zunanjim izvajalcem oz. faktorjem. Tako se lahko osredotočijo na samo poslovanje podjetja in preprečijo poslabšanje odnosov s kupci na podlagi nepravilnega upravljanja postopka izterjave. Obenem lahko faktoring predstavlja pomemben vir financiranja za podjetja, ki se razvijajo, saj zahteva trajnostna rast prodaje vedno več denarnih sredstev za upravljanje obratnega kapitala.

Lastnosti in specifikke podjetja niso le edina determinanta pri odločitvi glede uporabe faktoringa za majhna in srednje velika podjetja. Izpostavljata se dve ključni slabosti uporabe. Kot prvo, faktoring lahko predstavlja drago obliko financiranja glede na kakovost terjatev podjetja in pričakovani čas izterjave. Strošek faktorja je videti majhen na prvi pogled, vendar pa je dejanska letna obrestna mera pri 1-% faktorinški proviziji za terjatve, ki bi bile drugače izterjane v roku enega meseca, v resnici bližje 12 %. Obenem se kot druga slabost navaja možnost slabega vtisa na kupce podjetja. S tem ko faktor kot tretja oseba prevzame izterjavo kupcev, lahko kupci dobijo vtis, da ima podjetje denarne težave. Hkrati lahko faktoring predstavlja tveganje za vzpostavljene odnose s kupci, če so ti razdraženi zaradi manjše neposredne komunikacije s podjetjem (Pryor, Lynch & Gray, 2020).

## **2.5 Politika izterjave**

Peterlin in Glavina (2009, str. 91) navajata: »Prodaja ni prodaja, če ji ne sledi prejemek na računu.« S tem ko podjetja hitro in uspešno izterjajo svoje terjatve do kupcev, vplivajo na skrajševanje časa vezave obratnega kapitala in časa vezave denarja. To posledično zmanjšuje obseg potrebnega financiranja in znižuje stroške podjetij (Peterlin, 2016). Mramor (1993, str. 310) poudarja, da skušajo podjetja oblikovati proces izterjave, ki bo ekonomsko in tržno čim učinkovitejši. To pomeni, da skušajo na eni strani glede na dane stroške izterjati čim več in na drugi strani čim manj vplivati na obseg prodaje. V procesu izterjave tehtajo med željo po izterjavi in željo po ohranitvi dobrih poslovnih odnosov s kupci.

Kakšna je politika izterjave dolžnikov, je odvisno od izoblikovanih postopkov in metod izterjave v podjetjih, pri čemer je glavna spremenljivka višina denarja, ki jo podjetja namenijo za izterjavo. V določenem obsegu velja, da vodijo večji izdatki za izterjavo v

manjši delež slabih terjatev (angl. bad debt) in krajši povprečni čas vezave terjatev. Vendar ta povezava ni linearna. Začetni izdatki za izterjavo vodijo v manjše znižanje slabih terjatev kot kasnejši izdatki, ki značilno zmanjšujejo obseg slabih terjatev. To velja do določene točke, ki jo imenujemo točka nasičenosti (angl. saturation point). Ko izdatki podjetja za izterjavo dosežejo to točko, nimajo več nadaljnega večjega vpliva na znižanje deleža slabih terjatev. Razmerje med povprečnim časom vezave terjatev in obsegom izdatkov za izterjavo naj bi imelo podoben potek (Van Horne & Wachowicz, 2005). Na sliki 5 prikazujem razmerje med slabimi terjatvami in obsegom izdatkov, namenjenih za izterjavo, pri čemer os y predstavlja izgube slabih terjatev in os x višino izdatkov podjetja za izterjavo. Kot lahko vidimo, začne krivulja po kasnejših izdatkih strmo padati, kar se nadaljuje do dosega točke nasičenosti, kjer se krivulja uravna.

*Slika 5: Razmerje med slabimi terjatvami in izdatki za izterjavo*



*Vir: Van Horne & Wachowicz (2005, str. 252).*

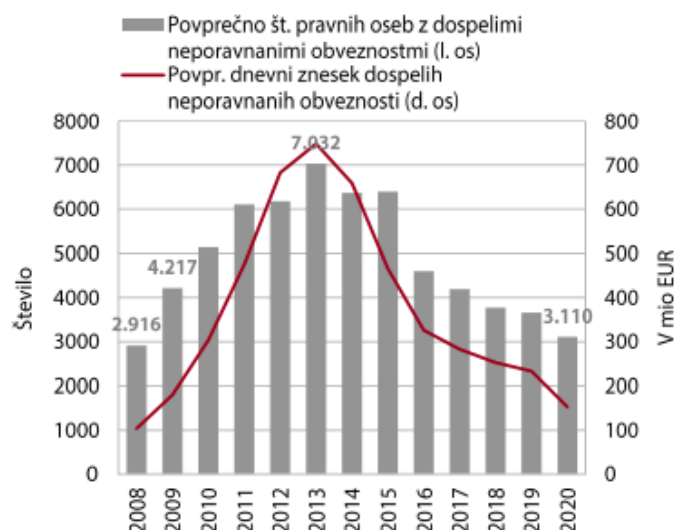
Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) je bilo v letu 2020 v povprečju 3110 pravnih oseb z neporavnanimi dospelimi obveznostmi, kar je za 550 oseb manj kot v letu 2019. S tem se od leta 2013 nadaljuje trend padanja dospelih neporavnanih obveznosti (AJPES, 2021). V evidenco so vključene »dospеле neporavnane obveznosti iz naslova sodnih sklepov o izvršbi, iz naslova davčnega dolga in stroškov davčne izvršbe ter iz naslova zakonite preživnine, odškodnine za škodo, nastalo zaradi prizadetega zdravja, odškodnine zaradi izgube delovne zmožnosti ali odškodnine zaradi smrti preživljavca, od 29. 12. 2012 dalje pa tudi dospеле neporavnane obveznosti iz naslova izvršnice do uvedbe postopkov zaradi insolventnosti, ne pa tudi ostalih neporavnanih obveznosti iz naslova neplačanih računov med upniki in dolžniki« (AJPES, brez datuma).

Največje število pravnih oseb z neporavnanimi dospelimi obveznostmi je bilo v letu 2020 zabeleženo v mesecu februarju, 3553 oseb, in najmanjše v mesecu maju, 1048 oseb. Povprečni dnevni znesek neporavnanih dospelih obveznosti pravnih oseb je za leto 2020 znašal 152.893 EUR in se v primerjavi z letom 2019 zmanjšal za 34,5 % (AJPES, brez datuma). Prevladovali so neplačniki s področja trgovine, gradbeništva in strokovnih,

znanstvenih ter tehničnih dejavnosti. Število začetnih postopkov zaradi prisilnih poravnav pravnih oseb je v letu 2020 znašalo 42, kar je glede na leto 2019 eno več, število začetnih postopkov likvidacij pa 151, kar je 8 manj od predhodnega leta. Obenem se je število začetih stečajnih postopkov v letu 2020 zmanjšalo za 128 (Tavčar, 2021).

Zgoraj navedeni podatki se kljub epidemiji covid-19 niso tako drastično poslabšali, kot je bilo v času gospodarske krize 2008–2009, kar lahko pripišemo večji finančni stabilnosti v zadnjih letih in obenem pomoči države z interventnimi ukrepi za blaženje posledic epidemije, predvsem sprejetje Zakona o interventnih ukrepih za zaježitev epidemije covid-19, ki je odložil izvrševanje sklepov o izvršbi v postopkih, ki tečejo po Zakonu o izvršbi in zavarovanju ter Zakonu o davčnem postopku (Tavčar, 2021). V sliki 6 prikazujem gibanje povprečnega števila pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi nad pet dni neprekinjeno v mesecu in gibanje povprečnega dnevnega zneska dospelih neporavnanih obveznosti pravnih oseb v obdobju od leta 2008 do leta 2020.

*Slika 6: Povprečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi in povprečni dnevni zneski dospelih neporavnanih obveznosti 2008–2020*



*Prirejeno po Tavčar (2021, str. 8).*

### 2.5.1 Proces izterjave

Pri procesu izterjave terjatev do kupcev se poudarja pomen pravočasnosti in strokovnosti izpeljave postopka, s čimer lahko podjetja zmanjšajo stroške izterjav, med katerimi večji delež obsegajo stroški opominov in stroški odvetniških storitev za pripravo tožbenih zahtevkov (Peterlin & Glavina, 2009). Knez in drugi (2012) poudarjajo, da morajo podjetja zgodaj začeti izterjavo in se pravočasno odzvati na nenadne zamude pri plačilih, saj lahko nakazujejo na likvidnostne težave kupcev. Dolžniku je treba slediti takoj po nastanku zamude in ga začeti izterjevati brez daljšega odlašanja. Podjetja morajo vnaprej določiti,

kakšen bo postopek izterjave in koliko časa bo trajala interna izterjava, preden preda terjatve agenciji za izvensodno izterjavo oz. nadaljuje s sodno izterjavo dolžnikov.

Po podatkih podjetja CreditExpress je uspešnost izterjave zapadlih terjatev v majhnih vrednostih od 200 do 400 evrov po treh mesecih 50-% in po enem letu 40-%. Učinkovitost izterjave terjatev v vrednosti od 2000 do 4000 evrov pa je po treh mesecih 30-% in po preteku enega leta le 20-% (Petrov, 2007). Repič (2010) poleg pomena pravočasne izterjave poudarja, da veliko kupcev najprej poravna svoje obveznosti podjetjem, ki izvajajo večji pritisk za plačila, zato priporoča, da podjetja čim pogosteje obveščajo svoje kupce o zapadlih terjatvah.

Ademovič v članku za Finance navaja, da se podjetja pogosto bojijo sistematično pristopiti k izterjavi zapadlih terjatev, saj jih odvrta strah pred izgubo strank podjetja. Rešitev za ohranitev dobrih poslovnih odnosov, tudi z neplačniki, je po njenem mnenju predvsem v podrobni izdelavi scenarija izterjave in v profesionalnosti ter vztrajnosti podjetja (Petrov, 2007).

Kreditni managerji so v anketi Credit & Collections Benchmarks & Analysis kot najučinkovitejšo strategijo za izboljšanje izterjave terjatev in nadziranje stroškov navedli zgodnji stik s kupci, pred ali takoj po zapadlosti izdanih računov. S tem ko podjetja zgodaj pokličejo kupce, lahko rešijo morebitne težave z računi in tako zmanjšajo število reklamacij oz. hitreje odkrijejo likvidnostne ali druge težave kupcev, ki bi lahko povzročile odloge plačil. Rezultat zgodnjega klicanja kupcev je po anketi managerjev izboljšal dneve vezave terjatev in delež kupcev, ki so plačali v skladu z dogovorjenimi plačilnimi pogoji (Institut of Management & Administration, 2009). Tudi Fishman (2020) poudarja pomembnost stalne komunikacije s kupci zapadlih terjatev. S tem ko podjetje pokliče kupca, ga vpraša za razloge pri zamudi plačil in kakšen je njegov načrt poplačila obveznosti, pokaže razumevanje za njegovo trenutno finančno stanje, s tem da mu v nadaljevanju jasno izrazi, kakšna so pričakovanja podjetja glede plačila zapadlih terjatev.

Atkinson (2011) pojasnjuje, da pri upravljanju zapadlih terjatev ne gre za samo izterjavo terjatev oz. izvršitev plačila, temveč za dokončanje procesa prodaje (angl. completion of the sale). Obstajata dva glavna cilja dokončanja prodaje, to sta: poskrbeti, da kupci plačajo, in ugotoviti, kaj preprečuje dokončanje prodaje. Pod prvim ciljem dokončanja prodaje se poudarja, da je vsaka nadaljnja kreditna prodaja bolj dobičkonosna od prejšnje in da imajo lahko podjetja več stroškov s pridobitvijo novih kupcev kot ohranitvijo poslovnih odnosov z obstoječimi kupci. Pod drugim ciljem dokončanja prodaje se navaja pet mogočih razlogov, zakaj kupci ne plačujejo. Prvi zalog je, da so kupci lahko leni, brezbrizni ali neorganizirani pri plačevanju svojih obveznosti, drugi razlog pa je, da namenoma plačujejo pozno zaradi upravljanja svojega denarnega toka. Rešitev za prva dva razloga neplačevanja kupcev je v zgodnjem osebnem stiku s kupci. Tretji razlog za neplačila kupcev je lahko problem pri fakturiranih računih, zaračunanih cenah blaga ali storitev, problem s pozno dobavo, dobavo blaga z napako ali kateri koli drug problem kupca. Rešitev tretjega razloga za neplačila

kupcev je prav tako v zgodnjem stiku s kupci, ugotavljanju težav in njihovem reševanju. S tem ko podjetja hitro stopijo v stik s kupci, identificirajo probleme in jih rešijo, lahko hitreje pričakujejo plačila in nadaljnja nova naročila. Četrty razlog za neplačila kupcev so lahko trenutne denarne težave kupcev, pri čemer se poudarja pomen komuniciranja in sodelovanja s kupci pri reševanju njihovih težav. Kot zadnji razlog za neplačila kupcev je navedena možnost dolgoročnih finančnih težav kupcev, ki lahko vodijo v nastanek slabih in neizterljivih terjatev (angl. bad debt). Rešitev je v pravočasnem prepoznavanju potencialnih slabih terjatev in hitrem odzivanju podjetij.

Obstaja veliko različne strokovne literature in priporočil podjetjem, kako naj ukrepajo po zapadlosti računov. V nadaljevanju predstavljam desetstopenjski model učinkovite izterjave, ki podaja različne ukrepe, priporočljive glede na število dni po zapadlosti računov. Spodaj povzemam glavne značilnosti modela (Gospodarska zbornica Slovenije, v nadaljevanju GZS, 2008):

- 1 dan po zapadlosti računa: Prvo opozorilo o zapadlosti računa je priporočljivo poslati po elektronski pošti oziroma mobilnem telefonu. Dolžnik se obvesti o višini neporavnane zneska, obrestih, časovnici prihodnjih plačil in podatkih za stik podjetja.
- 3 dni po zapadlosti računa: Priporočljivo je opraviti telefonski pogovor z osebo, odgovorno za plačilni promet. V telefonskem pogovoru je pomembno jasno opozoriti na neizpolnjene obveznosti in sogovornika nagovoriti, naj čim prej poravna svoje obveznosti. Če je dolžnik po prvem telefonskem klicu obljubil plačilo na določen datum in do tega ni prišlo, ga je treba poklicati večkrat.
- 7 dni po zapadlosti računa: Priporoča se, da podjetje pošlje pisni opomin dolžniku po klasični pošti. V prvi fazi je predlagan pisni opomin, v naslednjih fazah pa tudi pisni opomin pred izvršbo, s katerim podjetje sporoči dolžniku, da bo v primeru neplačila primorano uporabiti nadaljnje zakonske ukrepe.
- 20 dni po zapadlosti računa: Možnost poravnane terjatve na podlagi dogovora o asignaciji, prodaji ali pobotu terjatve.
- 30 dni po zapadlosti računa: Dolžnik se po klasični ali elektronski pošti obvesti, da bo podjetje v primeru neplačila prekinilo dobavo. Pri tem sta pomembni seznanjenost in usklajenost finančne in prodajne službe v podjetju. Če podjetje v naslednjih 15 dneh poravna svoje obveznosti, je obvestilo o prekinitvi dobave brezpredmetno.
- 45 dni po zapadlosti računa: Dolžniku je ustavljena dobava storitev oziroma proizvodov.
- 60 dni po zapadlosti računa: Če se podjetje ne odloči za enostranski pobot ali dogovor z dolžnikom oziroma tretjo osebo, lahko preda neporavnane terjatve v roke zunanje agencije, ki izterja ali odkupi terjatve.
- Predzadnji korak je opomin dolžnika pred sprožitvijo sodnega postopka ali izvršbe. Podjetje v opominu jasno opozori, da bo v primeru neplačila dolžnika do določenega datuma sprožilo nadaljnji sodni postopek. Priporočljivo je dodati znesek zakonskih zamudnih obresti, s katerim se nakaže, da se dolg dolžnika povečuje. Z opominom se dolžnik še zadnjič pozove, da se javi in dogovori za možnosti odplačila dolga.

- Zadnji korak predstavlja izvršba ali sodna izterjava terjatev.

Zgoraj navedeni kanali najpogostejšega komuniciranja z dolžniki so lahko zelo učinkoviti, če jih podjetje uporablja in združuje sistematično ter pravočasno. Podjetja se ne morejo v celoti zaščititi pred verjetnostjo neplačil kupcev, vendar lahko z uporabo različnih ukrepov izboljšajo plačilne navade svojih kupcev in tako lažje obvladujejo svoje poslovanje (GZS, 2008).

### 2.5.2 Pisno opominjanje dolžnika

Pošiljanje pisnih opominov predstavlja najširše uporabljeno obliko komuniciranja podjetij s svojimi dolžniki (GZS, 2008). Nekatera podjetja pošiljajo vsem dolžnikom enake opomine z isto vsebino, druga podjetja pošiljajo standardna elektronska sporočila z že preverjenim besedilom in tretja podjetja prepustijo opominjanje za to pristojnim službam (Rems, 2000). Glavna prednost pisnega opominjanja je, da lahko podjetja v zelo kratkem času in z majhno porabo časa dosežejo veliko število kupcev (Zupan, 2009a). Rems (2000) poudarja, da morajo podjetja posvetiti pozornost besedilu na opominu, ki ga pošiljajo svojim dolžnikom. Stil pisanja v pisnih opominih mora biti podoben stilu siceršnjega komuniciranja s kupci (GZS, 2008). Pomembno je, da so opomini in dopisi med seboj vsebinsko povezani in se ustrezno nadgrajujejo. Za prvi opomin je priporočljivo imeti standardno oblikovano elektronsko pošto, ki se uporablja za vse kupce podjetja. Če terjatev po prvem opominu ni poravnana, lahko podjetja po potrebi stopnjujejo resnost besedila (Rems, 2000).

Številčenje opominov ni priporočljivo, saj lahko kupec čaka na nadaljnje verzije opominov in tako prvega opomina ne jemlje resno (GZS, 2008). Namesto številčenja je priporočljiva uporaba različnih pridevnikov, ki nakazujejo resnost opominov, kot npr. zadnji opomin pred izvršbo, zadnji opomin pred tožbo itd. (Rems, 2000). Podjetja naj vsebino in nujnost opominov izražajo s stopnjevanjem izbire besed (Zupan, 2009a). Vsebina opominov ni zakonsko določena, priporočeno pa je, da se navedejo vsi relevantni podatki iz zapadlega računa in se določi datum, do katerega mora dolžnik poravnati zapadlo obveznost. Pomembno je dopisati številko za stik in ime osebe iz podjetja, s katero lahko dolžnik stopi v stik v primeru nejasnosti (GZS, 2008).

Podjetja pošiljajo različno število pisnih opominov, pri čemer nekateri kupci čakajo s plačilom na skrajni rok pred vložitvijo predloga za izvršbo, zato več kot trije opomini običajno niso smiselni, tako s stroškovnega kot časovnega vidika podjetja (Grahek, 2015). Bolj kot samo število opominov se poudarja pomen doslednosti in časovne dinamike pri pošiljanju (Zupan, 2009a). Zupan (2009b) dodaja, da lahko uspešnost pisnih opominov bistveno povečamo z nadaljnjimi telefonskimi klici, in svetuje podjetjem, da pokličejo tiste kupce, ki niso plačali do rokov plačil, določenih v opominih.

### 2.5.3 Telefonska izterjava terjatev

Prednost telefonske izterjave terjatev je predvsem takojšnja pridobitev informacij o razlogih za zamude plačil kupcev (Zupan, 2009b). Podjetja naj telefonsko izterjavo začnejo zgodaj in se pred njo opremijo s svežimi informacijami glede dejanskega stanja odprtih postavk, prave osebe za stik v podjetju dolžnika, dejavnosti kupca in njegovega finančnega položaja, plačilne zgodovine kupca, morebitnih dosedanjih ugovorov in poslanih opominov ter drugih relevantnih informacij. Pomembno si je zastaviti cilje, ki jih želimo doseči s telefonskim klicem (ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo d.o.o., 2017b).

Uspešni telefonski izterjevalci so prijazni, vztrajni, mirni in suvereni. Odločajo se za uporabo »načelnega« pristopa k izterjavi dolgov, ki se osredotoča na reševanje težav (Knez Kostrevc, Volk & Zupančič, 2013). Mason (2004) poudarja pomembnost uporabe pravilnega tona glasu, ki naj odseva prijaznost do dolžnika in obenem odločnost ter samozavest izterjevalca. Pomembno je, da so telefonski izterjevalci v pogovoru z dolžnikom jasni in znajo iz pogovora razbrati, ali ima dolžnik resničen namen poravnania obveznosti ali pa s svojimi odgovori le prelaga datum plačila. Treba je prisluhniti razlogom kupcev za zamujanje s plačili in jim obenem ponuditi možne rešitve za poravnanje obveznosti (ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo d.o.o., 2017b).

V nadaljevanju predstavljam scenarij izterjevalnega pogovora (Knez Kostrevc, Volk & Zupančič, 2013):

- »Vzpostavitev stika: uvodni pozdrav, predstavitev.
- Sproščanje napetosti, ustvarjanje prijetnega vzdušja.
- Vzrok klica.
- Poziv k plačilu in navedba koristi oz. škode.
- Usmerjeno spraševanje, ki spomni, da smo mi svoje obveznosti izpolnili.
- Iskanje najboljših rešitev za plačilo dolga.
- Zaključek: minimalen izplen je dogovor o ponovnem klicu.«

Uspešno zaključen telefonski pogovor je dosežen s sklenjenim dogovorom, ki spodbudi dolžnika k čim hitrejšemu ukrepanju in opravljanju prvih korakov k izpolnitvi obveznosti. Priporočljivo je, da telefonski izterjevalec na koncu telefonskega pogovora povzame, kaj sta se stranki dogovorili, in tako prepreči morebitne nesporazume. Pomembno je ostati pozitiven in ob koncu telefonskega pogovora poudariti koristi medsebojnega sodelovanja (Knez Kostrevc, Volk & Zupančič, 2013).

### 2.5.4 Osebni obiski

Podjetja se lahko odločijo za napovedane ali nenapovedane osebne obiske kupcev z namenom dogovora o plačilu dolga oz. dogovora o drugi rešitvi. Osebni obiski so običajno predstavljeni kot bolj resna oblika izterjave, ki jo lahko nekateri kupci vidijo kot grožnjo.



Zato je priporočljivo, da podjetja izvedejo osebne obiske v duhu sodelovanja (Saop, d. o. o., brez datuma). Zupan (2009a) navaja, da je praksa obiskovanja strank odvisna »od načina poslovanja, vrste povezave, višine terjatve in razpoložljivega časa«. Osebni obiski so lahko za podjetje časovno zamudni in dragi, zato je treba presoditi njihovo stroškovno učinkovitost. Izvajajo se redkeje, predvsem v primeru večjih dolžnikov, oz. navadno preden podjetje izda opomin pred tožbo (Mušič, 2015).

#### 2.5.5 Izterjevalne agencije

Ena izmed možnih metod izterjave je uporaba specializiranih podjetij, ki namesto podjetja izvajajo storitve opominjanja, izterjave in vlaganja zahtevkov za tožbe dolžnikov podjetja (Peterlin & Glavina, 2009). Ademovič v intervjuju za revijo Podjetnik poudarja učinkovitost izterjevalnih podjetij predvsem z vidika nastopa druge osebe v vlogi izterjevalca, ki da dolžniku jasno in razločno sporočilo, da je trdno odločena izterjati dolg. Izterjevalna podjetja imajo na voljo specializirano opremo, izšolan kader v telefonskih pogovorih in programsko opremo, ki jim omogoča čim uspešnejše nadziranje in izterjavo dolžnika (Kaučič, 2004). Izterjevalna podjetja dolžnike pisno opominjajo, telefonsko terjajo in tudi osebno obiščejo. Če gre za tuje dolžnike, podjetja sodelujejo v mreži svojih družb ali pa se odločijo za sodelovanje z drugimi izterjevalnimi agencijami oziroma partnerskimi izterjevalci (Dakić, 2011).

Kakšna bo učinkovitost izterjave izterjevalne agencije, je predvsem odvisno od naslednjih dejavnikov: starosti terjatev, načina njihovega nastanka, predhodnih upnikovih postopkov izterjave in od izbranega postopka izterjave specializiranega podjetja (Kaučič, 2004). Za uspešnost izterjave sta pomembni dokazljivost in čim manjša starost terjatev. Izterjevalna podjetja so najuspešnejša pri izterjavi terjatev, ki so kmalu po prvem opominu posredovane specializiranemu podjetju. Uspešnost izterjevalnih podjetij je namreč najmanjša pri izterjavi starih terjatev, ki so bile v preteklosti temeljito terjane s strani upnika (Kaučič, 2004). Zalar v intervjuju za Finance dodaja, da so izterjevalna podjetja usmerjena v čim večji končni izkupiček, saj je njihov glavni vir prihodka provizija od uspešno izterjanih dolgov (Dakić, 2011).

Višine provizij za storitve specializiranih podjetij se razlikujejo od podjetja do podjetja. Strokovnjaki za izterjavo poudarjajo, da morajo podjetja pri ovrednotenju uspešnosti izterjave upoštevati ne le razmerje med zneskom provizij in izterjanimi terjatvami, temveč tudi pridobitev kakovostne podatkovne baze za morebitno nadaljnjo sodno izterjavo. Bratuša in Ademovič za čim uspešnejšo izterjavo dolgov priporočata hiter začetek izterjave. Ademovič svetuje podjetjem, da po zapadlosti terjatev pošljejo dva opomina dolžniku in nato po 75 dneh oziroma po mnenju Bratuše 60 dneh od valute računa predajo terjatve zunanjemu podjetju (Kaučič, 2004).

## 2.5.6 Sodna izterjava terjatev

Izterjava terjatev s pomočjo sodišča je možna z vložitvijo predloga za izvršbo skladno z Zakonom o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), Ur. l. RS, 3/07 – uradno prečiščeno besedilo, 93/07, 37/08 – ZST-1, 45/08 – ZArbit, 28/09, 51/10, 26/11, 17/13 – odl. US, 45/14 – odl. US, 53/14, 58/14 – odl. US, 54/15, 76/15 – odl. US, 11/18, 53/19 – odl. US, 66/19 – ZDavP-2M, 23/20 – SPZ-B in 36/21 ali z neposredno vložitvijo tožbe v pravnem postopku skladno z določili Zakona o pravnem postopku (ZPP), Ur. l. RS, št. 73/07 – uradno prečiščeno besedilo, 45/08 – ZArbit, 45/08, 111/08 – odl. US, 57/09 – odl. US, 12/10 – odl. US, 50/10 – odl. US, 107/10 – odl. US, 75/12 – odl. US, 40/13 – odl. US, 92/13 – odl. US, 10/14 – odl. US, 48/15 – odl. US, 6/17 – odl. US, 10/17, 16/19 – ZNP-1, 70/19 – odl. US in 1/22 – odl. US.

Sodna izterjava terjatev je lahko za podjetja razmeroma draga, zato se je zanjo smiselno odločiti, ko so izčrpane vse druge možnosti. Podjetja se pogosto odločijo za neposredno vložitev tožbe, ko gre za visok znesek neporavnanih terjatev in želijo s kupcem prekiniti nadaljnje poslovno sodelovanje (Peterlin & Glavina, 2009). Knez in drugi (2012) poudarjajo postopkovno zahtevnost sodne izterjave, ki se lahko zaradi dolžnikovih ugovorov precej zavleče. Poleg dolžnikovih ravnanj v sodnih postopkih, kot so vlaganje neosnovanih pritožb, ugovorov in drugih vlog ter predlogov zgolj zaradi zavlačevanja, pa na dolgotrajnost sodnih postopkov vpliva tudi preobremenjenost sodišč, kar sodne postopke še dodatno podaljša, lahko tudi za več let. Če se upnik odloči za sodno izterjavo dolga, pa to nikakor ne pomeni zagotovila, da bo kljub uspehu v sodnem oz. izvršilnem postopku (tj. za upnika pozitivni sodni odločbi) prišel do poplačila terjatve. Pravnomočna in izvršljiva sodna odločba oziroma, v primeru izvršbe, pravnomočen in izvršljiv sklep o izvršbi še ne zagotavlja upniku, da bo sploh kdaj prejel poplačilo (npr. zaradi insolventnosti dolžnika). V tem kontekstu so zato lahko izvensodni načini izterjevanja nastalih terjatev hitrejši in cenejši, saj omogočajo ažurno in neposredno komunikacijo med upnikom in dolžnikom.

Primer izvensodnega reševanja sporov zaradi neplačanih terjatev je tako lahko tudi postopek mediacije. Mediacija je pravni postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo mediatorja skušajo doseči mirno rešitev spora, ki izvira iz ali je v zvezi s pogodbenim ali drugim pravnim razmerjem. Postopek mediacije se lahko izpelje tudi med trajanjem samega sodnega postopka, če s postopkom mediacije soglašata obe strani (upnik oz. tožeča stranka in dolžnik oz. tožena stranka). V tem primeru se sodni postopek prekine za čas trajanja mediacije. Če stranki dosežeta soglasje glede sporne terjatve v postopku mediacije, o tem obvestita pristojno pravdo sodišče, ki pravdni postopek nato zaključi skladno z doseženim dogovorom strank. Če mediacija med strankama ni uspešna (stranki ne dosežeta dogovora glede sporne terjatve), pa se pravdni postopek nadaljuje skladno z določili ZPP-ja, kjer o sporu na koncu odloči sodišče (Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, ZMCGZ, Ur. l. RS, št. 56/08).

Če se podjetje kot upnik oz. tožeča stranka odloči za sodno izterjavo dolžnika (kot tožene stranke) z vložitvijo tožbe in ta po končanem sodnem postopku ne izpolni svojih obveznosti

v skladu s pravnomočno in izvršljivo sodno odločbo, je treba, kot navaja Volk v članku za Finance, zahtevati posredovanje sodnih organov za poplačilo terjatev. V tem primeru upnik lahko vloži izvršbo na podlagi izvršilnega naslova (Horvat, 2001). Izvršba predstavlja zadnji korak v postopku uveljavljanja pravic upnika, kjer je glavni namen zagotoviti dolžnikovo poravnanje obveznosti (Odvetniška družba Tršan o.p., d.o.o., brez datuma). Skladno s 17. členom ZIZ-ja je izvršba mogoča na podlagi izvršilnega naslova, ki je lahko:

- izvršljiva sodna odločba (tj. sodba oz. arbitražna odločba, sklep ter plačilni oz. drug nalog sodišča ali arbitraže) in sodna poravnava, sklenjena pred sodiščem;
- izvršljiv notarski zapis;
- druga izvršljiva odločba ali listina, za katero zakon, ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt Evropske unije, ki se v Republiki Sloveniji uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov.

Izvršilni naslov mora vsebovati podatke o dolžniku in upniku, predmet izvršbe ter čas in obseg izpolnitve obveznosti. Predlog za izvršbo je mogoče zoper dolžnika vložiti tudi na podlagi verodostojne listine. V tem primeru se izvršba dovoli že zgolj, če upnik v predlogu za izvršbo določno navede verodostojno listino na katero se sklicuje, datum verodostojne listine in datum zapadlosti ter višino terjatve iz te verodostojne listine. Upniku same verodostojne listine ob vložitvi predloga za izvršbo niti ni treba prilagati (dovolj je torej že zgolj določeno sklicevanje na samo verodostojno listino) (ZIZ).

Skladno z drugim in tretjim odstavkom 23. člena ZIZ-ja je verodostojna listina lahko: faktura (za fakturo se šteje tudi obračun obresti), menica in ček s protestom in povratnim računom, kadar je to potrebno za nastanek terjatve, javna listina, izpisek iz poslovnih knjig, overjen od odgovorne osebe, po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine ter pisni obračun prejemkov iz delovnega razmerja v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja.

Predmet izvršbe so lahko vse dolžnikove stvari in pravice, ki niso zakonsko izvzete iz izvršbe oziroma zakonsko omejene. Dolžnikovo pravno sredstvo zoper sklep o izvršbi je obrazložen ugovor. V ugovoru mora dolžnik navesti vsa dejstva in predložiti dokaze, s katerimi nasprotuje upnikovemu predlogu za izvršbo oz. v predlogu navedenim trditvam upnika (ZIZ).

ZIZ v 19., 20. in 20.a členu določa različne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za izvršljivost notarskih zapisov in sodnih odločb oziroma poravnav:

- notarski zapisi: soglašanje dolžnika o neposredni izvršljivosti notarskega zapisa in zapadlost izhajajoče terjatve;
- sodne odločbe: pravnomočnost in pretek roka za dolžnikovo prostovoljno poravnanje obveznosti (izvršljivost);
- sodne poravnave: zapadlost terjatve iz poravnave.

Ne glede na vse pa zagotovila, da bo upnik uspešno izterjal terjatev od dolžnika in tako prišel do končnega poplačila, kljub morebitni zmagi v sodnem ali izvršilnem postopku, kot že prej omenjeno v tem poglavju, ni.

### 2.5.7 Strošek financiranja terjatev

Trgovinski kredit (angl. trade credit) predstavlja za mnoge kupce pomemben vir kratkoročnega financiranja, saj jim omogoča odložitev plačila blaga ali storitev, ki so bile opravljene. Gre za obliko posojila kupcem, dokler ti ne poravnajo svojih obveznosti. Podjetja od dobave do plačila blaga ali storitev financirajo svoje kupce in si z uporabo drugih virov financiranja (npr. bančna posojila) zagotavljajo zadosten denarni tok (Van Horne & Wachowicz, 2005). Trgovinski kredit je zlasti pomemben za manjša podjetja, ki imajo pogosto težji dostop do drugih dolžniških virov financiranja (Brigham & Daves, 2013). Barry (1997) navaja štiri glavne stroške, ki se pojavljajo podjetjem pri prodaji na odlog plačila:

- Stroški financiranja (angl. financing costs): dobavitelji od dobave do plačila blaga financirajo svoje kupce in jim omogočajo brezobrestna posojila.
- Administrativni stroški (angl. administration costs): vsi stroški, povezani s tekočim upravljanjem prodaje na kredit in izterjavo terjatev.
- Stroški izgubljenih priložnosti (angl. lost opportunity costs): terjatve do kupcev predstavljajo vezana sredstva podjetja, ki so ovrednotena glede na to, kako hitro jih lahko podjetja pretvorijo v denar; počasneje kot se terjatve pretvarjajo v denar, večji so stroški izgubljenih priložnosti.
- Stroški neizterljivih terjatev (angl. the costs of bad debt): prodaja na kredit prinaša tveganje neplačila kupcev oz. nastanek slabih terjatev, ki jih podjetja nikoli ne bodo mogla izterjati.

V nadaljevanju se osredotočim na stroške financiranja terjatev, ki jih lahko ocenimo kot »vrednost prodanega blaga, ki je predmet terjatev (po nakupnih cenah), pomnožena z obrestno mero, ki nam jo banka nudi za posojila za obratni kapital« (Berk, Lončarski & Zajc, 2007).

$$\text{Strošek financiranja terjatev} = \text{DVTK} \times \text{dnevna prodaja na kredit} \times \text{AVC} \times r \quad (3)$$

Prodaja na kredit predstavlja brezobrestno obliko financiranja za kupce. Posredni strošek za kupca nastane, ko podjetja ponujajo popuste za predčasna plačila. Podjetja ponavadi ponujajo popuste za predčasna plačila, da bi spodbudila kupce k hitrejšemu plačevanju (Van Horne & Wachowicz, 2005). V nadaljevanju navajam štiri glavne razloge, zakaj se podjetja odločajo za ponujanje popustov za predčasna plačila (Association of Chartered Certified Accountants, 2008):

- izboljšana likvidnost podjetja zaradi skrajšanja časa vezave denarja (zlasti pomembno za

- podjetja, ki imajo težave z denarnim tokom);
- nižji stroški financiranja terjatev, kadar so stroški ponujenih popustov nižji od stroškov drugih oblik financiranja (obrestna mera bančnega posojila);
- nižje tveganje neplačila kupca, saj je večja verjetnost, da bo kupec najprej poravnal obveznosti do tistih dobaviteljev, ki ponujajo popuste za predčasna plačila;
- spodbujanje prodaje novim kupcem, saj je lahko strošek nabave blaga ali storitve za kupca manjši pri podjetjih, ki ponujajo popuste, kot pri podjetjih, ki jih ne, pod predpostavko, da plačajo v določenem roku plačila.

Kreditni pogoji podjetja določajo višino popustov za predčasna plačila kupcev in siceršnje plačilne roke. Predstavljeni so v obliki: odstotek popusta/število dni popusta neto plačilni rok (Berk, Lončarski & Zajc, 2007). Če so plačilni pogoji podjetja 2/10 neto 30, to pomeni, da je rok zapadlosti v plačilo 30 dni, vendar pa lahko kupec dobi 2-% popust, če plača v roku 10 dni po izdaji računa. Če je vrednost računa 100 EUR, lahko kupec 20 dni uporablja 98 EUR in za to plača strošek v višini 2 EUR. Strošek je rezultat odločitve kupca, da plača 100 EUR v roku 30 dni po dobavi, namesto da bi plačal 98 EUR v roku 10 dni (Van Horne & Wachowicz, 2005).

Prodaja na kredit lahko predstavlja drago obliko kratkoročnega financiranja, če je kupcu ponujen popust za predčasno plačilo, ampak ga ta ne izkoristi (Van Horne & Wachowicz, 2005). Brigham in Houston (2013) ločujeta med brezplačnim (angl. free trade credit) in dragim trgovinskim kreditom (angl. costly trade credit). Brezplačni trgovinski kredit je ves kredit, ki je pridobljen brez stroškov neizkoriščenega popusta. To je na primeru plačilnih pogojev 2/10 neto 30 vseh prvih 10 dni financiranja. Naslednjih 20 dni financiranja do roka plačila 30 dni ni brezplačnih, kar pomeni, da gre za drag trgovinski kredit, katerega strošek je enak strošku neizkoriščenega popusta.

Kupci ob ponujenih popustih tehtajo, ali bodo izkoristili plačilni rok dobavitelja ali pa bodo plačali s popustom in za preostalo obdobje uporabili bančno financiranje. Odločitev kupca je odvisna od višine popusta za predčasno plačilo in od dolžine preostalega plačilnega roka. Primerjati morajo strošek bančnega financiranja s stroškom trgovinskega kredita (Berk, Lončarski & Zajc, 2007). Formula za izračun letnega nominalnega stroška trgovinskega kredita (angl. nominal annual cost of trade credit) oz. stroška neizkoriščenega popusta je (Brigham & Daves, 2013):

$$\text{Nominalni strošek trgovinskega kredita} = \frac{\% \text{ popusta}}{100 - \% \text{ popusta}} \times \frac{365 \text{ dni}}{\text{rok plačila} - \text{rok plačila s popustom}} \quad (4)$$

V primeru plačilnih pogojev 2/10 neto 30 je strošek neizkoriščenega popusta za kupca 37,2 % (Brigham & Daves, 2013). Formula nakazuje na visok strošek trgovinskega kredita, pri čemer Gianetti, Burkart in Ellingsen (2011) poudarjajo, da je dejanski povprečni strošek nižji, saj določenim kupcem niso ponujeni popusti za predčasna plačila in kupci v času roka plačila s popustom nimajo stroškov kreditiranja.

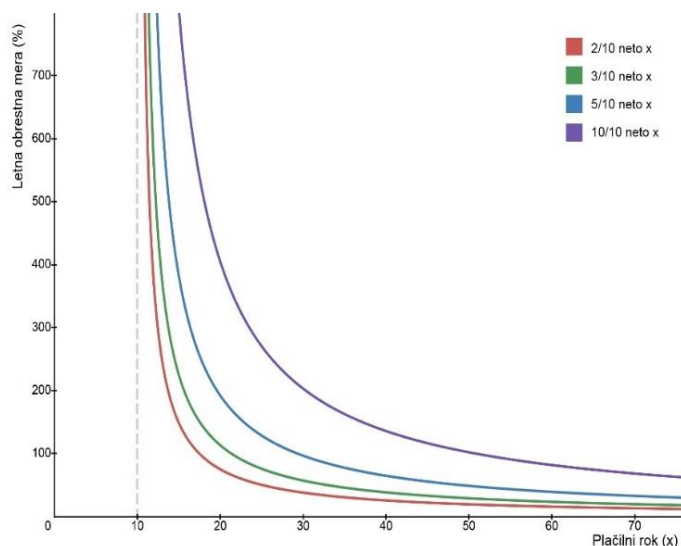
Če upoštevamo obrestovanje neizkoriščenih popustov znotraj leta, lahko izračunamo dejansko efektivno letno obrestno mero (angl. effective annual rate) (Berk, Lončarski & Zajc, 2007):

$$\text{Letna obrestna mera} = \left(1 + \frac{\text{znesek popusta}}{\text{znesek računa} - \text{znesek popusta}}\right)^{365/(\text{rok plačila} - \text{rok plačila s popustom})} - 1 \quad (5)$$

Na sliki 7 prikazujem razmerje med plačilnim rokom in dejansko letno obrestno mero trgovinskih kreditov. Kot lahko vidimo, se ob predpostavki plačilnih pogojev 2/10 neto X (rdeča krivulja) strošek neizkoriščenega popusta znižuje z daljšanjem plačilnega roka. Pri plačilnih pogojih 2/10 neto 30 znaša letna obrestna mera 37,2 %, medtem ko pri plačilnih pogojih 2/10 neto 60 14,9 %. V primeru plačilnih pogojev 2/10 neto 30 lahko na podlagi slike sklepamo, da če kupec ne izkoristi popusta in plača v roku 10 dni po dobavi (rok plačila s popustom), je z vidika stroškov kreditiranja zanj racionalno, da plača točno na (30 dni) oz. čim bližje roku plačila (Van Horne & Wachowicz, 2005).

Slika 7 prikazuje tudi učinek višanja odstotka popusta glede na število dni popusta in plačilni rok. Kot lahko vidimo, strošek financiranja oz. dejanska letna obrestna mera trgovskega kredita raste z višanjem odstotka popusta. Pri plačilnih pogojih 2/10 neto 30 je strošek financiranja 37,2 %, pri pogojih 3/10 neto 30 56,4 %, pri pogojih 5/10 neto 30 96,1 % in pri pogojih 10/10 neto 30 202,8 %.

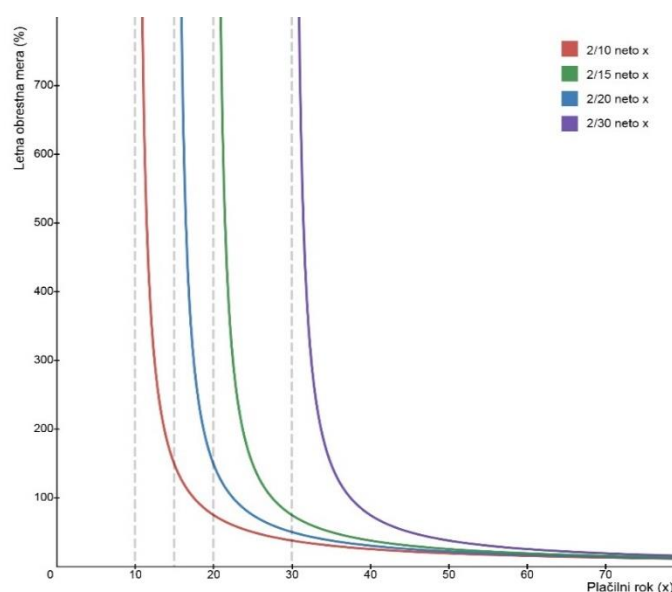
Slika 7: Dejanska letna obrestna mera trgovinskih kreditov \_/10 neto X



Prirejeno po Van Horne & Wachowicz (2005, str. 281).

Na sliki 8 prikazujem učinek spreminjanja roka plačila s popustom oz. števila dni popusta glede na odstotek popusta in plačilni rok. Kot lahko vidimo iz gibanja krivulj, dejanska letna obrestna mera trgovinskih kreditov raste z višanjem števila dni popusta z začetnih 10 dni na 15, 20 in 30 dni glede na 2-% znesek popusta in neto x plačilni rok.

Slika 8: Dejanska letna obrestna mera trgovinskih kreditov 2/\_ neto X



Prirejeno po Van Horne & Wachowicz (2005, str. 281).

### 3 ANALIZA UPRAVLJANJA TERJATEV DO KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

Na podlagi teoretičnih izsledkov iz prejšnjih poglavij nadaljujem z empiričnim delom magistrske naloge, ki zajema preučevanje obvladovanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju. V tretjem poglavju magistrske naloge prikažem pregled stanja terjatev do kupcev v podjetju, opišem kreditno politiko, preučim proces določanja in spremljanja bonitetnih ocen ter limitov in predstavim način spremljanja terjatev v podjetju. V nadaljevanju opišem, kako se podjetje zavaruje pred neplačili kupcev in katere instrumente zavarovanj običajno uporablja. V zadnjem delu poglavja opišem proces izterjave dolžnikov, politiko podjetja glede oblikovanja popravkov vrednosti terjatev in odpisov ter izračunam strošek financiranja terjatev.

Uporabljeni so primarni podatki, pridobljeni s kvalitativno raziskavo na podlagi opazovalne študije, in sekundarni podatki iz internih gradiv izbranega podjetja ter objavljenih letnih poročil. Opazovalna študija, kot temeljna metoda zbiranja primarnih podatkov, omogoča raziskovalcu pridobiti celovito in poglobljeno sliko določenega pojava ali vedenja. Ključne značilnosti opazovalne študije so nestandardiziranost, nevmešavanje v naravni potek dogodkov in običajno bistveno cenejše zbiranje podatkov kot z izvedbo ankete ali intervjuja. Izvajanje opazovanj ni podvrženo strogim pravilom, vendar pa je kakovost izvedbe tesno povezana z nekaterimi temeljnimi problemi opazovalnih študij, med katerimi se predvsem poudarjajo problem zanesljivosti in veljavnosti ter določena etična vprašanja (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 69–78).

Izbrano podjetje spada v skladu s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21, med velika podjetja z dolgoletno tradicijo na področju storitvene dejavnosti. Organizacijsko je razdeljeno na različne službe glede na področje dela in nadalje na posamezne oddelke. Podjetje pripravlja računovodske izkaze v skladu z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja.

### 3.1 Pregled stanja terjatev do kupcev

Tabela 2 prikazuje izkaz finančnega položaja podjetja za zadnja štiri leta. Bilančna vsota podjetja je na dan 31. 12. 2020 znašala 190,3 mio EUR, od tega kapital 119,2 mio EUR. Če pogledamo kratkoročna sredstva, vidimo, da so ta na dan 31. 12. 2020 znašala 153,5 mio EUR in predstavljala 80,6 % celotnih sredstev podjetja. Največjo postavko v kratkoročnih sredstvih so glede na vsa štiri leta predstavljale kratkoročne poslovne terjatve, ki so na dan 31. 12. 2020 znašale 76,6 mio EUR. Znotraj kratkoročnih poslovnih terjatev so terjatve do kupcev na dan 31. 12. 2020 znašale 58,0 mio EUR in predstavljale 37,8 % kratkoročnih sredstev oziroma 30,4 % celotnih sredstev podjetja.

*Tabela 2: Izkaz finančnega položaja podjetja na presečne datume (v EUR)*

	31. 12. 2017	31. 12. 2018	31. 12. 2019	31. 12. 2020
Nekratkoročna neopredmetena sredstva	293.302	787.117	723.161	758.055
Nekratkoročna opredmetena sredstva	4.274.461	3.770.492	3.524.208	3.018.784
Nekratkoročne finančne naložbe	37.594.276	35.853.121	46.386.313	31.477.266
Odložene terjatve za davek	2.047.189	1.657.432	1.438.295	1.599.768
<b>Skupaj nekratkoročna sredstva</b>	<b>44.209.227</b>	<b>42.068.162</b>	<b>52.071.978</b>	<b>36.853.873</b>
Zaloge	18.091.632	9.084.593	17.927.963	70.078.291
Kratkoročne finančne naložbe	22.554.189	22.332.290	7.784.947	1.698.205
Kratkoročne poslovne terjatve	67.435.787	73.510.650	96.002.525	76.578.325
– od tega terjatve do kupcev	59.856.284	63.006.324	56.482.286	57.940.447
Denar in denarni ustrezniki	7.162.578	8.018.783	323.301	5.117.667
<b>Skupaj kratkoročna sredstva</b>	<b>115.244.187</b>	<b>112.946.316</b>	<b>122.038.735</b>	<b>153.472.488</b>
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>159.453.415</b>	<b>155.014.477</b>	<b>174.110.715</b>	<b>190.326.361</b>
Vpoklicani kapital	25.657.826	25.657.826	25.657.826	25.657.826
Kapitalske rezerve	65.056.958	65.056.958	65.056.958	65.056.958
Rezerve iz dobička	2.853.526	2.853.526	10.966.086	17.377.881
Rezerve za pošteno vrednost	1.528.454	1.352.075	1.218.395	1.006.938
Preneseni čisti poslovni izid	4.264.023	7.483.680	0	0
Čisti poslovni izid	5.427.959	1.512.200	7.530.668	10.129.892
Kapital	104.788.748	103.916.266	110.429.933	119.229.496
Rezervacije	20.574.920	16.204.380	13.730.595	10.770.637

se nadaljuje



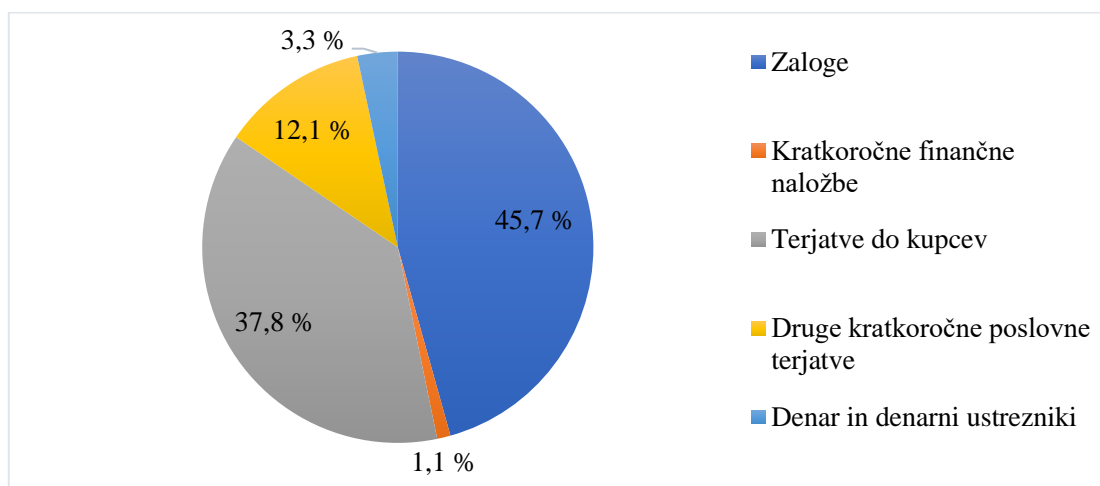
Tabela 2: Izkaz finančnega položaja podjetja na presečne datume (nad.)

	31. 12. 2017	31. 12. 2018	31. 12. 2019	31. 12. 2020
<b>Kapital</b>	<b>104.788.748</b>	<b>103.916.266</b>	<b>110.429.933</b>	<b>119.229.496</b>
Rezervacije	20.574.920	16.204.380	13.730.595	10.770.637
Nekratkoročne poslovne obveznosti	24.584	24.898	25.007	25.090
Nekratkoročne finančne obveznosti	616.363	526.164	139.417	104.611
<b>Skupaj nekratkoročne obveznosti</b>	<b>21.215.867</b>	<b>16.755.441</b>	<b>13.895.019</b>	<b>10.900.339</b>
Kratkoročne finančne obveznosti	91.082	90.970	1341	13.045.669
Kratkoročne poslovne obveznosti	33.357.718	34.251.801	49.784.422	47.150.857
<b>Skupaj kratkoročne obveznosti</b>	<b>33.448.800</b>	<b>34.342.770</b>	<b>49.785.762</b>	<b>60.196.526</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>54.664.667</b>	<b>51.098.212</b>	<b>63.680.781</b>	<b>71.096.865</b>
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>	<b>159.453.415</b>	<b>155.014.477</b>	<b>174.110.715</b>	<b>190.326.361</b>

Prirejeno po Izbrano podjetje (2021).

Kratkoročna sredstva podjetja so na dan 31. 12. 2020 sestavljale zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve in denar ter denarni ustrezniki. Slika 9 prikazuje strukturo kratkoročnih sredstev na dan 31. 12. 2020 in odstotek postavk v celotni strukturi. Kot lahko vidimo s slike 9, predstavljajo zaloge (45,7 %) in kratkoročne terjatve do kupcev (37,8 %) največji delež kratkoročnih sredstev izbranega podjetja. Sledijo druge kratkoročne poslovne terjatve (12,1 %) in denar ter denarni ustrezniki (3,3 %).

Slika 9: Struktura kratkoročnih sredstev družbe na dan 31. 12. 2020

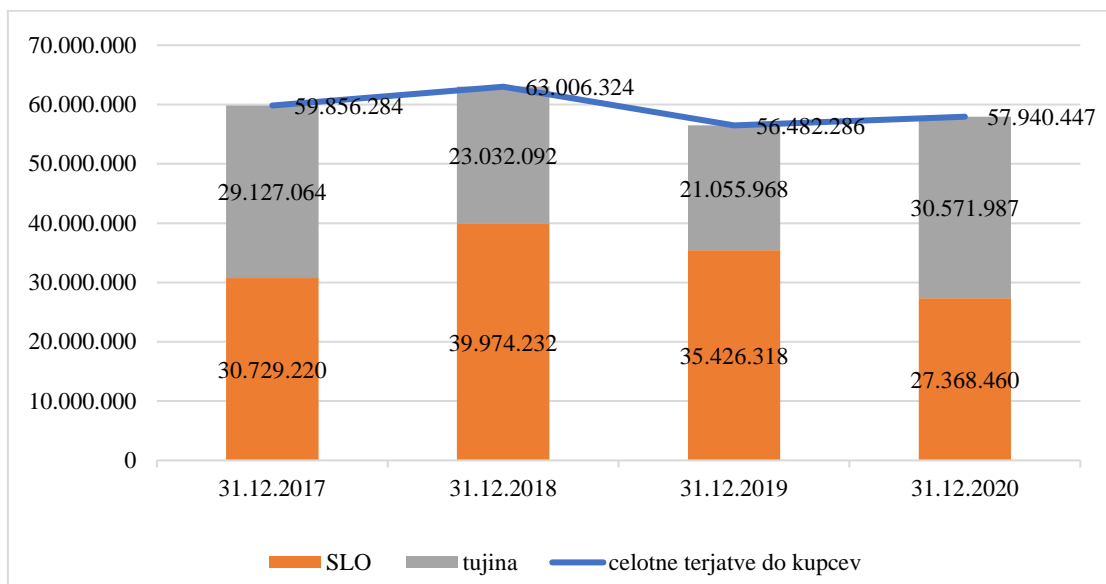


Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje strukturo terjatev do kupcev glede na trg za zadnja štiri leta. Kot lahko vidimo, so prevladovali terjatve do domačih kupcev. Najvišje terjatve do domačih kupcev so bile na dan 31. 12. 2018 v skupni višini 40,0 mio EUR. Terjatve do tujih kupcev so na dan 31. 12. 2017 znašale 29,1 mio EUR in se nato nižale do stanja na dan 31. 12. 2020, ko so znašale 30,6 mio EUR in predstavljale 52,8 % celotnih terjatev do kupcev. Znižanje

terjatev do kupcev je odraz volatilitnosti cen produktov podjetja, na katere je imela velik vpliv epidemija covid-19 (količinska prodaja je namreč naraščala).

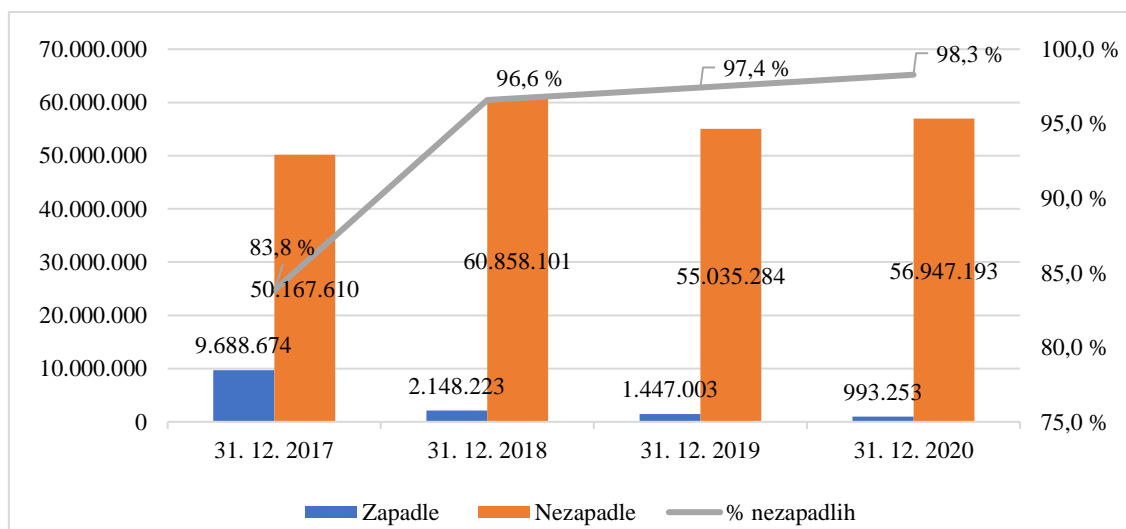
Slika 10: Stanje terjatev do kupcev na presečne datume (v EUR)



Vir: lastno delo.

Slika 11 nam prikazuje terjatve do kupcev po zapadlosti na presečne datume in gibanje odstotka nezapadlih terjatev glede na celotne terjatve do kupcev. Največ zapadlih terjatev je bilo na dan 31. 12. 2017, ko so te znašale 9,7 mio EUR in je odstotek nezapadlih terjatev znašal 83,8 %. Izbrano podjetje je zadnja štiri leta izboljšalo upravljanje s terjatvami do kupcev, saj se je odstotek nezapadlih terjatev na dan 31. 12. 2020 glede na 31. 12. 2017 povečal za 14,5 odstotne točke in znašal 98,3 %.

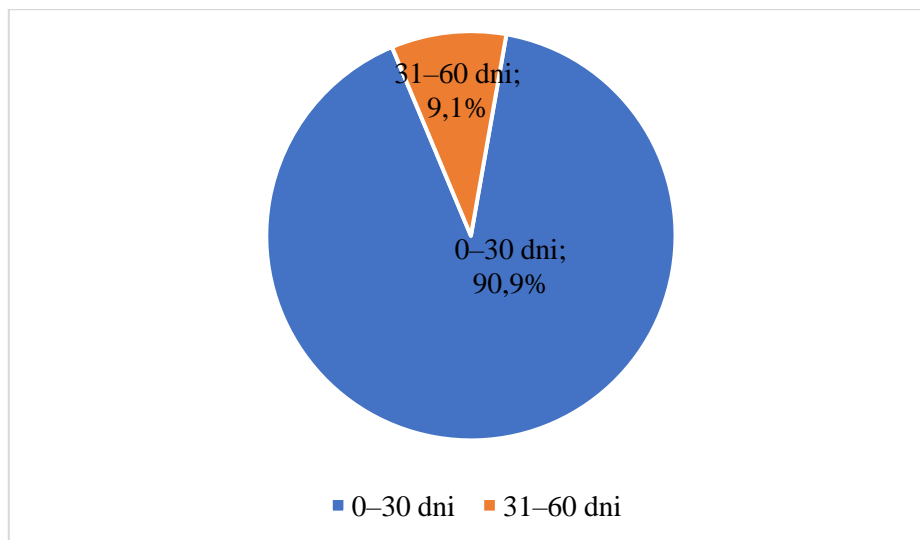
Slika 11: Terjatve po zapadlosti (v EUR) in odstotek nezapadlih terjatev do kupcev



Vir: lastno delo.

Starostna struktura na dan 31. 12. 2020 nam prikazuje, da so terjatve z zapadlostjo od 0 do 30 dni predstavljale 90,9 % vseh zapadlih terjatev do kupcev in znašale 903,0 tisoč EUR. Zapadle terjatve od 31 do 60 dni so znašale 90,2 tisoč EUR in predstavljale 9,1 % vseh zapadlih terjatev do kupcev. Izbrano podjetje na dan 31. 12. 2020 ni imelo zapadlih terjatev nad 60 dni kot prikazuje slika 12.

*Slika 12: Starostna struktura terjatev do kupcev na dan 31. 12. 2020*



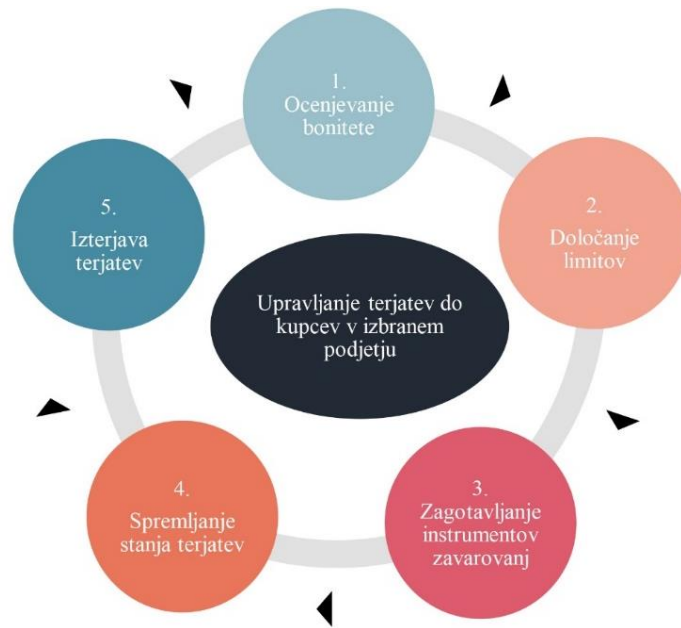
*Vir: lastno delo.*

### **3.2 Kreditna politika**

Politika upravljanja terjatev do kupcev oz. kreditna politika izbranega podjetja je določena v internih aktih podjetja, ki natančno določajo naloge in odgovornosti zaposlenih. Določeni so interni obrazci, ki jih izpolnjujejo zaposleni; ravni pooblastil; organi odobrevanja; metodologija izračuna bonitet, limitov in kreditnih izpostavljenosti ter vsi drugi koraki v procesu upravljanja terjatev. Podjetje ima sprejete tri ključne interne akte na področju izvajanja kreditne politike, to so Pravilnik o računovodstvu, Pravilnik o upravljanju kreditnih tveganj in terjatev ter Pravilnik o delovanju Odbora za upravljanje tveganj.

Na sliki 13 prikazujem krogotok upravljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju. Z njim želim slikovno prikazati, kakšen je proces upravljanja terjatev v podjetju, in v naslednjih podpoglavjih opisati ključne lastnosti posameznega področja.

Slika 13: Upravljanje terjatev do kupcev v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

V proces upravljanja terjatev do kupcev so vpete službe v podjetju, ki skupaj sodelujejo pri ocenjevanju bonitete kupcev, določitvi limitov in vrsti zavarovanj ter spremljavi in izterjavi terjatev, katerih ključne odgovornosti so (Izbrano podjetje, 2019a):

- Skrbniki kupcev: pripravljajo predloge za določanje limitov in odloge plačil, pridobivajo podatke za določitev bonitetne ocene, sklepajo posle v skladu z odobrenimi limiti, spremljajo poslovanje kupcev in stanje terjatev, skrbijo za koordinacijo in pravočasnost izvajanja postopkov izterjave.
- Finančno-računovodska služba: dnevno spremlja gibanje terjatev in dinamiko plačil na ravni družbe, poroča/opozarja na odstopanja, podaja priporočila glede rokov plačil in obrestnih mer, sodeluje pri pripravi dokumentov za zavarovanja, hrani instrumente zavarovanj, pripravlja tedenska in mesečna poročila s pregledom stanja terjatev, dnevno izterjuje zapadle terjatve.
- Služba za upravljanje tveganj: spremlja/ocenjuje/meri kreditna tveganja, določa bonitetne ocene, razvija metodologije in modele za upravljanje kreditnih tveganj, sodeluje pri odobravanju limitov in zavarovanj, opozarja in spremlja izkoriščenost/prekoračitve limitov, vodi evidenco potrjenih bonitet/limitov/zavarovanj.
- Pravna služba: sodeluje pri pripravi prodajnih pogodb, pogodb za sklenitev zavarovanj terjatev, vlaga predloge za izvršbe, vodi sodne postopke, pripravlja pravna mnenja.
- Uprava: odobrava limite skladno z internim pravilnikom, spremlja in ocenjuje učinkovitost sistema za upravljanje kreditnih tveganj, odobrava strategije in politiko upravljanja kreditnih tveganj ter zagotavlja njeno ažurnost.
- Odbor za upravljanje tveganj: organ podjetja, ki je odgovoren za tekoče spremljanje in nadziranje izpostavljenosti do poslovnih partnerjev, odobravanje limitov skladno z

internim pravilnikom, določanje vrste in višine zavarovanj, pripravljanje poročil o obvladovanju tveganj, izdelavo mnenj glede predlogov limitov in odlogov plačil kupcev, o katerih odloča uprava.

Izbrano podjetje je v letu 2018 izvedlo projekt posodobitve upravljanja terjatev in kreditnih tveganj, s katerim je prenovilo način upravljanja. V letu 2019 je sprejelo novi Pravilnik o upravljanju kreditnih tveganj in terjatev ter zasnovalo celovito IT-rešitev za dnevni pregled nad upravljanjem kreditnih tveganj. S širjenjem in večanjem poslovanja na tujih trgih so se povečala tudi tveganja, ki jim je izbrano podjetje izpostavljeno in jih v preteklosti ni celovito spremljalo oz. prepoznavalo. Podjetje je predhodno na področju kreditnega tveganja spremljalo predvsem trenutno stanje odprtih terjatev in njihovo pokritost z zavarovanji. Ni imelo izoblikovane IT-rešitve, ki bi omogočala dnevni pregled nad spoštovanjem limitov in izračunom ne samo trenutne kreditne izpostavljenosti, temveč tudi najvišje kreditne izpostavljenosti v celotnem pogodbenem obdobju. Zato so v letu 2018 izoblikovali ekipo, ki je vodila projekt prenove. Naredili so popis del po službah in glede na popisane dejavnosti pri posameznih procesih izvedli posodobitev baze vseh poslovnih partnerjev, plačilnih pogojev, zavarovalnih limitov pri izbrani zavarovalnici, drugih zavarovanj ter zasnovali model določanja bonitetnih ocen in postavljanja limitov. Oblikovana je bila IT-rešitev z izdelavo tabel izpostavljenosti po partnerjih, ki črpajo podatke iz osnovnega informacijskega sistema podjetja v enotno podatkovno skladišče, nato v analitične kocke in orodje za poslovno analitiko Power BI. Tako je podjetje pridobilo pregled izpostavljenosti nad vsemi poslovnimi partnerji, ki se dnevno spremlja v službi za upravljanje tveganj, in možnost ustvarjanja avtomatiziranih poročil kreditnih izpostavljenosti, ki se obravnavajo na tedenskem in mesečnem sestanku odbora za upravljanje tveganj. Prenovljena rešitev omogoča podjetju tekoče spremljanje spoštovanja odobrenih limitov in glede na izračun trenutne ter najvišje kreditne izpostavljenosti pokritost z zavarovanji. S tem lahko podjetje lažje spremlja in pravočasno prepozna prevzeta ter potencialna kreditna tveganja.

Del kreditne politike podjetja so tudi plačilni pogoji. Roke plačil do 45 dni skladno z internim pravilnikom za slovenske kupce odobri oseba, odgovorna za trženje, in za tuje kupce oseba, odgovorna za trženje v tujini. Plačilni roki nad 45 dni in do 90 dni morajo biti odobreni v odboru za upravljanje tveganj, plačilne roke nad 90 dni pa odobri uprava podjetja pod pogojem predhodno pridobljenega pozitivnega mnenja odbora za upravljanje tveganj (Izbrano podjetje, 2019a). Izbrano podjetje stremi k 30-dnevnom plačilnem roku, pri čemer izdani računi v skladu s pogodbenimi določili zapadejo v plačilo določeno število dni od izdaje računa ali od nastanka terjatve, kar je pri dobavi od 1. do zadnjega dne meseca, zadnji dan v mesecu. V sklenjenih pogodbah s kupci so natančno opredeljeni plačilni pogoji in pravica podjetja, da lahko v primeru zamujanja s plačilom ali v primeru neizpolnitve obveznosti za nadaljnjo dobavo zahteva predložitev ustreznega instrumenta zavarovanja, skrajša plačilni rok za prihodnje obveznosti ali zahteva drugačen način plačila. V primeru zamujanja pri plačilih se kupcem zaračunavajo zakonske zamudne obresti oz. pogodbene zamudne obresti, če je tako dogovorjeno v pogodbi.

### 3.3 Bonitetne ocene

Izbrano podjetje pred začetkom poslovanja z novim kupcem določi bonitetno oceno. Predlog bonitetne ocene in limitov pripravijo za domače kupce skrbniki kupcev v službi za trženje in za tuje kupce skrbniki kupcev v službi za trženje v tujini. Celoten proces določanja bonitetne ocene in limitov je opisan v poglavju 3.5. Predlog bonitetne ocene, ki ga pripravi skrbnik kupca, pregleda služba za upravljanje tveganj, ki lahko potrdi ali spremeni bonitetno oceno. Bonitetna ocena je lahko določena na podlagi zunanje bonitetne ocene (uporaba zunanjih baz podatkov) in/ali notranje bonitetne ocene, ki jo izračuna služba za upravljanje tveganj z modelom za interno določanje bonitetne ocene. Interna bonitetna ocena se izračuna na podlagi različnih finančnih kazalnikov poslovanja kupcev, med katerimi so: donosnost na kapital, donosnost na celotna sredstva, neto dolg na dobiček iz poslovanje pred amortizacijo (EBITDA), kapital v celotnih sredstvih, pospešeni koeficient in drugi kazalniki. Če je bonitetna ocena prilagojena glede na vire podatkov in je pripravljena na podlagi strokovnega mnenja službe za upravljanje tveganj, mora to bonitetno oceno potrditi organ (Odbor za upravljanje tveganj), ki ima v skladu z internim pravilnikom pooblastila za odobravanje limitov (Izbrano podjetje, 2019a).

Podjetje pri določanju bonitetne ocene pregleda tudi nefinančne podatke o kupcih, kot so: lastniška struktura poslovnega partnerja, končni lastniki, pravna oblika, dejavnost podjetja, podatki o plačilih, blokadah na TRR, pregled morebitnega dosedanjega sodelovanja in druge neformalne informacije. Obseg potrebnih podatkov za določitev bonitetne ocene je prvotno v presoji službe za upravljanje tveganj, vendar pa lahko organ, ki odobrava limite, spremeni bonitetno oceno ali zahteva še dodatna poročila, kot npr. kratke finančne analize, ki jih pripravi služba za upravljanje tveganj, poročila o solventnosti kupcev ali obrazce BON2, pregled letnih poročil z mnenjem revizorjev in druge zahtevane informacije.

Kupci so razvrščeni v pet bonitetnih razredov od 1 do 5, pri čemer razred 1 predstavlja kupce z močno zmožnostjo odplačevanja obveznosti in razred 5 kupce z veliko dovzetnostjo za neplačila. Pri uporabi zunanjih bonitetnih ocen se za slovenske kupce uporablja orodje Portfolio intelligence z rubriko Finančna ocena, ki temelji na podatkih iz preteklega finančnega leta. Izračunava se enkrat letno in se označuje s črkami od A (najboljši bonitetni razred) do E (za podjetje v najslabšem bonitetnem razredu). Finančna ocena je pripravljena na podlagi kazalnikov likvidnosti in uspešnosti poslovanja (Dun & Bradstreet, 2020). Za hrvaške kupce se uporablja bonitetna ocena iz baze Fininfo, ki zajema podatke o finančnem stanju in poslovanju hrvaških pravnih subjektov. V bazi lahko za posamezno podjetje pridobimo splošne informacije o podjetju, finančne izkaze podjetja, analizo poslovanja, podatke o blokadah TRR-ja, podatke o povezanih osebah, plačilni indeks, analizo konkurence in drugo (EL KONCEPT d.o.o, brez datuma). Za druge tuje kupce se lahko naroči bonitetno poročilo mednarodne baze Coface Adriatic (Izbrano podjetje, 2019a).

### **3.4 Limiti**

V podjetju določajo in spremljajo naslednje vrste limitov (Izbrano podjetje, 2019a):

- kreditni limit,
- tržni limit,
- časovni limit in
- limit za odloge plačil.

Interni akti podjetja določajo metodologijo izračuna limitov, proces določanja in organe, ki imajo glede na predlagane višine limitov pooblastila za odobravanje. Kreditni limit predstavlja maksimalno kreditno izpostavljenost podjetja do določenega poslovnega partnerja. Metodologija izračuna ocene potrebnega kreditnega limita za novega partnerja je določena interno in temelji na izračunu največje potencialne kreditne izpostavljenosti na podlagi števila dni dobave, plačilnega roka, izterjave, pogodbenih parametrov in ocenjene vrednosti mesečnih računov. Organ odobravanja za posamezni kreditni limit je določen glede na višino predlaganega kreditnega limita in bonitetno oceno kupca. Izjema so domači kupci, pri katerih terjatve v celoti zavaruje izbrana zavarovalnica. Pri njih interno odobravanje kreditnega limita ni potrebno. Če zavarovalnica ne odobri predlaganega kreditnega limita ali pa je ta nižji od predlaganega, mora o predlogu kreditnega limita odločiti ustrezen organ odobravanja (Izbrano podjetje, 2019a).

Tržni limit predstavlja najvišjo dovoljeno skupno vrednost vseh sklenjenih pogodb s posameznim poslovnim partnerjem. Časovni limit se določa za vse poslovne partnerje in predstavlja maksimalno ročnost prodajnih poslov s posameznim poslovnim partnerjem (Izbrano podjetje, 2019a).

Podjetje določa tudi limite za odloge plačil poslovnim partnerjem, ki so vezani na znesek terjatve in število dni odloga. Če poslovni partner zaprosi podjetje za odlog plačila, skrbnik kupca v sodelovanju s službo za upravljanje tveganj pripravi predlog za odlog in ga predloži v odločanje pristojnemu organu za odobravanje. Predlog zajema opis zahteve stranke, pregled bonitetne ocene, predlagano obliko zavarovanja in izračun najvišje kreditne izpostavljenosti do partnerja na podlagi ocene še preostalih računov do poplačila odloženega plačila. Glede na izračun največje potencialne kreditne izpostavljenosti in kritja z zavarovanji se predlaga odobritev ali zavrnitev odloga plačil. Pooblastila za odobravanje limitov za odloge plačil so glede na višino zaprosenih odlogov razdeljena na tri ravni odločanja (Izbrano podjetje, 2019a).

### **3.5 Proces določanja in spremljanja bonitetnih ocen ter limitov**

Skrbniki kupcev pripravijo predloge bonitetnih ocen in limitov za posamezne kupce na podlagi internega obrazca s prilogami. Izpolnijo prilogo z osnovnimi podatki o kupcu, izpišejo zunanjo bonitetno oceno in priložijo izračun največje potencialne kreditne

izpostavljenosti, na podlagi katere predlagajo višino kreditnega limita. Na predlogu zapišejo pogodbene parametre, zunanjo bonitetno oceno, izračun največje potencialne izpostavljenosti, predlagane višine limitov in zavarovanj ter predlog posredujejo v pregled službi za upravljanje tveganj. Ta predlog pregleda, določi bonitetno oceno in predloži zahtevek v odločanje pristojnemu organu glede na zahtevano raven. Pri kupcih, kjer izbrana zavarovalnica družbe po polici o zavarovanju terjatev v celoti zavaruje terjatev in odobri kreditni limit, interno odobravanje kreditnega limita ni potrebno. V teh primerih služba za trženje ali služba za trženje v tujini ob sodelovanju s službo za upravljanje tveganj pošlje zahtevek z vsemi prilogami in odobrenim rokom plačil na zavarovalnico. Če zavarovalnica ne odobri zadostne višine limita, se predlog predloži v obravnavo organu odobravanja, ki je pristojen za odločanje. Služba za upravljanje tveganj lahko glede na bonitetno oceno preveri in oceni, da je poleg zavarovanja terjatev pri zavarovalnici treba zagotoviti dodatno zavarovanje. Predvsem se to lahko zgodi v primeru kupcev, ki imajo slabo bonitetno oceno in se zato od njih zahteva še dodatna oblika zavarovanja, kot npr. izvršnica. Če se s to odločitvijo ne strinja oseba, odgovorna za trženje ali trženje v tujini, se predlog predloži v odločanje organu glede na zahtevano raven. Skrbnik kupca je odgovoren, da pridobi dodatno zavarovanje od kupca (Izbrano podjetje, 2019a).

Ko je predlog bonitetne ocene in limitov sprejet na ustrezni ravni odločanja v podjetju oz. je zavarovalnica odobrila kreditni limit v zadostni višini, služba za upravljanje tveganj shrani celotno dokumentacijo, posodobi evidence in javi spremembe drugim službam (Izbrano podjetje, 2019a). Podatki se vpišejo v informacijski sistem podjetja, tako da so na kartici vsakega kupca vidni informacija o predlaganih in odobrenih višinah limitov in organih, ki so jih odobrili, ter podatki o datumu potrditve posameznih bonitetnih ocen in organu, ki jih je odobril. Služba za upravljanje tveganj vsako četrletje preveri vnesene limite v informacijskem sistemu podjetja in jih primerja s svojo evidenco. Četrletno preverja tudi stanje zavarovanj glede na evidenco v finančno-računovodski službi in/ali stanje pri zavarovalnici.

Če služba za trženje oz. služba za trženje v tujini ugotovi, da je pri obstoječem poslovnem partnerju potreben višji kreditni limit, pošlje zahtevek za povišanje na zavarovalnico oz. v primeru interno odobrenih kreditnih limitov pripravi posodobljen obrazec za potrditev bonitetne ocene in limitov. Predlog pošlje v odobritev v službo za upravljanje tveganj, ki predlog pregleda in ga predloži v obravnavo organu odobravanja. Ko je predlog kreditnega limita interno odobren oz. zavarovalnica odobri limit v zadosti višini, se dokumentacija pošlje v pregled službi za upravljanje tveganj. Če gre za zavarovanje terjatev po zavarovalnici, lahko služba za upravljanje tveganj ponovno preveri in oceni, da je treba zagotoviti še kakšno drugo zavarovanje. Ko je proces končan in kreditni limit odobren, služba za upravljanje tveganj posodobi evidenco in o spremembah obvesti druge službe (Izbrano podjetje, 2019a).

Služba za upravljanje tveganj vodi evidenco potrjenih bonitetnih ocen in najmanj enkrat letno preveri bonitetne ocene za vse obstoječe poslovne partnerje, jih po potrebi posodobi in



v primeru sprememb obvesti vse druge službe. Ob letnem pregledu bonitetnih ocen lahko predlaga novo odobritev ali nižanje limitov posameznemu poslovnemu partnerju in predlog predloži v odločanje ustreznemu organu. Skrbnik posameznega kupca je odgovoren, da v primeru poslabšanja poslovanja kupca ali začetka stečajnega postopka, prisilne poravnave in blokad računov o tem obvesti službo za upravljanje tveganj, ki posodobi bonitetno oceno in po potrebi kupca prerazporedi v drug bonitetni razred (Izbrano podjetje, 2019a).

Pregled spoštovanja odobrenih limitov in izpostavljenosti do poslovnih partnerjev se spremlja in obravnava vsak teden na sestankih odbora za upravljanje tveganj. Ta predstavlja enega izmed organov podjetja, njegova odgovornost pa je spremljanje in nadziranje različnih vrst tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno v okviru svoje dejavnosti. Ključne naloge odbora na področju upravljanja kreditnega tveganja so spremljanje kreditnih tveganj na portfeljski ravni, pregled in odobravanje limitov v skladu s pooblastili internega pravilnika, določanje vrste in višine zavarovanj ter izdelava mnenj glede predlogov limitov, o katerih odloča uprava. Poleg naštetega je odbor odgovoren za pripravo orodij in strategij za spremljanje in merjenje tveganj ter priprave poročil o obvladovanju tveganj. Na odboru se obravnavajo in tekoče spremljajo tudi tveganja, povezana z novo sklenjenimi posli. V odboru sodeluje član za področje financ, član za področje trženja v Sloveniji, član za področje trženja v tujini in član za področje logistike. Odbor skliče predsednik odbora ali član uprave in poteka vsak teden. Po zaključku vsake seje se zapiše zapisnik s sklepi in ob koncu poslovnega leta letno poročilo o obvladovanju tveganj ter akcijski načrt za izboljšanje obvladovanja tveganj (Izbrano podjetje, 2019c).

Poleg obravnave na odboru in spremljanja v službi za upravljanje tveganj skrbniki kupcev v svojih službah tekoče spremljajo limite in višino kreditne izpostavljenosti do posameznega poslovnega partnerja. Če znesek odprtih terjatev poslovnega partnerja presega odobreni kreditni limit, je naloga skrbnika kupca, da v roku 30 dni poskrbi za znižanje odprtih terjatev ali pozove poslovnega partnerja k zagotovitvi dodatnega zavarovanja (Izbrano podjetje, 2019a).

### **3.6 Spremljanje terjatev**

Finančno-računovodska služba dnevno spremlja dinamiko plačil kupcev in gibanje terjatev na ravni podjetja s pomočjo odprtih postavk kupcev in spletne banke ter opozarja na zapadle terjatve. Dvakrat tedensko pripravi tabele s pregledom stanja zapadlih terjatev, posebej za slovenske in tuje kupce. Tabele so pisno posredovane skrbnikom kupcev, vodjem služb, upravi podjetja in članom odbora za upravljanje tveganj ter članom komisije za sporne terjatve. Tedenske tabele prikazujejo začetno stanje zapadlih terjatev po posameznih kupcih glede na zadnjo poročano tabelo, zapadle račune v tem tednu, znesek zamudnih obresti, plačila v prejšnjem in tekočem tednu ter novo stanje zapadlih terjatev na datum poročanja. Dodan je podatek o znesku morebitnih avansov, odloženih plačil in kreditnega limita pri izbrani zavarovalnici. Pri tujini je prikazano stanje zapadlih terjatev po valutah. Tabele so

obravnavane na tedenski seji odbora za upravljanje tveganj in mesečnih kolegijih podjetja. V tabeli 3 prikazujem primer tedenske tabele.

*Tabela 3: Pregled stanja zapadlih terjatev*

Št.	Šifra	Kupec	Stanje 6. 6. 21	Račun –dbp 30. 5.– 13. 6.	Obresti	Plačila 31. 5.– 6. 6.	Plačila 7. 6. – 13. 6.	Novo stanje 13. 6. 21	Odprti rač. pribl.	Zavar. limiti
1	111111	kupec A	<b>303.396</b>	107.766		76.390	26.019	<b>277.377</b>	2,8	<b>1.350.000</b>
2	222222	kupec B	<b>62.199</b>	66.090		45.100		<b>128.290</b>	2,0	<b>670.000</b>
3	333333	kupec C	<b>38.503</b>	37.777	102	17.346		<b>38.605</b>	1,0	<b>250.000</b>
4	444444	kupec D	<b>21.019</b>	15.873				<b>21.019</b>	2,0	<b>70.000</b>
5	555555	kupec E	<b>11.127</b>			10.627		<b>11.127</b>	1,0	<b>51.000</b>

*Vir: Izbrano podjetje (2019a).*

Vsak torek v mesecu potekajo sestanki, namenjeni spremljanju zapadlih terjatev na slovenskem in tujem trgu, ki se jih udeležita predstavnika finančno-računovodske službe in službe za trženje. Pregledajo se stanje zapadlih terjatev po kupcih in datumi zapadlosti računov ter na podlagi ugotovitev zapiše zapisnik s komentarji glede dogovorjenega načina poziva in odgovorne osebe, ki bo kupca pozvala k plačilu zapadlih terjatev. Vsi zapisniki sestankov na temo zapadlih terjatev so posredovani Odboru za upravljanje tveganj in skrbnikom kupcev.

Finančno-računovodska služba enkrat mesečno pripravi standardizirano poročilo o stanju terjatev na zadnji dan prejšnjega meseca, ki se predloži in obravnava na finančno-računovodskem kolegiju. Na kolegiju je prisotna uprava podjetja, vodja finančno-računovodske službe in vodja službe za kontroling, plan in analize. Z mesečnim poročilom se pregledajo ključni kazalniki terjatev in njihov vpliv na finančno poslovanje podjetja (Izbrano podjetje, 2019a). Mesečno poročilo vsebuje pregled stanja celotnih terjatev do kupcev za slovenski in tuji trg ter gibanje terjatev po mesecih. Prikazan je pregled zapadlih terjatev, njihov delež v celotnih terjatvah in starostna struktura zapadlih terjatev po kupcih za vse kupce z vsoto zapadlih terjatev nad 25.000 EUR. Izračunani so koeficient obračanja terjatev do kupcev, povprečno število dni vezave terjatev, delež zapadlih terjatev glede na trimesečno drseče povprečje, delež odpisanih in toženih terjatev glede na celotne terjatve, stanje oblikovanih popravkov terjatev in drugo.

Interni pravilnik podjetja določa, da je cilj za povprečno število dni vezave terjatev največ 55 dni in odstotek zapadlih terjatev v odprtih terjatvah največ 10 %, pri čemer se upošteva trimesečno drseče povprečje zaradi narave dejavnosti podjetja. Služba za trženje in služba za trženje v tujini ločeno spremljata in izračunavata povprečno število dni vezave terjatev in v primeru morebitnega trenda poslabšanja pripravita poročilo, ki se predloži odboru za upravljanje tveganj. Odbor analizira poročilo in predlaga ukrepe (Izbrano podjetje, 2019a).

### **3.7 Zavarovanja**

V skladu z internim pravilnikom podjetja mora vsaka prodajna pogodba vsebovati določilo, na podlagi katerega je mogoče za primer neplačila zahtevati od kupca najmanj en instrument zavarovanja terjatev (Izbrano podjetje, 2019a). Tako je v sklenjenih pogodbah določeno, da lahko podjetje, v primeru zamude kupca s plačilom računa za določeno število delovnih dni, zahteva predložitev dodatnega instrumenta zavarovanja za nadaljevanje dobave. Ta je pri določenih kupcih zapisan v sami pogodbi. Dodatna zavarovanja za izpolnitev obveznosti se v pogodbah določijo tudi za kupce z dogovorjenim daljšim plačilnim rokom.

Če ti predhodno zagotovijo dodatna zahtevana zavarovanja, skladna s pogodbo, jim podjetje omogoča daljši plačilni rok. Obenem se pri sklenitvi pogodb s kupci pogosto uporablja določilo, da mora kupec v primeru poslabšanja njegove bonitetne ocene predložiti dodaten instrument zavarovanja. Pri poslovnih partnerjih, ki jih podjetje ocenjuje za bolj tvegane ali pri katerih je izpostavljenost večja, se zagotovijo oblike instrumentov zavarovanj, kot so npr. predplačila, bančne garancije, depoziti, zastava sredstev v zavarovanje, poroštva matičnih podjetij. Dodatna zavarovanja, ponavadi v obliki izvršnic ali poroštev matičnih družb, se od kupcev zahtevajo tudi v primeru odobrenih odlogov plačil.

Med običajne oblike zavarovanj terjatev, ki morajo biti vključene oz. izdane pred začetkom izvajanja prodajne pogodbe, spadajo bančne in korporativne garancije, zastavne pravice na nepremičninah in premičninah, menice, poroštvne izjave, izvršnice, dokumentarni akreditivi, depoziti in druge. Organ družbe, ki odobri limite kupcu, odloča o ustreznosti posameznega zavarovanja (Izbrano podjetje, 2019a). Skrbniki kupcev, ki sklenejo pogodbe, pa so odgovorni, da pridobijo zahtevana zavarovanja in jih dostavijo v finančno-računovodsko službo. Hrambo in evidenco zavarovanj izvaja finančno-računovodska služba. Vse oblike dodatnih zavarovanj so v finančno-računovodski službi evidentirane v internem dokumentu, ki se tekoče pregleduje in v primeru pretečenih zavarovanj vrne.

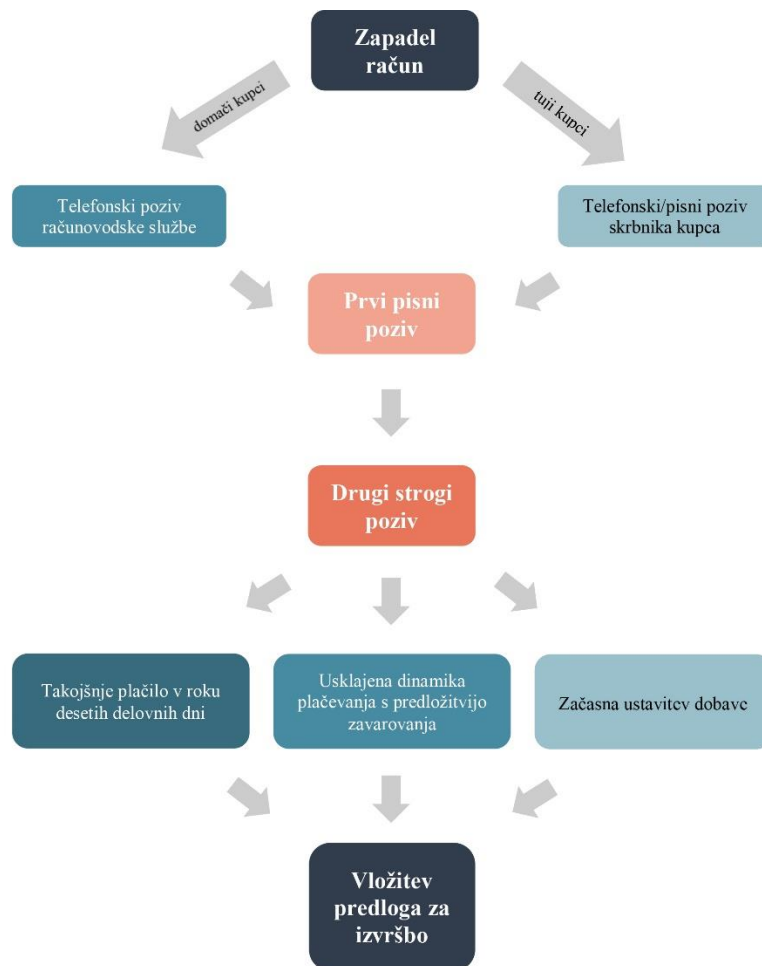
Večina terjatev do domačih kupcev in nekatere terjatve do tujih kupcev so zavarovane z limiti pri izbrani kreditni zavarovalnici. Zahtevke za limite pošiljata služba za trženje za domače kupce in služba za trženje v tujini za tuje kupce, ki na portalu oddata zahtevke za odobritev ter spremljata odgovor. Finančno-računovodska služba je zadolžena, da vsak mesec pripravi prijavo o zavarovanju terjatev, ki zajema vse izdane račune v tekočem mesecu. Poročilo s prijavo terjatev se generira v informacijskem sistemu in pošlje na zavarovalnico, ki na podlagi prijave obračuna premijo. Poleg izdanih faktur se zavarovalnici tedensko poročajo tudi vse zapadle terjatve nad 60 dni, ki jih pripravi finančno-računovodska služba in odda na portal zavarovalnice.

### **3.8 Izterjava terjatev**

Podjetje ima izoblikovano politiko izterjave, ki v internem pravilniku določa postopek izterjave in osebe, ki sodelujejo v procesu. Za koordinacijo in pravočasnost izvajanja

postopkov izterjave so odgovorni skrbniki poslovnih partnerjev. Na sliki 14 prikazujem korake v procesu izterjave, ki jih opisujem v nadaljevanju poglavja.

*Slika 14: Proces izterjave terjatev v izbranem podjetju*



*Vir: lastno delo.*

Finančno-računovodska služba dnevno spremlja odprte postavke kupcev in plačilno disciplino ter v primeru slovenskih kupcev takoj po zapadlosti posameznega računa telefonsko pozove kupca k plačilu. Kupec se prijazno obvesti o zapadlosti računa in preveri, če mogoče ni prejel računa, ter se dogovori za datum plačila. Podjetje je zaradi izrednih razmer v času pandemije covid-19 pogosteje uporabljalo tudi pisne opomine po elektronski pošti z obvestilom kupca o zapadlosti računa in vprašanjem, kdaj ima namen poravnati svojo obveznost. V primeru tujih kupcev finančno-računovodska služba po zapadlosti računa obvesti skrbnika poslovnega partnerja, ki je odgovoren, da kupca pozove k plačilu in poziv posreduje finančno-računovodski službi (Izbrano podjetje, 2019a).

Podjetje po ustnem ali pisnem pozivu spremlja plačila kupcev, in če kupec v roku treh delovnih dni po pozivu ne poravna svojih obveznosti oz. jih ne poravna na dogovorjen datum plačila, finančno-računovodska služba o tem obvesti skrbnika poslovnega partnerja.

Skrbniki poslovnih partnerjev so v celotnem procesu izterjave dnevno v stiku s finančno-računovodsko službo in imajo pregled nad stanjem zapadlih terjatev ter plačil v tedenskih tabelah, ki jih prejmejo na elektronsko pošto. Obenem se jim na zahtevo pošiljajo tudi odprte postavke kupcev iz informacijskega sistema podjetja. Na temo zapadlih terjatev se izvajajo tedenski sestanki, kot je bilo opisano v prejšnjem poglavju. Ko skrbniki poslovnih partnerjev prejmejo obvestilo, da kupec ni poravnal svojih obveznosti, nemudoma oz. najkasneje v nadaljnjih dveh delovnih dneh ponovno pozovejo kupca k plačilu dolga z rokom plačila pet delovnih dni od pisnega poziva. To je v podjetju tako imenovani prvi pisni poziv (Izbrano podjetje, 2019a).

Če kupec ne poravna svojih obveznosti po prvem pisnem pozivu, se proces izterjave nadaljuje. Skrbnik poslovnega partnerja nadaljuje s telefonsko ali pisno izterjavo za zapadle terjatve do 25.000 EUR do največ 45 dni zamude in za zapadle terjatve nad 25.000 EUR do 100.000 EUR do največ 30 dni zamude. To velja, če ima podjetje zagotovljeno dovolj visoko zavarovanje za celotne odprte terjatve posameznega kupca. Če je znesek zapadlih terjatev nad 100.000 EUR oz. pretečejo zgoraj navedeni roki, sledi tako imenovani drugi strogi poziv. Drugi strogi poziv izvede za slovenske kupce oseba, odgovorna za trženje, za tuje kupce pa oseba, odgovorna za trženje v tujini. V drugem strogem pozivu se kupec ponovno pozove k plačilu dolga, navede se stanje zapadlih terjatev in določi rok plačila. Kupec se opozori na možnost začasne ustavitve dobav (Izbrano podjetje, 2019a).

Izbrano podjetje ima v prodajnih pogodbah opredeljene ukrepe v primeru zamujanja s plačili računov. Podjetje se po drugem strogem pozivu s kupcem dogovori za enega izmed spodnjih predlogov (Izbrano podjetje, 2019a):

- takojšnje plačilo kupca v roku desetih delovnih dni po pozivu (možna poplačila: nakazilo na tekoči račun, pobot, cesija terjatev itd.),
- s kupcem se uskladi dinamika plačevanja (obročno odplačevanje) s predložitvijo ustreznega zavarovanja za izpolnjevanje dogovorjene dinamike plačil,
- v primeru neuspešne izvedbe zgornjih možnosti se podjetje lahko odloči za skrajni ukrep začasne ustavitve dobave kupcu.

O izboru predloga odloča pristojni organ za odobravanje. Če posamezen kupec ne izpolnjuje enega od zgoraj navedenih prvih dveh predlogov, skrbnik kupca pripravi obrazložen predlog za začasno ustavitev dobave. Začasna ustavitev dobave je skrajni ukrep, ki ga podjetje uporabi v primeru neuspeha z drugimi ukrepi. Predlog za začasno ustavitev dobave se predloži v potrditev osebi, odgovorni za trženje v Sloveniji za slovenske kupce, oz. osebi, odgovorni za trženje v tujini (Izbrano podjetje, 2019a). Ko je predlog odobren, skrbnik kupca najprej po elektronski pošti obvesti dolžnika o dnevu začasne ustavitve dobave in nato pošlje še uradni dopis. Vse morebitne stroške pri začasni ustavitvi dobave in njeni ponovni vzpostavitvi v skladu s pogodbenimi določili krije kupec.

Ko je uvedena začasna ustavitev dobave, se skrbnik s predstavniki dolžnika dogovori za sestanek o načinu zmanjševanja dolga, dinamiki plačevanja in možnosti zavarovanja dolga. Ponovne/nadaljnje dobave poslovnemu partnerju so možne le ob predhodnem poplačilu celotne obveznosti ali ob sklenitvi dogovora o dinamiki plačevanja in/ali predložitvi ustreznega načina zavarovanja plačila (Izbrano podjetje, 2019a).

Če nobeden od zgornjih predlogov s kupcem ni izveden, skrbnik poslovnega partnerja predlaga vložitev predloga za izvršbo zoper poslovnega partnerja. Predlog vložitve izvršbe mora potrditi oseba, odgovorna za trženje za slovenske kupce, oz. oseba, odgovorna za trženje v tujini za tuje kupce. Ko je celotna dokumentacija pripravljena in predlog potrди odgovorna oseba, skrbnik poslovnega partnerja pošlje pisni nalog za vložitev predloga za izvršbo v pravno službo, ki potem predlog vložī na sodišče (Izbrano podjetje, 2019a).

### **3.9 Popravki vrednosti terjatev in odpisi**

V skladu s 4. točko 54. člena ZGD-1 morajo podjetja najmanj enkrat letno preveriti, ali se stanje postavk v poslovnih knjigah ujema z dejanskim stanjem. Izbrano podjetje ob koncu poslovnega leta pred sestavo letnih računovodskih izkazov preveri knjigovodsko vrednost izkazanih terjatev in že oblikovanih popravkov. Pregledajo se zaključeni postopki na podlagi sklepa sodišča ali morebitne zastarane terjatve ter pripravijo predlogi za odpis, ki jih potrди uprava podjetja.

Popravki vrednosti terjatev se oblikujejo skladno z internim Pravilnikom o računovodstvu za tiste terjatve, pri katerih obstaja utemeljen sum, da ne bodo plačane oz. ne bodo plačane v celoti. Terjatve, za katere podjetje domneva, da ne bodo poravnane v celoti (dvomljive terjatve), in terjatve, katerih višina in plačilo se rešujeta v sodnem ali arbitražnem postopku (sporne terjatve), se vodijo ločeno od rednih terjatev na posebnem kontu spornih in dvomljivih terjatev.

Podjetje slabi terjatve individualno za posamične pomembne terjatve ali skupinsko za terjatve s podobnim kreditnim tveganjem. Slabitve terjatev do kupcev potekajo v skladu z MSRP 9, pri čemer podjetje uporablja poenostavljen model pričakovanih kreditnih izgub v celotnem obdobju trajanja. V skladu s standardom mora merjenje pričakovanih kreditnih izgub temeljiti na načinu, ki je nepristranski in z verjetnostjo tehtan, upošteva časovno vrednost denarja in pretekle dogodke, trenutne pogoje ter prihodnje napovedi glede ekonomskih okoliščin. Primerne in dokazljive informacije morajo biti na datum poročanja dostopne brez pretiranih stroškov in dokazovanj (MSRP 9.5.5.17).

Interni Pravilnik o računovodstvu določa, da gre pri finančnem sredstvu za neizpolnjevanje obveznosti v primeru zapadlosti pogodbenih plačil 60 dni od dneva nastanka. Popravki vrednosti terjatev se za sporne terjatve oblikujejo v višini celotne terjatve (100-odstotni popravek vrednosti) in za dvomljive terjatve na način (Izbrano podjetje, 2019b):

- »za domače terjatve, zapadle nad 60 dni, ki niso zavarovane s prvovrstnim zavarovanjem, 85-% popravek vrednosti celotne terjatve;
- za tuje terjatve, zapadle nad 60 dni, ki niso zavarovane s prvovrstnim zavarovanjem, 100-% popravek vrednosti celotne terjatve«.

Podjetje kot prvovrstno zavarovanje opredeljuje nepreklicno bančno garancijo ali korporativno garancijo na prvi poziv, izdano s strani pravne osebe, ki ima bonitetno oceno najmanj BBB – pri podjetjih Standard & Poor's, Fitch ali Moody's (Izbrano podjetje, 2019b).

V tabeli 4 prikazujem gibanje popravka vrednosti terjatev do kupcev na presečne datume za zadnja štiri leta. Kot lahko vidimo, pri dodatnih oblikovanjih popravkov izstopa leto 2020, ko je izbrano podjetje na novo oblikovalo popravek vrednosti terjatev v višini 1,8 mio EUR in je stanje popravka vrednosti terjatev na dan 31. 12. 2020 znašalo 3,8 mio EUR. To lahko pripišemo enkratnemu dogodku zaradi epidemije covida-19.

*Tabela 4: Gibanje popravka vrednosti terjatev do kupcev*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Začetno stanje na 1. 1.	2.562.362	2.407.239	2.300.010	2.178.374
Povečanje	2.089	112.910	6.788	1.816.423
Zmanjšanje	-157.212	-220.139	-128.424	-160.236
<b>Končno stanje na 31. 12.</b>	<b>2.407.239</b>	<b>2.300.010</b>	<b>2.178.374</b>	<b>3.834.561</b>

*Prirejeno po Izbrano podjetje (2021).*

Izbrano podjetje ima oblikovano komisijo za sporne terjatve, katere člane imenuje uprava podjetja. Komisijo sestavljajo predstavniki finančno-računovodske službe, službe za trženje, službe za trženje v tujini, pravne službe in službe za upravljanje tveganj. Komisija za sporne terjatve opredeli terjatve kot sporne, jih spremlja in pripravlja predloge za dokončne odpise terjatev, ki se obravnavajo na seji uprave. Predlog za dokončen odpis terjatev se pripravi na podlagi pravnomočnega sklepa sodišča o potrjeni prisilni poravnavi, zaključenem stečajnem postopku, izgubljeni tožbi ali v primeru zastaranja terjatev. Ko uprava podjetja potrdi dokončen odpis terjatev, jih finančno-računovodska služba izloči iz knjigovodskih evidenc.

### **3.10 Strošek financiranja terjatev do kupcev**

Kakšen je strošek držanja terjatev do kupcev za izbrano podjetje oz. strošek financiranja terjatev, izračunam kot zmnožek povprečnega letnega stanja terjatev do kupcev in povprečne letne obrestne mere bančnega posojila, ki omogoča kreditiranje kupcev od dobave do dejanskega plačila blaga.

Na podlagi povprečnega stanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju in uporabljene povprečne letne obrestne mere za posojila nefinančnim družbam iz publikacije Bilten december 2021, ki jo izdaja Banka Slovenije, v nadaljevanju prikazujem strošek financiranja

terjatev do kupcev. Uporabljena je povprečna variabilna oz. fiksna obrestna mera do 1 leta za posojila do 1 mio EUR, pod postavko Monetarne finančne institucije – obrestne mere in obseg novih posojil nefinančnim družbam v domači valuti (% na letni ravni). Izbrana je obrestna mera za posojila do 1 mio EUR, saj je le-ta glede na statistiko obrestnih mer za posojila nad 1 mio EUR bistveno višja. S tem želim prikazati najvišji strošek financiranja terjatev do kupcev za izbrano podjetje. Povprečno stanje terjatev do kupcev je izračunano kot aritmetično povprečje mesečnega stanja terjatev na zadnji dan meseca v izbranem letu.

Kot lahko vidimo iz tabele 5, znaša najvišji strošek financiranja terjatev do kupcev v obdobju 2017–2020 1,0 mio EUR v letu 2018, ko je imelo izbrano podjetje povprečno stanje terjatev v višini 42,4 mio EUR in je povprečna letna obrestna mera znašala 2,4 %. Najnižji strošek financiranja terjatev do kupcev je znašal 845,9 tisoč EUR v letu 2020, kar gre pripisati najnižjemu letnemu povprečnemu stanju terjatev v skupni višini 36,1 mio EUR. Iz tabele lahko z izjemo leta 2018 vidimo trend padanja stroška financiranja terjatev v obdobju 2017–2020.

*Tabela 5: Letni strošek financiranja terjatev do kupcev v obdobju 2017–2020*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Variabilna oz. fiksna OM do 1 leta (% na letni ravni) (Banka Slovenije, 2021)	2,59 %	2,38 %	2,25 %	2,34 %
Povprečno stanje terjatev do kupcev (v EUR)	38.709.972	42.381.260	43.482.682	36.147.478
<b>Strošek financiranja terjatev do kupcev (v EUR)</b>	<b>1.002.588</b>	<b>1.008.674</b>	<b>978.360</b>	<b>845.851</b>

*Vir: lastno delo.*

### **3.11 Ugotovitve in predlogi izboljšav**

Izbrano podjetje ima jasno zastavljen proces upravljanja terjatev do kupcev, ki v internih aktih določa naloge in pristojnosti zaposlenih v vseh fazah upravljanja. V procesu upravljanja terjatev do kupcev med seboj sodelujejo skrbniki kupcev v trženjskih službah, finančno-računovodska služba, služba za upravljanje tveganj, člani odbora za upravljanje tveganj, pravna služba in uprava. Podjetje ima vzpostavljeno informacijsko rešitev, ki omogoča dnevno spremljanje spoštovanja odobrenih limitov in nadziranje trenutnih ter potencialnih kreditnih izpostavljenosti.

Veliko časa nameni preventivi na področju upravljanja terjatev do kupcev. Za ocenjevanje bonitet uporablja različne baze podatkov in interne modele ocenjevanja. Kupcem se določajo kreditni, časovni in tržni limiti, ki omejujejo izpostavljenosti podjetja. Uporabljajo se različni instrumenti zavarovanj za primere neplačil kupcev. Poudarek je namenjen tekočemu spremljanju spoštovanja limitov in poslovanja poslovnih partnerjev ter zagotavljanju ustreznih zavarovanj. Skrbniki kupcev dnevno komunicirajo s finančno-računovodsko



službo in preverjajo plačilno disciplino kupcev. Proces izterjave je jasno zastavljen in se začne takoj po zapadlosti računa, pri čemer so za koordinacijo in pravočasnost izvajanja postopkov odgovorni skrbniki kupcev.

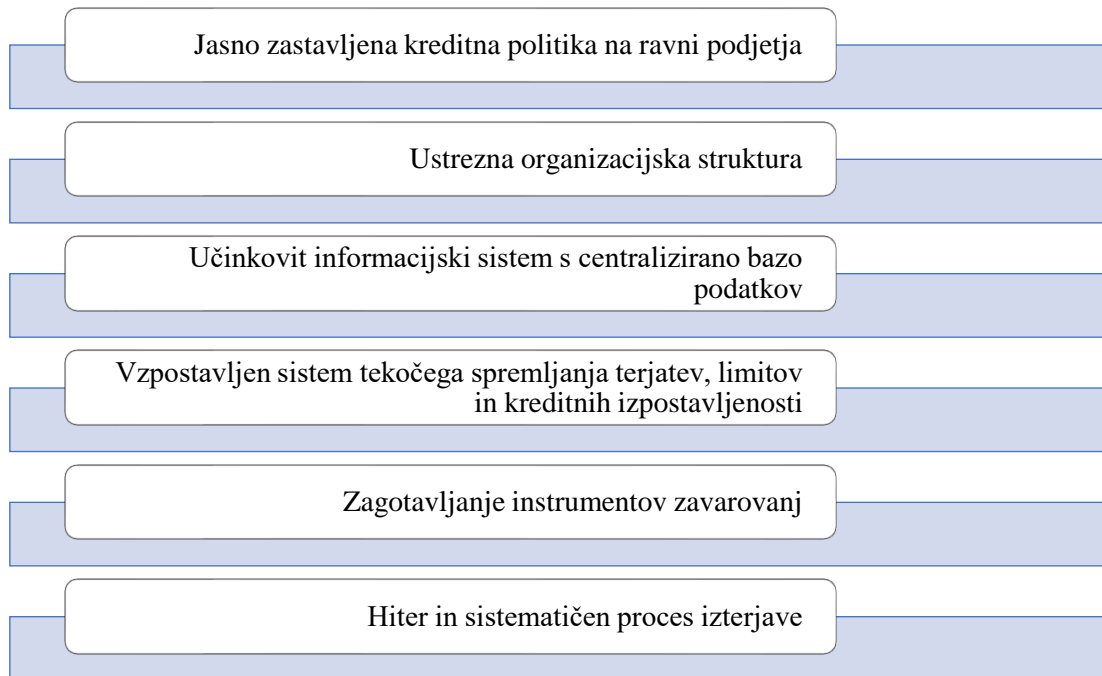
Terjatve do kupcev predstavljajo pomembno postavko v izkazu finančnega položaja podjetja. Na dan 31. 12. 2020 so predstavljale drugo največjo postavko v kratkoročnih sredstvih podjetja in sestavljale 30,4 % celotnih sredstev. Na podlagi analize stanja terjatev do kupcev sem ugotovila, da v starostni strukturi terjatev prevladujejo terjatve z zapadlostjo 0–30 dni in da se je v obdobju 2017–2020 odstotek nezapadlih terjatev na presečne datume 31. 12. povečal s 83,8 % na 98,3 %. Podjetje v obdobju 2017–2020 ni oblikovalo veliko spornih in dvomljivih terjatev, z izjemo oblikovanega popravka v letu 2020, ki je posledica enkratnega dogodka zaradi pandemije covid-19. Povprečni letni strošek financiranja terjatev se je v obdobju 2017–2020 zmanjševal in v letu 2020 znašal 845,9 tisoč EUR. Na podlagi vseh podatkov ocenjujem, da izbrano podjetje učinkovito upravlja svoje terjatve do kupcev.

V nadaljevanju po posameznih točkah navajam še nekatere predloge za izboljšave, ki jih predlagam izbranemu podjetju:

- Avtomatizacija procesov v upravljanju terjatev, kot je npr. uvedba digitalnega obrazca za potrditev bonitetne ocene, limitov in zavarovanj; avtomatizacija tedenskih tabel s pregledom stanja zapadlih terjatev v informacijskem sistemu podjetja; generiranje samodejnih opominov kupcem ob zapadlosti računov.
- Sistemsko upravljanje, ki zajema zapisovanje (elektronsko arhiviranje) vsakokratno izdelanih bonitetnih ocen, limitov in zavarovanj na posameznega partnerja z namenom zagotavljanja zgodovinskih zapisov, kar omogoča pregled stanj na partnerju za nazaj ter lažji dostop do podatkov potencialnim nadzornim institucijam (notranja revizija, služba za kontroling, ki nadzira delo službe za upravljanje s tveganji, ipd.).
- Na podlagi sistemsko zagotovljenega arhiviranja izbranih podatkov (zgodovina stanja terjatev, zapadlosti, bonitetnih ocen, limitov, zavarovanj ...) lahko podjetje pripravi statistične analize obstoječih partnerjev, ki se lahko uporabijo kot pomoč pri odločanju glede višine bonitetnih ocen in limitov ter pomoč podjetju pri napovedih za prihodnost.
- Sprotna opozorila/navodila informacijskega sistema ob presegu limitov: služba za upravljanje tveganj v informacijskem sistemu ročno spremlja in izvaja nadzor nad spoštovanjem limitov v izbranem podjetju ter tedensko obravnava ugotovitve na sestankih odbora za upravljanje tveganj. Predlaga se razvoj rešitve, s katero informacijski sistem ob preseganju limitov samodejno pošlje opozorilo službi za upravljanje tveganj in skrbniku kupca ter blokira nadaljnjo dobavo blaga/storitev, dokler ni odobritve s strani pooblaščenih oseb. Hkrati sistem opozori (računalniško nastavljena opozorila in navodila uporabniku) na obvezne nadaljnje postopke (npr. zaustavi dobavo, pridobi soglasje, pridobi dodatna zavarovanja itd.). Sistemsko zapisana navodila o ravnanju v posameznih situacijah omogočajo skrbnikom kupcev hitrejši odziv in izvedbo dejavnosti v skladu z zastavljeno kreditno politiko podjetja.

Na podlagi teoretičnih izhodišč strokovne literature in dobre prakse upravljanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju oblikujem 6 ključnih usmeritev za učinkovito upravljanje terjatev do kupcev. Usmeritve predstavljam na sliki 15 in jih opišem v nadaljevanju poglavja.

*Slika 15: Smernice za učinkovito upravljanje terjatev do kupcev v podjetjih*



*Vir: lastno delo.*

**Smernica 1: Jasno zastavljena kreditna politika na ravni podjetja.** Podjetja naj v internih aktih natančno določijo svoje kreditne standarde, metodologijo in proces določanja bonitete kupcev, proces določanja in odobravanja kreditnih limitov, plačilne pogoje, popuste za predčasna plačila, oblike zavarovanj, proces spremljanja terjatev, politiko in postopek izterjave dolžnikov, predvsem pa naloge in odgovornosti zaposlenih v celotnem procesu upravljanja. Hilton-Baird (2014) poudarja, da podjetja z zapisano kreditno politiko in določenimi koraki v kreditnem procesu, za katere si morajo prizadevati vsi zaposleni, oblikujejo enotno strategijo, ki zagotavlja doslednost procesa. Zastavljena kreditna politika zagotavlja dosleden pristop vseh zaposlenih h kreditnemu upravljanju in do vseh poslovnih partnerjev. Pri tem je pomembno, da podjetja redno pregledujejo in ocenjujejo učinkovitost zastavljene kreditne politike glede na nove izkušnje podjetij, povratne informacije zaposlenih ter trende in razvoje v industriji. Budde (2013) dodaja, da morajo podjetja pri oblikovanju kreditne politike upoštevati različne dejavnike, med katerimi navaja velikost podjetja, specifične denarne toka, značilnosti industrije in splošno ekonomsko stanje.

**Smernica 2: Ustrezna organizacijska struktura.** Podjetja naj zagotovijo ustrezno organizacijsko strukturo, ki omogoča zaposlenim, da učinkovito izvajajo zastavljeno kreditno politiko. Organizacijska struktura mora omogočati sodelovanje med različnimi

službami v procesu upravljanja in pretok informacij. Barry (1997) kot enega izmed 7 dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje kreditne politike, omenja dejavnik korporativne/poslovne strukture podjetja in pri tem poudarja, da morajo podjetja določiti, kje v strukturi podjetja je kreditni menedžer, kakšne so njegove avtoritete in kdo so njegovi nadrejeni. Če to posplošimo, je za podjetja pomembno, da v svojo organizacijsko strukturo dobro umestijo vse sodelujoče v kreditnem procesu in jasno opredelijo njihove odgovornosti ter naloge. Pri tem je pomemben odnos vodstva do pomena upravljanja kreditnih tveganj in izvajanja kreditne politike, da lahko ta postane integriran del celotne poslovne strukture podjetja (Barry, 1997). Po vzoru izbranega podjetja predlagam vzpostavitev kreditne službe/oddelka, ki skupaj z drugimi službami sodeluje v procesu upravljanja terjatev do kupcev. Hkrati naj se vzpostavi nadzorni organ z zaposlenimi iz različnih služb, ki bo tekoče spremljal kreditna tveganja in nadziral operativno izvajanje kreditne politike.

**Smernica 3: Učinkovit informacijski sistem s centralizirano bazo podatkov.** Za učinkovito upravljanje terjatev poudarjam pomen dobre informacijske podpore z informacijskim sistemom, ki bo podjetjem zagotavljal ažurne in pravilne podatke o kupcih ter omogočal pravočasno obveščanje zaposlenih. Pomembno je, da so podatki centralizirani v eni bazi podatkov, ki omogoča vsem službam enake podatke pri pripravi različnih poročil. Ustrezen informacijski sistem bo zagotavljal pravočasno obveščanje zaposlenih, pretočnost informacij (Peterlin & Glavina, 2009) in omogočil podjetjem, da avtomatizirajo dele procesov, zmanjšajo nepotrebno ročno delo zaposlenih in s tem preprečijo človeške napake. Informacijski sistemi so lahko revidirani od pooblaščenih revizorjev informacijskih sistemov.

**Smernica 4: Vzpostavljen sistem tekočega spremljanja terjatev, limitov in kreditnih izpostavljenosti.** Peterlin in Glavina (2009) navajata, da je obstoj slabih in neizterljivih terjatev v podjetjih lahko rezultat pomanjkljive politike nadzora, zato kot četrto smernico navajam pomen vzpostavljenega sistema za tekoče spremljanje terjatev, limitov in kreditnih izpostavljenosti do posameznih poslovnih partnerjev (operativni/nadzorni vidik). Ta smernica se mi zdi ena izmed ključnih, saj lahko podjetja z doslednim in dejavnim spremljanjem pravočasno zaznajo morebitne likvidnostne težave kupcev in prevzeta ali potencialna kreditna tveganja, ki so jim podjetja izpostavljena. Podjetja lahko v internih pravilnikih ali kot del kreditne politike zapišejo način spremljanja terjatev in ključne kazalnike (dnevi vezave terjatev, koeficient obračanja terjatev, delež zapadlih/toženih/odpisanih terjatev v celotnih terjatvah, delež terjatev v sredstvih, terjatve do kupcev/obveznosti do dobaviteljev in drugi) ter njihove ciljne vrednosti. Poleg tekočega spremljanja terjatev je pomembno določiti proces spremljanja in poročanja o spoštovanju limitov in višini kreditnih izpostavljenosti do poslovnih partnerjev. Za dober nadzor je treba zagotoviti dober informacijski sistem, ki na enem mestu vključuje vse podatke o kupcih in omogoča generiranje poročil. Izbrano podjetje ima vzpostavljen nadzor na več ravneh: dnevno spremljanje terjatev in plačilne discipline kupcev v finančno-računovodski službi; tedenska seznanitev vseh služb s stanjem zapadlih terjatev in odprtih računov na podlagi

prejetih tabel; tedenski sestanki med finančno-računovodsko službo in komercialo, namenjeni spremljanju zapadlih terjatev; mesečni pregled stanja terjatev in ključnih kazalnikov na kolegijih podjetja; dnevno spremljanje/ocenjevanje/merjenje kreditnih tveganj v službi za upravljanje tveganj; tedenski pregled nad spoštovanjem limitov in kreditnih izpostavljenosti na sestankih odbora za upravljanje tveganj. V okviru te smernice po vzoru izbranega podjetja predlagam vzpostavitev takšnega nadzora.

**Smernica 5: Zagotavljanje instrumentov zavarovanj.** Podjetja imajo danes na voljo veliko različnih oblik zavarovanj, pri čemer je izbor zavarovanja odvisen od poznavanja kupca in ocene njegove zmožnosti odplačila svojih obveznosti ob zapadlosti terjatev (Mayr, 2003). Knez in Berk Skok (2017) poudarjata, da je zavarovanje terjatev kot oblika zavarovanja običajen sestavni del dobre kreditne politike, s katero lahko podjetja v zameno za redna premijska plačila prenesejo tveganje morebitnih neplačil in stroškov izterjave na zavarovalnico ter si obenem zagotovijo dodatno kakovost in nadzor nad bonitetami kupcev. Opozoriti pa je treba, da se podjetja na trgu srečujejo z vse večjimi izzivi glede možnosti zavarovanja terjatev (zavarovalnice postavljajo zelo stroge zavarovalne pogoje, še posebej za tujino, večje zneske in dejavnost). Poleg zavarovanja terjatev lahko podjetja uporabijo vrsto drugih zavarovanj za zavarovanje plačil, katerih značilnosti sem podrobneje opisala v poglavju 2.4 Zavarovanje terjatev. Pri instrumentih zavarovanj bi poudarila, da je pomembno, da podjetja znotraj organizacijske strukture jasno določijo, kdo odobrava in odloča o ustreznosti posameznih zavarovanj. V izbranem podjetju so določili pravila, pristojnosti in odgovornosti služb za sprejemanje odločitev o zavarovanjih. O ustreznosti posameznega zavarovanja odloča organ, ki odobrava limite skladno s pravilnikom. Poudarek je na zagotavljanju prvovrstnih zavarovanj, to so za izbrano podjetje bančne in korporativne garancije, poleg njih pa podjetje uporablja tudi zavarovanje terjatev s pomočjo izbrane kreditne zavarovalnice, menice, izvršnice, poročstva matičnih družb, depozite, predplačila, zastavo sredstev v zavarovanje in druge oblike zavarovanj. Na podlagi primera dobre prakse izbranega podjetja predlagam podjetjem vzpostavitev in uporabo ustreznih instrumentov zavarovanj.

**Smernica 6: Hiter in sistematičen proces izterjave.** Za učinkovito upravljanje terjatev je potreben hiter in sistematičen proces izterjave. V strokovni literaturi je veliko različnih priporočil za politiko izterjave, vendar vsi avtorji enotno poudarjajo pomen pravočasnosti in strokovnosti postopka (Peterlin & Glavina, 2009) ter pomen hitrega odzivanja na nenadne zamude pri plačilih kupcev (Knez in drugi, 2012). Zupan (2017) poudarja, da morajo podjetja ob zapadlosti računov ukrepati takoj in imeti vnaprej postavljen sistem korakov, kdo, kdaj in kako ukrepa. Poudarek na hitri in učinkoviti izterjavi je tudi v izbranem podjetju, kjer takoj po zapadlosti računa kupca ustno ali pisno pozovejo in v naslednjih dneh sledijo plačilu. Schaeffer (2002) priporoča, da podjetja kupce z znano slabo plačilno disciplino pokličejo že pred zapadlostjo računov in ob klicu preverijo, ali so prejeli račun, ali obstajajo kakšni zapleti, in jih opomnijo na datum zapadlosti računa. Na podlagi prakse v izbranem podjetju bi poudarila tudi pomen dobrega sodelovanja med komercialo in računovodsko

službo, kar v procesu izterjave omogoča izmenjevanje informacij med skrbniki kupcev, ki kupca najbolj poznajo, in računovodsko službo, ki dnevno spremlja plačilno disciplino ter višino odprtih terjatev. V izbranem podjetju je zagotovljeno sodelovanje med obema službama, saj je skrbnik posameznega poslovnega partnerja odgovoren za koordinacijo in pravočasnost izvajanja postopkov izterjave.

## **SKLEP**

Magistrska naloga obravnava področje upravljanja terjatev do kupcev in njihov pomen za poslovanje podjetij. Terjatve do kupcev predstavljajo pomemben del premoženja podjetja, ki ga je treba odgovorno upravljati (Knez & Berk Skok, 2017). Njihov način upravljanja neposredno vpliva na plačilno sposobnost podjetja, njegov denarni tok, stroške financiranja, delež slabih terjatev in na finančno varnost. V magistrski nalogi sem prišla do ugotovitev, da so za učinkovito obvladovanje terjatev do kupcev ključni dobro zastavljena kreditna politika, dodeljevanje in redno preverjanje bonitet in kreditnih limitov kupcev ter zagotavljanje ustreznih instrumentov zavarovanj glede na ocenjeno stopnjo izpostavljenosti. Pomembna je tudi dobra informacijska rešitev, ki podjetjem omogoča dnevno spremljanje stanja terjatev in plačil ter prepoznavanje prevzetih ter potencialnih kreditnih izpostavljenosti. Poleg navedenega je pomemben sistematičen in dosleden pristop k izterjavi, ki podjetjem zagotavlja pravočasen odziv na zamude plačil kupcev in zvišuje verjetnost poplačila terjatev.

Namen magistrske naloge je bilo prikazati, kako izbrano podjetje upravlja svoje terjatve do kupcev, in na podlagi celostne analize podjetja ter preučitve strokovne literature oblikovati predloge, ki bodo izbranemu podjetju zagotovili izboljšave sistema upravljanja terjatev do kupcev. Obenem sem želela z magistrsko nalogo na podlagi primera podjetja iz prakse predstaviti ključne smernice za uspešno upravljanje terjatev, ki jih lahko posamezniki uporabijo v svojem podjetju, z ustreznimi prilagoditvami glede na značilnosti posameznega podjetja.

Med pisanjem magistrske naloge sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. S pregledom strokovne literature sem preučila računovodsko, davčno in finančno obravnavo terjatev. V nadaljevanju sem na podlagi analize izbranega podjetja preučila, kako izbrano podjetje upravlja svoje terjatve do kupcev, katere mehanizme uporablja za nadzor nad kreditnimi tveganji in kolikšen je finančni vpliv držanja terjatev do kupcev v izbranem podjetju. Na koncu sem oblikovala predloge za izboljšave, ki jih predlagam izbranemu podjetju.

S primerjavo teoretičnih izhodišč strokovne literature in analize izbranega podjetja sem ugotovila, da izbrano podjetje predstavlja dobro prakso na področju obvladovanja terjatev do kupcev. Na podlagi ugotovitev sem predstavila 6 splošnih usmeritev podjetjem, ki jih

ocenjujem kot glavni prispevek magistrske naloge, saj predstavljajo ključne dejavnike učinkovitega obvladovanja terjatev do kupcev v podjetjih.

Za zaključek navajam besede avtorjev Zainudin in Regupathi (2011), ki poudarjata, da je preudarna politika upravljanja trgovinskega kredita ključna komponenta za uspeh in preživetje podjetij, zlasti za majhna in srednje velika podjetja. Ocenjujem, da sem z magistrsko nalogo poudarila prednosti in priložnosti, ki jih za podjetje prinaša celostno upravljanje terjatev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJ PES. (2016, 25. februar). *Z zunajsodno poravnavo dolgov preveč odlašamo*. Pridobljeno 5. januarja 2019 iz [https://www.ajpes.si/doc/AJPES/Dogodki/Boniteta\\_podjetja\\_se\\_spreminja\\_25.2.2016.pdf](https://www.ajpes.si/doc/AJPES/Dogodki/Boniteta_podjetja_se_spreminja_25.2.2016.pdf)
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJ PES. (2021). *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2020*. Pridobljeno 9. junija 2021 iz [https://www.ajpes.si/novica/Poslovanje\\_gospodarskih\\_druz\\_b\\_v\\_letu\\_2020?id=449](https://www.ajpes.si/novica/Poslovanje_gospodarskih_druz_b_v_letu_2020?id=449)
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJ PES. (brez datuma). *Statistike plačilnega prometa*. Pridobljeno 9. junija 2021 iz [https://www.ajpes.si/Statistike/Statistike\\_placilnega\\_prometa/Neporavnane\\_obveznosti/Porocila#b129](https://www.ajpes.si/Statistike/Statistike_placilnega_prometa/Neporavnane_obveznosti/Porocila#b129)
4. Akademija Finance. (2021, 2. april). *(Intervju) »Že dan zamude s plačilom je lahko resen indikator težav«*. Pridobljeno 13. junija 2021 iz <https://akademija-finance.si/intervju-ze-dan-zamude-s-placilom-je-lahko-resen-indikator-tezav>
5. Association of Chartered Certified Accountants. (2008). *Interest rates and early settlement discounts*. Pridobljeno 14. novembra 2021 iz [https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa\\_novdec08\\_ironsv2.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_novdec08_ironsv2.pdf)
6. Atkinson, W. (2011). Think of Accounts Receivable as Sales, not Collections. *EHS Today*, 4(7), A–D.
7. Atridius. (2020a). *Western Europe: 2021 offers hope to COVID-hit markets*. Pridobljeno 21. oktobra 2021 iz <https://group.atradius.com/publications/payment-practices-barometer/western-europe-2020-2021-hope-prevails-for-COVID-hit-markets.html>
8. Atridius. (2020b). *Eastern Europe: region faces 2021 battered but hopeful*. Pridobljeno 21. oktobra 2021 iz <https://group.atradius.com/publications/payment-practices-barometer/eastern-europe-2020-businesses-enter-2021-pandemic-battered-but-hopeful.html>
9. Bajuk Mušič, A. (2017a). Prihodki iz pogodb s kupci – MSRP 15. IKS – *Revija za računovodstvo, davščine in finance*, 44(11), 25–36.
10. Bajuk Mušič, A. (2017b). Popravki in odpisi terjatev – računovodska in davčna obravnava. *IKS – Revija za računovodstvo, davščine in finance*, 44(4), 50–59.

11. Bajuk Mušič, A., Čižman, M., Hieng, R., Koželj, S., Odar, M., Prusnik, M. & Zupančič, V. (2016). *Slovenski računovodski standardi (2016) v praksi z dodanimi Pravili skrbnega računovodenja: priročnik zveze RFR* (1. izd.). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
12. Banka Slovenije. (2021). Monetarne finančne institucije – obrestne mere in obseg novih posojil nefinančnim družbam v domači valuti. *Bilten Banke Slovenije*, XXX(12), 36–37.
13. Barry, M. A. (1997). *Credit management. The Key to Profitable Trading*. New York: John Wiley & Sons.
14. Berk, A., Lončarski, I. & Zajc, P. (2007). *Poslovne finance* (3. dop. in pop. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Bregar, L., Ograjenšek I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Brigham, E. F. & Daves, P. R. (2013). *Intermediate financial management* (11. izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
17. Brigham, E. F. & Houston, J. F. (2013). *Fundamentals of financial management* (13. izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
18. Budde, N. (2013). *What Is a Credit Policy – And How Do I Make a Good One?* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. avgusta 2021 iz <https://www.levelset.com/blog/what-is-a-credit-policy-and-how-do-i-make-a-good-one/>
19. ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo d.o.o. (2017a, 31. marec). *Kako se zavarovati pred neplačniki?* Pridobljeno 23. decembra 2019 iz <https://pro.finance.si/PKZ/8855448/Kako-se-zavarovati-pred-neplacniki>
20. ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo d.o.o. (2017b, 25. april). *Nasvet: telefon je vaš najboljši prijatelj pri izterjavi dolga!* Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://pro.finance.si/PROHIT/8856372/Nasvet-telefon-je-vas-najboljsi-prijatelj-pri-izterjavi-dolga>
21. Dakić, L. (2011, 10. februar). *Za učinkovito izterjavo v tujini je potrebno delovati lokalno*. Pridobljeno 25. januarja 2020 iz <https://www.finance.si/302373/Za-ucinkovito-izterjavo-v-tujini-je-treba-delovati-lokalno>
22. Deloitte. (2018a). *A Closer Look — Applying the expected credit loss model to trade receivables using a provision matrix*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz <https://www.iasplus.com/en/publications/global/a-closer-look/provision-matrix>
23. Deloitte. (2018b). *Revenue from Contracts with Customers. A guide to IFRS 15*. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz <https://www.iasplus.com/en/publications/global/guides/a-guide-to-ifs-15/file>
24. Drobež Tomšič, M. (2010). *Ali so odhodki iz popravkov vrednosti terjatev in njihovih odpisov davčno priznani?* Pridobljeno 8. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/268391/Ali-so-odhodki-iz-popravkov-vrednosti-terjatev-in-njihovih-odpisov-davcno-priznani>
25. Duemler, J. (2013, 1. november). Trade Credit Insurance: A Competitive Advantage for Manufacturers. *Industry Week*. Pridobljeno 27. decembra 2019 iz

- <https://www.industryweek.com/finance/cost-management-bpm/article/21962720/trade-credit-insurance-a-competitive-advantage-for-manufacturers>
26. Dun & Bradstreet. (2020). *Uporabnost finančnih kazalnikov, ocen in bilanc v izogib napačnim in tveganim poslovnim odločitvam*. Pridobljeno 2. junija 2021 iz <https://www.bisnode.si/o-bisnode/o-nas/novice/uporabnost-financnih-kazalnikov-ocen-in-bilanc-v-izogib-napacnim-in-tveganim-poslovnim-odlocitvam>
  27. EL KONCEPT d.o.o. (brez datuma). *Fininfo – Pregled podatoka o poduzeću* [posnetek]. Pridobljeno 2. junija 2021 iz <https://www.fininfo.hr/About/Videos>
  28. EOS Group. (2019). *EOS Survey »European Payment Practices« 2019*. Pridobljeno 1. februarja 2021 iz <https://de.eos-solutions.com/en/press/European-Payment-Practices-2019>
  29. Ernst & Young. (2019). *IFRS 9 - Expected Credit Loss*. Pridobljeno 12. decembra 2019 iz [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ecl-model-of-ar-and-contract-assets-under-ifs-en/\\$FILE/ey-ecl-model-of-ar-and-contract-assets-under-ifs-en.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ecl-model-of-ar-and-contract-assets-under-ifs-en/$FILE/ey-ecl-model-of-ar-and-contract-assets-under-ifs-en.pdf)
  30. Fishman, R. J. (2020). Creating an Effective Collections Policy. *Contractor Magazine*, 65(8), 32–32.
  31. Gabršek, R. (2018). *Davčne posledice začetka uporabe MSRP 9 za podjetja v Sloveniji*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
  32. Genriha, I. & Voronova, I. (2012). Methods for Evaluating the Creditworthiness of Borrowers. *Economics & Business*, 22, 42–50.
  33. Gianetti, M., Burkart, M. & Ellingsen, T. (2011). What You Sell Is What You Lend? Explaining Trade Credit Contracts. *Review of Financial Studies*, 24(4), 1261–1298.
  34. Glavina, P. (2007, 28. maj). *Koliko stane obratni kapital?* Pridobljeno 2. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/182893/Koliko-stane-obratni-kapital>
  35. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS. (2008). *Učinkovita izterjava* [CD-ROM]. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
  36. Grahek, A. (2015, 9. marec). *Kako, kdaj in koliko opominov napišemo dolžniku?* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://data.si/blog/kako-kdaj-in-koliko-opominov-napisemo-dolzniku/>
  37. Grzegorz, S. (2018). *Strategies of Receivables Management in Multi-entity Organizations*. Pridobljeno 1. februarja 2020 iz <https://www.atlantis-press.com/proceedings/feb-18/55907601>
  38. Hauptman, M. (2015, 7. julij). *Priprave na novi standard MSRP 9 so se začele*. Pridobljeno 17. decembra 2019 iz <https://www.finance.si/8824682/Priprave-na-novi-standard-MSRP-9-so-se-zacele>
  39. Hilton-Baird, A. (2014). Credit Policies: Excessive or Essential? *Credit Control*, 35(3–4), 98–101.
  40. Horvat, T. (2001, 8. februar). *Položaj in pravice upnikov pri izterjavi terjatev*. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.finance.si/2384>
  41. IFRS Foundation. (brez datuma). *IFRS 9 Financial Instruments*. Pridobljeno 21. oktobra 2020 iz <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/#about>



42. Igličar, A., Hočevnar, M. & Zaman Groff, M. (2019). *Osnove računovodskih izkazov za pravnike*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
43. Institut of Management & Administration. (2009). Calling Customers Before or Just After Invoice Due Date Yields Multiple Benefits. *Managing Credit, Receivables & Collections*. 2009(2), 1–12.
44. Izbrano podjetje. (2019a). *Pravilnik o upravljanju kreditnih tveganj in terjatev* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
45. Izbrano podjetje. (2019b). *Pravilnik o računovodstvu* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
46. Izbrano podjetje. (2019c). *Pravilnik o delovanju odbora za upravljanje tveganj* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
47. Izbrano podjetje. (2021). *Letna poročila izbranega podjetja od leta 2018 do 2020* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
48. Juhart, M., Ivanjko, Š., Vrenčur, R. & Jadek Pensa, D. (2010). *Zavarovanje terjatev in utrditev obveznosti*. Ljubljana: Nebra.
49. Jus, M. (2004). *Kreditno zavarovanje*. Ljubljana: Sanje.
50. Kaučič, P. (2004). Kako učinkovito izterjati dolgove. *Podjetnik*, 13(10), 54–55.
51. Knez Kostrevec, B., Volk, D. & Zupančič, P. (2013). *Telefonska in sodna izterjava ter poboti*. Ljubljana: Planet GV.
52. Knez, I. & Berk Skok, A. (2017). Terjatve do kupcev so pomembno premoženje, ki ga je treba znati preudarno upravljati. *Dolgovi in terjatve*, 37, 18–19.
53. Knez, I., Stanič, K., Geisler, R., Globočnik, N., Lahne N., Djinović, M., Penko Natlačen, M., Kos, A., Tesla, M., Škof, M., Race, R. & Gürke T. (2012). *Poslovanje in izterjava v EU: upravljanje terjatev malih in srednjih podjetij pri poslovanju v EU*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. Pridobljeno 22. novembra 2021 iz <https://www.gzs.si/pripone/Poslovanje%20in%20izterjava%20v%20EU%20-%20Priro%20C4%20Dnik%20za%20prakso.pdf>
54. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorje Slovenije.
55. Kolenc, S. (2017, 17. januar). *MSRP 9 – (iz serije člankov: »Neprestane spremembe MSRP in njihovo spremljanje«)*. Pridobljeno 3. decembra 2019 iz <http://poslovnibiser.com/index.php/sl/2017/01/17/msrp-9-iz-serije-clankov-neprestane-spremembe-msrp-in-njihovo-spremljanje/>
56. Korošec Lavrič, S. (2017, 30. avgust). *Katere spremembe vas čakajo z novim MSRP 9*. Pridobljeno 3. decembra 2019 iz <https://podjetnik.finance.si/8859837/Katere-spremembe-vas-cakajo-z-novim-MSRP-9>
57. Kouvelis, P. & Xu, F. (2021). A supply chain theory of factoring and reverse factoring. *Management Science*, 67(10), 6071–6088.
58. KPMG. (2014). *First Impressions: Revenue from contracts with customers*. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/06/First-Impression-Revenue-2014.pdf>

59. KPMG. (2017). *IFRS 9 for corporates*. Pridobljeno 13. decembra 2019 iz <https://stg.home.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/09/ifrs9-for-corporates.pdf>
60. KPMG. (2019). *Revenue - IFRS 15 handbook*. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/06/ifrs15-revenue-handbook.pdf>
61. Leitch, P. & Lamminmaki, D. (2011). Refining Measures to Improve Performance Measurement of the Accounts Receivable Collection Function. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 9(2), 1–20.
62. LEXPERA d.o.o. (2017). *Odpis obveznosti, odpis terjatev ter konverzija terjatev v lastniški delež dolžnika. Podrobnejši opis*. (1. izd.). Pridobljeno 10. januarja 2021 iz [https://www.findinfo.si/download/razno/Podrobnejši\\_opis\\_1\\_izdaja\\_Odpis\\_obveznosti\\_odpis\\_terjatev\\_ter\\_konverzija\\_terjatev\\_v\\_lastniski\\_delez\\_dolznika.pdf](https://www.findinfo.si/download/razno/Podrobnejši_opis_1_izdaja_Odpis_obveznosti_odpis_terjatev_ter_konverzija_terjatev_v_lastniski_delez_dolznika.pdf)
63. Lockstep. (2020, 23. julij.). *How to Set Customer Credit Limits* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. decembra 2021 iz <https://lockstep.io/blog/how-to-set-customer-credit-limits/>
64. Mason, R. (2004). *Credit Controller's Desktop Guide*. (2. izd.). London: Thorogood.
65. Mayr, B. (2003). *Kako gospodariti, da bomo potrebovali čim manj virov financiranja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
66. Mikuš, Š. (2014, 15. januar). *Terjatve do kupcev zavaruje vse več podjetij*. Pridobljeno 23. decembra 2021 iz <https://www.finance.si/8355056/Terjatve-do-kupcev-zavaruje-vse-vec-podjetij>
67. Ministrstvo za pravosodje. (2021). *Sodna statistika 2020*. Pridobljeno 24. oktobra 2021 iz <https://podatki.gov.si/dataset/sodna-statistika-bilten>
68. Mozetič, B. (2017). *Kaj prinaša nov mednarodni računovodski standard – MSRP 15?* Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/187473#>
69. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Murphy, C. B. (2021). *Receivables Turnover Ratio*. Investopedia. Pridobljeno 22. novembra 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/r/receivableturnoverratio.asp>
71. Mušič, M. (2015, 5. junij). *Vam dolžniki ne plačajo računa? Poznamo več načinov izterjave*. Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/vam-dolzniki-ne-placajo-racuna-poznamo-vec-nacinov-izterjave>
72. National Association of Credit Management – NACM. (2016). *Making Credit Decisions. Business Credit Principles: 8th Edition Materials*. Pridobljeno 21. novembra 2021 iz <https://nacm.org/clc-education-materials/business-credit-principles-slide-presentations.html>
73. Odvetniška družba Tršan o.p., d.o.o. (brez datuma). *Izterjava in zavarovanje terjatve*. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://odvetnik-trsan.si/gospodarsko-pravo/zavarovanje-in-izterjava-terjatve/>
74. Orehek Ručigaj, N. (2018). *Kako naj zavarujem svoje terjatve – 3. del (prepoved odtujitve, zastavna pravica, pridržna pravica, pogodbeni kazni, zamudne obresti, predkupna in odkupna pravica, ara in predplačilo)*. Pridobljeno 26. decembra 2019 iz <https://unijaxs.com/kako-naj-zavarujem-svoje-terjatve-3-del-prepoved-odtujitve->

- zastavna-pravica-pridrznopravica-pogodbena-kazen-zamudne-obresti-predkupna-in-odkupna-pravica-ara-in-predplacilo/
75. Otto, W. H. (2018). Management of trade credit by small and medium-sized enterprises. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 11(1), 1–8.
  76. Padachi, K. (2006). Trends in working capital management and its impact on firms performance: An analysis of Mauritian small manufacturing firms. *International Review of Business Research Papers*, 2(2), 45–58.
  77. Perlmutter, N. H. (2009). Improve Collections: Get a 'New Attitude'. *Financial Executive*, 25(8), 18–21.
  78. Peterlin, J. & Glavina, P. (2009). *Finance za poslovneže: Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove. Ni lahko, je pa mogoče*. Ljubljana: Časnik Finance.
  79. Peterlin, J. (2016, 13. april). *Obratni kapital vpliva na zadolženost podjetja*. Pridobljeno 12. junija 2021 iz <https://www.finance.si/8843745/Obratni-kapital-vpliva-na-zadolzenost-podjetja>
  80. Petrov, S. (2007, 27. februar). *Kako imeti dobre odnose tudi z neplačniki*. Pridobljeno 31. januarja 2020 iz <https://www.finance.si/176159/Kako-imeti-dobre-odnose-tudi-z-neplacniki>
  81. Pryor, C. R., Lynch, N. C. & Gray, S. S. (2020). *When factoring receivables can help SMEs improve cash flow*. *Journal of Accountancy*. Pridobljeno 25. novembra 2021 iz <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2020/dec/factoring-receivables-can-help-improve-cash-flow.html>
  82. PwC. (2017). *IFRS9, Financial instrument. Understanding the basics*. Pridobljeno 14. decembra 2019 iz <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/ifrs-9/ifrs-9-understanding-the-basics.pdf>
  83. Rakovec, O. (2009). Obvladovanje terjatev. V *Zbornik 6. Študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 43–51). Koper: Fakulteta za management.
  84. Rems, M. (2000). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Založba Primath.
  85. Repič, M. (2010). Najpogostejše napake pri izterjavi. *Podjetnik*, 19(03), 50–51.
  86. Rogač, J. & Mlinarič, F. (2014). Cena obvladovanja kreditnega tveganja. *Naše gospodarstvo*, 60(1–2), 81–88.
  87. Saop d.o.o. (brez datuma). *Od izterjave do izvršbe. E-priročnik*. Pridobljeno 29. novembra 2021 iz <https://www.minimax.si/wp-content/uploads/2020/07/MM-ebook-E-od-izterjave-do-izvrsbe-20200729.pdf>
  88. Schaeffer, M. S. (2002). *Essentials of credit, collections, and accounts receivable*. Hoboken: John Wiley.
  89. Siekelova, A., Kollar, B. & Weissova, I. (2015). Impact of Credit Risk Management. *Procedia Economics and Finance*, 26, 325–331.
  90. Slovenski inštitut za revizijo. (2018). *Slovenski računovodski standardi 2016 z dopolnitvami 2019*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
  91. Tavčar, B. (2021). *Kriza in insolventnost poslovnih subjektov v Sloveniji*. Pridobljeno 9. junija 2021 iz [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/kratke\\_](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_)

analize/2021\_3\_Kriza\_in\_insolventnost\_poslovnih\_subjektov\_v\_Sloveniji/Kriza\_in\_i  
nsolventnost\_poslovnih\_subjektov\_01.pdf

92. Thorpe, P. (2011). Why Have a Credit Policy? *Business Credit*, 113(6), 32–37.
93. Tratnik, M., Vrenčur, R. & Šlamberger, M. (2010). *Zavarovanje plačil: s primeri pogodb, klavzul, zemljiškoknjižnih predlogov in sodno prakso*. Maribor: Inštitut za nepremičninsko pravo.
94. Trbižan, J. (2021). Poravnava, oslabitev in odpis kratkoročnih terjatev do kupcev v javnem sektorju. *IKS – Revija za računovodstvo, davščine in finance*, 48(5), 40–48.
95. Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2005). *Fundamentals of financial management* (12. izd.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
96. Vrankar, M. (2015, 31. avgust). *Čisti računi: Novi MSRP 15 – do pripoznanja prihodkov v petih korakih*. Pridobljeno 6. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/8835113/Cisti-racuni-Novi-MSRP-15-do-pripoznanja-prihodkov-v-petih-korakih>
97. Vrankar, M. (2016). *MSRP 15 prihodki iz pogodb s kupci – standard, ki prinaša pomembne in zahtevne novosti glede pripoznavanja prihodkov*. Pridobljeno 13. decembra 2019 iz <https://www.bdo.si/sl-si/vpogledi/revizija-in-racunovodsko-sveto-vanje/nasi-nasveti/msrp-15-prihodki-iz-pogodb-s-kupci>
98. Zainudin, N. & Regupathi, A. (2011). Manufacturing SMEs credit collection period and its determinants: Some evidence from Malaysia. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 9(1), 83–104.
99. Zupan, N. (2009a). Učinkovita izterjava. *Podjetnik*, 18(7), 48–49.
100. Zupan, N. (2009b). Učinkovita izterjava, 2. del. *Podjetnik*, 18(8), 50–51.
101. Zupan, N. (2017). Odnos do izterjave je treba spremeniti. *Dolgovi in terjatve*, 37, 21.