

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZMANJŠANJE TERJATEV PODJETJA IN VZPOSTAVITEV
PROCESA IZTERJAVE**

Ljubljana, maj 2016

ŠPELA BIZJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Bizjak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Zmanjševanje terjatev podjetja in vzpostavitev procesa izterjave, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Aljošo Valentinčičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV	4
1.1 Terjatve	4
1.2 Plačilna sposobnost podjetja	6
1.2.1 Kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost podjetja	7
1.2.2 Plačilni roki.....	7
1.2.3 Plačilna nedisciplina	8
1.3 Vloga tveganja in instrumenti za njegovo obvladovanje	9
1.3.1 Menica	10
1.3.2 Izvršnica.....	10
1.3.3 Bančna garancija.....	11
1.3.4 Faktoring.....	12
1.3.5 Poroštvo	12
1.3.6 Zastavna pravica	13
1.3.7 Kreditno zavarovanje.....	13
1.3.8 Stoškovni vidik instrumentov zavarovanj poslov	14
1.4 Stanje na trgu	15
2 RAVNANJE S TERJATVAMI.....	19
2.1 Preventivno delovanje.....	21
2.1.1 Boniteta podjetja in verjetnost neplačila.....	21
2.1.2 Dodeljevanje kreditnih limitov in spremljanje plačil	23
2.2 Reševanje nastalih terjatev.....	24
2.2.1 Notranja izterjava.....	25
2.2.2 Zunanja izterjava	32
2.3 Slabe terjatve.....	35
2.3.1 Prevrednotenje ali slabitev terjatev.....	35
2.3.2 Zakonski odpis terjatev.....	35
2.3.3 Davčna obravnava slabitev	36
2.3.4 Časovni vidik slabitve, odpisa in DDV-ja	37
3 RAZISKAVA IN ANALIZA TERJATEV PODJETJA	38
3.1 Predstavitev podjetja	38
3.2 Hiter pregled terjatev	39
3.3 Razlogi za nastanek terjatev in praksa njihovega upravljanja.....	41
3.4 Posamezno ocenjevanje dolžnikov	42
3.4.1 Dodeljevanje bonitetne ocene in kreditnega limita kupcu	43
3.4.2 Razpored terjatev po kritičnosti.....	43
3.5 Predlog za izboljšanje stanja terjatev	44
3.5.1 Rezervacija za slabe terjatve.....	45
3.5.2 Vzpostavitev sistema za proces upravljanja tekočih terjatev.....	48
3.5.3 Sodelovanje z zunanjimi svetovalci - zunanja izterjava	52
3.6 Predviden časovni okvir izboljšave stanja	53

SKLEP.....	54
LITERATURA IN VIRI.....	57
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Cene instrumentov zavarovanj	15
Tabela 2: Struktura pogovora telefonskega klica izterjave	27
Tabela 3: Praktični primeri izgovorov in ustreznih ukrepanj telefonske izterjave	28
Tabela 4: Pregled terjatev glede na njihovo starost in status dolžnika.....	41
Tabela 5: Deleži terjatev glede na bonitetno oceno	44
Tabela 6: Ocena slabih terjatev	47
Tabela 7: Podjetja boljših bonitetnih ocen in zapadlostjo nad 60 dni po valuti.....	49
Tabela 8: Najpogostejši izgovori dolžnikov in pravilno ukrepanje	50
Tabela 9: Predlog zunanje izterjave	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev terjatev glede na naslovnika po SRS	5
Slika 2: Kapitalska ustreznost	6
Slika 3: Zaporedje dogodkov simptomov krize v podjetju	9
Slika 4: Trend deleža pobranih premij kreditnih zavarovanje v BDP.....	14
Slika 5: Kazalnik zaupanja v gradbeništvo	16
Slika 6: Delež terjatev v prihodkih gospodinjstva	16
Slika 7: Blokade podjetij v letih 2013 in 2014.....	17
Slika 8: Izbrisi podjetij v letih 2013 in 2014.....	18
Slika 9: Število stečajev v letih 2013 in 2014	19
Slika 10: Odnos med slabimi terjatvami in izdatki izterjave	20

UVOD

Plačilna nedisciplina je velik problem podjetij različnih držav. Velikokrat se pojavi, ko se država znajde na prehodu k razvitemu tržnemu gospodarstvu (Vodlan, 2010). V Sloveniji je z začetkom krize leta 2008 poraslo tudi število podjetij z blokadami na bančnih računih, v postopkih prisilne poravnave, insolventnih podjetij in tistih v stečaju. Iz registra javnopravnih evidenc je jasno razvidno najbolj prizadet gradbeni sektor, ki je povezan tudi s podjetjem praktičnega dela moje magistrske naloge. Posledice poslabšanja plačilne sposobnosti podjetij se občutijo še danes. Število insolventnih dogodkov se celo povečuje. V letu 2014 se je število slednjih glede na leto 2013 ponovno izjemno povečalo. Dosežena je bila 40-odstotna rast, med katerimi prevladujejo stečajni postopki (AJ PES, 2016c). Posledice slabih poslovanj s preteklosti silijo k novim praksam ekonomske politike in zahtevajo reforme regulacije in sistemske spremembe v realnem ter finančnem sektorju (Štiblar, 2012).

Kljub vsemu se Slovenija počasi prilagaja spremembam na trgu. Skladno počasi se spreminja tudi narava posla. Nekatera slovenska, predvsem pa tuja podjetja v Sloveniji, že delujejo po novejših principih. Kovačič (2013, str. 3–6) celo pravi, da so se v zadnjih letih za razvojno uspešna pokazala tista podjetja, ki v času tranzicije niso bila lastniško prevzeta in se njihovi lastniki niso obnašali kot finančni lastniki. Vseeno v Sloveniji še vedno posluje veliko takih podjetij, ki se spremembam še niso popolnoma prilagodili. Prisilne poravnave so poseben sporazum za dalj časa insolventne dolžnike, ki so upravičeni do odložitve in zmanjšanja obveznosti do svojih upnikov. V zameno pripravijo predlog načrta finančne reorganizacije, ki jo mora podpreti 75 % terjatev upnikov z glasovalno pravico (Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, Ur.l. RS, št. 13/14 – uradno prečiščeno besedilo in 10/15 – popr., nadaljevanju ZFPPIPP). Tako izogibanje odgovornosti upnike velikokrat prisili, da privolijo na finančni predlog, saj se bojijo, da bi v nasprotnem primeru dolжник prijavil stečajni postopek. S prisilno poravnavo upajo na vsaj delno plačilo, ki je v praksi velikokrat znesek brez obresti, razdeljen na obroke skozi največ pet let, kot jim tudi omogoča ZFPPIPP v 44. c členu. Na koncu pa je plačilo še vedno pod vprašajem. Velikokrat se v tem času že prijavi stečajni postopek ali predlog za izbris podjetja. Prav taki scenariji podjetja silijo, da so v današnjem času strožji glede plačevanja svojih dolžnikov. Treba se je namreč zavarovati, saj lahko večji posel, ki ostane neplačan, zmaje še tako dobro stoječe podjetje. Pravočasna in učinkovita izterjava je dobra podlaga za preprečevanje takih situacij.

V Združenih državah Amerike agencije, ki se ukvarjajo z izterjavo, zaposlujejo več kot 140.000 ljudi in vsako leto vrnejo več kot 50 milijard dolarjev dolga (Fedaseyeu & Hunt, 2014). Čeprav različne informacije in pravni faktorji kažejo, da bi morali imeti primarni upniki prednost v procesu izterjave, je zanimivo vprašanje, zakaj je ta panoga tako razširjena in močna?

V Sloveniji so te številke mnogo manjše. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) je do meseca marca 2016 zabeležila več kot 375 aktivnih podjetij s področja dejavnosti finančnih zakupov, pomožnih finančnih dejavnosti in drugih nerazvrščenih finančnih storitev. V podjetjih je skupaj zaposlenih nad 444 ljudi. Do istega obdobja je aktivnih registriranih 37 izvršiteljev in čez 630 odvetnikov (AJPES, 2016a). Podatki kažejo, da kljub manjšim številkam Slovenija premore glede na svojo velikost in populacijo obsežno število ponudnikov finančnih storitev, ki nudijo odkupe terjatev, različne verižne kompenzacije, faktoring, zavarovanje terjatev ali odvetniške in rubežnikove storitve. V večini primerov so finančne agencije za razliko od odvetnikov in izvršiteljev plačane po odstotku od izterjanega zneska dolga, kar pa lahko na koncu predstavlja velik kup denarja oz. visoke stroške za podjetje. Vse oblike bodo kasneje natančneje definirane in opisane.

Ena izmed možnosti je tudi, da podjetje samo rešuje problematiko svojih dolgov. To je potrebno predvsem takrat, ko so terjatve nepriljubljene za različne odkupe ali kompenzacije (Fedaseyeu & Hunt, 2014), kar je slaba stran zgoraj naštetih finančnih agencij. Moj namen je zato prikazati dobre plati lastne izterjave dolga in strukturirati optimalen proces za uspeh notranje izterjave, ki bo za podjetje stroškovno ugodnejši.

Včasih se tvegani posli obrestujejo in prav tu je tanka meja med pravilnim in uspešnim odločanjem. Ker pa je nemogoče biti 100-odstotno optimalen, je že vnaprej dobro upoštevati problem dolgov in rezervirati del za slabe terjatve (Hutchinson, 1995).

Stanje terjatev v dotičnem primeru podjetja moje magistrske naloge je trenutno v slabšem stanju. Moja želja in namen je pokazati možnosti izboljšave, in sicer knjigovodsko urediti stare terjatve in vzpostaviti učinkovit proces upravljanja novih obveznosti dolžnikov. Z rezultati želim prispevati podjetju dodano vrednost in rešitve za njegovo boljše delovanje v prihodnosti. Namen magistrskega dela je tako konkretno ponazoriti načine, kako se lahko podjetja sama uspešno spopadejo s svojimi terjatvami, hkrati pa poudariti pomembnost pravočasne izterjave s prilagojenimi ukrepi za različne primere.

Z magistrskim delom želim najprej pokazati trenutno stanje terjatev v podjetju in slednje analizirati po starosti terjatev, zneskih odprtih obveznosti in problematičnosti dolžnikov glede na njihov finančni status. Na podlagi ugotovljenega je naslednji korak predlagati konkretne rešitve, in sicer po sklopih problematičnosti strank, pri najbolj problematičnih strankah pa konkretno in specifično predlagati rešitve. Zadnji praktični del bom povzela z ugotovitvami in predlogami za rešitve ter tako vzpostavila učinkovit sistem izterjave v izbranem podjetju. Na podlagi novega sistema je posledično moj glavni cilj zmanjšati terjatve podjetja. Za doseglo glavnega cilja bom na podlagi ugotovljenega in ocenjenega dorekla še predviden časovni okvir izboljšave stanja terjatev v podjetju.

Ocenjevanje vsakega dolžnika posebej bo pri moji analizi poglobljeno za prikaz realne slike stanja terjatev podjetja. Glede na status dolžnika se lahko pravilnejše odločamo o pristopih izterjave ali celo ukrepih preventive. Obenem je pri pregledovanju terjatev pomembno, da smo seznanjeni z vrsto zakonov in računovodskimi standardi, ki nas usmerjajo k pravilnemu

knjiženju terjatev ali k njihovim odpisom. Zakonsko je tudi določeno, kdaj smo upravičeni obračunavanja davka za neplačane račune in kakšni so postopki.

Podcilj magistrskega dela je poudariti pomembnost pravočasne izterjave s pravimi ukrepi za različne primere. Za izbrano podjetje želim postaviti časovni okvir kot iztočnico za postopno izboljšanje stanja neporavnanih obveznosti. Ukrepe želim razdeliti med stare in tekoče terjatve ter tako poskrbeti, da se najprej s popravki in pravilnim knjiženjem uredijo slabe terjatve. Drugi korak zadeva tekoče terjatve in je temelj za vse nadaljnje poslovanje izbrane družbe. Pri tekočih terjativah bom vzpostavila sistem vsakodnevne izterjave, ki se bo strogo držal pravil in med sabo povezal tako finančni kot tudi oddelk komerciale. Za dobre rezultate je zelo pomembna seznanjenost oddelka komerciale s problematiko neplačanih računov. Komercialisti velikokrat gledajo zgolj na število sklenjenih poslov in se ne osredotočajo na dejansko plačane posle. Posledično velikokrat pozabijo na posledice sklepanja poslov s slabimi strankami in se ne zavedajo tega neuspeha.

Natančneje se bom osredotočila na odstotek terjatev, starejših od 60 dni po valuti, in slednjega poskušala strateško čim bolj zmanjšati. 60 dni je hkrati meja, v kateri bi morale biti rešene vse morebitne zavrnitve računov.

Prvi del magistrskega dela bo sestavljen iz teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov s področja terjatev, plačilne nediscipline, vloge tveganja, ocene trgov, preventivnega delovanja proti nastanku terjatev, sodelujočih pri izterjavi, dodeljevanja bonitetnih ocen podjetij in kreditnih limitov, rezervacije za slabe terjatve, njihov odpis idr. Ob teoriji bom za lažje razumevanje predstavila tudi primere iz prakse. V tem delu bom uporabila opisno metodo analiziranja, zraven pa bom vključila tudi metodo kompilacije in tako združila mnenja več avtorjev s področja procesa izterjave. Drugi del magistrskega dela bo empirične narave, v katerem se bom osredotočila na izbrano podjetje. Ocenila bom njegovo trenutno stanje terjatev in analizirala naravo strank. Po oceni in globlji analizi bom povzela ugotovitve in predlagala rešitve.

Pri pisanju zaključnega dela bom uporabila tudi svoje dosedanje teoretično znanje, ki sem ga prejela v okviru podiplomskega študija na fakulteti. Zraven bom dodala še praktična znanja, predvsem iz področja financ in managementa, ki sem jih pridobila z delom izterjave in upravljanja terjatev v podjetjih.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh poglavij. Vsako poglavje bo dodatno razdelano na več podpoglavij. V uvodnem delu bom razložila temeljne pojme za nadaljnje razumevanje, kjer bodo natančneje definirane terjatve, obrazložena bo plačilna sposobnost podjetja ter vloga tveganja, ki predstavlja tanko linijo pri uspešnosti podjetja. Poleg tveganja bodo predstavljeni tudi osnovni instrumenti za njegovo obvladovanje. Poglavje bom zaključila s povzetkom stanja na trgu. Drugo poglavje bo teoretično opisalo ravnanje s terjativami. Menim, da se na terjatve pogosto spomnimo prepozno, ko so že nastale in ostajajo neplačane. S tem namenom bo poudarek v drugem delu na preventivnih ukrepih proti obstoju terjatev. Opisana bo boniteta podjetja, verjetnost neplačila, kot tudi kreditni limiti in pomembnost spremljanja

plačil. V nadaljevanju bo opisan postopek izterjave, ko terjatve že nastanejo. V tem delu bodo združeni različni pogledi in mnenja glede učinkovitih postopkih zapiranja obveznosti, a hkrati razdeljeni na izterjavo znotraj podjetja samega in izterjavo zunanjih sodelavcev. Poglavje upravljanja terjatev bom zaključila z razčlenbo starih terjatev, in sicer bom natančneje opredelila njihovo slabitev, zakonski odpis, davčno obravnavo in celoten časovni vidik vseh treh naštetih elementov. Tretje poglavje je izključno praktične narave, in sicer je vsa prej opisana teorija postavljena v konkretno podjetje. Za slednje bom najprej napravila pregled terjatev in z direktorjem podjetja ugotavljala razloge za njihov nastanek. Nato bom ocenila dolžnike po kritičnosti in jim dodelila kreditne limite. Na podlagi ugotovljenega bom podala predlog o izboljšanju starih terjatev in predstavila novo vzpostavitev sistema za upravljanje tekočih terjatev. Zaključila bom s predvidenim časovnim okvirjem izboljšave finančnega stanja terjatev v podjetju.

1 OPREDELITEV POJMOV

V prvem poglavju se bomo najprej seznanili s temeljnimi pojmi terjatev, kar je pomembno za celotno nadaljnje razumevanje magistrskega dela. Terjatve bom natančno specificirala po računovodskih standardih in zakonu o finančnem poslovanju. Nadaljevala bom s pojmom plačilne sposobnosti podjetja, razliko med kratkoročno in dolgoročno plačilno disciplino in navedla vzroke za njen nastanek. V drugem delu poglavja bo razložena vloga tveganja in natančneje opisani instrumenti za njegovo obvladovanje. Poglavje bom zaključila s hitrim pregledom dejanskega stanja na trgu.

1.1 Terjatve

Terjatev opredelimo kot pravico, ki jo upnik lahko zahteva od dolžnika, da opravi izpolnitveno ravnanje, katerega predmet so dajatev, storitev, opustitev ali dopustitev (ZFPPIPP, 20. člen). Slovenski računovodski standardi 2016 (Ur.l. RS št. 95/2015, v nadaljevanju SRS) v razdelku 5.1. opredeljujejo terjatve kot na premoženjskih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, v primeru danih predplačil pa tudi dobavo stvari ali opravitev storitve. Če odvzamemo primer predplačil, pri terjatvah tako vzporedno uveljavljamo pogodbene pravice upnika, da prejme plačilo, z ustrezno obveznostjo dolžnika, da izpolni svojo dolžnost. Po 20. a členu ZFPPIPP se terjatve lahko delijo na finančne in poslovne. Pod finančne terjatve do dolžnika spadajo vse tiste, ki so nastale na podlagi:

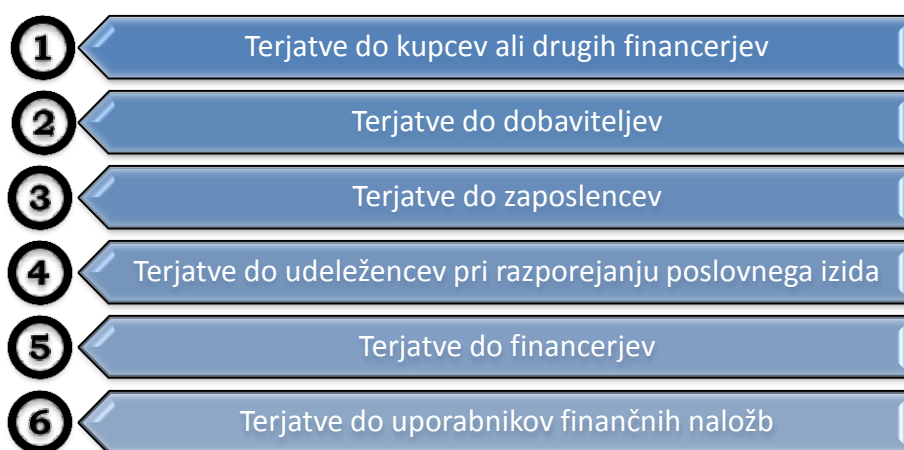
1. kreditnih pogodb, pogodb o bančni garanciji ali drugih poslov enakih značilnosti, ki jih je dolžnik sklenil z banko, finančno institucijo ali drugo finančno ustanovo;
2. pogodb o finančnem leasingu ali o drugih poslih enakih značilnosti, ki jih je dolžnik sklenil z banko, finančno institucijo ali drugo finančno ustanovo;

3. posojilnih pogodb ali drugih poslov enakih značilnosti, ki jih je dolžnik sklenil z osebo nefinančnega sektorja;
4. poročta ali drugih poslov enakih značilnosti, ki jih je prevzel dolžnik za finančno terjatev od druge osebe;
5. izvedenih finančnih instrumentov, ki jih je izdal dolžnik.

Vse ostale terjatve, ki izključujejo zgoraj naštetu, se štejejo kot poslovne terjatve.

Po SRS (5.1. člen) so poslovne terjatve definirane kot zgolj tiste, ki so povezane s finančnimi prihodki, ki nastajajo iz njih. Posledično se pod terjatve ne štejejo dolgoročne ali kratkoročne finančne naložbe, ampak SRS v 5.2. členu delijo terjatve glede na naslove dolžnikov. V sliki 1 spodaj lahko vidimo slednjo razdelitev.

Slika 1: Delitev terjatev glede na naslovnika po SRS



Vir: SRS, Ur.l. RS 95/2015, Razvrščanje terjatev, 5.2. člen.

Iz prvega sklopa so terjatve vezane na prodane proizvode, trgovsko blago, opravljene storitve, pa tudi na druga prodana sredstva, medtem ko so terjatve do drugih financerjev povezane predvsem s proizvodi ali storitvami do države, ki so v zvezi z državnimi podporami pri prodaji.

Pod terjatve do dobaviteljev spadajo prvine poslovnega procesa, kar so njim dani predujmi za opredmetena ali neopredmetena osnovna sredstva, zaloge materiala in pa ne opravljene storitve, preplačila in varščine. Terjatve zaposlencev pa so njim dani predujmi in odškodninske obremenitve.

Terjatve do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida predstavljajo terjatve do države iz naslova plačanih davkov ali do dolžnikov, ki so dolžni prispevati k poravnavi izgube.

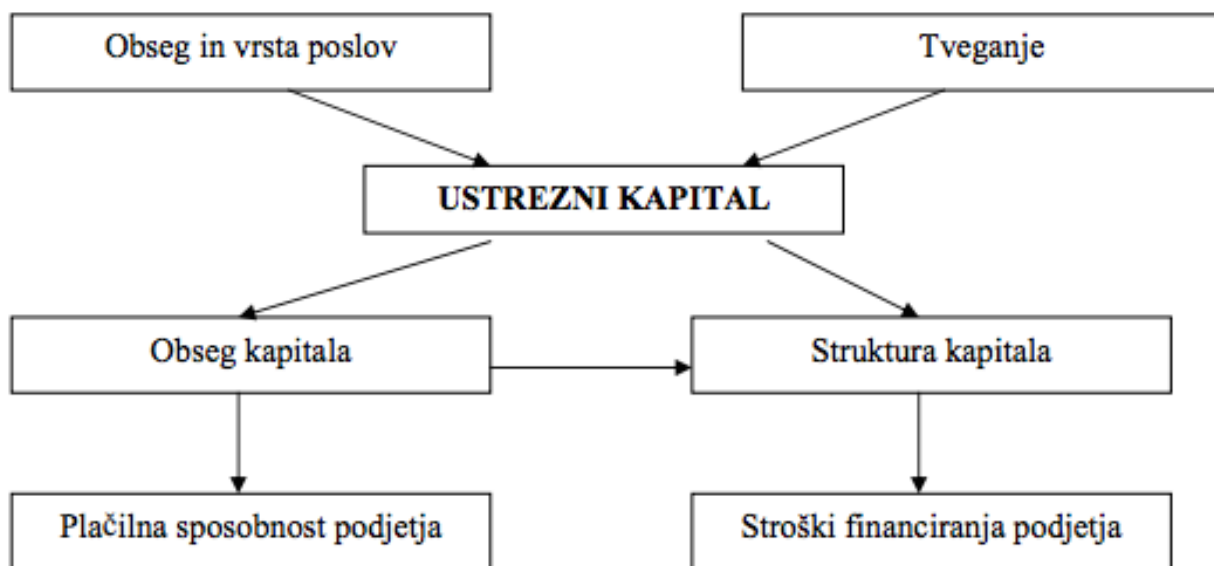
Pri financerjih se terjatve štejejo za tiste v povezavi z nevplačanim v plačilo zapadlim vpisanim kapitalom. Finančne naložbe pa lahko privedejo do terjatev v zvezi z obračunanimi obrestmi in deleži v njihovem čistem dobičku.

1.2 Plačilna sposobnost podjetja

Plačilna sposobnost je po 11. členu ZFPPIPP definirana kot sposobnost pravnih ali fizičnih oseb plačevanja svojih obveznosti ob njihovi zapadlosti. Z drugimi besedami je plačilna sposobnost podjetja prav njegova zmožnost pravočasnega plačevanja svojih računov (Iskani pojem, b.l.).

V spodnji sliki 2 lahko povežemo, kako kapitalska ustreznost posredno vpliva tudi na plačilno sposobnost podjetja. Obseg in vrsta poslov ter tveganje sta dva dejavnika, ki vplivata na ustreznost kapitala. Ob velikem obsegu posla in majhnem tveganju je kapital bistveno ustrežnejši kot v nasprotnem primeru. V nadaljevanju lahko vidimo, da ustrezni kapital vpliva na njegov obseg in strukturo. Struktura kapitala v končni fazi vpliva na stroške financiranja podjetja. Obseg kapitala, ki neposredno vpliva tudi na njegovo strukturo, pa na koncu definira plačilno sposobnost podjetja. Če povzamemo, večji, kot je obseg netveganih poslov, ustrežnejši je kapital, njegov obseg se poveča, rezultat pa je močna plačilna sposobnost podjetja.

Slika 2: Kapitalska ustreznost



Vir: Bergant, *Izvedbeni vidiki ZFPPIPP v okviru kodeksa poslovnofinančnih načel*, 2008, str. 6.

Bergant (2015, str. 75–76) hkrati opozarja na pravilno finančno poročanje podjetij. Nepravilno poročanje lahko vodi do previsokih odpisov terjatev zaradi slabe ocene plačilne sposobnosti podjetja. Zaradi slabih informacij v pogledu zagotavljanja in ohranjanja plačilne sposobnosti pa se podjetja v praksi neustrezno odločajo.

1.2.1 Kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost podjetja

Podjetje je kratkoročno plačilno sposobno, ko v določenem časovnem obdobju poravnava vse obveznosti, ki so zapadle v istem časovnem obdobju. V nasprotju je podjetje dolgoročno plačilno sposobno takrat, ko izpolni vse svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Z drugimi besedami to pomeni, da je dolgoročno plačilno sposobno podjetje kapitalsko ustrezno, ko je obseg njegovih dolgoročnih virov financiranja zadosten glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja, ter tveganj, ki jim je izpostavljen (ZFPPIPP, 11. člen). To pomeni, da mora biti podjetje za dolgoročni obstoj priskrbljeno z dovolj finančnimi sredstvi, ki bodo zadostovale za sprotno poravnavo obveznosti, hkrati pa bodo vključevale možnost rizika in stroškov tveganj in neplačanih poslov.

Vsako podjetje mora redno skrbeti za svojo plačilno sposobnost. To v grobem narekuje naslednje tri dejavnosti (Bergant, 2008, str. 3):

- načrtovanje pričakovanih denarnih pritokov in odtokov ter načrtovanje zadostnih pritokov za denarne odtoke, pri tem pa upoštevati normalen potek poslovanja z morebitnimi likvidnostnimi krizami,
- redno spremljanje in upravljanje likvidnosti,
- določitev ukrepov za preprečitev nastanka plačilne nesposobnosti, med katerimi je treba natančno določiti morebitne vzroke za plačilno nesposobnost.

1.2.2 Plačilni roki

Za plačilno nedisciplino štejemo vas plačila, ki so bila nakazana po valuti izstavljenega računa. V 10. členu zakona o preprečevanju zamud pri plačilih (Ur.l. RS, št. 57/2012, v nadaljevanju ZPreZP-1) plačilni rok med gospodarskimi subjekti ne sme biti daljši od:

- 60 dni od dneva prejema računa;
- 60 dni od dneva prejema blaga ali opravljene storitve, če račun ni bil prejet ali pa je dan prejema računa sporen;
- 60 dni od dneva prejema blaga ali opravljene storitve, če je dolжник prejel račun, preden je prejel blago ali je bila storitev opravljena;
- 60 dni od dneva pregleda blaga in storitve, če je dogovorjen ali zakonsko predpisan pregled blaga ali storitve ter je dolжник prejel račun pred dnevom pregleda.

Rok je lahko izjemoma prekoračen, in sicer, če je dogovorjen pisno in tak rok ne predstavlja očitno nepravilnega dogovora. V primeru, da je dolжник javni organ, se zgornje število dni spusti na 30. Poleg tega je v primeru, da plačilni rok ni dogovorjen, dolжник svoje obveznosti dolžan plačati v tridesetih dneh glede na opisane situacije v zgornjih alinejah.

V primeru zamude plačila je upnik upravičen do zaračunavanja zamudnih obresti. Slednje so zakonsko določene in v primeru, da je dolжник javni organ, strogo ne smejo odstopati. V

primeru, da dolžnik ni javni organ, se lahko o obrestih dogovori in poskuša pogoditi z upnikom. Zamudne obresti so zakonsko določene s strani Banke Slovenije. Spreminjajo se vsakih šest mesecev in od leta 2003, ko je bila obrestna mera 17 %, strmo padajo. Do 31. decembra 2015 je veljala 8,05-odstotna obrestna mera (Banka Slovenije, 2015).

Poleg obresti je upnik upravičen zahtevati plačilo nadomestila stroškov izterjave v znesku 40,00 EUR, med katere se ne štejejo izvršilni stroški, kot jih določa zakon, ki ureja postopek izvršbe (ZPreZP-1, 14. člen). Sodna taksa se dodatno zaračuna dolžniku v višini 44,00 EUR za vsako izvršilno sredstvo (Elektronska izvršba, 2015).

Na drugi strani je dolžnik zaščiten tako, da pravica upnika do izterjave plačil zastara v treh letih od dneva nastanka zamude (ZPreZP-1, 14. člen).

1.2.3 Plačilna nedisciplina

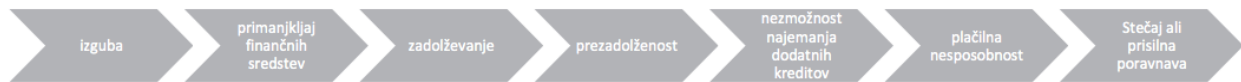
Do plačilne nediscipline pride, ko podjetja zamujajo s svojimi plačili ali dolžniki ne poravnajo svojih obveznosti do njih. Slednjo večkrat sprožijo dolžniki, ki prijavijo stečaj ali pa terjatev zastara. Mlinarič (2000, str. 24) opiše plačilno nedisciplino kot nespoštovanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov opravljanja svojih obveznosti. Dolgoročna plačilna nedisciplina in trajnejša nelikvidnost, ki kaže, da podjetje kratkoročno ni zmožno poravnati zapadle obveznosti, pa vodi do insolventnosti podjetja (Dubrovski, 2011).

Plačilna nedisciplina je velik problem podjetij v različnih državah, ki se znajdejo na prehodu k razvitemu tržnemu gospodarstvu. Razlogi za plačilno nedisciplino so seveda različni: pomanjkanje znanja managerjev o delovanju tržnega gospodarstva, slabo razvito sodstvo, za primere v Sloveniji pa lahko dodamo še dejavnike, kot so odprava družbene lastnine, oblikovanje zasebnega podjetništva, iskanje novih tržnih vrzeli in izguba velikega jugoslovanskega trga. (Vodlan, 2010).

Posledice plačilne nediscipline so za podjetje veliko večje kot znesek neplačanega računa. Neporavnane terjatve so podjetju trn v peti zaradi več stvari: nastanek dodatnih stroškov telefona, pošte, stroški osebnih obiskov dolžnikov, morebiti odvetnika, čas zaposlenega ipd. Poleg naštetega lahko podjetje preide v lastne likvidnostne težave in se mora zadolževati pri različnih finančnih institucijah ali poslovnih partnerjih. V ekstremnih primerih bi tako zadolževanje lahko podjetje obsodilo celo na propad. Dolgoročna rast podjetja je pogojno zagotovljena z dolgoročno plačilno sposobnostjo podjetja (Vodlan, 2010).

V spodnji sliki 3 je prikazan najhujši razplet podjetja s plačilno nedisciplino, ki se zaključi z njegovo insolventnostjo in posledično stečajnim postopkom ali postopkom prisilne poravnave. Da bi preprečili tak razplet v podjetju, je pomembno vedeti, da ni insolventnost nikoli vzrok krize v podjetju, ampak je to njena posledica (Dubrovski, 2011).

Slika 3: Zaporedje dogodkov simptomov krize v podjetju



Vir: Dubrovski, Razsežnosti kriznega managementa, 2011, str. 203.

Število insolventnih dogodkov v Sloveniji se je v letu 2014 glede na leto poprej povečalo. Njihova rast je bila 40-odstotna. V letu 2014 je bilo 1302 več primerov stečajnih postopkov, še bolj pa je naraslo število prisilnih poravnav, in sicer za 144 ali 148 % glede na leto 2013 (AJPES, 2016b).

1.3 Vloga tveganja in instrumenti za njegovo obvladovanje

Vsa podjetja v poslovnem okolju se soočajo s stalno spremenljivostjo. Vsi mikroekonomski in makroekonomski dejavniki v tem okolju vplivajo in določajo stopnje tveganja za delovanje podjetja in njegove produkte ali storitve, ki jih ponuja trgu. Najbolj so ob vsej tej spremenljivosti poslovnega okolja in posledično tveganju nagnjena manjša podjetja, ki jih upravljajo lastniki sami.

Pričakovanja o prihodnjih spremembah in njihovih vplivov na nove projekte, s katerimi se želijo managerji v prihodnosti obvezati, v veliki meri vplivajo na kontinuiteto finančnih prilivov, možnosti novih naložb in stroške kapitala. Večja, kot je stopnja tveganja, večji je tudi strošek kapitala.

V primeru dolgoročnega ohranjanja kapitala je dolg podjetja izpostavljen manjšemu tveganju, če se zanj napravi rezervacija za slabe terjatve. Za podjetje je najdražji kapital, saj je najbolj izpostavljen poslovnemu tveganju podjetja s spremenljivim zaslužkom, ki je dosegljiv upravitelju. Poleg tega je verjetnost porazdelitve dobička v največji meri določena z verjetnostjo porazdelitve pri prodaji. Učinek spremenljivosti pri prodaji vseeno zgolj delno vpliva na kapitalsko strukturo podjetja, poleg tega je podjetje fleksibilno pri določanju deleža fiksnih in variabilnih stroškov. Na podlagi opisanih dveh področij ima upravitelj podjetja možnost odločanja in določanja politike podjetja, ki bo bolj usmerjena k tveganju ali ne.

Kljub ugotovljenemu številni oporekajo, da je prav tveganje tisto, ki je po navadi vseljeno v glavah ustanoviteljev novih podjetij in je ob enem bistveno za rast njihovih podjetij. Prav odnos voditeljev, ki se uravnoteženo giblje med poslovnim (prodajo) in finančnim vzvodom, je tisti, ki bo prispeval k dolgoročni kapitalski stabilnosti in rasti podjetja.

Posledično bi morale vodstvo v prvi meri poskrbeti za financiranje dolgov, šele nato pa se osredotočiti na prodajo in sprejemanje bolj tveganih poslov (Hutchinson, 1995). Na ta način bi zmanjšalo možnosti nastanka prevelikih terjatev.

Instrumenti za obvladovanje kreditnih tveganj

Večina storitvenih podjetij mesečno obračunava svoje storitve. V primeru, da bi to počela dnevno, še vedno obstaja kreditno tveganje za čas, ko je račun narejen in ko ga stranka fizično tudi prejme, da ne bo plačan. Edina možnost, da se popolnoma izognemo tveganju neplačila, je **predplačilo** (Florentsen, Moller & Nielsen, 2003, str. 46). Zahtevanje predplačila oziroma plačila za blago ali storitev pred njeno predajo ali zaključkom je hkrati tudi najcenejše predhodno zavarovanje terjatev. Slaba stran slednjega bi lahko bila slaba volja strank ali celo njihov pobeg h konkurenci. Posledično moramo biti pri taki zahtevi pazljivi kje, kdaj in do kakšne mere jo lahko izrabljamo v svojo korist.

Druga možnost, ki jo lahko kot podjetje sami izpeljemo, je, da stranki ponudimo ustrezen blagajniški popust, imenovan **kasaskonto**, če stranka svojo obveznost plača pred valuto računa oziroma tudi na dan zapadlosti storitve. Nekatera večja podjetja, ki so dominantna na trgih, že sama zahtevajo kasaskonto, da sploh izvedejo plačila. Pridobljeni odstotki pa za njih predstavljajo del zaslužka. Metoda je učinkovita pri strankah z dobro likvidnostjo. Slabšim klientom pa ti odstotki ne pomenijo veliko, saj jim večjo težavo predstavlja zagotoviti denar tako hitro.

Ostale, spodaj napisane poti za predhodno zavarovanje terjatev vključujejo posredovanje tretje osebe, v večini primerov so to banke ali zavarovalnice. Iz tega stališča so spodaj opisane možnosti varne, kljub vsemu pa ne morejo sto odstotno zagotoviti poravnave terjatev in nas lahko še drago stanejo.

1.3.1 Menica

Menica je dokument za zavarovanje terjatev. S to listino se izdajatelj zavezuje, da bo on ali zanj nekdo drug svojo obveznost upravičencu plačal, in sicer v točno določenem času in določenem kraju. Terjati iz naslova menice je posledično lažje kot terjati nezavarovane terjatev. Za izdajo menice obstaja točno določen formular, ki zahteva vpis najmanj osmih zakonsko določenih sestavin. Poznamo tri udeležence pri menici: transant ali izdajatelj, trasat ali pozvanec, ki mora menico plačati, in remitent ali upravičenec, ki terja svoj dolg. Izvede se lahko na lastni ali tuj ukaz, je solo ali bianco menica. Akcept je dejanje, ko trasat podpiše menico, indosament pa pisna izjava za prenos na pravega meničnega upravičenca (Ivankovič, 2009, str. 139). Slaba stran menice in tudi eden izmed razlogov, zakaj je podjetja ne uporabljajo tako pogosto, je, da menica izgubi veljavo takoj po pretečenem roku za plačilo. V praksi se potem zgodi, da dolžnik na določen dan nima denarja za plačilo in se tako izogne svoji obveznosti. Primer menice z njenimi sestavnimi deli so vidni v Prilogi 1.

1.3.2 Izvršnica

Izvršnica se od menice razlikuje po tem, da je časovno neomejena, kar predstavlja za upnika veliko prednost. Njena slaba lastnost pa je, da v primeru blokiranega računa dolžnika

poravnave ni mogoče doseči. V slednjem primeru dolžnikova izročitev izvršnice nikakor ne reši problema in je zgolj past za izogibanje plačila. Sploh, če ima dolžnik namen svoje podjetje tako ali drugače zapreti (stečaj, prisilna poravnava, izbris).

V 37. členu ZPreZP-1 je izvršnica opredeljena kot izjava dolžnika, s katero se slednji zaveže, da bo z izvršnico plačal določen denarni znesek. Upnik lahko zahteva plačilo zneska iz izvršnice v breme denarnih sredstev, ki so vodene na kateremkoli bančnem računu dolžnika.

Nepogrešljivi podatki izvršnice so opisani v 39. členu ZPreZP-1:

- navedba (izvršnica),
- davčna številka in podjetje ali ime upnika in njegov naslov,
- v evrih z besedo in številko zapisan dolg, če se obveznost obrestuje, pa še podatke o začetku teka obresti in obrestni meri,
- dan dospelosti obveznosti iz prejšnje točke,
- kraj in datum izdaje,
- podatke o pogodbi, računu oz. drugem pravnem temelju nastanka dolga,
- notarsko ali upravno overjen podpis dolžnika.

Natančen primer izvršnice je priložen v Prilogi 2. Upnik mora izvršnico predložiti v plačilo v treh letih po dospelosti obveznosti z njenega naslova. Po prejemu sredstev pa mora svojega dolžnika obvestiti o poravnavi dolga. S strani ponudnika plačilnih storitev (največkrat banke) pa lahko pride do vrnitve izvršnice upniku, in sicer, če zneska ni mogel poravnati v enem letu po predložitvi v plačilo, ali če upnik sam to zahteva. V primeru, da ponudnik poravna del zneska z naslova izvršnice, se na njej označi delna izvedba dela.

1.3.3 Bančna garancija

Z bančno garancijo banka prevzame obveznost upravičencu garancije in mu jo poravna v primeru, ko tretja oseba ob zapadlosti ne izpolni svojih obveznosti. Banka za svoj prevzem odgovornosti določi garancijske pogoje. To sredstvo za zavarovanje plačil prevladuje pri mednarodnih poslih večjih vrednostih. Banka v takem primeru pripravi garancijsko specifično izjavo za določen primer (Ivankovič, 2006, str. 138). Vrste garancij so številne. V nadaljevanju bom glede na deset različnih kriterijev na kratko opisala nekaj garancij (Ilešič, 1993, str. 2):

- glede na pravno naravo obveznosti ločimo **samostojne** garancije, ki so popolnoma neodvisne od osnovnega posla in **akcesorne**, ki so odvisne od osnovnega posla;
- glede na način uvajanja ločimo **pogojne** in **brezpogojne** garancije. Pri brezpogojnih se garancijski znesek izplača na prvi poziv, pogojne garancije pa so vezane na upravičenčevo izpolnitev pogojev, določenih v garanciji;

- glede na subjekt oz. osebo, ki priskrbi garancijo (garant), ločimo **bančno** garancijo, ko kot garant nastopi banka in **ostale** garancije, in sicer v primeru, da jo zastopajo druge pravne osebe;
- glede na poslovno podlago obveznosti ločimo **abstraktne** garancije, kjer je obveznost v celoti ločena od osnovnega posla in od pogodbe za njeno izdajo ter **kavzalne** garancije, kjer obveznost glede na določene pogoje za njeno izdajo ni ločena od zavarovalne krize;
- glede na trdnost narave garancije ločimo **nepreklicne** od **preklicnih**. Pri nepreklicnih naročnik ne more preklicati izdaje garancije, je ne more spreminjati ali dopolniti, medtem ko je pri preklicnih garancijah vse navedeno mogoče;
- glede na možnost prenosa garancije poznamo **prenosno**, kjer je pravica za uveljavitev izplačila garancijskega zneska prenosljiva in **neprenosno**, kjer naročnik te pravice nima;
- glede na predmet obveznosti je pri **storitveni** garanciji jamstvo banke storitvena obveznost, pri **plačilni** garanciji pa plačilna obveznost;
- glede na domicel udeležencev poznamo **domače** in **tuje** garancije. Pri domačih so vsi udeleženci domače pravne osebe, pri tujih pa je prisotna vsaj ena tuja pravna oseba;
- glede na kraj izdaje ločimo **nostro** garancijo, ki jo banka izda za svojega komitenta in **loro** garancijo, ko banka prejme garancijo tuje banke v korist svojega komitenta ter
- glede na obseg obveznosti ločimo po času in/ali znesku veljavnosti **omejeno** in **neomejeno** garancijo, ki nima določenega datuma izteka veljavnosti.

1.3.4 Faktoring

Faktoring nosi dve vlogi: zavarovanje terjatev in financiranje prodaje z odloženim rokom plačila. V primeru faktoringa se vedno izplača polna vrednost dokončnih, hkrati pa se prevzame polno tveganje izterjave. Terjatve do posameznega kupca faktoring prevzame sproti, ko nastajajo. Slednje je še posebej ugodno za dobavitelje rednih in ponavljajočih se dobav kupcu. S faktoringom učinkovito nadziramo svoje terjatve, saj specializirano podjetje, ki se ukvarja s faktoringom, poskrbi za unovčenje. Bardutzky (2006, str. 35) hkrati navaja tri vrste podpore te vrste zavarovanja, to so finančna podpora, nadzor nad tveganjem in nadzor nad aktivnostmi, ki so v povezavi s procesom izterjave (beleženje obveznosti, preverjanje dolžnikov, skrb za plačilo).

Predmet odkupa so lahko menica, akreditiv z odloženim plačilom ali garancija za zadržane zneske, ki so plačljiva na prvi poziv. Faktoring je v poslovni praksi velikokrat ocenjen kot zanimiva in uporabna oblika financiranja osnovnega posla prodaje blaga ali storitev na kredit (Ivankovič, 2006, str. 137).

1.3.5 Poroštvo

Pri poroštvu sodelujejo trije subjekti. Poleg upnika in glavnega dolžnika sodeluje še porok. Namen zadnjega je utrditev obveznosti med upnikom in dolžnikom. Upnik ima za isto terjatev na enkrat dva dolžnika. V primeru, da glavni dolžnik obveznosti ni sposoben poravnati, to

zanj napravi porok. Z izpolnitvijo obveznosti, ne glede na to, ali jo izpolni glavni dolžnik ali porok, se poroštvo preneha zaradi akcesornosti (ko preneha glavna pravica, preneha tudi stranka). V primeru, da dolg poravna porok, pa pride do tako imenovane personalne subrogacije. Slednje pomeni, da se poroštvo preneha, ne pride pa do prenehanja obveznosti glavnega dolžnika. Porok zamenja pravni položaj v upnika, ki mu je izpolnil obveznost (Inštitut za primerjalno pravo, 2013, str. 123).

1.3.6 Zastavna pravica

Sem spada pravica zastavnega upnika, da se zaradi neplačila zavarovane terjatve ob zapadlosti ta poplača skupaj z obrestmi in stroški iz določene vrednosti pred vsemi drugimi upniki zastavitelja. Predmet te pravice so lahko stvari, pravice in vrednostni papirji, v primeru, da je z njimi mogoče razpolagati in imajo premoženjsko vrednost (Stvarnopravni zakonik, Ur.l. RS 87/2002).

Poznamo dve vrsti zastavnih pravic:

- na nepremičnine oz. hipoteka in
- na premičnine oz. ročna zastava.

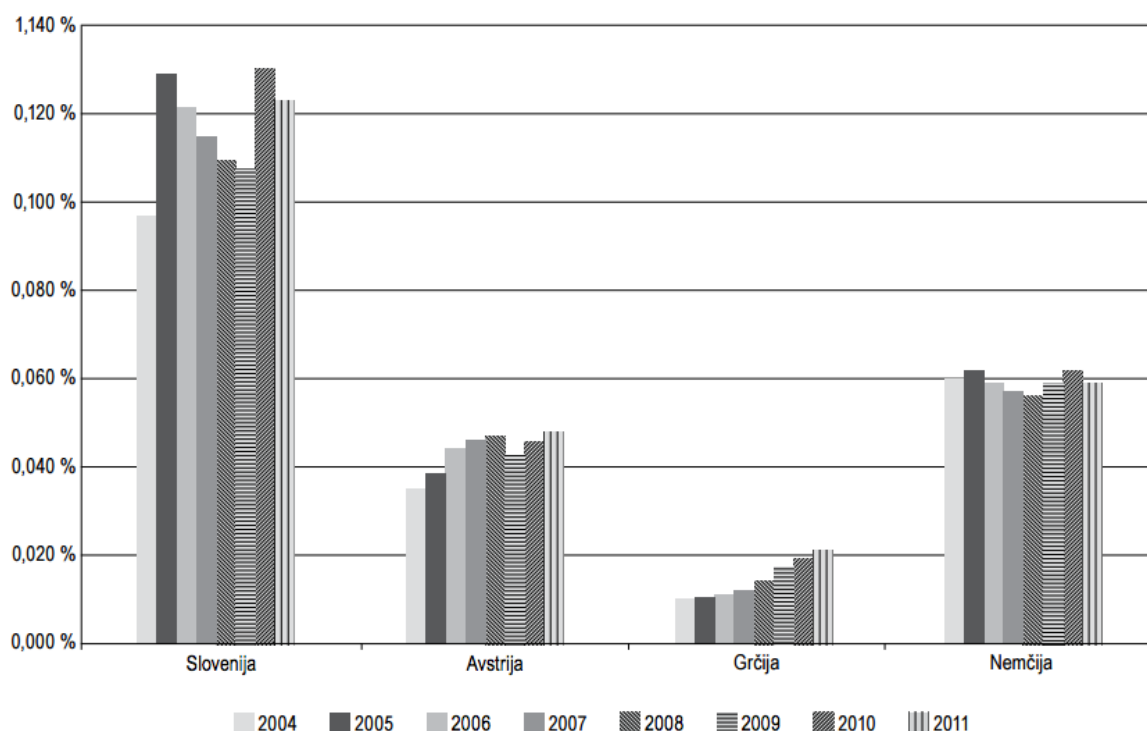
Posebnost ročne zastave je, da se zastavljena premoženja ne izroči v posest upniku ali tretji osebi, ampak ostane v neposredni posesti zastavitelja ali tretje osebe zanj (Vugrin, 2006).

1.3.7 Kreditno zavarovanje

V podpoglavju o instrumentih zavarovanja kreditnih tveganj velja omeniti še kreditna zavarovanja, ki pomenijo za udeležence transakcij dodaten način zaščite pred riziki plačil. Zavarovanje kreditov prodajalcem ponuja zavarovalno kritje pred možnostjo neplačil. S sklenitvijo take pogodbe lahko upniki delno ali v celoti prenesejo tveganja na kreditno zavarovalnico. V primeru, da ta tveganja povzročijo podjetju škodo, jo kreditna zavarovalnica povrne v obsegu in pogojih, ki so bili vnaprej določeni kot zavarovalni primer (Rogač & Mlinarič, 2014, str. 86).

V spodnji sliki 4 si lahko ogledamo trend pobranih premij kreditnih zavarovanj v BDP, in sicer za razdobje let od 2004–2011. Za primerjavo je poleg Slovenije prikazan še trend Nemčije kot najmočnejše države Evropske skupnosti, Grčije, ki je njeno nasprotje, in Avstrije kot sosednje države. Za razliko od Nemčije imajo ostale tri države pozitiven trend rasti premij v BDP-ju. Nemčija je tudi edina država, ki ji je v času gospodarske krize uspelo izboljšati plačilno disciplino. Medtem ko so se v Grčiji od leta 2004 številke podvojile, ima Slovenija najvišji delež premij. To pomeni, da se podjetja v primerjavi z ostalimi tremi državami pogostejše odločajo za tovrstna zavarovanja.

Slika 4: Trend deleža pobranih premij kreditnih zavarovanj v BDP



Vir: Countryeconomy, AZN, EAEE, GDV, VVO (v Rogač & Mlinarič, *Cena obvladovanja kreditnega tveganja*, 2014, str. 86).

1.3.8 Stroškovni vidik instrumentov zavarovanj poslov

Kot smo navedli, lahko plačila zavarujemo na različne načine. Vsak način različno znižuje stopnjo tveganja neplačila in hkrati nosi različne stroške za svoj namen. Cenejši instrumenti ne krijejo izgube v primeru neplačila, dražji pa obljublajo celo 100-odstotno kritje. Med najcenejšimi instrumenti zagotovo spadajo menica, izvršnica in poroštvo. Medtem ko je poroštvo brezplačno, pa stroški menice znašajo toliko kot obrazec zanjo. Izvršnica predstavlja strošek zgolj za dolžnika, in sicer za overitev svojega podpisa, ki ga lahko opravi že na katerikoli upravni enoti. Faktoring nudi prib. 80-odstotno kritje in posledično svoje storitve dražje zaračunava. Enako velja za kreditno zavarovanje, ki nudi kritje od 80 do 85 %. Največje oz. popolno kritje nudi bančna garancija, ki temu primerno tudi zaračuna svojo storitev (Rogač & Mlinarič, 2014, str. 84). V spodnji tabeli 1 si lahko natančneje pogledamo stroške posameznih instrumentov zavarovanj, skupaj s podatkom o kritju izgube v primeru neplačila.

Tabela 1: Cene instrumentov zavarovanj

Instrument	Cena	Obresti	Kritje
Menica	0,09 EUR (obrazec)	/	utrditev pogodbe
Izvršnica	1,06 EUR (dolžnikova overitev podpisa)	/	utrditev pogodbe
Poroštvo	/	/	odgovarja več oseb
Factoring	0,5–2 %	6,5–10 %	po navadi 80 %
Kreditno zavarovanje	5,2–75 EUR	0,05–1,75 % mesečno	80–85 %
Bančna garancija	0,11–1,5 % (min. 85 EUR)	0,2–1 % trimesečno oz. 2,0–4,2 % letno	do 100 %

Vir: Rogač & Mlinarič, Cena obvladovanja kreditnega tveganja, 2014, str. 85.

Iz zgornje tabele je lepo razvidno, kako se cena storitev za različna zavarovanja proporcionalno dviguje glede na pokritje rizika neplačil.

1.4 Stanje na trgu

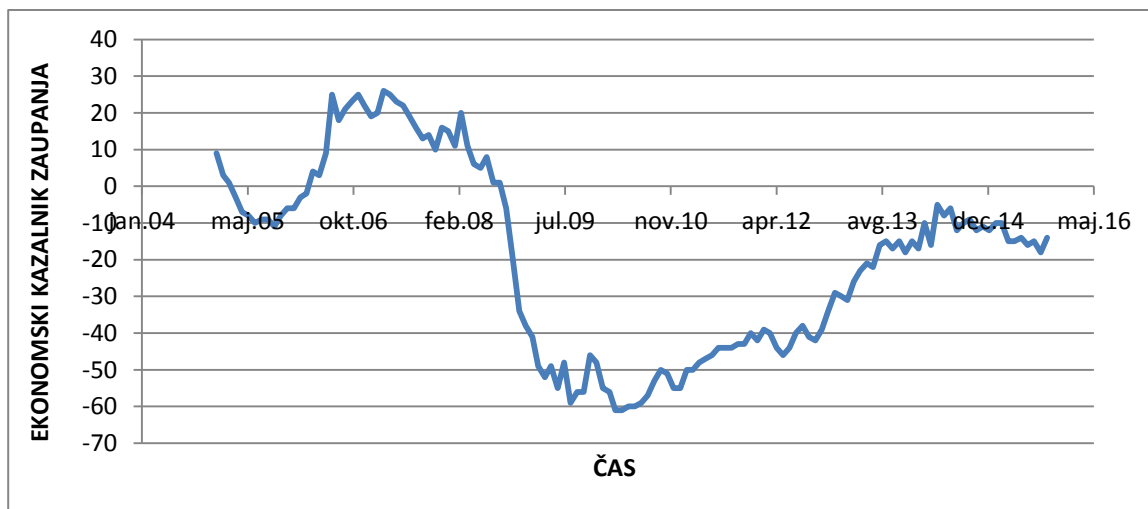
Poznavanje stanje trga ni pomembno zgolj za prodor podjetja nanj in dobro prodajo, v obratni smeri lahko zaradi poznavanja trga bolje razumemo tudi plačilno disciplino podjetij posameznih področij. Tako je plačilna disciplina odvisna tudi od trenutnega stanja na trgu. Iz spodnjih slik bo razvidno, kako se trendi različno premikajo skozi čas in na kaj bi lahko računali v prihodnosti. Vsi se dotikajo zgolj Slovenije, saj je tudi izbrano podjetje v praktičnem delu magistrskega dela slovensko. Pregled bom začela splošno, in sicer z bruto domačim proizvodom (v nadaljevanju BDP) in kazalnikom zaupanja v gradbeništvo. Nadaljevala pa bom s trendom deleža terjatev v poslovnih prihodkih za gospodinjstva, blokadami v podjetjih, izbrisi in zaključila s trendom števila stečajev.

BDP je v mesecu decembru leta 1995 znašal 8.280,40 EUR na prebivalca, v dvajsetih letih pa se je povišal na 18.092,50 EUR (SURS, 2015a). Statistika kaže pozitiven trend, ki se po kriznem letu 2008 spusti in od takrat počasi ponovno izboljšuje.

V teoretičnem delu magistrskega dela se bom posvetila izbranemu podjetju, ki pa v veliki meri sodeluje z gradbenim sektorjem. Zaradi krize leta 2008, ki je najbolj prizadela prav gradbeništvo, je kazalnik zaupanja vanj še vedno negativen. Prav slednji je izjemnega pomena za nadaljnje razumevanje plačilne discipline izbranega podjetja. Iz spodnje slike 5 je trend nazorneje pokazan. Januarja 2005 je kazalnik zaupanja v gradbeništvo znašal 9. Svojo najnižjo vrednost dosegel šele dve leti po začetku krize, in sicer je v mesecu maju 2010 dosegel najnižjo stopnjo -60. V tem času so se začeli tudi postopki različnih gradbenih velikanov: leta 2010 Vegrad in Gradis, leta 2011 SCT in Primorje, leto kasneje pa še Kraški zidar (AJPEŠ, 2015a). Zaupanje v gradbeni sektor se od takrat počasi in postopoma izboljšuje

in je v mesecu oktobru 2015 doseglo stopnjo -14. Rezultat je še vedno negativen, a se počasi približuje ničli.

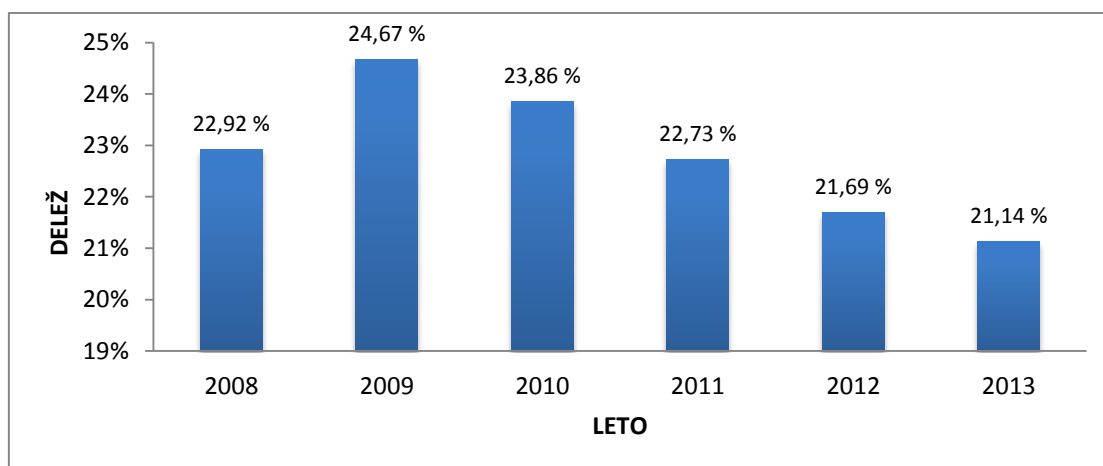
Slika 5: Kazalnik zaupanja v gradbeništvu



Vir: SURS, Kazalnik zaupanja v gradbeništvu, 2015b.

Delež terjatev v prihodkih gospodinjstva (slika 6) je kazalnik stanja gospodarstva z drugačne perspektive, in sicer odstotkovno pokaže terjatve v gospodinjstvih, kot na primer odstotek zakreditiranosti prebivalcev Slovenije v razdobju od začetka krize leta 2008 do leta 2013. Skozi trend lahko opazimo, da so bile terjatve najvišje takoj po kriznem šoku leta 2009, od takrat pa strmo padajo, kar kaže leto 2013, ko je delež terjatev dosegel 21,14 %. Skozi prikazana leta je razvidno, da se finančno stanje gospodinjstev v Sloveniji izboljšuje. Posledično se izboljšuje tudi kupna moč na prebivalca v Sloveniji.

Slika 6: Delež terjatev v prihodkih gospodinjstva

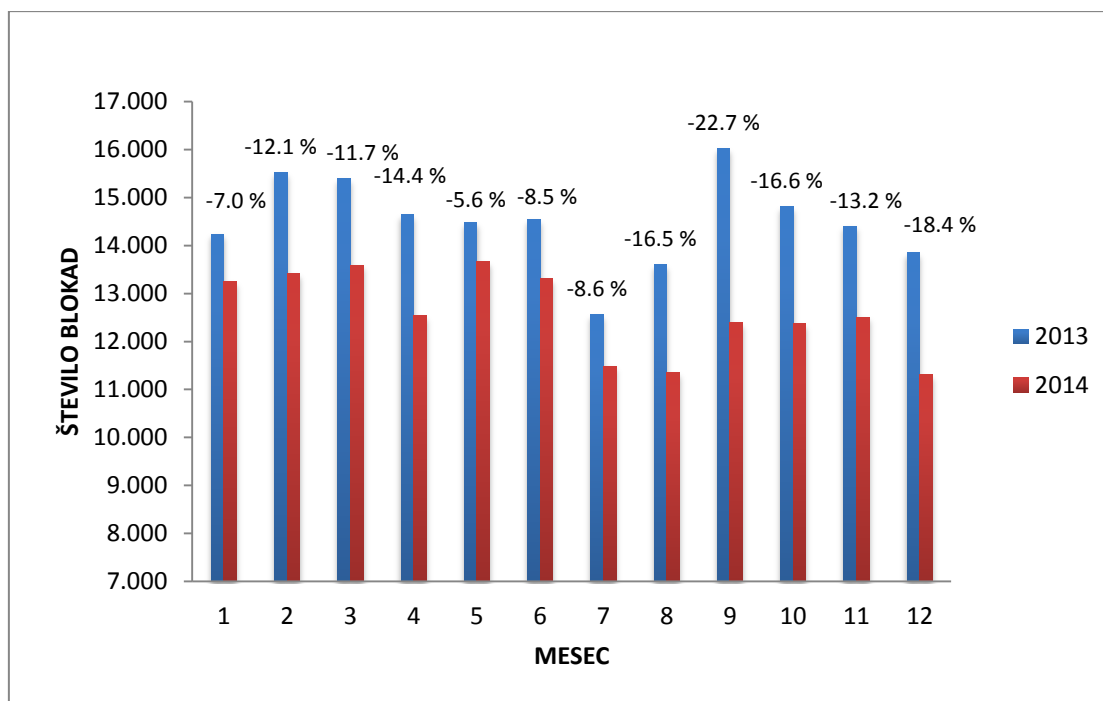


Vir: Bisnode, Učinkovit proces upravljanja terjatev, 2015b.

S pojmom blokada označujemo stanje, ko ima podjetje zaradi svoje plačilne nesposobnosti blokirane bančne račune. Do blokade transakcijskih računov podjetja lahko pride zaradi

neplačevanja kreditov, davkov, nezmožnosti plačevanja svojih obveznosti, ki jih upnik terjaja z izvršnim postopkom na sodišču oz. zaradi kakršnihkoli vzrokov, ki so rezultat negativnega poslovanja podjetja (nepovrnjena investicija, višji stroški od prihodkov, izguba poslov zaradi naravnih ali drugi nesreč ipd.). V spodnji sliki 7 lahko opazujemo gibanje števila blokad v podjetjih, in sicer v letu 2014 glede na leto poprej. Vsak mesec se je zmanjšal po številu podjetij v blokadah. Največji padec je viden septembra, in sicer za 22,7 %. Tudi ostali poletni meseci so po številu bistveno manjši od drugih, kar je lahko odvisno od dobre letošnje poletne sezone. Vseeno pa je trend glede na prejšnje leto izjemno pozitiven in kaže na jasno izboljšanje stanja podjetij.

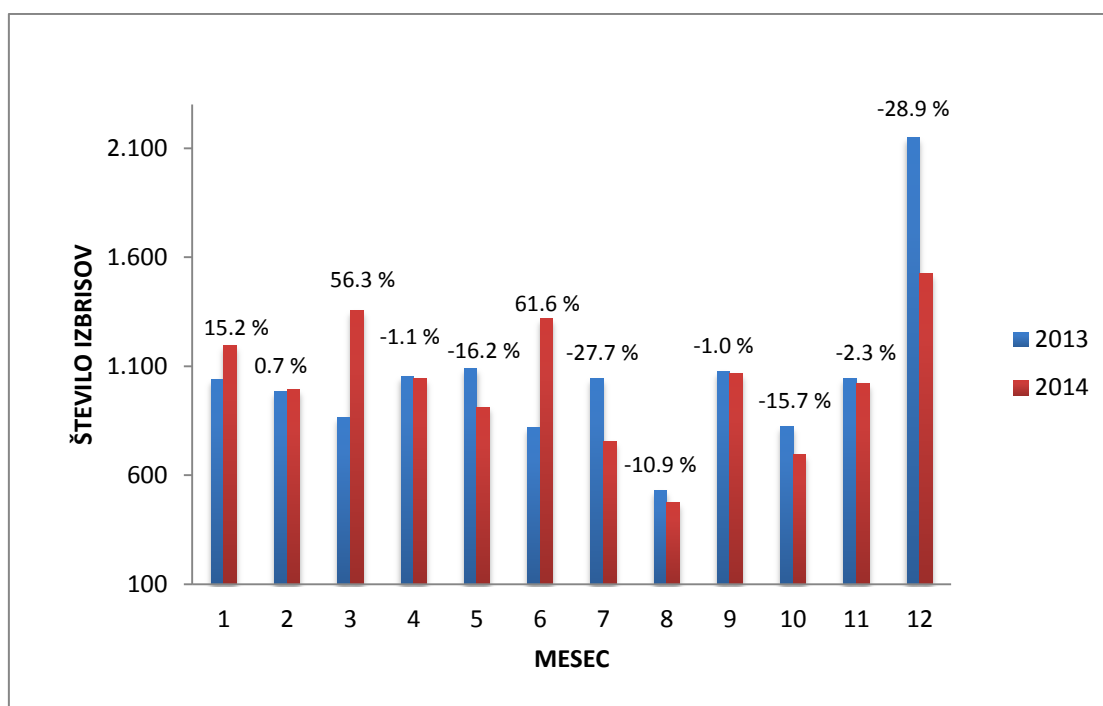
Slika 7: Blokade podjetij v letih 2013 in 2014



Vir: Bisnode, Učinkovit proces upravljanja terjatev, 2015b.

Do izbrisa podjetja iz sodnega registra pride, ko podjetje preneha z delovanjem. Postopek se lahko sproži brez likvidacije ali zaradi insolventnosti podjetja oz. prisilne likvidacije. V prvem primeru se pravna oseba lahko izbriše iz registra zaradi prenehanja poslovanja, ker nima premoženja in je poravnala vse svoje obveznosti, če ne posluje na poslovnem naslovu, vpisanem v poslovni register, ali če obstajajo drugi pogoji, ki so zakonsko opravičeni za izbris (ZFPPIPP, 427. člen). Sodišče začne postopek prisilne likvidacije po uradni dolžnosti ali na predlog osebe, ki je zakonsko upravičena predlagati ta postopek. V primeru ugotovitve, da je subjekt, nad katerim je bil začel postopek prisilne likvidacije, insolventen, se začne stečajni postopek (ZFPPIPP, 423. člen). Spodnja slika 8 prikazuje dinamično stanje izbrisov podjetij v Sloveniji. Njihovo število prav tako prikazuje številke v letu 2014 in njihovo gibanje glede na leto poprej. V letu 2013 je bilo zabeleženih 12.518 izbrisov podjetij, v letu 2014 pa 12.349, kar je za 169 manj. Razlogov je lahko več; od boljšega stanja na trgu, prenehanja krize in brisanje glavnine njenih posledic že v prejšnjih letih.

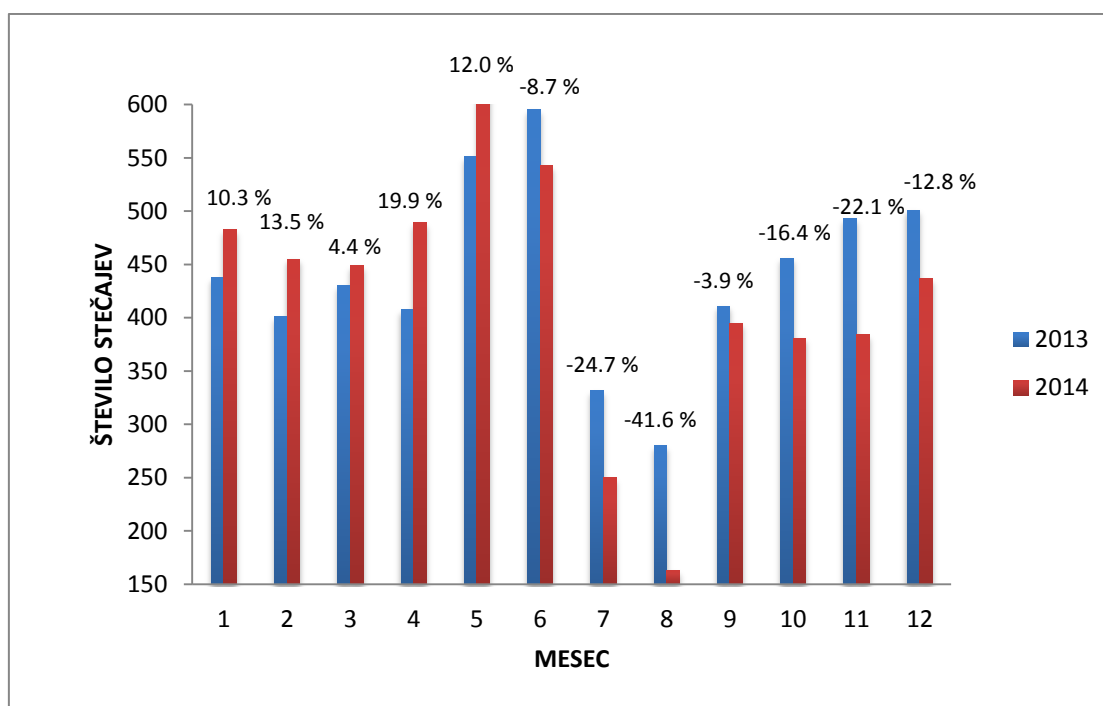
Slika 8: Izbrisi podjetij v letih 2013 in 2014



Vir: Bisnode, Učinkovit proces upravljanja terjatev, 2015b.

Stečajni postopek je sodni postopek o prenehanju delovanja pravne osebe, ki ni bila sposobna poravnati svojih obveznosti. Postopek se vodi zaradi interesa upnikov do plačila svojih terjatev. Stečaj vodi stečajni upravitelj ob nadzoru sodišča in skrbi za unovčitev celotnega premoženja stečajnega dolžnika ter iz njega oblikuje stečajno maso. Iz slednje so nato po pravilih poplačani upniki, ki so v razmerju do dolžnika v enakovrednem položaju. Celotno denarno dobroimetje ali stečajna masa se zneskovno enakomerno razdeli med upnike in v točno določenem časovnem razdobju. Statistika kaže, da se število stečajev v Sloveniji zmanjšuje. Trendu lahko pripišemo enake vzroke kot pri primeru izbranih podjetij. Iz slike 9 je razvidno, da je število stečajev do vključno meseca maja še vedno rastlo, po tem pa se trend obrne in viden je padec. Skozi celotno leto se je število zmanjšalo za 248 in tako doseglo število 5.046 stečajev v letu 2014. Vsekakor so številke kazalnik, da se finančno stanje podjetij izboljšuje.

Slika 9: Število stečajev v letih 2013 in 2014



Vir: Bisnode, Učinkovit proces upravljanja terjatev, 2015b.

Glede na prikazano statistiko preteklih let lahko ugotovimo, da se ekonomija po kriznem letu 2008 postopoma izboljšuje. Medtem ko se na eni strani izboljšujejo BDP, kazalnik gospodarske klime in višina bruto plače, se na drugi strani zmanjšujejo deleži terjatev, številko blokad v podjetjih, število izbrisov podjetij ter število stečajev.

Tudi napovedi za slovenski trg so perspektivne. Brezposelnost naj bi se leta 2016 zmanjšala na 9,2 %, leto kasneje pa dosegla celo 8,7 %. Inflacija se bo povišala na 0,8 %, naslednjega leta 2017 pa lahko pričakujemo že 1,4-odstotno inflacijo. Slovenski BDP je za razliko od ostalih indikatorjev za leto 2016 napovedan nekoliko nižje, in sicer 1,9 %. V letu 2017 se bo ponovno povišal na 2,5 (Evropska komisija, 2015).

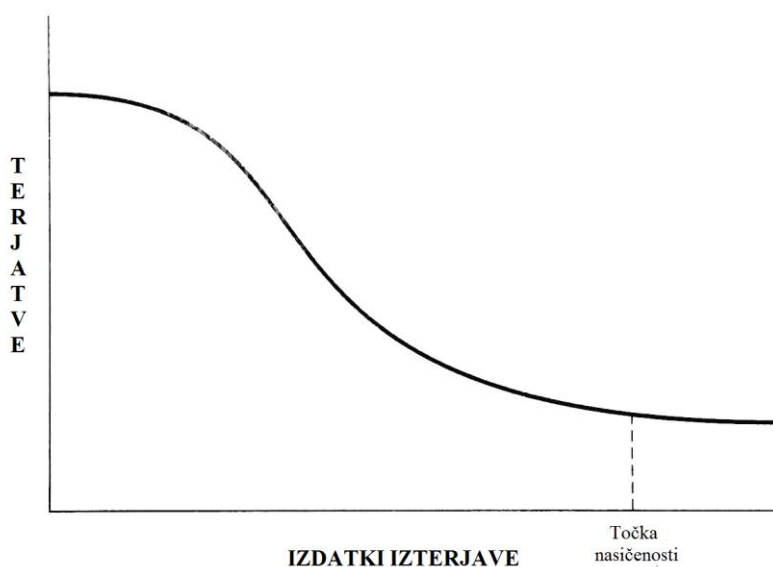
2 RAVNANJE S TERJATVAMI

Ravnanje s terjatvami je proces, ki se začne že ob začetku sodelovanja z novo stranko, ob zapadlosti njegove obveznosti, pa vse do knjigovodske razknjižbe odprtega zneska dolga stranke. Slednji se lahko zapre s plačilom ali v najslabšem primeru z odpisom terjatve. Proces v nekaterih primerih zahteva pozornost že pred začetkom sodelovanja s stranko. Celovite rešitve uspešnega upravljanja terjatev tako vključujejo prve pogovore s še potencialnimi strankami do končnega akta, ki predstavlja plačilo kupčevih obveznosti. V ta proces podjetje vključuje politiko kreditiranja dolžnikov in nadzora nad terjatvami. S takimi dejanji se podjetje lahko zavaruje pred nepotrebnimi vezavami sredstev in povečanemu tveganju neizterljivih terjatev (Galvač, 2008).

Zaradi problemov plačilne nediscipline, s katerimi se soočajo številna podjetja, je tudi ponudba za odpravo le-teh velika. Ampak reševanje problemov, ko se slednji že nastali, je velikokrat za podjetje dražje, kot če bi delovali preventivno. Posledično je izjemnega pomena, da k terjatvam pristopimo preventivno. Pomembna je analiza trga in panoge, v kateri se podjetje nahaja. V nadaljevanju je treba bodočo stranko preveriti, in sicer ali je plačilno sposobna in kakšna je njena bonitetna ocena. V primeru, da ocenimo tveganost plačila, se lahko dogovorimo za predplačilo ali drugače postavimo pogoje zapadlosti in plačevanja. V primeru neplačila lahko nadaljujemo z notranjo izterjavo, druga možnost pa je predaja terjatev zunanjim sodelavcem, kot so na primer finančne agencije, odvetniki, izvršitelji itd. Sami lahko pred tem poskušamo še z opomini, telefonskimi pogovori, osebnimi obiski ali prijavimo obveznosti v Ajpesove pobote, e-kompenzacije, poskušamo z menicami in izvršnicami. V primeru neuspele izterjave, pa naj bo to notranja ali zunanja, je treba napraviti rezervacijo za slabe terjatve ter jih v najslabšem primeru odpisati, kar bo podjetju predstavljalo izgubo.

Vsako podjetje se posamično odloča, kakšno politiko izterjave bo zasledovalo in koliko denarja bo zanjo namenilo. Več denarja, kot namenimo izterjavi, večja je možnost za plačila slabih terjatev. Vseeno pa povezava med izterjavo in namenjenim denarjem ni linearna. Začetni stroški izterjave niso tako učinkoviti pri reduciranju slabih terjatev. Dodatni izdatki za izterjavo so tisti, ki pripomorejo k doseganju večjega uspeha pri slednjih. Po določeni količini denarja pa pride do točke nasičenja, kjer tudi višji izdatki ne pomagajo več pri zmanjševanju dolga (Horne & Wachowicz, 2001, str. 260). Slednje si lahko grafično lažje predstavljamo v spodnji sliki 10. Vertikala predstavlja izgube slabih terjatev, horizontala pa izdatke, namenjene izterjavi. Ko se padec umiri, dosežemo točko nasičenosti (angl. *saturation point*), kjer se nadaljnji učinek izterjave ob še višjih stroških izgubi.

Slika 10: Odnos med slabimi terjatvami in izdatki izterjave



Vir: Horne & Wachowicz, *Fundamentals of Financial Management*, 2001, str. 260.

Vse opisano natančneje predstavljam v svojem drugem delu naloge.

2.1 Preventivno delovanje

Prvi korak k preventivnemu ukrepanju se zgodi že pri samem izdajanju računa. Slednji naj bo izdan takoj po zaključeni storitvi in po možnosti poslan takoj tudi v elektronski obliki (Horne & Wachowicz, 2001, str. 227). Na tem mestu velja omeniti izmenjavo računov in spremljajočih dokumentov v elektronski obliki prek enotne vstopne in izstopne točke UJP, ki jo določa Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o opravljanju plačilnih storitev za proračunske uporabnike v 26. členu (Ur.l. RS, št. 003-02-11/2013-11, v nadaljevanju ZOPSPU-A). Elektronski oz. e-računi so od prvega januarja 2015, ko je ZOPSPU-A stopil v veljavo, že prisotni v javnih ustanovah, ob enem pa zelo dobrodošli tudi pri podjetnikih samih. Na ta način se bo proces izstavljanja računov skrajšal, podjetja spodbujamo k večji ažurnosti in reklamacije bodo hitreje ter elektronsko urejene. Hkrati s tem preprečimo tudi nastanek nekaterih nepotrebnih terjatev, v primeru neplačil pa se lahko izterjava prej oz. na valuto že začne. Reklamacije so namreč drugi dejavnik, ki zavira denarni tok podjetja. Posledično jih morajo podjetja sproti in hitro reševati.

Nadzor nad vsemi svojimi strankami je dodaten, a izjemno pomemben dejavnik za uspešno ravnanje s terjatvami. Le-ta nam pomaga razlikovati med dobrimi in slabimi klienti ter posledično prilagoditi obnašanje po problematičnosti klienta. Hiter prejem plačila stranke manjša število dni terjanja in dni unovčljivosti blaga pri dobavitelju. Prav hitra izterjava je poglobitvenega pomena pri krajšanju denarnega kroga v podjetju in ga lahko izjemno pospeši (Kaplan & Norton, 2000, str. 68). Prav dnevi unovčljivosti in denarni tok so eni izmed pomembnih kazalnikov uspešnosti podjetja.

V naslednjih točkah bomo natančneje razložili, kako imamo svoje stranke pod nadzorom, še preden pride do nevarnosti neplačevanja.

2.1.1 Boniteta podjetja in verjetnost neplačila

Boniteta podjetja je določena na podlagi bonitetne ocene, izračunane za izbrano podjetje. Slovenske bonitetne ocene temeljijo na oceni verjetnosti, da se v roku enega leta na podlagi računovodskih izkazov zgodi eden izmed možnih dogodkov neplačila. Na izračun nastopa nezaželenega dogodka vplivajo naslednji kazalniki: dobičkonosnost in denarni tok, likvidnost, zadolženost, velikosti, produktivnosti, rasti, aktivnosti ter upravljanje z obratnim kapitalom (S.BON AJPES, 2014).

Proces izterjave se velikokrat prepleta z drugimi oddelki v podjetju, od marketinga in komerciala do finančnega oddelka. Pošiljanje opominov lahko na primer vpliva na prodajo in oddelk podpore uporabnikom. V slednjem primeru je politiko izterjave smiselno vključiti kot del produkta ali storitve, ki jo podjetje predstavlja (Horne & Wachowicz, 2001, str. 254). Posledično morajo oddelki med seboj dobro sodelovati. Že pri prvem kontaktu, ki ga ima komerciala s potencialnim kupcem, je pomembno, da zaposlen preveri status klicatelja in nato ustrezno ukrepa. Prav zato mora biti politika izterjave natančno določena in znana vsem, ki

posredno kakorkoli sodelujejo s stranko. Prav oddelek komerciale pa je tudi prvi, ki stranko seznani s pogoji sodelovanja, opozori na plačilni rok, v primeru slabe bonitetne ocene podjetja pa zahteva predplačilo ali stranko celo zavrne.

Izračun bonitetne ocene podjetja je lasten vsaki bonitetni hiši posebej, hkrati pa storitev dobro varovana skrivnost. Tuje priznane bonitetne hiše so Moody's, Standard & Poor's, Dun & Bradstreet ali Fitch. V Sloveniji pa je v večji meri prevlada podjetje Bisnode s svojimi portali Gvin, Bonitete.si, Credit Check ali Ibon.

Informacije, ki so v ospredju pri izračunavanju bonitetne ocene podjetja, so naslednje (Kovač, 2007):

- bodoči prihodki in denarni tok,
- dolg, dolgoročne in kratkoročne obveznosti,
- struktura financiranja,
- položaj države, v kateri se nahaja sedež podjetja,
- sposobnost poslovanja.

Vseeno bonitetne hiše različno izbirajo obseg in vrsto informacij ter napovedi različno grupirajo po razredih. Dun & Bradstreet bonitete razvršča v štiri razrede, medtem ko Moody's uporablja 16 razredov. Za primer si lahko vzamemo portal Gvin, ki bo tudi v mojem praktičnem delu služil kot instrument identificiranja stranke, je pa hkrati pri ocenjevanju podoben ostalim bonitetnim hišam. Gvin (Bisnode Slovenija, 2015a) bonitetno oceno sestavlja iz:

- Finančne ocene, ki je zaračunana enkrat letno, in sicer za preteklo leto. Kazalniki za izračun finančne ocene so naslednji: delež dolga v financiranju, plačilna sposobnost, servisiranje dolga, kreditna izpostavljenost iz poslovanja, donosnost sredstev in koeficient obračanja sredstev. Ocenjeni so od 1 do 5, kjer 5 pomeni najboljše in obratno. Njihova kombinacija predstavlja bonitetno oceno, označeno s črkami od A do E, kjer A predstavlja najboljšo finančno oceno, E pa obratno. Vsaki črki je dodeljen še številčni indikator 1, 2 ali 3. Indikator številka 1 predstavlja napoved dobrega poslovanja v prihodnje, indikator številka 2 napoveduje stabilno prihodnje poslovanje, zadnji indikator pa kaže na slabše stanje poslovanja v prihodnosti.
- Dinamične ocene, ki upošteva pretekle in tekoče spremembe ter se lahko spreminja dnevno. Kazalniki pri drugem tem delu bonitetne ocene so dejavnost, lokacija, profil podjetja, tožbe, blokade, plačilne navade in finančni podatki. Ocene kazalnikov so prav tako opredeljene v rangi od 1 do 5 in pomenijo enako kot pri finančni oceni bonitete. Njihov izračun je ponazorjen z znaki ++, +, - ali --, pri čemer dva plusa pomenita zelo majhno verjetnost blokade v prihodnje, dva minusa pa se stopnjujeta v opozorilo visoke verjetnosti blokade v prihodnje.

Na podlagi dodeljene bonitete se kasneje odločimo, ali je stranka sploh upravičena do produkta oz. storitve ali ne. V primeru, da bo partner z nami posloval tudi v prihodnje, pa zanj na začetku natančno določimo pogoje nadaljnjega poslovanja, da se izognemo ponovnemu ocenjevanju stranke in dodeljevanju limita ter da ne pride do vnovičnih plačilnih problemov (Horne & Wachowicz, 2001, str. 267).

Trendi bonitetnih ocen se v Sloveniji spreminjajo. Na podlagi letnih poročil iz leta 2014 je AJPES (S.BON AJPES, 2016) ugotovil, da slednji kažejo v dobro podjetij iz dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov. Po deležu dobrih bonitetnih ocen so navedeni trije segmenti dosegli kar 100-odstotni delež. Z 78-odstotnim deležem dobrih bonitetnih ocen mu sledijo službe prava in računovodstva. Zdravstvo, javna uprava in obramba, veterinarstvo dosegajo med 70 in 75-odstotni delež, računalništvo, tehnično programiranje in svetovanje, arhitektura, izobraževanje ter ravnanja z odpadki pa z deležem bonitetnih ocen dosegajo interval med 60 in 70 %. Za vse opisane je pričakovati padec števila primerov insolventnosti oz. bistveno manjšo pojavnost v primerjavi s povprečjem slovenskega gospodarstva. Negativni trendi se napovedujejo v industrijah rudarstva s 100-odstotnim deležem slabo ocenjenih družb. Sledi mu proizvodnja usnja, zračnega prometa, pridobivanja surove nafte in zemeljskega plina ter proizvodnje oblačil s približno 50-odstotnim deležem slabo ocenjenih podjetij. Pri podjetjih te dejavnosti je priporočljivo biti previden, saj se zanje napoveduje višja pojavnost insolventnosti glede na povprečje našega gospodarstva.

2.1.2 Dodeljevanje kreditnih limitov in spremljanje plačil

Po tem, ko je kreditna ocena za določeno stranko dodeljena, ji je glede na ocenjen status in njeno zgodovino plačevanja treba dodeliti še kreditni limit. Ta limit predstavlja maksimalni kreditni znesek, ki ga podjetje tolerira kot svojo terjatev za izbrano stranko. Ko je slednji enkrat presežen, se nadaljnje sodelovanje s klientom zaključí. Bistveno je to, da predstavlja vsota vseh kreditnih limitov znesek tveganja za podjetje in mejo, do katere je podjetje lahko izpostavljeno ocenjenemu tveganju. Limiti morajo biti redno pregledani in popravljeni glede na stanje podjetja. Kar je bilo obvladljivo tveganje včeraj, še ne velja za obvladljivo čez par mesecev.

Kljub natančno določenih kreditnih politikah podjetij pa vedno obstajajo posebni primeri, ki jim je treba posvetiti individualno pozornost in zanje ustvariti posebna prilagojena pravila. V slednjih primerih je podjetje dolžno natančno opredeliti odgovornosti svojih zaposlenih do dotičnega partnerskega podjetja in obratno (Horne & Wachowicz, 2001, str. 267).

Pri izračunu kreditnega limita si lahko pomagamo s splošnim načinom, prikazanim v spodnji enačbi (1).

$$\text{Splošni način izračuna limita} = \text{letni prihodek (z DDV)} / 365 \times (\text{odobreni plačilni rok v dnevih} + 30 \text{ dni}) \quad (1)$$

Dodatnih trideset dni predstavlja tolerantni rok posameznega podjetja in se lahko spreminja glede na politiko podjetja, narave izbrane stranke ali velikosti naročil.

Kreditni limit potrdi direktor podjetja glede na vse ocene in lastnosti specifičnega kupca (bodoči potencial, pretekla plačilna disciplina, povprečni prihodek ipd.) ter na podlagi predlogov limit, managerjev tveganja ali vodje posameznih oddelkov (Jeraj, 2011).

Odgovornost kreditnih limitov je lahko tudi drugače opredeljena. V konkretnem primeru magistrskega dela so limiti razdeljeni po osebah v različnih oddelkih in glede na znesek. Odgovornost od najnižjega do vrhnjega zneska limita nosijo po vrsti oddelek izterjave, oddelek komercialne, regionalni direktor in na zadnje izvršni direktor (rang od 5.000 EUR do 50.000 EUR). Sistem bom podrobneje predstavila v praktičnem delu magistrskega dela.

Spremljanje plačil igra bistveno vlogo pri uspešnem nadzorovanju svojih kupcev in terjatev. Pri tem nam delo olajša ustrezna informacijska tehnologija. V praksi se pogosto srečamo z naslednjimi tremi tehnikami kontrole terjatev kupcev (Rakovec, 2009, str. 790–791):

- Kontna kartica kupca prikazuje vse računovodske podatke in zgodovino plačevanja partnerja, iz katerih lahko nadalje izračunamo tudi povprečni čas plačila.
- Povprečni čas plačila dobimo, ko pregledamo datum izdaje računa in pogledamo, koliko časa je minilo do dejanskega plačila računa.
- Izpis odprtih postavk partnerja zajema zgolj neplačane račune in je priročen za izterjavo.
- Pregled starostne strukture terjatev pa je dober kazalnik skupnih vsot neporavnanih obveznosti. Ta zapis razdeli terjatve v ustrezen stolpec glede na njihovo starost. Pregled lahko razdelimo tudi po letih in ugotovimo trend svojih terjatev. Na ta način lahko prepoznamo tudi zastarane terjatve, ki so po zakonu zrele za odpis.

2.2 Reševanje nastalih terjatev

Terjatve so le tako dobre, kot obstaja možnost, da jih dobimo poplačane. Posledično si podjetja ne morejo privoščiti, da bi predlogo čakala, preden začnejo z izterjavo. Po drugi strani pa lahko s prehitrim in agresivnim terjanjem sprožijo nasprotni učinek pri dobrih strankah, ki so imele namen plačati na valuto, a jim je to zaradi različnih razlogov spodletelo (Horne & Wachowicz, 2001, str. 261).

Izterjava se v večini najprej začne znotraj podjetja s telefonskimi klici, nadaljuje z več opomini ali celo osebnimi obiski dolžnikov. V primeru neuspeha so naslednje stopnje lahko predaja izterjave zunanjim finančnim agencijam, javnim ustanovam ali odvetnikom. V najslabšem primeru niti najstrožji ukrepi ne pomagajo in vodijo zgolj v stečaj dolžnika. Prav slednje primere je poglavitno vračunati vnaprej in zanje napraviti rezervacije za slabe terjatve, ki jih ob neuspešni izterjavi na koncu po zakonih lahko odpišemo in izbrišemo iz evidenc. Opisani proces podrobneje predstavljam v naslednjih podpoglavjih.

Na vprašanje, kaj se podjetjem bolj splača, ali se naj samo ukvarjajo z izterjavo ali naj za to najamejo zunanje specializirano podjetje, so si po anketi Staneta Petavs (Petavs, 2009) podjetniki v večini enotni. Boris Kozlevčar, izvršni direktor podjetja informiran.si, za prvi korak pri izterjavi vsekakor priporoča notranjo izterjavo. V primeru lastne neuspešnosti pa odobrava tudi zunanje specialiste, saj na dolžnike psihološko vplivajo na način, da se ti zavedajo nujnosti plačila dolga. Dobra stran za upnika pa je v tem primeru to, da ohrani neodvisen odnos s stranko, s katero želi v prihodnosti še sodelovati. Jasmia T. Šušteršič iz podjetja Čistoča, d. o. o., meni, da je notranja izterjava v podjetju bolj uspešna in v njihovem primeru zanjo skrbi finančno-računovodska služba. Daniela Brelih iz podjetja Topdom za razliko najprej poudari pozitivne lastnosti zunanjih izterjevalcev, predvsem kot umik upnika iz konfliktna situacije pri terjanju. Ob enem pa izpostavi, da lahko zunanja služba izterjave podjetju predstavlja visoke stroške, ki si jih slednje tudi ne morejo vedno privoščiti.

2.2.1 Notranja izterjava

S sistematizirano strategijo izterjave se možnosti plačil terjatev povečajo. Zato je nujno natanko poznati vse svoje terjatve, balance, datume valut računov in kreditne limite. Spodaj predstavljam standardno strategijo izterjave v osmih korakih:

1. poslati račun takoj po končani storitvi,
2. poslati obvestilo o zapadlosti računa po faksu ali e-pošti dva dni pred valuto,
3. poslati prijaznejši prvi opomin po enem tednu zapadlosti računa,
4. poklicati teden dni po prvem opominu in preveriti pravilnost salda (oddelek izterjave se lahko prej pozanima pri oddelku komerciale/prodaje, kaj bi bil problem neplačila),
5. poslati strožji drugi opomin en teden po prvem klicu,
6. v primeru, da dolжник še vedno ne poravnava obveznosti, še zadnjič poklicati,
7. v primeru, da dolжник še vedno ne poravnava obveznosti, poslati tretji in zadnji opomin pred izvršbo,
8. če v petih dneh ne prejmemo plačila, predati zadevo drugi osebi.

Predlagana časovna obdobja so navedena kot primer in se lahko prilagodijo politiki posameznega podjetja ali specifičnosti stranke.

Seveda različne prakse prinesejo različne izkušnje. Pravočasna izterjava se po Repičevem (2010, str. 80) mnenju začne že tretji dan po valuti računa, čeprav to ni pogosta praksa med podjetniki. Nekatera podjetja temu ne poklanjajo dovolj časa ali na svoje terjatve celo pozabijo, zato Repič veleva, naj se delo izterjave ne zanemarija in opravlja sproti s takojšnjim obveščanjem.

Za primer vzemimo še Gospodarsko zbornico Slovenije (2008, v nadaljevanju GZS), ki za učinkovito izterjavo predlaga naslednje korake:

- 1 dan po zapadlosti podjetnik pošlje dolžniku e-pošto ali sms-obvestilo,

- 3 dni po zapadlosti naj opravi telefonski klic,
- 7 dni po zapadlosti naj pošlje prvi pisni opomin,
- 20 dni po zapadlosti naj obvesti o možnosti poravnave dolga s pomočjo dogovora,
- 30 dni po zapadlosti naj dolžnika obvesti o prekinitvi dobave blaga oz. storitev,
- 45 dni po zapadlosti naj ustavi omenjeno dobavo,
- 60 dni po zapadlosti naj preda zadeve v izterjavo tretji osebi,
- v primeru, da se še vedno nič ne zgodi, je treba poslati opomin pred izvršbo na sodišču in
- nadaljevati s sodno izvršbo.

Uspešnost izterjave se šibi s starostjo podjetnikovih terjatev. Pri zapadlih obveznostih od 30 do 60 dni je uspešnost 95-odstotna, med 60 in 120 dni pa od 70–80-odstotna. Pri dolžnikih, ki zamujajo s plačili več kot 120 dni po valuti, uspešnost strmo pada. Pri terjatvah, starejših od dveh let, je slednja le še od 10–15 % (Matejčič, 2002, str. 20).

2.2.1.1 Telefonska izterjava

Telefonska izterjava zahteva od izterjevalca veliko potrpežljivosti, vztrajnosti in neosebne vedenja. Predvsem pri večjih zneskih terjatev velikih kupcev je pomembno, da se med podjetji ustvari dober odnos. Slednjega lahko gradimo ali vzdržujemo:

- z dobrim poslušanjem svoje stranke,
- z držanjem dogovorov,
- z rednimi stiki,
- s stalnimi kontaktnimi osebami,
- s spoštovanjem drug drugega in
- proaktivnim razmišljanjem o reševanju problemov na obeh straneh.

Za uspešni telefonski klic se je treba dobro pripraviti. Dobra priprava naj predstavlja 80 % vloženega časa, preostanek pa izvedbeni del (Ademovič, 2008, str. 20). Poleg pregleda odprtih postavk mora biti namen klica jasen in razumljiv. Štirje najpomembnejši nameni so opisani spodaj.

1. Ugotoviti razlog, zakaj še ni prišlo do plačila. Najpogostejši razlogi so lahko naslednji:
 - stranka se ne strinja z računom,
 - stranka zamuja s plačili,
 - dostava/oskrba je bila prepozna,
 - stranka je nezadovoljna s produktom/storitvijo,
 - stranka nima denarja.
2. Spoznati odgovorno osebo.
3. Spoznati procese podjetja.
4. Ugotoviti, kdaj lahko pričakujemo plačilo.

Pri vsakem klicu je pomembno postaviti čim več vprašanj. S tem najprej pridobimo informacijo, zadržimo dolžnikovo pozornost, držimo pobudo in dosežemo manjši upor za plačilo. Poleg spraševanja je kupca nujno tudi natančno poslušati in ga razumeti. Dolžnika nikakor ne smemo prekiniti v ključnih trenutkih, ko razlaga nekaj pomembnega. Če se nam med tem časom porajajo nova vprašanja, si jih velja zapisati in vprašati šele, ko dolžnik zaključi s svojo razlago (Mihaljčič, 2009, str. 94–99). V spodnji tabeli 2 si lahko pomagamo z napotki za uspešni telefonski klic.

Tabela 2: Struktura pogovora telefonskega klica izterjave

1. Začetek pogovora	• Vzpostaviti stik: pozdrav, predstavitev. • Začeti komunikacijo: pozitivno, sproščeno, ustvariti pozitivno vzdušje.
2. Namen klica	• Pojasniti vzrok klica: navedemo informacije o pogodbi, dobavi, dolgovanem znesku, roku plačila. • Pozvati k plačilu: navesti koristi takojšnjega plačila (korekten odnos, kakovost blaga, točnost dostave idr.) oz. škodo zavlačevanja (obresti, prenehanje sodelovanja, najem agenta za izterjavo ipd.).
3. Analiza situacije	• Postaviti ustrezna vprašanja. • Ustvariti občutek zaupanja in sodelovanja.
4. Dogovor	• Poiskati rešitev za plačilo. • Predlagati in spodbuditi stranko k iskanju rešitve.
5. Konec klica	• Zaključiti vsaj z enim dogovorom (v najslabšem primeru dogovor o ponovnem klicu). • Prijazno in vljudno zaključiti pogovor (možnost častnega izhoda dolžnika).
6. Ukrepi po klicu	• Zapisati vse predlog in dogovore. • Ukrepati skladno z dogovorom.

Vir: Zupančič, Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov, 2008, str. 8.

Vsak klic si je treba tudi zabeležiti na znanje prihodnjega klica ali za primer zanikanja dogovora s partnerjeve strani, ki lahko nato služi kot dokaz. Poleg tega naj dogovorjeni znesek za plačilo ne bi smel biti manjši od 50 evrov ali daljši od 6-mesečnega obročnega plačevanja (Zupan, 2009, str. 50). Konkreten primer osnutka za beleženje klica lahko vidimo v Prilogi 3.

Kljub napotkom za uspešnejši klic in osnutkom za njegovo beleženje mora biti klicatelj pripravljen tudi na manj prijetna vprašanja ali trditve na drugi strani linije. V takih primerih je prava reakcija ključ do nadvlade v pogovoru, ki je pomembna za končni rezultat. V tabeli 3 so opisani primeri nekaterih vprašanj oz. trditev s strani dolžnikov in možnosti odgovorov nanje.

Tabela 3: Praktični primeri izgovorov in ustreznih ukrepanj telefonske izterjave

Izgovor	Dolžnik	Upnik
Nedosegljivost	»Oseba odgovorna za plačila je odsotna. Pokličete nazaj?«	Predlagati, če lahko upnik govori z direktorjem financ ali celo direktorjem podjetja.
Problemi s produktom/storitvijo	»Ko rešimo problem z dobaviteljem, bomo plačali.«	Izraziti začudenje, da o tem prej upnik ni bil obveščen. Prositi za kompenzacijo, ker reklamacije ni prejel in na žalost razloga za neplačilo ne more sprejeti.
Denar	»Čakamo na plačilo našega velikega naročnika. Ste prvi v vrsti za plačilo.«	To ni upnikov problem. Hitro reagiranje, poslati pisne opomine. Biti strikten in neprizanesljiv.
Zanikanje blaga/produkta	»Vašega produkta/storitve nikdar nismo prejeli/bili deležni.«	Podpisane dobavnice, naročile, dokazila o pošiljkah.
Nestrinjanje s ponudbo	»Ne strinjamo se s ponudbo.«	Obvestiti, da je rok za reklamacije potekel.
Pravkar poravnan dolg	»Znesek smo pravkar nakazali na vaš TRR. Denar prejmete v nekaj dneh.«	V primeru dvoma v dolžnikovo iskrenost, vprašati za potrdilo o plačilu. V primeru neplačila, počakati nekaj dni in ukrepati dalje.
Povzročitev škode	»Uporaba vašega produkta je povzročila škodo. Vključili smo odvetnika.«	Vprašati, zakaj sedaj prvič govori/obvešča o nastali škodi.
Ni računa	»Zakaj pošiljate opomine za račune, ki jih nismo prejeli? Lahko ponovno pošljete?«	Vprašati, zakaj dolžnik ni obvestil upnika že ob prejetju prvega opomina. Ponovno poslati račune in obvestiti o nadaljnjih postopkih.
Težave z banko	»Ne razumemo, zakaj še niste prejeli denarja. Preverimo in pokličemo nazaj.«	Prositi za potrdilo o plačilu. V primeru, da ga ne pošlje, lahko sklepamo, da do plačilo ni prišlo.
Dogovor s sodelavcem	»Dogovorjeno je bilo, da bom za določen procent zneska prejel dobropis.«	Vprašati, kdo je oseba, s katero je bil dogovor sklenjen in preveriti.

Vir: Ademovič, Učinkovita izterjava terjatev, 2008, str. 8

2.2.1.2 Opomini

Priložnostna ugotavljanja in strokovne raziskave dokazujejo, da so ljudje bolj pozorni na stvari ali dejstva, na katere jih opozarjamo (Sonntag & Zizzo, 2014). Enako velja tudi pri opominjanju dolžnikov za plačilo svojih obveznosti.

Pravočasno pisno opominjaje dolžnikov je pomemben dejavnik za uspešno izterjavo. Obstajajo različni pripomočki, ki nam pomagajo pri organizaciji pravočasnega plačevanja dolgov naših kupcev. V ZDA se trend opominov vse bolj usmerja v telefonijo. Ljudje vseh starosti uporabljajo mobilne naprave, ki predstavljajo pomembno komponento svojega vsakdanjika. Poleg medsebojne komunikacije, poslušanja glasbe, brskanja po spletu idr. je močno razširjeno tudi mobilno plačevanje računov. V ZDA so tako že prijavili patent za upravljanje mobilnega plačevanja, ki med drugim samodejno opominja uporabnike o zamudah plačil (Wentker, Wong, Shenker & Deibert, 2014).

Vsekakor lahko omenjeni trend olajša delo izterjave, saj s samodejnimi opomini spodbuja samoiniciativno pri plačevanju, ob enem pa so dolžniki hitreje seznanjeni o neplačanih računih prek svojih mobilnih naprav kot fizično po pošti. Kljub temu je za upnika priporočljivo opominjaje po navadni pošti, ki je lahko poslano priporočeno ali s povratnico in v nadaljnjem primeru neplačila služi kot dokaz o prevzemu dopisov (Robnik, 2008).

V opominu se upoštevajo vsa plačila, knjižena do izdaje opomina. Vse reference o delnih plačilih morajo biti na opominu tudi vidne. Njihova izdaja ni obvezujoča, ampak dolžnika zgolj seznanja o neplačanih obveznostih, služi kot napotek za ureditev nepravilnih knjigovodskih stanj ali opozorilo, da se dolg poravnava do plačilnega roka na opominu in se na ta način izogne izvršbi in stroškom, povezanih z le-to (Finančna uprava Republike Slovenije, 2015).

Število pisnih opominov se razlikuje. GZS (2008) predlaga tri: najprej blago obvestilo, pisni opomin in na koncu opomin pred izvršbo. Smolič (2011) v svoji raziskavi o učinkoviti izterjavi malih podjetij ugotavlja, da največ podjetnikov (44 %) pošlje dolžniku zgolj en opomin, kar 46 % pa dolžniku takoj pošlje opomin pred tožbo.

Interni vir, po predlogu globalnega vodenja terjatev matičnega podjetja iz tujine, kaže naslednji proces pošiljanja opominov dolžnikom.

1. Obvestilo o zapadlosti z izpisom odprtih postavk

Z obvestilom o zapadlosti dolžnika seznanimo s stanjem odprtih postavk. Na tej stopnji delujemo blago in prijazno z namenom reševanja morebitnih računovodskih težav, ugovorov ali napak pri naslovniku računa. Pri tem obvestilu ne določamo plačilnega roka. Pošljemo ga na dan zapadlosti računa ali prej.

2. Prvi plačilni opomin

Po približno tednu od valute računa pošljemo prvi plačilni opomin in zahtevamo takojšnje plačilo. Obvestilo je kratko in jedrnat, npr. "Po pregledu vašega stanja smo ugotovili, da niste poravnali računov iz spodnjega seznama. Prosimo za takojšnje plačilo." Opomin mora poleg datuma, roka plačila, odprtih postavk in pravilnega naslova dolžnika, na katerega so bili

računi izdani, nujno vsebovati tudi bančne podatke za poplačilo ter kontakt upnika za morebitne pritožbe.

3. Drugi plačilni opomin

Drugi opomin naj bo strožje narave. Njegove sestavine ostajajo enake prvemu, besedilo pa se lahko zamenja s "Po pregledu vašega stanja smo ugotovili, da kljub našim predhodnim opozorilom, še vedno niste poravnali računov iz spodnjega seznama. Prosimo za takojšnje plačilo oz. pačilo do datuma, označenega na opominu. V nasprotnem primeru bomo primorani strožje ukrepati." Rok plačila naj ne bo daljši do petih dni.

4. Opomin pred izvršbo

Z opominom pred izvršbo dolžnika opozorimo, da bo naš ukrep v primeru neplačila izvršba pred sodiščem. V takem primeru je priporočljivo izračunati tudi zakonite zamudne obresti. Pismo naj bo poslano priporočeno s povratnico, plačilni rok pa naj ne bo daljši od osmih dni (GZS, 2008). Tudi pri dotičnem opominu se sestavine, razen besedila, ne spreminjajo. Predlagano besedilo se glasi: "Vljudno prosimo za plačilo dolga najkasneje do valute na opominu. V nasprotnem primeru bomo dolg izterjali po sodni pot brez predhodnega obvestila."

Po obligacijskem zakoniku (Ur.l. RS št. 97/2007) v 111. členu, mora stranka, ki vrača denar, plačati obresti od dneva zapadlosti predmeta obravnave. To pomeni, da v primeru, ko upnik dolžniku zaračuna zakonite zamudne obresti, je dolžnik dolžan le-te poravnati. V praksi se podjetja sama odločajo, ali bodo obresti zaračunavala ali ne. V več primerih se za to možnost ne odločajo, predvsem pri svežih in manjših terjatvah, z namenom hitrejšega prejema plačila, ohranjanja boljšega odnosa s partnerji idr.

Primeri vseh opominov so priloženi v Prilogah 4, 5 in 6.

2.2.1.3 Osebni obiski dolžnikov

Osebni obiski dolžnikov nastopijo kot zadnje načrtno dejanje pri izterjavi dolga. Obiski so lahko napovedani ali nenapovedani, za prvi obisk pa svetujejo, da je nenapovedan. Primeren je lahko ponedeljek, ki ga podjetja v večini porabijo za interne sestanke. V primeru, da prejmemo obljubo in datum plačila, se zahvalimo, a hkrati opozorimo, da se bomo v nasprotnem primeru ponovno zglasili (e-Računovodstvo, 2009).

Dejstvo je, da so izterjevalci nepriljubljeni med dolžniki. Za njihovo uspešnost je zato izrednega pomena, da zgradijo vez, ki bo prinašala rezultate. Skozi različne praktične primere se je izterjava v živo izkazala za najuspešnejšo takrat, ko so izterjevalci igrali na dolžnikovo čustveno komponento. Bili so prijazni, se sklicevali na svojo dolžnost, pritiske lastnikov, nekateri pa so celo naravo svojega dela opisovali kot nujno za preživetje sebe in svoje družine (Rock, 2013, str. 100–101).

Izkaže se, da kupci osebno izterjavo vzamejo bolj resno kot pisno ali telefonsko. Prav zaradi posrednega pritiska so osebne izterjave v večini primerov bolj učinkovite od na začetku uporabljenih metod (telefonsko, pisno). Slaba stran osebnih obiskov sta dejstvi, da so obiski dragi in vzamejo veliko časa, poleg tega pa dolžniku predstavljajo velik stres. Posledično moramo obiske premišljeno izbrati in načrtovati. Izvajajo se redkeje in navadno le za večje zneske denarja (Mušič, 2015).

Tudi direktor podjetja je v intervjuju povedal, da velikokrat obiše stranke v živo. Do njih je prijazen, a vztrajen. Cilj obiskov opiše kot pritisk na dolžnike za plačilo in sprejetju dogovora o poplačilu, občasno tudi z delno medsebojno kompenzacijo. Hkrati obiske opiše kot opolnomočenje vezi s stranko, dobrega medsebojnega sodelovanja, vir informacij glede novih projektov in perspektivnih prihodnjih strank. Celoten intervju je dostopen v Prilogi 10.

2.2.1.4 Posebni dogovori o plačevanju dolga

Cesija ali odstop terjatev je dejanje, ko se spremeni upnik terjatve. S cesijsko pogodbo lahko upnik prenese svojo terjatev na novega upnika. Izjema so terjatve, ki so zakonsko prepovedane ali narava poslanega nasprotuje prenosu na drugega upnika. Deležniki cesijske pogodbe so dolžnik ali cesus, stari upnik ali cedent in novi upnik ali cesionar, ki terjatev prevzema. Ko se pogodba sklene in podpiše, se cedent osvobodi svojih obveznosti do cesionarja in terjatev do cesusa (Ivankovič, 2006, str. 138). Osnutek konkretne cesijske pogodbe je v Prilogi 7.

Asignacija je za razliko od cesije razmerje med tremi pravnimi osebami in vsebuje točno opredeljene medsebojne pogoje. Razmerje je sestavljeno iz dveh enostranskih poslov. Asignant ali nakazovalec pooblasti asignata ali nakazanca, da namesto njega izpolni obveznosti tretji osebi asignatarji, ki je prejemnik nakazila. Asignant ob enem asignatarja pooblašča, da v svojem imenu sprejme nakazilo. Z opisanim dejanjem se dolg ne prenaša, prav tako ne obveznosti. Razmerje je veljavno eno leto od sklenitve in potrditve vseh treh udeležencev, nato se terjatev prenese nazaj na asignanta (Kovač, 2010, str. 34). Primer asignacije lahko vidite v Prilogi 8.

Pobot ali kompenzacija je dejanje prenehanja terjatev med strankama, ki sta si med seboj upnika in hkrati dolžnika (Priloga 9). Pobote ločimo glede na število udeležencev:

- enostavni ali prisilni pobot: izjavo o pobotu da le ena stran in doseže poboti proti volji druge;
- prostovoljni ali pogodbeni pobot: temelji na podlagi medsebojnega sporazuma med upnikom in dolžnikom;
- mnogostranski ali multilateralni pobot: hkratni nastop več upnikov in veliko število dolžnikov. Izvede ga banka za vse udeležence v plačilnem prometu po predpisanem celotnem programu mesečnih večstranskih kompenzacij (Ivankovič, 2006, str. 137). Lahko ga izvede tudi finančna agencija.

Ob enem morajo terjatve za pobotanje biti (Kovač, 2010, str. 37):

- istovrstne,
- vzajemne,
- pobotljive,
- zapadle,
- iztožljive,
- glasiti se morajo na denar ali druge nadomestne stvari iste vrste in kakovosti.

Po svoji presoji lahko z najbolj težavnimi dolžniki sklenemo **dogovor o delnem odpisu dolga**. Odpis se lahko sklicuje na delne ali celostne obresti od glavnice ali pa tudi na del glavnice same. Takih nastopov se poskušamo izogibati in jih raje ne uporabljamo. Izjeme pa lahko naredimo takrat, ko ima dolžnik na primer blokiran račun, je davčni neplačnik, ima slabo bonitetno oceno, je pred začetkom stečajnega postopka ali postopka prisilne poravnave idr. V takih primer lahko poskusimo še s to možnostjo, ki bo ob uspešni pogoditvi predstavljala vsaj delni prihodek.

2.2.2 Zunanja izterjava

Celotna kreditna politika je po presoji vsakega podjetja lahko tudi zunanja. Obstajajo številna podjetja, ki skrbijo za izvajanje kreditne politike svojih strank, vključno z izterjavo njihovega dolga. V tujini se s to dejavnostjo uspešno ukvarja podjetje Dun & Bradstreet, ki svojim partnerjem ponuja delne ali celovite rešitve. V poslovnem registru Slovenije ePRS lahko najdemo več slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, na primer: Bisnode, Prokolekt, APL, Aleja finance, Coface in druga (AJ PES, 2016a). Našteta podjetja že sama ocenijo velikost tveganja in možnosti povračila dolga. Na podlagi ugotovljenega pa terjatve sprejmejo ali zavrnejo. Z vprašanjem zunanjih virov (angl. *outsourcing*) pa tudi na tem področju ni nič drugače: se podjetju to izplača in ali je zunanje podjetje dovolj učinkovito, je vprašanje, pomembno tudi za večje korporacije. Malim in srednjim podjetjem sodelovanje z zunanjimi sodelavci večkrat prinese višje stroške, kot če bi delo opravili sami.

2.2.2.1 Finančne agencije

Zunanji viri so dandanes postali pomemben dejavnik politike razvoja večine podjetij. Prav z uporabo zunanjih virov se podjetje namreč lahko bolj osredotoči na svoje glavne kompetence oz. na svojo primarno dejavnost in jo na ta način izboljša, razvije in opolnomoči. Sodelovanje z zunanjimi izvajalci podjetjem pomaga zapolniti luknje v svoji politiki razvoja, še posebej tam, kjer jih sami zaradi pomanjkanja virov ne morejo. Slovenija v različnih industrijah veliko uporablja opisano tehniko, največ v proizvodni industriji. Finančne storitve so v tem delu slabše zastopane (Kavčič, Bončina, Suklan & Milost, 2015). Do enake ugotovitve sta prišla

tudi Pšeničny in Novak v svoji raziskavi dejavnikov hitre rasti dinamičnih podjetij (2012), kjer sta ugotovila, da večje število zunanjih sodelavcev pozitivno vpliva na rast podjetja.

Začetek sodelovanja s finančnimi agencijami se prične z določitvijo in sprejetjem pogojev ter podpisom pogodbe med upnikom, ki je naročnik, in agencijo. Od takrat naprej se upnikov stik z dolžnikom prekine, agencija pa prevzame vso nadaljnjo komunikacijo. Ademovič (2008, str. 5) ugotavlja, da je priporočljiv rok predaje terjatev v zunanjo izterjavo en mesec po zadnjem pisnem opominu dolžnika. Na ta način dosežemo hitrejšo in učinkovitejšo odzivnost pri dolžniku.

Mnenja glede zunanje izterjave so različna. GZS (2008) v nadaljevanju navaja naslednje pozitivne lastnosti zunanje izterjave:

- neodvisnost od komercialnih interesov in že obstoječih odnosov med prodajo in nabavo,
- objektivnost brez emotivnosti,
- usposobljenost, znanje in izkušnje zaposlenih,
- mednarodna ponudba s poznavanjem tujih zakonov, postopkov, običajev in jezika.

Slabe strani zunanje izterjave pa so lahko naslednje (Poslovna akademija, 2012):

- finančne agencije opravljajo dela, ki so jih podjetja opravila že sama,
- negativen vpliv na odnose s kupci,
- visoki stroški,
- neučinkovitost.

2.2.2.2 Večstranski pobot in e-kompenzacije

Večstranski pobot je v 15. členu ZPreZP-1 opredeljen kot način prenehanja neposredno in posredno vzajemnih denarnih obveznosti. Vodi ga Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

V večstranskem oz. ePobotu lahko sodelujejo poslovni subjekti, ki so vpisani v Poslovni register Slovenije. Poznamo dve vrsti pobota (AJPES, 2015b): obvezni večstranski, ki vključuje dospele obveznosti, prostovoljni ali neobvezni pa vključuje tudi nedospele obveznosti. Pobot je uspešen v primeru, ko udeleženci poleg terjatev prijavijo tudi obveznosti do drugih udeležencev pobota, ti pa te terjatve prijavijo kot obveznosti. Tukaj priskočijo na pomoč različne finančne agencije, ki delujejo kot posredniki med prvotnimi udeleženci v primeru, ko med njimi ni neposredne povezave. AJPES-ov ePobot je spletna storitev in se izvaja mesečno po uradnem urniku, objavljenem na njihovi uradni spletni strani. Prijave sprejemajo še na dan pobota, rezultati pa so že naslednji dan znani. Vključitev v sistem je brezplačna, provizija pa znaša 0,8 tisočinke (0,8 ‰) od dejansko pobotanega zneska obveznosti v posameznem krogu ali najmanj 1,50 evra. V primeru, da dolžniki pobotajo manj kot 50 evrov, provizije ni (AJPES, 2016b).

AJPES-ove alternative predstavljajo še e-kompenzacije, ki so prav tako pravno urejene po obligacijskem zakonu. Izvajajo se skladno s časovnim načrtom enkrat na mesec, ki je objavljen na njihovi spletni strani, obveznosti pa se prav tako vpisujejo izključno v evrih (e.Kompenzacije, 2015). Prijavljanje obveznosti v e-kompenzacije je lahko elektronsko, po pošti ali po faksu. Članstvo je brezplačno, provizija pa znaša 0,1 % za elektronski način oz. 0,21 % za ostala dva načina, od izkazanega pokritja pobota pod pogojem, da faktura ne znaša manj kot 2,30 evra (e.Kompenzacije, 2016).

2.2.2.3 Izvršba in tožba

Sklep o izvršbi je sodna odločba, ki jo izda sodišče v izvršilnem postopku. Izvršba se izvede na podlagi izvršilnega naslova, ki je rezultat predhodnega postopka, kjer se ugotovi terjatev. Druga možnost, ki pa je za podjetnike v praksi pogostejša, je izvršba na podlagi verodostojne listine, kot določa 23. člen Zakona o izvršbi in zavarovanju (Ur.l. RS št. 3/07, v nadaljevanju ZIZ-UPB4):

- izstavljen račun,
- menica in ček,
- izpis iz poslovnih knjig, podpisan s strani odgovorne osebe,
- po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima po predpisih naravo javne listine,
- obračun pogodbenih ali zamudnih obresti,
- tuja javna listina.

Na sklep o izvršbi se lahko dolžnik v osmih dneh pritoži in pošlje ugovor. Rok za ugovor znaša 8 dni od dneva prejema sklepa, v rok pa se štejejo vsi dnevi, vključno s sobotami, nedeljami in prazniki (ZIZ-UPB4, 44. člen). Na ugovor se lahko upnik sam pritoži, za vse morebitne nadaljnje spore pa mora proces nadaljevati z odvetnikovo pomočjo. 86. člen Zakona o pravdnem postopku (Ur.l. RS št. 10/14 – odl. US, 48/15 – odl. US, v nadaljevanju ZPP) pravi, da je lahko v postopku pred okrožnim, višjim in vrhovnim sodiščem pooblaščenec samo odvetnik ali druga oseba, ki je opravila pravniški državni izpit. Odvetnike kot zunanjo pomoč lahko upnik uporablja tudi pred izvršnim postopkom. Pooblasti jih na primer za pošiljanje opozorilnih pisem. Kljub temu odvetniki kot zunanja pomoč prvotno ne delujejo kot izterjevalci, razen v primeru, ko njegovo delo v večini obsega posle izterjave. Če odvetnik v desetih letih izterja denar dvajsetih dolžnikov, se še ne šteje za izterjevalca (Edleman, 2012).

Sredstva izvršbe so lahko: premičnine, nepremičnine, denarne terjatve, druge premoženjske ali materialne pravice in nematerializirani vrednosti papirji, prodaja deleža družbenika ter prenos sredstev pri organizacijah, pooblaščenih za plačilni promet (ZIZ-UPB4, 30. člen).

Praksa kaže, da se v gospodarskih družbah izvršba najprej izvede na denarna sredstva, ki pa se v primeru nezmožnosti denarnega poplačila dolžnika nadaljuje z rubežem in cenitvijo. Slednjo opravi izvršitelj. Upnik tako pridobi zastavno pravico na zarubljenih stvareh. V

primeru, da te ostanejo pri dolžniku, le-ta z njimi ne sme razpolagati. Tudi cenitev se opravi v času rubeža, in sicer zanjo poskrbi izvršitelj ali sodni cenilec, ki ga izbere stranka (upnik). Stvari se nato prodajo, izkupiček pa se nameni poplačilu upnikov. V tem procesu je dober rubežnik pomemben člen pri uspešnosti poplačila, zato je pri njegovi izbiri treba biti previden.

2.3 Slabe terjatve

Slabe terjatve so posledica poslovanja s podjetji s slabim finančnim stanjem. SRS v opredelitvi ključnih pojmov pod točko c opisujejo sporno in neizterljivo terjatev. Sporna je tista, ki je dolžnik v celoti ali delno ne prizna in jo lahko morebiti prevrednotimo. Neizterljiva pa je terjatev, ki ne bo plačana, ker je dolžnik nedosegljiv ali ugovarja zaradi zastaranja ali zaradi obstoja drugih domnevnih razlogov.

2.3.1 Prevrednotenje ali slabitev terjatev

Po SRS je prevrednotenje razloženo v 8. točki, in sicer kot sprememba izkazanih vrednosti gospodarskih kategorij z razliko primerov, opredeljenih v posameznih standardih. Prevrednotenje je tako posledica razlike med knjigovodsko in pošteno vrednostjo. V primeru, da podjetje uporablja ta model, na koncu leta ali med njim opravi:

- povečanje knjigovodske vrednosti zaradi prevrednotenja na pošteno vrednost ali
- zmanjšanje le-te na pošteno vrednost.

Prvi primer se pojavi, ko pride do povečanja pričakovanih gospodarskih koristi iz sredstev v prihodnosti (zemljišča, zgradbe, oprema, naložbe nepremičnin, neopredmetena in finančna sredstva). V drugem primeru se zgodi obratna situacija, in sicer pride do zmanjšanja prihodnjih gospodarskih koristi iz sredstev. V prvem primeru se na račun povečanja vrednosti sredstev prepoznajo prihodki iz prevrednotenja, v drugem pa prevrednotovalni poslovni odhodki ali prevrednotovalni finančni odhodki, razen, če se od prej beleži presežek prevrednotenja. Presežek iz prevrednotenja na temeljnem kontu prikažemo kot povečane vrednosti.

Rezervacije za slabe terjatve oz. metoda prevrednotenja je v vsakem podjetju priporočen mehanizem, ki zmanjšuje tveganja, nenadna presenečenja in razporedi tveganje čez celotno leto. Znesek rezervacij lahko glede na prihodke določimo v planiranju poslovanja za prihodnje leto, porazdelimo pa ga lahko na mesečni ravni z manjšimi obroki, ki na dobiček ne vplivajo preveč vidno.

2.3.2 Zakonski odpis terjatev

Obligacijski zakonik v svojem 335. členu pravi, da z zastaranjem preneha pravica zahtevati izpolnitev obveznosti. Kljub temu se sodišče ne sme ozirati na zastaranje, če se dolžnik nanj

ne sklicuje. Zastaranje pa nastopi, ko preteče po zakonu določen čas, v katerem naj bi upnik lahko terjal izpolnitev obveznosti. Po obligacijskem zakoniku v splošnem terjatve zastarajo po petih letih, če ni z zakonom določen drugačen rok. Terjatve iz gospodarskih pogodb pa zastarajo že v treh letih. Njihovo zastaranje teče za vsako dobavo blaga, dela ali storitev posebej.

V primeru, da dolžnika po zastaranju še vedno terjamo in se slednji na sodišču sklicuje na zastaranje, bo potemtakem sodišče sprejelo sklep o zastaranju dolga, upnik pa bo moral prenehati z zahtevo o plačilu. Po prejemu sklepa s sodišča lahko dolg zakonsko odpišemo.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur.l. RS, št. 23/15, 82/15, v nadaljevanju ZDDPO-2) v 21. členu priznava odpis terjatev kot odhodek na podlagi naslednjih verodostojnih listin:

- pravnomočni sklep sodišča o zaključenem stečajnem postopku,
- pravnomočni sklep o potrditvi prisilne poravnave,
- neuspešno zaključen izvršilni postopek sodišča,
- brez sodnega postopka za plačilo obveznosti, v primeru, da zavezanec dokaže, da bi bili stroški sodnega postopka višji od zneska poplačila terjatve oz. v primeru, da opraviči vsa soja dejanja s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika, oz. da bi bili pravni postopki ekonomsko neupravičeni.

2.3.3 Davčna obravnava slabitev

Dobra novica pa se je javno uveljavila z novelo Zakona o davku na dodano vrednost (Ur.l. RS, št. 117/2006, v nadaljevanju ZDDV-1). V 39. členu piše, da si lahko v celoti znižamo izstopni DDV po neplačanih računih, ki so bili izdani kupcem, zoper katerih je bil začet stečajni postopek ali postopek prisilne poravnave. Pred letom 2011 je veljal namreč pogoj za obračunavanje odhodnega davka nazaj, in sicer pravnomočni sklep o koncu stečajnega postopka oz. postopka prisilne poravnave. Sedaj si lahko celotni izstopni DDV znižamo, ko sta hkrati izpolnjena naslednja dva pogoja:

- sklep o začetku stečajnega postopka oz. postopka prisilne poravnave, ki je izdan po 1. januarju 2011 in
- upnikova pravočasna prijava terjatev, ki so tudi priznane (pravnomočni sklep o ustavitvi izvršnega postopka oz. druga listina, iz katere je razvidno, da v zaključenem izvršilnem postopku davčni zavezanec ni bil poplačan v celoti, ker je bil dolžnik izbrisan iz sodnega registra).

ZFPPIPP v 59. členu določa, da mora upnik v primeru prisilne poravnave svoje terjatve prijaviti v mesecu dni po objavi oklica o začetku postopka. V primeru stečaja pa morajo upniki svoje terjatve prijaviti v treh mesecih po objavi oklica o začetku postopka, razen če ni druge drugače določeno.

Davčni urad Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS) hkrati pojasnjuje, da lahko upniki zmanjšajo znesek obračunanega in neplačanega DDV od vseh priznanih terjatev, prijavljenih v postopku prisilne poravnave ali stečaja. V teh primerih zakon dovoljuje zmanjšanje DDV že ob začetku insolventnih postopkov, in sicer v celoti, lahko pa davčni zavezanec DDV popravi samo za določen odstotek vseh priznanih terjatev. Davčna osnova ostane ob začetku insolventnih postopkov nespremenjena, saj obseg poplačila terjatev še ni znan. V petem odstavku 39. člena ZDDV-1 piše, da je točno poplačilo davčnega zavezanca znano ob zaključku insolventnega postopka. Posledično se davčna osnova zmanjša šele ob zaključku navedenih postopkov.

V primeru, da upnik naknadno prejme plačilo ali delno plačilo za zadevo, v zvezi s katero si je nazaj obračunal izhodni davek, mora v skladu s 39. členom ZDDV-1 od prejetega zneska obračunati DDV (DURS, 2012).

Urbanija (2011) še dodaja, da bomo morali za popravek izstopnega DDV-ja vsak mesec spremljati status svojih strank, da prijave ne zamudimo, saj v takšnem primeru ne bomo smeli v celoti popraviti izhodnega DDV. Poleg tega še dodaja, da si lahko v primeru ne avtomatiziranih postopkov v ta namen pomagamo s povezavami strani AJPES.

2.3.4 Časovni vidik slabitve, odpisa in DDV-ja

Praviloma bi morali terjatev slabiti takoj, ko ugotovimo obstoj dvoma o njenem plačilu. Odhodek je davčno priznan kasneje, ob končanem sodnem postopku ali ko so izpolnjeni drugi prej opisani pogoji. Kljub vsemu si lahko izhodni DDV popravimo že nekoliko prej, na primer, ko upravitelj prizna naše terjatve. Knjiženje odhodkov, njihovo davčno priznanje in DDV-popravek tako nastajajo v različnih obdobjih. V primeru, da se zaradi terjatve začne sodni postopek, je terjatev treba opredeliti kot sporno. V nadaljevanju to pomeni, da jo bomo zaradi poštenega prikaza rezultata podjetja šteli kot odhodek, ki pa je le redko tudi davčno priznan. Revizor nam tako lahko svetuje slabitev terjatev, ki pa še ne pomeni njenega davčnega priznanja, še manj pa, da se zanjo popravi izhodni DDV. Za slabitev se tako zmanjšajo terjatve, ki se knjižijo na kontu 129 kot odhodki, stanje na kontu 120 pa ostane nespremenjeno.

Iz zapisanega lahko sklepamo, da sta poslovni davčni vidik slabih terjatev neusklajena. Država želi pobrati davke in na ta način omejuje, kdaj se terjatev davčno prizna kod odhodek. Na drugi strani pa predvsem revizorji želijo, da se kot premoženje prikazuje zgolj tiste terjatve, za katere je verjetno, da bodo poravnane (Urbanija, 2013).

3 RAZISKAVA IN ANALIZA TERJATEV PODJETJA

Zadnji sklop magistrskega dela je praktične narave. Prej opisano teorijo si bomo ponazorili še s konkretnim pregledom izbranega podjetja, in sicer najprej z njegovo analizo, potem pa s predlogi in rešitvami. Po začetni predstavitvi podjetja bo najprej sledil pregled terjatev glede na status klientov, zneske in časovno obdobje zapadlosti. Stanje bo komentirano tudi s strani direktorja podjetja, ki bo navedel svoje razloge nastanka teh terjatev. Naslednji korak bo ocenjevanje in dodeljevanje bonitetne ocene vsakega dolžnika posebej. Razpored po kritičnosti bo tudi izhodišče za dodelitev limitov vsaki izmed strank. Glede na končne bonitetne ocene in starosti terjatev bom zaključila s predlogi o izboljšanju. Za začetek se bom posvetila starim slabim terjatvam in predlagala plan rezervacij zanje, po potrebi pa tudi izbrise iz poslovnih knjig. Drugi korak bo vzpostavitev sistema za proces upravljanja tekočih terjatev, ki bo dotičnemu primeru prilagojena teorija v praksi. Kot dopolnitev zadnjega bom pregledala še možnosti zunanje izterjave za posamezne primere. Na koncu pa bo glede na ugotovljeno predstavljen časovni okvir izboljšave stanja terjatev v podjetju.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je specializirano na področju varnega in učinkovitega dela na višini. V ta namen oddaja, prodaja ali servisira stroje z različno delovno višino. Deluje v sedemnajstih državah treh kontinentov. Skozi skoraj petdeset let svojega delovanja se trudi redno vlagati v ljudi, kakovost in inovacije. S svojo mednarodno prisotnostjo je eden izmed njegovih glavnih ciljev ustvariti najboljšo izkušnjo za svoje porabnike, kjerkoli že so. S celovitimi rešitvami in bogato podporo lahko svojim strankam priskrbi tudi rezervne dele ali jim ponudi izobraževanja za varno delo na višini. Slednje je tudi poglobitvenega pomena, kar tudi močno poudarjajo in poleg izobraževanja promovirajo še varnostne pasove in čelade.

Podjetje svojo vizijo opisuje kot stabilno rast, ki je dosegljiva z ustvarjanjem najboljših izkušenj svojih strank v različnih panogah. Njihova misija je doseči najvišji nivo varnosti, produktivnosti in storitev svojih zaposlenih. Strategija podjetja temelji na treh pomembnih stebrih: zaposleni, širok spekter opreme in stranke, ki so hkrati tudi motivacija podjetja. Ostali temelji delovanja predstavljajo varnost strank kot tudi zaposlenih, odgovornost dela, integriteta zaposlenih, zagnanost in ekipno delo znotraj in zunaj podjetja.

Podjetje na globalni ravni vodi ena matična država. Ta predstavlja gonilno silo za vse ostale podružnice. Skrbi za enotni sistem poslovanja od financ do marketinga in komercialne. Vsako leto znova postavlja okvirje, načrte in cilje za vsako posamezno državo posebej, prav tako pa tudi na skupni ravni. Srbi za enotno podobo podjetja po vsem svetu. S tem namenom nudi različna interna izobraževanja in usposabljanja. Večkrat letno prireja osebne obiske v matični ali podružnični državi. Poleg tega s poslovalnicami posluje dnevno preko elektronske pošte, konferenčnih medmrežnih klicev ali mobilnih telefonov. Vsako državo vodi tako imenovani

regionalni direktor, ki poroča matičnemu podjetju, nad državami pa bedijo nadzorniki, ki skrbijo za izpolnjevanje navodil matične države in zmanjšujejo tveganje neuspeha.

Zahteve so obojestranske. Vsa podpora in tudi kontrola podružnice nekaj stane. Prav ta vložek pa podružničnim podjetjem hkrati prinaša neko zanesljivost in manjša tveganje. V primeru potrebe po novih napravah lahko z upravičenimi in tehtnimi pokazi ali rezultati države le-te dobijo. Prav tako se naprave v primeru slabe izkoriščenosti odpeljejo nazaj v matično državo oziroma v tisto, ki bi jih morebiti lahko bolje izkoristila. Prav tako so na vsej opremi vgrajene sledilne naprave, kar lajša delo komerciali pri fakturiranju in računanju števila dni dejanske uporabe opreme. Prav tak sistem na trgu manjših lokalnih podjetij kot na primer v Sloveniji predstavlja veliko konkurenčno prednost. Njegova slabost so na koncu višje cene storitev, ki so potrebne za pokritje vseh dodatnih stroškov, ki jih konkurenti morebiti nimajo.

3.2 Hiter pregled terjatev

Tabela 4 spodaj predstavlja začetni pregled terjatev podjetja glede na dolžnikov status in čas, ki je pretekel od zapadlosti izdanih računov. Statusi so interne narave izbranega podjetja, opredeljeni enako kot na plačljivem internetnem portalu za finančne podatke registriranih podjetij in druge poslovne informacije. Oznaka *Plačnik* je namenjena dobro stoječim podjetjem, ki se v preteklosti niso spopadale z blokadami na svojih bančnih računih in s plačili dobaviteljem ne zamujajo preveč. *Davčni neplačnik – blokiran TRR* je oznaka za stranke, ki mesečno ne plačujejo davkov državi ali imajo blokiran bančni račun zaradi različnih razlogov. *V izvršbi* so vsi dolžniki, za katere se je notranja izterjava zaradi neuspeha nadaljevala na sodišču. *S prisilno poravnavo* so označene stranke, ki so v preteklosti prijavile postopek prisilne poravnave, ki ni še končan in podjetje še čaka na delno plačilo dolga. Podjetja, ki so v obdobju poslovanja izbranega podjetja šle v stečaj, so označena pod statusom *bankrot*. Zadnji, peti status pa opisuje podjetja, ki so prenehala delovati in je bil zoper njih izdan sklep o izbrisu subjekta iz sodnega registra. Slednja imajo v tabeli oznako *izbris iz registra*.

V drugem stolpcu so vsakemu statusu dodeljena tri števila. Prvo predstavlja številko vseh podjetij z zapadlimi obveznostmi. Druga številka predstavlja vsoto podjetij, ki so jim računi zapadli nad 60 dni, tretja številka pa je seštevek tistih, z dolgom starejšim od 120 dni po valuti. Pri plačnikih lahko opazimo, kako hitro se njihovo število zmanjšuje vzporedno s starostjo. Od 252 podjetij je 193 takih, ki hitro plačujejo, najkasneje v obdobju dveh mesecev po valuti. Situacija je drugačna pri vseh ostalih statusih, kar je tudi razumljivo. Število davčnih neplačnikov ali tistih, ki imajo blokirane bančne račune, glede na starost terjatev počasi pada. Enako velja za tiste z izvršbo. Pri podjetjih v prisilni poravnavi, stečaju ali v izbrisu pa se številka sploh ne spreminja. Že iz števila dolžnikov lahko ugotovimo, da največji problem podjetju predstavljajo vsi, ki imajo drugačni status, kot je *plačnik*. Od njih je največ problematičnih dolžnikov v izvršbi. Poleg tega je jasno vidno, da so problematični tisti dolžniki, ki imajo starejše terjatve od 60 dni po valuti računa. Dobra novica je ta, da je slednjih po številu manj kot plačnikov, in sicer skupaj 59 od vseh 252 podjetij. Podatek nam

lahko pove, da ima podjetje trenutno več dobrih strank, kar bi se lahko perspektivno razvilo v prihodnosti.

Slaba stran so sami zneski dolgov. V tretjem stolpcu so prikazane vse zapadle terjatve, takoj po valuti. Skupni znesek znaša 925.579,89 EUR. Če od tega odbijemo terjatve dobrih plačnikov, se številka še vedno giblje okrog 600.000 EUR, kar pa predstavlja izjemno visok znesek, glede na to, da se mesečni prihodki podjetja gibljejo okrog 150.000 EUR. Drugi največji znesek glede na status dolžnikov predstavljajo stečajni. Od petih podjetij, nad katerimi teče stečajni postopek, sta kritični predvsem dve. Obe sta gradbeni podjetji, ki sta propadli kmalu po začetku gospodarske krize. Njun stečajni postopek se je začel pred letom 2011, kar pa pomeni, da moramo počakati do končanja postopka na sodišču, preden si lahko poračunamo nazaj davek in preostali dolg odpišemo iz knjig. Skupni znesek obeh omenjenih dolžnikov znaša približno 260.000 EUR, kar bo tudi kasneje razvidno v Prilogi 11, in sicer pod podjetji številka 58 in številka 239. Slovenska praksa kaže večkrat nerazumljivo dolge stečajne postopke podjetij. Državni rekord predstavlja Združena lesna industrija Tržič, ki je s stečajem začela že leta 1993 in še vedno traja. To pomeni, da postopek teče že triindvajseto leto (Makovec, 2015). Iz tega sledi, da bo v knjigovodskih izkazih izbranega podjetja stanje lahko še več let poslabšano zaradi omenjenih dveh podjetij v stečaju. Velik znesek dolžnikov predstavljajo tudi davčni neplačniki in tisti z blokiranimi bančnimi računi. Njihov znesek terjatev ostaja visok, ne glede na starost terjatev. Razlog je predvsem v Podjetju 164 (v Prilogi 11), ki podjetju dolguje 159.360,35 EUR. Podjetje je v preteklosti delovalo pod imenom Podjetje 163 in že prijavilo postopek prisilne poravnave, a svojih obveznosti po finančnem planu plačevanja svojim upnikom ne izpolnjuje. Kasneje je njegove terjatve prevzelo Podjetje 164. Dolg obeh podjetij sega v leto 2010 in 2013, zato je verjetnost za poplačilo le-tega izjemno majhna. Na to kaže tudi dodeljena bonitetna ocena.

V četrtem in petem stolpcu tabele 4 lahko vidimo, kako se zneski glede na status dolžnikov spreminjajo po starosti terjatev. Najprej zneski terjatev, starejših od 60 dni po valuti, nato pa še terjatve, katerih zapadlost šteje nad 120 dni. Poleg zneska so zaračunani še odstotki teh terjatev glede na celoten znesek. Na dnu sta skupno opisana dva odstotka. Prvi predstavlja delež glede na vse terjatve, drugi pa delež brez podjetij v stečaju. Skupni odstotek terjatev, starejši od 60 dni po valuti, znaša dobrih 67 %. Odstotek za terjatve nad 120 dni po valuti pa kaže dobrih 66 %. Deleža se med seboj bistveno ne razlikujeta, kar pomeni, da je večina problematičnih terjatev starejših od 120 dni. V primeru, da iz zneskov vzamemo podjetja v stečajih, se odstotka zmanjšata. V primeru terjatev nad 60 dni za skoraj 16 odstotnih točk, tistih nad 120-imi dnevi pa za 15 odstotnih točk. Oboje predstavlja približno polovico vseh terjatev podjetja, kar je izjemno visoka številka in podjetje opozarja na visoko poslovno tveganje. Kot sem že opisala v teoretičnem delu dela, se možnosti za plačilo dolgov skozi čas hitro zmanjšujejo. Starejša, kot je terjatev, manjša je možnost za njeno poravnavo.

Tabela 4: Pregled terjatev glede na njihovo starost in status dolžnika

Status	Število dolžnikov	0+ dni po valuti	60+ dni po valuti		120+ dni po valuti	
	0-60-120 dni	Znesek (€)	Znesek (€)	%	Znesek (€)	%
Plačnik	193-14-8	311.508,66	18.138,47	1,69	14.320,77	1,55
Davčni neplačnik – blokiran TRR	13-8-6	181.355,02	170.809,75	18,46	165.890,97	17,93
V izvršbi	25-25-23	63.453,24	63.453,24	6,86	62.568,61	6,76
Prisilna poravnava	12-12-12	73.083,78	73.083,78	7,90	73.083,78	7,90
Bankrot	6-6-6	286.954,30	286.954,30	30,98	286.954,30	30,98
Izbris iz registra	3-3-3	9.224,89	9.224,89	1,00	9.224,89	1,00
SKUPAJ	252-68-58	925.579,89	621.664,43	67,15	612.043,32	66,11
SKUPAJ brez bankrotov	246-62-52	638.625,59	334.710,12	52,41	325.089,02	50,90

3.3 Razlogi za nastanek terjatev in praksa njihovega upravljanja

Razlogi za nastanek terjatev so različni. Zunanji vzroki so lahko posledica poslovnega okolja na trgu, notranji pa izhajajo iz slabega ravnanja managerjev s premoženjem. Slednje bi pomenilo, da se spremljanje obveznosti in sredstev ne sklada z načelom plačilne sposobnosti. Obseg terjatev je enako različen zaradi več dejavnikov, na primer glede na obseg celotne prodaje, prodaje na kredit in plačilnih ali kreditnih rokov (Vodlan, 2010). Dubrovski (2006, str. 1796–1797) za zunanje razloge natančneje našteje splošno gospodarsko klimo, spremembe na trgu in/ali panogi, politične spremembe, ukrepe na področju financiranja, povečanje davkov podjetjem, socialno-patološke pojave, naravne nesreče in makroekonomske ukrepe.

O terjatvah sem se pogovarjala z direktorjem izbranega podjetja. Intervju je v celoti zabeležen v Prilogi 10. Glavni razlogi za njihov nastanek so po direktorjevem mnenju predvsem zunanje narave. Med njimi kot glavne navaja najprej slabo stanje celotnega gospodarstva. Hkrati omeni še nizko poslovno kulturo in obrazloži, da veliko ljudi misli in se temu primerno obnaša, da je denar na transakcijskem računu podjetja njihov in da lahko z njim zadovoljujejo svoje neposredne potrebe. Kot tretji razlog za nastanek terjatev v podjetju opiše dolgotrajne sodne postopke in deloma tudi zakonodajo. Osebe, ki so med glavnimi krivci za propad podjetij, lahko brez problema ustanavljajo nova ali vodijo druga podjetja.

Zaradi opisanega igra v podjetju veliko vlogo poznavanje bonitetne ocene za potencialne stranke. To je pomembno predvsem za to vrsto posla, saj podjetje posluje na odloženo plačilo. Na podlagi bonitetne ocene se podjetje odloča, ali bo s stranko sodelovalo po predplačilu, jo bo zavrnilo, kakšne plačilne pogoje ji bo postavilo in kakšno prednost bodo stranke imele pred drugimi kupci. Kljub temu direktor pove, da se včasih premalo držijo pravil v želji za večjim obsegom posla. Vsekakor pa se strinja, da bi bili pravilni ukrepi vezani na bonitetno

oceno in posledično določitev kreditnega limita stranke, zahtevano plačilo vnaprej oz. kar se da kratek plačilni rok. Poleg tega meni, da dandanes stranke niso več užaljene, če jim postavimo kreditni limit. Tisti, ki vedo, za kaj gre, razmišlja o tem naprej tudi do svojih strank. Kreditni limiti zanje tako pomagajo pri uspešnem sodelovanju s strankami. Kljub vsemu je v podjetju prisotno tveganje pri odločitvah o sodelovanju s slabše ocenjenimi strankami. Po mnenju intervjuvanca je za naravo njihovega posla značilno nekaj specifičnih stvari in temu primerno se obnašajo oz. so se v preteklosti še bolj tako obnašali. Na vprašanje, kdaj se po njegovem mnenju tveganje sodelovanja s slabšimi klienti oz. njihovimi posli ali projekti še obrestuje, je naštel tri stvari. Najprej je slednje odvisno od zasedenosti kapacitet, kar pomeni, da bi se ob polni zasedenosti prej izognili slabim plačnikom. Druga stvar je vprašanje, kdo je naročnik del in ali lahko on morda plača s cesijo odprte terjatve. Včasih pa nehote k odločitvi o sodelovanju pripomorejo stara poznanstva in zaupanje v določeno osebo ali podjetje, čeprav se na koncu velikokrat zgodi, da stranka oz. naročnik to zaupanje zlorabi. Podjetje v zadnjih dveh do treh letih bolj uporablja predplačila za storitve pri problematičnih strankah kot v preteklosti. Že od samega začetka pa se pri prodaji drži 100-odstotnega predplačila oziroma plačila ob primopredaji in doda klavzulo v pogodbo, da je produkt v lasti podjetja, dokler ni 100-odstotno plačan.

V proces izterjave je vključen tudi oddelek komerciale. Po direktorjevem mnenju zaradi majhnosti podjetja druge izbire tudi nimajo. S strankami je treba sodelovati odprto in jim povedati ali napisati, kaj so njihove dolžnosti. Če se podjetje drži dogovorjenega, mora tudi stranka plačati, kot je bilo dogovorjeno. Poleg pisne in verbalne komunikacije podjetje v veliki meri izvaja osebne obiske dolžnikov, še zlasti tam, kjer je dolжник v slabem finančnem stanju, a še vedno ostaja upanje za izterjavo. Obiske opravlja direktor, služba izterjave, komerciala, po potrebi pa tudi njihov odvetnik. Direktorju se obiski zdijo zelo pomembni načeloma za vse dolžnike, kjer je možna izterjava v kakršnikoli obliki.

Že v hitrem pregledu terjatev pa smo lahko ugotovili, da ima podjetje kljub vsemu težave predvsem s starejšimi terjatvami. V intervjuju tako izvemo, da so v okolju dotičnega podjetja rezervacije za slabe terjatve še vedno potrebne. Zagotovo so za lastnika in vse udeležence upravljanja podjetja pomemben element poslovanja. Konec koncev dobiček na papirju ne koristi nič, če del terjatev nikoli ni izterjan. Realen odstotek rezervacij se lahko določi le, če izredno dobro poznamo okolje in poslovanje podjetja in razpolagamo z ustreznimi bazami podatkov. Bolj realna je ocena slabih terjatev na podlagi analize vseh terjatev v podjetju, in sicer s pomočjo stanja dolžnikov, zamud pri plačilih idr. Na podlagi take analize lahko bolj realno ocenimo, kaj je še izterljivo in kaj ne več, navaja za konec direktor.

3.4 Posamezno ocenjevanje dolžnikov

V tem podpoglavju bom podrobneje pregledala vsakega dolžnika posebej. Zraven zneska dolga in interne oznake statusa podjetja bo ocenjena še boniteta posameznika. Na podlagi ugotovljenega bo dodeljen tudi kreditni limit. V nadaljevanju bo sledil razpored terjatev po kritičnosti, in sicer v skupnih zneskih in glede na bonitetno oceno. Opisana analiza nam bo

dala bolj ažuren vpogled na terjatve, ki bo služil kot podlaga za nadaljnje ukrepe k izboljšanju stanja terjatev v podjetju.

3.4.1 Dodeljevanje bonitetne ocene in kreditnega limita kupcu

Bonitetna ocena je za dotične dolžnike sestavljena iz finančne ocene, ki jo sestavlja črka s številko. Črka, ki je izračunana enkrat letno, je izkaz preteklega poslovanja, številka poleg nje pa napoved poslovanja. Pri tem A1 predstavlja najboljšo finančno oceno, E3 pa najslabšo. Drugi del bonitete predstavlja dinamična ocena, ki se dnevno spreminja. Dva plusa sta najboljši tekoči izkaz podjetja, dva minusa pa obratno (glej poglavje 2.2.1 Boniteta podjetja in verjetnost neplačila). Podjetja, ki so v stečaju ali izbrisana iz poslovnega registra, nimajo dodeljene bonitetne ocene. Bonitetne ocene skupaj z naštetima izjemoma tako predstavljajo 36 različnih kombinacij.

Limiti so dodeljeni skladno s kreditno politiko matičnega podjetja. Odvisni so od celotnega zneska dolžnika, bonitetne ocene in internega statusa podjetja. To pomeni, da se limit ne obrača vedno zgolj na bonitetno oceno, ampak upošteva tudi zgodovino medsebojnega sodelovanja, izkušnje podjetja in kulturo poslovanja posameznega dolžnika, ki pa je lahko različna od ocenjene prek bonitete. Za primer si lahko vzamemo Podjetje 147 iz spodnje tabele 4. Dolžnik je ocenjen z boniteto C3+ in bi v normalnih okoliščinah bil deležen kreditnega limita 2.000 EUR. Izbrano podjetje pa je bilo v preteklosti z njim v konfliktu, zaradi katerega še vedno teče izvršba na sodišču. Posledično mu je na podlagi vseh informacij dodeljen kreditni limit 0 EUR. Poleg tistih dolžnikov v izvršbi se kreditnemu limitu 0 EUR pridružujeta še statusa prisilnih poravnav in stečajev oz. izbrisov iz sodnega registra. Za vse ostale so limiti standardizirani in natančno določeni glede na bonitetno oceno, in sicer po črki bonitetne ocene. Dolžniki z oceno A lahko poslujejo z limitom 10.000 EUR, ocena B je omejena na 5.000 EUR, C oznaka predstavlja 2.000 EUR, tisti, z bonitetno oceno črke D, so omejeni na 500 EUR kreditnega limita, zadnji v vrsti, pod črko E, pa predstavljajo vse dolžnike, ki lahko poslujejo zgolj po predračunu, se pravi s kreditnim limitom 0 EUR. Natančen izračun bonitetne ocene in kreditnih limitov za vsakega dolžnika izbranega podjetja posebej je oblikovan v tabeli v Prilogi 11.

3.4.2 Razpored terjatev po kritičnosti

Situacija je glede na interne statuse po dodeljevanju bonitetnih ocen drugačna od prve. Rezultati so skrb vzbujajoči in kažejo tudi na višje tveganje pri tekočih terjativah. Boniteti A in B predstavljata plačnike v lokalnih evidencah, delno pa se jim pridružuje tudi boniteta C. Kljub temu je že v tabeli 5 vidno, da velik del podjetij z bonitetno oceno C sodi med bolj kritične, in sicer je med njimi kar nekaj davčnih neplačnikov ali tistih, nad katerimi teče izvršni postopek. Podobna situacija sledi prid podjetjih bonitetne ocene D. Za razliko pa je z E ocenjenih večina podjetij, ki izvajajo postopek prisilne poravnave. V zadnji skupini med podjetji, ki več ne obratujejo in so v stečaju, 75-odstotni delež predstavljata Podjetje 58 in

Podjetje 243, ki sta prijavila stečaj pred letom 2011 in sem njihovo situacijo že opisala v točki 3.2. Če seštejemo odstotke po kritičnosti, predstavljata najmanjšo prvi dve skupini bonitet (A in B), ki skupaj predstavljata 33 odstotkov vseh terjatev. Bolj problematične terjatve bi lahko opredelili kot tiste z boniteto C in skupaj predstavljajo 23-odstotni delež vseh terjatev. Sledijo mu vedno bolj kritična podjetja z bonitetami D, E in ostala, ki skupaj štejejo 44 odstotkov.

Tabela 5: Deleži terjatev glede na bonitetno oceno

Bonitetna ocena	Skupni znesek terjatev (€)	Delež glede na vsoto (%)
A1, A2, A3, ++, +, -, --	131.994,70	14
B1, B2, B3, ++, +, -, --	148.978,90	19
C1, C2, C3, ++, +, -, --	214.025,00	23
D1, D2, D3, ++, +, -, --	61.703,90	6
E1, E2, E3, ++, +, -, --	23.849,59	2
V stečaju/ ne obratuje	345.077,90	36
SKUPAJ	925.579,89	100

Glede na ugotovljeno lahko sklepamo, da mora biti izbrano podjetje še posebej pozorno s strankami z bonitetno oceno C. Z ostalimi, slabše ocenjenimi, pa odsvetujemo sodelovanje oz. predlagamo omejitve s plačili po predračunu.

Praksa kaže, da so strokovne bonitetne ocene zelo zaželeno za uspešno vodenje terjatev vsakega podjetja. Poleg realnejše slike stanja so priporočljive tudi kot vodilo za nadaljnje ukrepe ali tudi zgolj začetne ob prvem stiku sodelovanja z novo stranko. V dotičnem primeru so se bonitetne ocene izkazale za bolj ažurne in kritične od internih oznak statusov.

3.5 Predlog za izboljšanje stanja terjatev

Predloge za izboljšanje bom razdelila na dva sklopa. Prvi bo osredotočen na stare, slabe terjatve, drugi pa na uspešno upravljanje tekočih obveznosti. Zraven bom vključila tudi zunanjo izterjavo in pregledala možnosti, kje bi podjetju finančne agencije lahko uspešno priskočile na pomoč, če sploh. Poleg finančnih agencij pridejo v poštev tudi odvetniške pisarne ali agencije za pobor in kompenzacije.

Med starejše terjatve spadajo tiste v stečajih, prisilnih poravnava, izbrisih iz sodnega registra, v izvršbah in blokadah na transakcijskih računih, ki se vlečejo že več kot leto dni oz. davčni neplačniki, kjer ni napredka že približno leto dni ali več. Za slednje predlagam:

- delni odpis dolga podjetij v prisilni poravnavi, in sicer za del, ki je bil s strani sodišča potrjen v finančnem planu prestrukturiranja (brez DDV-ja),
- odpisati celotne terjatve potrjenih stečajev, nastalih po letu 2011 (brez DDV-ja),
- prevrednotenje terjatev v starejših izvršbah podjetij z blokiranimi bančnimi računi in brez potencialne lastnine za rubež in njegovo prodajo (brez DDV-ja),

- prevrednotenje nekaterih drugih terjatev dolžnikov, ki so davčni neplačniki,
- prevrednotenje Podjetja 164, ki je trenutno največja rana podjetja z najvišjim zneskom dolga (zaradi neuspešnosti in neodzivnosti dolžnika je treba vložiti predlog za stečajni postopek in plačati takso za začetek postopka),
- prevrednotenje terjatev naj bo porazdeljeno mesečno čez celotno leto, obrok pa naj bo ocenjen na podlagi zneska vseh slabih terjatev,
- še vedno vztrajati z izvršbami in pritiskati na dolžnike z rubežem, kjer je to mogoče in če imajo dolžniki blokirane bančne račune,
- počakati na konec stečajnih postopkov z začetkom pred letom 2011 in nato odpisati dolg iz knjige ter si za nazaj obračunati DDV.

Na ta način se bo odstotek zapadlih terjatev nad 60 dni postopoma zmanjšal. Da pa ne bi prišlo do novih presenečenj, mora podjetje strogo bedeti tudi nad tekočimi obveznostmi:

- standardizirano opravljati notranjo izterjavo,
- bolj vplesti oddelek komercialne v proces izterjave,
- hitreje vložiti izvršne postopke, če dolžnik ne poravnava svojega dolga v 60-ih dneh po valuti računov,
- stremeti k zmanjšanju odstotka obveznosti, zapadlih nad 60 dni po valuti na mesečni ravni,
- delovati ekonomsko s stroški izterjave oz. zaračunavati stroške izterjave dolžnikom.

Že stara praksa govori (Kaučič, 2004), da je izterjava zlasti manjših zneskov nevhvaležno opravilo v vsakem podjetju. Zneski nekaj 10 evrov dolga so na koncu lahko nižji od samih stroškov izterjave. Posledično je treba terjati kritično in premisliti, do katerih zneskov se izterjava še izplača. Zlato pravilo velja, naj bodo stroški takega dela čim nižji. To lahko dosežemo s hitrimi ukrepi, ne prekoračenjem števila poslanih opominov in pa tudi z zaračunavanjem stroškov izterjave svojim dolžnikom. V 14. členu ZPreZP-1 piše, da je upnik upravičen zahtevati plačilo nadomestila stroškov izterjave. Stroški izterjave so natančno določeni v višini 40 evrov. Za zahtevo poplačila tudi opisanega stroška je treba pravilno izpolniti COVL-obrazec predloga za izvršbo, in sicer zahtevati povračilo morebitnih stroškov, ki so nastali v postopku izterjave dolga (Setnikar, 2013).

3.5.1 Rezervacija za slabe terjatve

Pri ocenjevanju slabih terjatev lahko slednje delimo na sporne, dvomljive ali neizterljive. Medtem ko za dvomljive terjatve še ne poznamo razpleta in ne moremo zagotoviti neplačila, so sporne tiste, nad katerimi se že začne sodni postopek. Obe oznaki pa nista pogoja za njihovo rezervacijo kot slabe terjatve oz. z drugimi besedami, za te terjatve ni nujno oblikovati popravka vrednosti, ampak jih zgolj analitično evidentirati (Bohte, 2010, str. 4). Za razliko od omenjenih dveh vrst slabih terjatev so neizterljive tiste, ki jih ni mogoče dobiti povrnjene iz različnih razlogov: stečaj, izbris iz registra, delno tudi prisilne poravnave.

Za oceno slabih, v glavnem so to starejše terjatve, sem podjetja razvrstila na šest različnih skupin (tabela 6): podjetja, ki so prenehala delovati, stečajni, prisilne poravnave, podjetja v izvršbi, davčni neplačniki in tista z blokiranimi transakcijskimi računi. Pri stečajnih, prisilnih poravnah in podjetjih v izbrisu so navodila jasna. Na podlagi verodostojne listine s sodišča, in sicer s potrjenim sklepom začetka stečajnega postopka, začetka postopka prisilne poravnave ali sklepa o izbrisu subjekta iz sodnega registra lahko terjatve odpišemo po zakonskih predpisih, obračunamo pa si izhodni davek. Delni odpis dolžnikov v prisilni poravnavi in celoten odpis stečajev in izbrisov brez DDV za izbrano podjetje znaša 85.422, 85 evrov. Te terjatve lahko označimo kot neizterljive.

Drugo skupino podjetij sestavljajo tista v izvršbi, z blokiranimi bančnimi računi in davčni neplačniki. Med njimi predstavljajo podjetja s terjatvami v izvršbi sporne terjatve, ostali dve skupini terjatev pa označimo kot dvomljive. To skupino dolgov zaradi še obstoječega delovanja ne moremo odpisati. Ker pa so terjatve starejše od enega leta in se statusi podjetij v tem času niso spremenili oz. v podjetju niso uspeli z napredkom vsaj delnega plačila, ocenjujem terjatve kot zrele za prevrednotenje oz. za njihovo rezervacijo. Izvršbe so na sodišču že več časa neuspešne, prav tako niso bili uspešni rubeži za ta podjetja, saj dolžnik ni imel imetja ali pa je bilo to manjše vrednosti, ki se na dražbi ni prodalo. Podobno se več kot leto dni ni spremenilo pri Podjetju 109 in Podjetju 59, ki sta v popolni blokadi in sta že večkrat vložila predlog za izbris iz sodnega registra, a slednji ni bil potrjen. Poseben primer, ki sem ga že omenila, je davčni neplačnik Podjetje 164, ki predstavlja več kot pol ocene slabih terjatev. Izterjava drugega sklopa podjetij je tako še nezaključena, saj za vsa podjetja še obstaja sicer manjša verjetnost, da podjetje dolg dobi poplačan ali pa se ta še lahko zmanjša vsaj za manjši znesek. Kljub temu je ta verjetnost zelo majhna in je za podjetja priporočljivo prevrednotenje. Skupni znesek teh terjatev znaša 147.825,80 evrov.

Tabela 6: Ocena slabih terjatev

Boniteta	Znesek (€)	Znesek brez DDV (€)	Prisilne poravnave	Znesek (€)	Finančni plan	Znesek brez DDV za odpis (€)
Ne obratuje	43.584,72	33.996,08	Podjetje 116	6.013,31	40 % odpis	2.814,23
Podjetje 107	5.085,46	3.966,66	Podjetje 208	848,35	40 % odpis	397,03
Podjetje 142	1.574,13	1.227,82	Podjetje 252	301,71	50 % odpis	117,67
Podjetje 163	32.616,67	25.441,00	Podjetje 26	86,44	60 % odpis	26,97
Podjetje 213	4.308,45	3.360,59	Podjetje 130	1.322,22	40 % odpis	618,8
V stečaju	301.493,15	32.410,67	Podjetje 140	2.221,44	50 % odpis	866,36
Podjetje 198	4.387,83	3.422,51	Podjetje 141	534,36	30 % odpis	291,76
Podjetje 210	3.342,30	2.606,99	Podjetje 143	7.544,58	55 % odpis	2.648,15
Podjetje 229	12.765,03	9.956,72	Podjetje 163	32.616,67	60 % odpis	10.176,40
Podjetje 232	11.512,15	8.979,48	Podjetje 243	2.042,82	55 % odpis	717,03
Podjetje 237	6.963,26	5.431,34	Podjetje 92	1.460,31	70 % odpis	341,71
Podjetje 239	189.577,28	st. pred l.2011	SKUPAJ			19.016,10
Podjetje 244	2.581,57	2.013,62				
Podjetje 58	70.363,73	st. pred l.2011				
V izvršbi:						
boniteta C, D, E	23.544,67	18.364,85				
Podjetje 107	5.085,46	3.966,66				
Podjetje 145	991,2	773,14				
Podjetje 147	6.451,04	5.031,81				
Podjetje 17	256,94	200,42				
Podjetje 170	3.974,03	3.099,74				
Podjetje 180	480,6	374,87				
Podjetje 183	2.636,97	2.056,84				
Podjetje 31	1.465,83	1.143,35				
Podjetje 43	900,83	702,65				
Podjetje 60	1.301,77	1.015,38				
Blokiran TRR:						
boniteta C, D	1.514,98	1.181,69				
Podjetje 109	384,26	299,72				
Podjetje 59	1.130,73	881,97				
Davčni neplačnik:						
boniteta C, D, E	164.460,59	128.279,26				
Podjetje 123	146,58	114,33				
Podjetje 160	347,46	271,02				
Podjetje 169	715,56	558,14				
Podjetje 2	3.890,64	3.034,70				
Podjetje 164	159.360,35	124.301,07				

Ocenjene slabe terjatve iz tabele 6 skupaj znašajo 233.248,65 evrov. Ker je vsota visoka, jo bo treba zmanjševati postopoma in bo postopek trajal dlje. Ob tem je treba vzeti v zakup tudi morebitne nove slabe prakse podjetja, se pravi, da se lahko ta znesek skozi obdobje redukcije tudi še zviša. Priporočljivo je, da se ta možnost iz planiranja prevrednotenja ne izključi.

Vsekakor je treba začeti reducirati tam, kjer so stvari najbolj jasne. To je pri stečajih, prisilnih poravnava in izbrisih. Glede na mesečne prihodke podjetja, ki, kot sem že omenila, znašajo približno 150.000 evrov, bi predlagala, da se prva dva meseca določi višja rezervacija za te terjatve. To pomeni, da bo dobiček prva dva meseca kazal slabši rezultat, vseeno pa bi si podjetje lahko zaračunalo vsaj odhodni davek le-teh. Nadaljevala bi z manjšim mesečnim

obrokom za prevrednotenje, ki bi varoval prihajajoča tvegana podjetja. Plan za prvo leto je lahko naslednje narave:

1. mesec: 43.000 evrov,
2. mesec: 43.000 evrov,
3. mesec: 20.000 evrov,
4. mesec: 20.000 evrov,
5. mesec: 20.000 evrov,
6. mesec: 20.000 evrov,
7. mesec: 20.000 evrov,
8. mesec: 10.000 evrov,
9. mesec: 10.000 evrov,
10. mesec: 10.000 evrov,
11. mesec: 10.000 evrov,
12. mesec: 10.000 evrov.

Dejstvo je, da take rezervacije vidno poslabšajo rezultat podjetja. V dotičnem primeru toliko bolj, saj se do sedaj na tem področju ni veliko delalo in so se terjatve nabirale. Poleg tega predlagan eno letni plan pokrije stare terjatve, ki so že ocenjene kot potencialno izgubljene, izpuščena pa so vsa podjetja, ki lahko nepričakovano zabredejo v težave. Kot pravi direktor podjetja, je narava posla v njihovem segmentu turbulentna in večkrat nepredvidljiva. Prav zato je dobro vedeti, da terjatev ni mogoče imeti v popolnem nadzoru in bi bilo to za podjetje večkrat lahko tudi škodljivo. Rezervacije se bodo morale po prvem letu mesečno nadaljevati tudi v prihodnosti.

3.5.2 Vzpostavitev sistema za proces upravljanja tekočih terjatev

Za zmanjšanje tveganja neplačanih računov in posledično tudi potrebe po prevrednotenju je treba delovati preventivno oz. hitro, dokler so terjatve še sveže. Na tak način bomo zaradi manjših mesečnih rezervacij zraven izboljšali tudi rezultat podjetja. Poleg tega pa takojšni odzivi v procesu izterjave hitreje in sprotno rešujejo tudi reklamacije in ostala neskladja s kupci. V ta namen mora podjetje vzpostaviti učinkovit sistem za proces upravljanja tekočih terjatev.

Predlogi so naslednji:

- obvestiti stranke o politiki izterjave podjetja,
- oddelek komercialne naj bo bolj kritičen pri prvem pregledu nove stranke in ob prvem poslu z njo,
- poslovati s 30-dnevnim plačilnim rokom,
- ponuditi odstotek za plačilo po predračunu ali plačilo pred valuto,
- osredotočenje na terjatve, starejše od 60 dni po valuti,

- mesečna priprava seznama, starejšega od 60 dni po valuti in kontrola napredka v sredini meseca,
- začeti z izterjavo takoj na dan zapadlosti prvega računa,
- poslati največ tri pisne opomine,
- vztrajati v telefonski izterjavi,
- terjati preko osebnih obiskov v primerih večjih vsot denarja,
- poskusiti dobiti čim več planov plačevanja, možnosti asignacij, kompenzacij, cesij in drugih vrst zapiranja dolga, če z nakazilom slabo kaže,
- po dveh mesecih predati primer glavni finančnici in kasneje po potrebi začeti z izvršnim postopkom,
- v primeru neuspešne izvršbe na denarna sredstva nadaljevati z rubežem dolžnika,
- biti kritičen pri načinu izterjave glede na sam znesek dolga, pri tem imeti v mislih stroške.

V spodnji tabeli 7 so prikazane tekoče terjatve s sicer boljšimi bonitetnimi ocenami, ki pa so starejše od 60 dni po valuti, ki jim mora podjetje nameniti posebno pozornost ter hiter ukrep.

Tabela 7: Podjetja boljših bonitetnih ocen in zapadlostjo nad 60 dni po valuti

Bonitetna ocena	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Znesek (€)
A: 1, 2, 3, ++, +, -, --	2.393,91	C: 1, 2, 3, ++, +, -, --	37.034,49
Podjetje 19	832,67	Podjetje 1	3.600,00
Podjetje 21	120,00	Podjetje 61	1.100,00
Podjetje 42	1.356,69	Podjetje 126	2.301,05
Podjetje 200	84,55	Podjetje 150	1.600,00
B: 1, 2, 3, ++, +, -, --	5.055,00	Podjetje 151	400,00
Podjetje 3	531,10	Podjetje 159	183,00
Podjetje 57	1.255,69	Podjetje 185	1.045,92
Podjetje 97	1.134,48	Podjetje 191	143,96
Podjetje 132	783,73	Podjetje 206	15.643,31
Podjetje 144	850,00	Podjetje 219	480,27
Podjetje 187	500,00	Podjetje 227	274,50
D: 1, 2, 3, ++, +, -, --	18.971,32	Podjetje 238	10.262,48
Podjetje 3	6.777,49		
Podjetje 119	4.269,19		
Podjetje 190	266,98		
Podjetje 219	6.508,70		
Podjetje 204	1.148,96		

Skupni iznos terjatev iz tabele 7 znaša 63.454,71 evrov. Znesek ni zanemarljiv in se mesečno pozna tudi pri merjenju odstotka terjatev, starejšega od 60 dni. Posledično je potrebna večja pozornost tudi na tekoče terjatve. Večina podjetij s seznama ni zelo problematičnih in je verjetnost poplačila visoka. S podjetji številka 3, 42, 200 in 209 izbrano podjetje medsebojno kompenzira. Podjetje 238 je podpisalo plan odplačevanja dolga in mesečno zapira svoj dolg. Napredek je tako počasi, a vztrajno viden. Podjetje 119 je izstavilo tri izvršnice, iz naslova katerih bo v treh mesecih poravnal celoten dolg. S podjetji številka 19, 21 in 97 urejamo saldo in ostale računa plačujejo redno na valuto. Enako velja s podjetjem številka 132, s

katerim drugače praticiramo predplačilo v zameno za 3-odstotni popust. Podjetja 4, 57 in 187 imajo sicer dobro bonitetno oceno B, a vedno zamujajo s plačili. Kljub vsemu je na seznamu nekaj takih, ki so pred kratkim postali davčni neplačniki ali pa se je zoper njih pred kratkim začel izvršni postopek. V slednjih primerih je primerna strožja izterjava s takojšnjim razpisom rubeža oz. pri davčnih neplačnikih osebni obisk ali nadaljevanje procesa z izvršbo.

Pri tekočih terjatvah pa je izjemno pomembna še ena stvar, ki je bila omenjena tudi s strani direktorja v intervjuju (Priloga 10). Velikokrat se namreč zgodi, da isti lastniki po propadu svoje firme odprejo novo, nanjo prepišejo vsa sredstva in se tako izognejo plačilu starih dolgov. Ob tem dejanju je še posebej pomemben oddelk komerciale, ki mora obvezno preveriti tudi lastništvo nove stranke. Velikokrat se namreč zgodi, da nas popolnoma novo ime zavede. Isti lastniki v večini poslujejo z isto miselnostjo in poslovno politiko naprej v novih podjetjih. Zanje je že ob samem začetku ponovnega sodelovanja treba uveljaviti posebna pravila oz. pogoje sodelovanja. V takih primerih je s strani oddelka izterjave poslovanje po predračunu neizogibno.

Za lažjo lastno izterjavo tekočih terjatev podjetja v tabeli 8 predstavljam še konkretne napotke za ukrepe ob najpogostejših izgovorov dolžnikov.

Tabela 8: Najpogostejši izgovori dolžnikov in pravilno ukrepanje

Primeri vprašanj in trditev	Možni odgovori
Zakaj kličete pred zapadlostjo računov?	Naše podjetje trenutno dela na izboljšavi izkušenj svojih strank, zato želimo z vami rešiti težave, probleme ali vprašanja, ki jih morebiti imate. / Slišali smo, da ste v preteklosti imeli težave z našimi računi. Preveriti želimo, če so se le-ti rešili.
Kakšne so posledice plačevanja po valuti?	Vsi ukrepi bo prevzel/a g./ga. (ime). Ali imate namen zamuditi s plačilom? Zakaj? Naj vprašam g./go. (ime), da vas pokliče nazaj?
Nimam časa, da bi odgovarjal v tem trenutku. / Sem na sestanku.	Ali vas lahko pokličem nazaj v vezi s tem vprašanjem? Kdaj bi bil primer čas?
Na to vprašanje ne bom odgovoril.	Mi lahko predate vašega nadrejenega? (v primeru negacije prosimo svojega nadrejenega, da sam pokliče dolžnika)

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«.

Primeri vprašanj in trditev	Možni odgovori
Ima vaše podjetje finančne težave?	Ne, naše podjetje želi optimizirati svoje storitve in vam olajšati delo. / Ne, naše podjetje se trenutno osredotoča na zadovoljstvo svojih porabnikov, saj se zavedamo pomembnosti svojih strank.
Kako naj vam plačam, če še vedno čakam plačilo svojih strank?	Strinjali ste se z našimi plačilnimi pogoji za xx dni. To pomeni, da želimo plačilo po preteku tega dogovorjenega roka in ne moremo odgovarjati za neplačila vaših strank.
Ali se lahko dogovorimo za kasnejši datum plačila?	Na vsa vprašanja o posebnih dogovorih odgovarja g./ga. (ime). Želite, da vas pokliče nazaj?
Če ne morete počakati, bom odšel h konkurenci.	Ne gre se za vprašanje, da bi odšli h konkurenci, ampak, da pridemo do skupne rešitve glede vaših neplačanih računov.
Ali se lahko zmenimo za popust, če plačam pred valuto?	Na vsa vprašanja o posebnih dogovorih odgovarja g./ga. (ime). Želite, da vas pokliče nazaj?
V vsem času odkar delam z vami, me še nikoli niste klicali. Kaj mislite, da boste s tem dosegli?	Naše podjetje je v procesu izboljšanja potrošniških izkušenj. Posledično pristopamo k strankam na nov in bolj direkten način. / Trudimo se po svojih najboljših močeh, da ustvarimo najboljšo potrošniško izkušnjo. Posledično želimo odgovoriti na vsa možna vprašanja, preden pride do problemov.
Hočete reči, da naš oddelek financ ne opravlja dobro svojega dela?	Ne, želimo le preveriti, če imate prave podatke, da se izognemo kasnejšim morebitnim problemom. / Kličemo zgolj z namenom, da preprečimo nastanek morebitnih problemov.
Kako boste rešili moje pritožbe?	Vse pritožbe bo vodil/a in rešil/a g./ga. (ime). Vprašala ga/jo bom, če lahko kontaktira vase podjetje.

3.5.3 Sodelovanje z zunanjimi svetovalci – zunanja izterjava

Napačne odločitve ali pomanjkanje izkušenj se velikokrat kažejo v neprimernem vodenju terjatev. V primeru, da podjetje nima zadostnega znanja ali časa za izterjavo, je priporočljivo, da sodeluje z zunanjimi izvajalci. Pri tem pa je ponovno pomembno preračunati na novo nastale stroške v razmerju z zneski terjatev (Trampuš, 2013, str. 10).

Tudi za dotično podjetje je priporočljiva povezava z zunanjimi izvajalci. Glede na dosedanje analize terjatev so priporočene naslednje akcije:

- mesečno sodelovati pri AJPes-ovem obveznem pobotu in e-Kompenzacijah,
- mesečno predlagati seznam dolžnikov in upnikov za verižne kompenzacije različnim finančnim agencijam,
- predati neuspele, stoječe izvršbe izvršiteljem v rubež,
- predati kritične primere dolžnikov odvetniku,
- finančnim agencijam predlagati odkupe terjatev tistih podjetij z višjimi zneski in navado zamujanja plačevanja en mesec po valuti.

Spodnja tabela 9 prikazuje določene predloge za izbrana podjetja. Vseh terjatev, zrelih za zunanjo izterjavo, je skupaj 246.645,15 evrov. Pri tem k visoki številki ponovno najbolj pripomore Podjetje 164 z iznosom 159.360,35 evrov, kar predstavlja več kot polovico vseh terjatev, namenjenih zunanji izterjavi. Opazimo lahko, da ima podjetje veliko izvršb, ki pa so neaktivne. Prav slednje naj ne ostane na tej točki, ampak je pomembno, da izterjave izvajamo do konca, in to z vsemi možnimi orodji. Medtem ko nam finančne agencije mnogokrat olajšajo sprotno delo in pokrijejo manj tvegane dolžnike, je pri izvršbah pomembno izterjavo peljati do konca. Velikokrat se podjetja za to ne odločijo, saj se bojijo dodatnih stroškov, ki morebiti nikoli ne bodo poplačani. Ta bojazen ni zanemarljiva in vsekakor je kritičnost podjetja v takih primerih tudi pomembna. Da se vseeno izognemo večjim dvomom, je priporočljivo ukrepati hitro, dokler dolжник še ima imetje. S hitrimi odzivi bo tudi možnost povračila stroškov večja. Dejstva kažejo, da je taka izterjava včasih uspešna, spet drugič pa ne. O uspešnosti prakse pa ne moremo vedeti, če ne poskusimo.

Tabela 9: Predlog zunanje izterjave

Primer	Znesek (€)	Opomba		
Odvetnik	182.613,10		Fin. agencije	56.153,23
Podjetje 31	1.465,83	pritožba na izvršbo	Podjetje 11	2.232,40 odkup
Podjetje 86	1.205,59	lastik že bil v stečaju s prejšnjim podjetjem		odkup
Podjetje 126	2.301,05	pritožba na izvršbo	Podjetje 14	5.649,19
Podjetje 164	159.360,35	sprožiti stečajni postopek	Podjetje 166	1.528,05 verižne kompenzacije
Podjetje 183	2.636,97	pritožba na izvršbo	Podjetje 168	1.204,53 verižne kompenzacije
Podjetje 206	15.643,31	izvršba kljub pravnomočnosti in neblokiranem TRR-ju stoji	Podjetje 186	1.802,99 verižne kompenzacije
Izvršitelj	7878,814		Podjetje 222	6.821,57 odkup
Podjetje 151	356,00	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 223	1.726,42 verižne kompenzacije
Podjetje 159	162,87	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 23	2.139,64 odkup
Podjetje 219	5.792,74	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 4	788,86 verižne kompenzacije
Podjetje 227	244,31	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 48	912,07 odkup
Podjetje 29	343,90	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 57	3.595,25 odkup
Podjetje 61	979,00	izvršbo nadaljevati z rubežem	Podjetje 69	27.752,26 odkup

V primeru sporov so najprimernejše odvetniške pisarne, ki znajo ob tem oceniti tudi možnosti uspešne izterjave. Prav one so lahko podjetju velika pomoč in podpora pri tovrstnem odločevanju, ko gre za stroške.

3.6 Predviden časovni okvir izboljšave stanja

Časovni okvir izboljšave stanja terjatev podjetja je vezan predvsem na stare terjatve. Pri tem celotno sliko najbolj kvarijo stečaji pred letom 2011 in prisilne poravnave, ki se ne držijo svojih planov plačevanja dolga ali na koncu celo prijavijo začetek stečajnega postopka. Poleg omenjenih dveh svoj del v nezanemarljivem obsegu prispevajo tudi podjetja z blokiranimi bančnimi računi. Kljub blokadam mnogi skozi leta naprej poslujejo in izvršbe jih zaradi blokad pri svojem poslu ne ustavljajo. Na tak način lahko prioriteto plačujejo zgolj tekočim dobaviteljem na različne načine, kot so medsebojne kompenzacije, asignacije, cesije ipd. Neštetim se nesporno pridružujejo tudi davčni neplačniki, ki velikokrat poslujejo brez davčne morale. V strokovni literaturi se pogosteje uporablja izraz *moralna zaveza k plačevanju davkov*, ki definira stališča do plačevanja davkov kot *približek za davčno moralo* (Čokelc & Križman, 2014, str. 48).

Časovni okvir izbranega podjetja bo v konkretnem primeru pomenil čas, potreben za zmanjšanje odstotka terjatev, starejših od 60 dni po valuti. Kot že opisano, ta trenutno zanaša dobrih 67 odstotkov, lastniki podjetja pa bi želeli, da se številka vsaj prepolovi. Kontrolirati želijo tekoče delo, zato pod drobnogled postavljajo odstotek brez podjetij v stečaju, ki pa trenutno znaša približno 52 odstotkov.

Že v prvih dveh mesecih po delnih odpisih dolgov podjetij v prisilnih poravnava in celotnih izbrisih tistih, ki so bila pred kratkim izbrisana brez stečajnih postopkov, se bo rezultat vidno izboljšal. Zmanjšal se bo za približno 62.200 evrov (z vključenim davkom, ki ga podjetje

prejme nazaj), kar v odstotkih pomeni, da bodo starejše terjatve nad 60 dni po valuti dosegale 47 odstotkov. Preostanek padca za doseg cilja bo odvisna od tekočega terjanja, tekočih tveganj s poslovanjem novih strank in dolgotrajnosti reševanja sodnih postopkov ter sporov na sodišču. Zaradi naštetih razlogov ni pričakovati večjega padca čez noč, ampak se bo stanje izboljševalo postopoma iz meseca v mesec. Na izboljšavo bo od tu naprej poglobitno vplivalo Podjetje 164 in njegov statusni razplet. Vsekakor je za dolžnika treba napraviti popravek vrednosti terjatev in mesečno prevrednotiti njegov dolg. V primeru stečaja in nobene rezervacije bi tak nenadni dogodek občutno poslabšal rezultat podjetja. Na drugi strani bi dogodek z odpisom zmanjšal terjatve za skoraj 20 odstotnih točk. Čas izboljšave stanja terjatev z dosegom zastavljenega cilja matičnega podjetja lahko tako grobo ocenimo med enim in dvema letoma.

V primeru, da terjatve gledamo v celoti, skupaj s stečaji, to pomeni skupaj s podjetji številki 58 in 239. Čas izboljšave je v tem primeru zaradi nezmožnosti odpisa terjatev pred koncem stečajnega postopka izjemno relativen. Kot že omenjeno, se stečajni postopki v Sloveniji vlečejo tudi po več 10 let. Podjetje 239 trenutno še vedno ureja lastniške pravice nekaterih nepremičnin, ki so v stečajni masi. Z ureditvijo slednjih bi se naj postopek počasi zaključil. Po nekaterih notranjih (špekulativnih) informacijah Družbe za upravljanje terjatev bank, ki se trenutno ukvarja s problemom reševanja teh lastništev, naj bi se zadeva uredila še v letošnjem letu. Za Podjetje 58 pa so ocene o končanju postopka še brez konkretnih temeljev. Posledično lahko izboljšavo odstotka terjatev v celoti v najboljšem primeru napovemo v roku dveh let. Izboljšava v najslabšem primeru je na žalost časovno težko omejena.

SKLEP

Plačilna nedisciplina je velik in vedno prisoten problem podjetij vsepovsod po svetu. Na njegovo velikost lahko uspešno vplivamo s pravilnim ravnanjem s terjatvami. Dejstva kažejo, da se s problemom neplačil prej soočajo večja podjetja. Vseeno pa trendi kažejo, da velikost podjetij ne igra glavne vloge pri nabiranju terjatev. Ta problematika se močno čuti tudi že v malih in srednjih podjetjih, in sicer v vseh panogah (Avber, 2010, str. 12). Zaradi gospodarske krize se je slaba plačilna kultura še toliko bolj razvila v segmentih gradbeništva ali panogah, ki so povezane z njimi. Kljub temu obstajajo številni razlogi za nastanek terjatev. Lahko so zunanje narave, povzročeni s strani dolgotrajnih sodnih postopkov, plačilnih navad oz. kulture kupcev, krize itd. Na drugi strani pa lahko problem izhaja znotraj dolžnika. Nekateri se namreč obnašajo kot lastniki celotnih svojih prihodkov in slednje zapravijo, preden poravnajo svoje obveznosti. Nekateri pa celo odlašajo s plačili, kljub prilivom na svojem bančnem računu.

Predvsem pri malih podjetjih je poglobitnega pomena, da z ukrepi začnejo takoj ob nastopu terjatev. Daljši, kot je razmik med njihovim nastankom in začetkom izterjave, manjša je verjetnost poplačila. Prav obvladovanje terjatev pa podjetje opolnomoči z boljšo likvidnostjo in plačilno sposobnostjo. Poudariti je treba, da se v praksi izterjava v podjetjih pogosto začne

z nastankom problema in se morebitne nevarnosti velikokrat naivno spregleda ob začetku sodelovanja z novimi strankami. Prav prepoznavanje te nevarnosti je ključno pri uspešnem zaključevanju poslov, se pravi pri plačilih. Zaradi globalizacije dandanes na trgu vlada močna konkurenca, kar podjetja sili k bolj tveganim odločitvam. Njihovo prepoznavanje lahko uspešno vpliva na poslovanje podjetij, da se na ta način izognejo neuspešnim poslom. Bonitetne ocene podjetij lahko v veliki meri pripomorejo k boljšemu odločanju o sodelovanju in določanju pogojev poslovanja s strankami. V poslu zaupanje na besedo nima nikakršne garancije in kredibilnosti. Poleg tega seznanjenost z bonitetnimi ocenami predstavlja dobro izhodišče tudi za pogajanja o pogojih poslovanja, ki naj priporočljivo vsebujejo tudi določena varovala v primeru neplačil. Ob enem lahko slabše ocenjenim podjetjem s krajšim plačilnim rokom tudi zmanjšamo možnosti za izogibanje plačevanja in sebi ne dovolimo povečati svojega deleža slabih terjatev. Pri bonitetnih ocenah je poleg same oznake močno priporočljivo pregledati tudi lastništvo, sploh v primeru, da je podjetje na novo nastalo. Praksa je namreč večkrat pokazala, da se za več podjetij skrivajo isti lastniki. Po neuspešnem poslovanju in vodenju prvega podjetja so odprli novo, nanj prepisali, kar je ostalo vrednega in z isto poslovno prakso nadaljevali naprej, ob enem pa so se izognili plačilu dolgov, ki so nastali kot posledica prve slabe prakse, ki bi se v več primerih lahko opisala tudi kot nemoralna in neetična. Poleg omenjenega mora podjetje sprotno spremljati plačila in neplačila. Na ta način si lahko podjetje ustvari sliko svojih partnerjev in samo izbira prednostne liste za sodelovanja, v primeru, da je na trgu za to dovolj posla. Na ta način si zagotovi tudi stabilen denarni tok. S hitrim plačevanjem svojih obveznosti pa si na trgu priskrbi tudi dober ugled, ki odpira nove poslovne možnosti.

Drugi pozitivni vidik preventivnega delovanja proti nastanku terjatev so tudi manjši stroški oz. izogibanje dodatnim stroškom izterjave. Najprej notranje, ko je podjetje primorano nameniti čas ali celo zaposliti dodatne osebe za to delo, plačati stroške osebnih obiskov dolžnikov itd. Naslednji, še višji stroški pa lahko nastanejo s taksami izvršb, ki lahko sprožijo dolgotrajne in morda nikoli rešene postopke, s plačevanjem odvetniških storitev ali finančnim agencijam za odkupe terjatev. Podjetje lahko tudi samo poskuša zapirati svoje terjatve z medsebojnimi kompenzacijami ali jih prijavi v AJ PES-ove obvezne pobote, ki predstavljajo cenejše poti izterjave.

V današnjih časih in okolju je težko imeti celotne terjatve popolnoma pod nadzorom. Poleg tega bi popoln in strog nadzor po teoretičnih navodilih v praksi večkrat škodoval podjetjem na način, da bi nekatere, sicer obetavne in ne tako kritične posle podjetja izgubila. Med temi izgubami se lahko nevede pojavijo tudi dobre stranke, ki jim je tak strog pristop nesprejemljiv. Samo podjetje pa na dolgi rok lahko omenjeno stane celo ugleda.

Pri vsej teoriji je treba v obzir vzeti tudi širšo, bolj praktično perspektivo. Narava posla velikokrat narekuje dejanja podjetjem, in sicer zato, da slednje lahko preživijo. Ničkolikokrat so podjetja skoraj prisiljena sprejeti manj obetavna sodelovanja, ker v danem trenutku drugega ni na voljo. Predvsem gospodarske krize velikokrat pritiskajo na podjetja, ta pa pod njihovim vplivom sprejmejo slabe odločitve, ki jih teorija nikoli ne bi dovolila. Veliko takih

odločitev je bilo sklenjenih v času krize z začetkom v letu 2008. Mnoga podjetja iz gradbeništva in drugih strok so napačne odločitve plačale s stečajni.

Tudi izbrano podjetje magistrskega dela se je v času krize in po letu 2008 soočalo s precepi med različnimi odločitvami. Podjetje se v veliki meri opira na sektor gradbeništva, kar pa pomeni, da so bile zelo močne posledice na finančno stanje, nekatere pa se še vedno poznajo in vlačijo po računovodskih knjigah. Terjatve so se začele kopičiti in kljub njihovim zastaranjem so še vedno kvarile sliko podjetja. Poleg tega podjetje ni imelo standardiziranega procesa upravljanja terjatev in izterjave.

Cilj magistrskega dela je bila vzpostavitev procesa izterjave in pripraviti okvirni plan časa izboljšave zneska vseh terjatev. Za celovito rešitev situacije je potrebnega veliko dela in potrpežljivosti predvsem s starimi, slabimi terjatvami. Zanje je najprej treba napraviti prevrednotenje oz. rezervacijo, nato pa jih po računovodskih standardih in zakonih pravilno odpisati, če seveda obstaja pravna podlaga. Poleg tega je za vzdrževanje kondicije nujno, da trdo delamo tudi sproti, s tekočimi strankami. Podjetje mora delovati bolj preventivno in previdno z njimi. Za začetek to pomeni, da mora jasno postaviti pogoje poslovanja in se jih tudi držati. Med drugim je v več primerih priporočljivo ponujati odstotek popusta za predčasno plačilo. Ažurnost je vrlina, ki bo poskrbela za natančen nadzor nad terjatvami, terjanje pa naj se začne takoj na dan zapadlosti plačil. Izterjevalec naj kljub pritiskom s strani dolžnikov nikoli nima slabe vesti, ko terja svoj denar.

Terjatve dotičnega podjetja sem razdelila po bonitetnih ocenah in internih statusih, ki so bili v pomoč pri identificiranju njihovega trenutnega stanja. Odstotkovno sem jih ocenila tudi glede na starost in ugotovila, da podjetje trenutno poseduje kar 67 odstotkov terjatev, starejših od 60 dni po valuti. Odstotek se bistveno ne spremeni, če starost premaknemo na 120 dni in več. Delež terjatev brez vključenih stečajev je zmanjšan za 15 odstotnih točk. Cilj podjetja je zmanjšati prvi odstotek za vsaj polovico. Po tem vodilu sem tudi pripravila plan, ki je glede na stanje in obseg terjatev in potrebe po rezervaciji za slabe terjatve pokazal, da se lahko stanje terjatev izboljša na želeno raven v obdobju med enim in dvema letoma, v primeru, da gledamo terjatve brez stečajev. V nasprotnem primeru se časovni plan izboljšave podaljša, saj konkretno podjetje v knjigah še vedno vodi dva večja stečaja, nad katerima se še vodi stečajni postopek in pred koncem postopka odpis zaradi starega zakona ni možen. V drugem primeru je tako čas izboljšave stanja terjatev podaljšán na približno dve v najboljšem primeru, v slabšem primeru pa ga je težko časovno omejiti. Nekateri stečajni postopki v Sloveniji namreč trajajo tudi po več deset let.

Med analizo terjatev podjetja sem ugotovila, da so bonitetne ocene v nekaterih primerih spregledane in podjetje večji poudarek namenja svojim internim statusom. Predlagam, da v prihodnosti bolj spremljamo bonitetne ocene, saj so le-te sestavljene iz finančne ter dinamične komponente. To pomeni, da se dnevno lahko spremenijo in s tem dosegajo večjo objektivnost. Ob omenjenem bi izpostavila in predlagala še naslednji nasvet, in sicer, da ob začetku procesa prevrednotenja podjetje mesečno namenja večje zneske, lahko pa se slednji spreminjajo tudi glede na sezono v letu. Med bolj donosnimi meseci lahko tako za rezervacije nameni višje

vsote za popravke terjatev, saj se bodo te manj poznale na mesečnem rezultatu oz. pri dobičku. Višji zneski za prevrednotenje v prvem letu so priporočljivi tudi zaradi hitrejšega in boljšega rezultata v knjigah, kar na koncu pripomore tudi k boljši oceni samega podjetja. Tudi ta je pomembna za ugled in svoje nadaljnje poslovanje. Vsekakor tudi predlagam, da podjetje vsaj v večini poskuša samo pokriti stroške izterjave. Zunanje vire naj uporablja zgolj takrat, ko samo nima več moči za uspeh. Sčasoma, ko se bo sistem terjanja usedel v prakso podjetja in se bodo tudi stranke navadile na zahteve svojega dobavitelja, bo proces lažji, rezultat hitreje dosežen, podjetje pa bo delovalo bolj uspešno. Povečalo si bo denarni tok oz. likvidnost, kar pa je močna komponenta pravilnega in perspektivnega poslovanja podjetja v prihodnosti, na kratek, predvsem pa tudi na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2008). *Učinkovita izterjava terjatev: Uspešen finančni manager*. Maribor: Založba Forum Media.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. (2015a). Podjetja –iskalnik po poslovnih subjektih. Najdeno 29. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/podjetja/?niz=gradbeno+podjetje&frm_pos=61
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. (2015b). Večstranski pobot medsebojnih obveznosti – vrste pobota. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/bonitetne_storitve/vecstranski_pobot/vrste#
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. (2016a). ePRS – Poslovni register Slovenije. Najdeno 21. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
5. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. (2016b). Pojasnila v zvezi z izvajanjem prostovoljnega večstranskega pobota. Najdeno 22. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Prostovoljni/Splosno
6. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. (2016c). Določitev bonitetnih ocen za leto 2015 – izstopajoči gospodarski sektorji. Najdeno 18. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/Splosno
7. Avber, A. (2010). *Kriza malih podjetij*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
8. Banka Slovenije. (2015). Temeljna in zamudna obrestna mera. Najdeno 24. oktobra 2015 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/financni-podatki.asp?MapaId=1004>
9. Bardutzky, S. (2006). Sodobne oblike zavarovanja plačil. *Pravna praksa*, 25(8), 34–35.
10. Bergant, Ž. (2008, 14. november). *Izvedbeni vidiki ZFPPIPP v okviru kodeksa poslovnofinančnih načel*. Seminar o Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Ljubljana: ABECEDA Revizija d.o.o.
11. Bergant, Ž. (2015). Nekateri zablude v poslovnih finančah. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(3), 69–78.

12. Bisnode Slovenija. (2015a). *Gvin.com: bonitetna ocena in povezave* [posnetek]. Najdeno 9. Novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=Vq0sD1s52Kk>
13. Bisnode Slovenija. (2015b). Učinkovit proces upravljanja terjatev. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.bisnode.si/storage/doc/201601/bbbmar15--miran-kova%C4%8D.pdf>
14. Bohte, D. (2010). Oblikovanje popravkov (prevrednotenje) ter odpisi vrednosti terjatev. *Računovodski in davčni nasveti*, 2010(9), 4–6.
15. Čokelec, S. & Križman, A. (2014). Davčna miselnost in davčna morala v Sloveniji. *Naše gospodarstvo*, 60(1/2), 47–61.
16. Davčni urad Republike Slovenije, DURS. (2012, 15. junij). Popravek davčne osnove v skladu s tretjim, četrtim in petim odstavkom 39. člena ZDDV-1. *Pojasnilo DURS*, št. 4230-10018/2011-3. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <file:///Users/spela/Downloads/4230-10018-2011-3.pdf>
17. Dubrovski, D. (2006). Insolvenčni postopki kot oblika uspešnega ali neuspešnega razreševanja kriz v podjetjih. *Podjetje in delo*, 2006(8), 1795-1826.
18. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
19. Edleman, D. A. (2012, 30. december). Fair Debt Collection Practices Act. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://edcombs.com/wp-content/uploads/2013/05/fdcpa-december-2012.pdf>
20. E.Kompenzacije družba za upravljanje s terjatvami d.o.o. (2015). Splošni pogoji. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu <https://www.ekompenzacije.com/www2/index.php?show=pogoji>
21. E.Kompenzacije družba za upravljanje s terjatvami d.o.o. (2016). Opis storitev. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.ekompenzacije.com/www2/index.php?show=opisstoritev>
22. Elektronska izvršba. (2015). 5 korakov do izvršbe – izvršba takoj. Najdeno 24. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://elektronskaizvršba.si/>
23. E-Računovodstvo. (2009, 19. november). Kako izterjati dolgove. Najdeno 16. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/kako-izterjati-dolgove/>
24. Evropska komisija. (2015). Gospodarski obeti. Najdeno 7. novembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/slovenia_sl.htm
25. Fedaseyeu, V. & Hunt, R. M. (2014, marec). The Economics of Debt Collection: Enforcement of Consumer Credit Contracts. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411056
26. Finančna sposobnost. (b.l.). V finančni slovar. Najdeno 26. marca 2016 na spletni strani <http://www.financnislovar.com/definicije/placilna-sposobnost.html>
27. Finančna uprava Republike Slovenije, FURS. (2015, marec). Opominjanje. Podrobnejši opis. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu

- http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Placevanje_in_izvršba/Podrocja/Opominjanje/Opis/Podrobnejsi_opis_1_izdaja_Opominjanje.pdf
28. Florentsen, B., Moller, M. & Nielsen, N.C. (2003). Reimbursement of VAT (RVAT) on Written-Off Receivables. *International Tax journal*, 29(4), 43-58.
 29. Galvač, A. (2008). *Informacijska podpora upravljanja s terjatvami z rešitvijo SAP na primeru telekomunikacijskega podjetja* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 30. Gospodarska zbornica Slovenije, GZS. (2008). Učinkovita izterjava [zgoščenka]. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
 31. Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2001). *Fundamentals of Financial Management*. New Jersey: Prentice Hall.
 32. Hutchinson, R. W. (1995). The Capital Structure and Investment Decisions of the Small Owner-Managed Firm: Some Exploratory Issues. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://link.springer.com/article/10.1007/BF01135368#page-1>
 33. Ilešič, M. (1993). Bančne garancije v mednarodnih pravilih in praksi. *Poslovna praksa* 9–10, 15–26.
 34. Inštitut za primerjalno pravi pri Pravni fakulteti v Ljubljani. (2013). *Pravni letopis 2013*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
 35. Ivankovič, G. (2009). *Osnove poslovnih financ*. Portorož: Fakulteta za turistične študije.
 36. Jeraj, R. (2011). *Obvladovanje terjatev v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 37. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina.
 38. Kaučič, P. (2004, 7. oktober). Kako učinkovito izterjati dolgove. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-u%C4%8Dinkovito-izterjati-dolgove-20040710>
 39. Kavčič, K., Bončina, K., Suklan, J. & Milost., F. (2015). Development Design of Outsourcing Strategies: The Case of Slovenia. *Ekonoski pregled*, 66(5), 455–476.
 40. Kovač, M. (2007). *Model ocene verjetnosti neplačil v slovenskem gospodarskem prostoru* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 41. Kovač, M. (2010). *Poslovno pravo*. Ljubljana: Zavod IRC.
 42. Kovačič, G. (2013). Kako k radikalnim oblikam ekonomske demokracije? *Ekonomska deklaracija*, št. 2/2013, str. 3–6.
 43. Makovec, U. (2015, 12. marec). *Deset rekordno dolgih stečajnih postopkov v Sloveniji*. Najdeno 9. februarja na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/slovenija/2015/03/najdaljsi_stecajni_postopki.aspx
 44. Matejčič, K. (2002, 22. januar). Starejša je terjatev, težje pridemo do svojega denarja. *Finance*.
 45. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
 46. Ministrstvo za finance. (2016). Plačilna disciplina in obvezni pobot. Zavarovanje upnikovih terjatev do dolžnika ZPreZP-1, predloga obrazca izvršnice. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu

- http://www.mf.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/sprejeta_zakonodaja/placilna_disciplina_in_obvezni_pobot/
47. Mlinarič, F. (2000). *Ali bo nov zakon o finančnem poslovanju podjetij res opravil s finančno nedisciplino?* Ljubljana: IKS.
 48. Mušič, M. (2015, 5. junij). Vam dolžniki ne plačajo računa? Poznamo več načinov izterjave. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/vam-dolzniki-ne-placajo-racuna-poznamo-vec-nacinov-izterjave>
 49. Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS* št. 97/2007.
 50. Petavs, S. (2009, 17. februar). Anketa: Podjetja izterjavo začnejo sama. *Finance* 32/2009, 16.
 51. Poslovna akademija. (2012, 14. maj). Najpogostejše zmate o zunanji izterjavi. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.finance-akademija.si/352532/Najpogostej%C5%A1e-zmote-o-zunanji-izterjavi?&cookie_dialog=1&cookietime=1453063736
 52. Pšeničny, V. & Novak, R. (2012). *Dejavniki hitre rasti dinamičnih podjetij 2012*. Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor.
 53. Rakovec, O. (2009). Obvladovanje terjatev. *Zbornik 6. Študentske konference Fakultete za management Koper*. Koper: Fakulteta za management Koper.
 54. Repič, M. (2010). Najpogostejše napake pri izterjavi. *Podjetnik*, 19(03), 80–81.
 55. Robnik, L. (2008). Izterjajte dolgove. *Podjetnik*, 17(6), 50–51.
 56. Rock, P. (2013). *Making People Pay*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
 57. Rogač, J. & Mlinarič, F. (2014, januar). Cena obvladovanja tveganja. *Naše gospodarstvo*, 60 (1/2), 81–88.
 58. S.BON AJPES. (2014, maj). Metodologija za določanje bonitetnih ocen poslovnih subjektov (gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov). Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/AJPES_S.BON-opis_metodologije-2014.pdf
 59. S.BON AJPES. (2016). Trendi pri poslovanju in pripis bonitetnih ocen S.BON AJPES za leto 2015. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Trendi_poslovanja_2015.pdf
 60. Setnikar, N. (2013, 15. april). Izterjava dolga, ki nastane zaradi neplačanega računa. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/izterjava-dolga-ki-nastane-zaradi-neplacanega-racuna>
 61. Slovenski računovodski standardi 2016 (SRS). *Uradni list RS* št. 95/2015.
 62. Smolič, M. (2011). *Učinkovita izterjava v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 63. Sonntag, A. & Zizzo, D. J. (2014, 26. februar). Reminders, Payment Method and Charitable Giving: Evidence from Online Experiment. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2401516
 64. Statistični urad Republike Slovenije, SURS. (2015a). Bruto domači proizvod, Slovenija, letno. Najdeno 28. oktobra na spletnem naslovu

- http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2
65. Statistični urad Republike Slovenije, SURS. (2015b). Poslovne tendence in mnenje potrošnikov. Najdeno 28. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2855901S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/28_poslovne_tendence/28559_anketa_tendence/&lang=2
 66. Stvarnopravni zakonik (SPZ). *Uradni list RS* št. 87/2002.
 67. Štiblar, F. (2012). Finančna in gospodarska kriza kot motivator sprememb pravne ureditve. *Podjetje in delo*, 6-7 (2012/XXXVIII), 1268–1289.
 68. Trampuš, S. (2013). *Spremljanje in evidentiranje terjatev do dolžnikov, ki so v finančnih težavah ali insolvenčnih postopkih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 69. Urbanija, T. (2011, 17. oktober). Kako zadnje spremembe DDV vplivajo na zaračunavanje storitev? *Finance* 202/2011, 26.
 70. Urbanija, T. (2013, 18. februar). Oslabitve in popravki terjatev: knjiženje, davčno priznavanje in DDV v različnih obdobjih. *Finance* 34/2013, 14.
 71. Vodlan, M. (2010, 2-3. december). Plačilna nedisciplina in upravljanje s terjatvami do kupcev v Sloveniji. Najdeno 14. Oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/061.pdf>
 72. Vugrin, B. (2006, december). Delovanje registra neposestnih zastavnih pravic in zarubljenih premičnin (RZPP). Najdeno 9. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://uprava.fu.uni-lj.si/index.php/IPAR/article/view/71/70>
 73. Wentker, D., Wong, E., Shenker, G. & Deibert, D. (2014, 30. december). Mobile Payment Management. United States Patent Wentker et al. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://docs.google.com/viewer?url=patentimages.storage.googleapis.com/pdfs/US8923827.pdf>
 74. Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1). *Uradni list RS* št. 117/2006.
 75. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list 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 in 82/15.
 76. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). *Uradni list RS* št. 13/14 – uradno prečiščeno besedilo in 10/15 – popr.
 77. Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ-UPB4). *Uradni list RS* št. 3/07.
 78. Zakon o pravdnem postopku (ZPP). *Uradni list 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 in 48/15 – odl. US).
 79. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP-1). *Uradni list RS* št. 57/2012.
 80. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o opravljanju plačilnih storitev za proračunske uporabnike (ZOPSPU-A). *Uradni list RS* št. 003-02-11/2013-11.
 81. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2016). Vzorec menične izjave s pooblastilom. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu

https://www.ess.gov.si/_files/6098/Obrazec_financna_zavarovanja_delovna_vkljucenost_starejsih_21_7_2014.doc

82. Zupan, N. (2009). Učinkovita izterjava 2. del. *Podjetnik* 18(08), 50–51.

83. Zupančič, P. (2008). *Telefonska komunikacija pri izterjavi dolgov*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Menica	1
Priloga 2: Izvršnica.....	5
Priloga 3: Primer osnutka za beleženje telefonskega pogovora z dolžnikom	7
Priloga 4: Plačilni opomin.....	9
Priloga 5: Strožji plačilni opomin	10
Priloga 6: Opomin pred izvršbo	11
Priloga 7: Pogodba o odstopu terjatev oz. cesija.....	12
Priloga 8: Asignacija	15
Priloga 9: Izjava o pobotu medsebojnih terjatev	17
Priloga 10: Intervju z direktorjem podjetja	19
Priloga 11: Tabela bonitetnih ocen in kreditnih limitov dolžnikov izbranega podjetja	21

Priloga 1: Menica

VZOREC MENIČNEGA BLANKETA Z NAVODILOM ZA PODPISOVANJE

The image shows a sample of a blank promissory note form. The form is divided into several sections with fields for handwritten information. The fields are labeled as follows:

- V** _____ 20 ____ (kraj in datum izdaje) (mesec z številko)
- _____ (dopolni plačila) **PLAČAJTE ZA TO** _____ **MENICO**
- PO NALOGU** _____ (ime revizienta) **ZNESEK**
- _____ (znesek z besedo)
- VREDNOST PREJETA** _____ **IN GA POLOŽITE NA RAČUN** _____ **OBVESTIL**
- OBVESTITE** _____ (naziv trasilca)
- PLAČLJIVO PRI** _____ (trasant)

On the left side of the form, there is a vertical strip with the text "5000" and "BANKA SLOVENIJE". At the bottom left, there is a small logo for "ALBA" and the text "1000-44, Delovalno obdobje - Ust. 1,1".

Avalist (porok) se podpiše na licu menice (priporočamo levo spodaj): tako, da lastnoročno napiše svoje ime, priimek ter naslov. Ime in priimek mora čitljivo izpisati, parafa ni dovoljena.

Če se podpiše na »hrbtu« menice, mora poleg imena, priimka in naslova obvezno dopisati »**kot porok**« ali »**per aval**.«

Trasant se navede na licu menice desno spodaj: čitljivo ime pravne osebe, žig, če posluje z njim in podpis zakonitega zastopnika v obliki, v kateri je deponiran v sodnem registru z **obveznim pristavkom**, da se podpisuje **kot**:

- poslovodja d.o.o, ali
- osebni družbenik v osebni družbi ali
- samostojni podjetnik (s.p.) ali
- kot pooblaščenec (prokurist (pp)..) ... ipd.

VZOREC MENIČNE IZJAVE S POOBLASTILOM
ZA DOBRO IZVEDBO POGODBENIH OBVEZNOSTI

.....
(izdajatelj menic: firma in sedež izdajatelja menice)

.....
(kraj in datum)

V zavarovanje svojih pogodbenih obveznosti do Zavoda RS za zaposlovanje iz pogodbe/aneksa k pogodbi o izvedbi projekta v okviru programa »Delovna vključenost starejših oseb« št. (vpisati številko pogodbe), sklenjena dne _____.____.2014 (vpisati datum pogodbe) in aneksa št. (vpisati številko aneksa), sklenjenega dne _____.____.2014 (vpisati datum aneksa), izročamo Zavodu RS za zaposlovanje naslednje število podpisanih blanco menic, na katerih je (so) podpisana(ne) pooblaščen(a)(ne) oseba(e):

..... kot
..... kot
(ime in priimek) (funkcija in podpis zastopnika)

Izdajatelj menice pooblašča Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, da v primeru, ko namen zgoraj navedene/ga pogodbe/aneksa ni dosežen iz razlogov, določenih v njenem 10. in 11. členu, eno ali po potrebi več blanco menic izpolni v skladu s predmetnim pooblastilom in jih predloži v tej izjavi navedeni banki v plačilo.

Pooblaščamo Zavod RS za zaposlovanje, da manjkajoče menične elemente izpolni, kot sledi:

1. **Kraj in datum izdaje:** je sedež izdajatelja menice in datum, ko menični upnik menico izpolni.
2. **Menični znesek:** je 100 % znesek sredstev, ki smo jih kot izdajatelj menice prejeli po zgoraj navedeni pogodbi/aneksu oz. sorazmerno nižji znesek po določitih 10. in 11. člena zgoraj navedene pogodbe/aneksa, v primeru zamude skupaj z zakonitimi zamudnimi obrestmi.
3. **Dospelost:** na vpogled.
4. **Remitent:** Zavod RS za zaposlovanje.
5. **Kraj in oseba, pri kateri je menica plačljiva:** pri

.....
(ime in sedež banke ali druge organizacije, ki opravlja plačilni promet)

ki vodi **transakcijski račun** izdajatelja menic št.ŠT. TRR..... ali pri katerikoli drugi osebi, ki vodi katerikoli drug račun izdajatelja menic, v katerega breme je možno poplačilo teh menic v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi;

6. **Obvestilo:** klavzula »brez protesta«.

Obvezujemo se, da bomo pravočasno zagotovili ustrezno denarno kritje na zgoraj navedenem transakcijskem računu ali pri katerikoli drugi osebi, ki vodi naš račun.

Predmetno pooblastilo se šteje kot nepreklicni nalog zgoraj navedeni banki ali katerikoli drugi osebi, ki vodi naš račun, za plačilo omenjenih menic.

Izdajatelj izrecno soglaša, da veljajo pooblastilo in podpisane menice tudi v primeru spremembe pooblaščenih podpisnikov izdajatelja.

IZDAJATELJ MENIC:

.....

ŽIG¹

.....

(vpisati naziv in naslov firme)

ZANJ

.....

(vpisati zakonitega zastopnika oz. prokurista)

(podpis)

KOT POROK

.....

(vpisati ime in priimek fizične osebe, ki se osebno zaveže poravnati menični dolg)

(podpis poroka)

DAVČNA ŠT. POROKA:

VZOREC GARANCIJE ZA DOBRO IZVEDBO POGODBENIH OBVEZNOSTI

Izdajatelj garancije (banka/zavarovalnica):

Naziv:

Naslov:

Garancija številka:

Izdana v:, dne:

Upravičenec: Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba, Naslov:

.....

V skladu s Pogodbo o izvedbi projekta v okviru programa »Delovna vključenost starejših oseb« št:, sklenjena dne _____.2014 in aneksa št.

..... (vpisati številko aneksa, če je bil sklenjen), sklenjenega dne _____.2014, med

Zavodom RS za zaposlovanje, in nosilcem projekta

¹ Če ne posluje z žigom, navedete: »Ne posluje z žigom«.

..... (vnesti naziv in naslov nosilca projekta) je nosilec projekta dolžan izvesti naslednje število: subvencioniranih zaposlitev brezposelnih oseb, v skupni vrednostiEUR, kot opredeljeno v citirani pogodbi.

Na zahtevo nosilca projekta se s to garancijo nepreklicno in brezpogojno obvezujemo, da bomo v 15-ih dneh po prejemu upravičenčevega prvega pisnega zahtevka plačaliEUR, to je 100 % skupne pogodbene vrednosti pogodbe, če nosilec projekta svoje pogodbene obveznosti ne bo izpolnil v dogovorjeni količini in rokih, opredeljenih v zgoraj citirani pogodbi. Naša obveza velja tudi v primeru delne izpolnitve pogodbene obveznosti, če opravljena storitev tudi delno ne zadostuje pogodbenim zahtevam.

Zahtevek za unovčenje garancije mora biti predložen banki in mora vsebovati:

1. originalno pismo za unovčenje garancije v skladu z zgornjim odstavkom in
2. predloženo izjavo Uprave RS za javna plačila, da so zahtevek za unovčenje podpisale osebe, ki so pooblaščenice za zastopanje in
3. original Garancije št:

Ta garancija ni prenosljiva in se znižuje za vsak po tej garanciji unovčeni znesek.

Ta garancija velja najkasneje do datuma izteka roka oddaje končnega poročila za zadnjo subvencionirano zaposlitev, to je do dne _____.20____. Po preteku navedenega roka garancija ne velja več in naša obveznost avtomatično ugasne, ne glede na to, ali je garancija vrnjena.

Če se bo Zavod RS za zaposlovanje kadarkoli v času veljavnosti te garancije strinjal, da se nosilcu projekta podaljša pogodbeni rok ali v primeru, da nosilec projekta ni uspel izpolniti pogodbenih obveznosti, se lahko naročnik garancije oziroma nosilec projekta in banka sporazumno dogovorita za podaljšanje garancije.

Morebitne spore med upravičencem in banko rešuje stvarno pristojno sodišče v Ljubljani.

Odgovorna oseba banke/zavarovalnice

Podpis odgovorne osebe

Žig

Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016

Priloga 2: Izvršnica

IZVRŠNICA

DOLŽNIK

_____ ime ali firma

_____ sedež ali poslovni naslov

_____ davčna številka

se zavezujem plačati

UPNIKU

_____ ime ali firma

_____ sedež ali poslovni naslov

_____ davčna številka

NEPOGOJNO DENARNO OBVEZNOST v denarnem znesku v EUR

_____ s številko in z besedo

_____ začetek teka obresti in obrestna mera s številko ter besedo

na podlagi

_____,
pravni temelj nastanka obveznosti

ki se sme izplačati

_____.
datum dospelosti s številko (dd/mm/llll) in besedo

Dolžnik nepreklicno pooblašča upnika, da zahteva izvršitev plačilne transakcije v breme
mojih denarnih sredstev pri ponudnikih plačilnih storitev.

kraj izdaje, datum, ime in priimek ter podpis zakonitega zastopnika dolžnika*

Dolžnik podeljujem nepreklicno soglasje vsem svojim ponudnikom plačilnih storitev, da v breme mojih denarnih sredstev izvedejo plačilno transakcijo, ki jo zahteva upnik.

Prostor za oznake banke:

* V primeru podpisa s strani pooblaščenca je treba priložiti notarsko overjeno pooblastilo zakonitega zastopnika.

OVERITEV NOTARJA / UPRAVNE ENOTE:

Vir: Ministrstvo za finance (2015)

Priloga 3: Primer osnutka za beleženje telefonskega pogovora z dolžnikom

Oddelek izterjave – management terjatev

Zapiski telefonskega pogovora z dolžnikom

Podjetje:

Številke zapadlih računov:

Kontaktna oseba (dolžnik):

Telefonska številka:

Kontaktna oseba (upnik):

Datum:

Pobuda: A) klical je dolžnik
 B) podjetje je klicalo dolžnika

Razlog telefonskega pogovora:

1) Opomin o zapadlih obveznostih

- Plačilo pričakujemo kmalu:
 - Znesek: _____
 - Datum plačila: _____
 - Št. računov za plačilo: _____
- Poslati kopije računov:
 - Št. manjkajočih računov: _____
 - FAX številka oz. e-pošta: _____
- Nestrinjanje z računi:
 - Št. spornih računov: _____
 - Kontaktna oseba: _____
 - Razlog nestrinjanja: _____

2) Proaktivno delovanje / obvestilo o prihodnjih zapadlih računih

- Računi pripravljeni na plačilo:
 - Znesek: _____
 - Datum plačila: _____
 - Št. računov: _____
- Poslati kopije računov:
 - Št. manjkajočih računov: _____
 - FAX številka oz. e-pošta: _____
- Nestrinjanje z računi:
 - Št. spornih računov: _____
 - Kontaktna oseba: _____
 - Razlog nestrinjanja: _____

Priloga 4: Plačilni opomin

Naziv podjetja
Davčna številka
Naslov
Telefon in FAX številka
Datum

Naziv dolžnika
Naslov dolžnika

Zadeva: ZAHTEVA PO PLAČILU ZAPADLIH OBVEZNOSTI

Spoštovani,

po pregledu Vašega stanja smo ugotovili, da niste poravnali računov s spodnjega seznama.

Številka računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Znesek (v EUR)
xxxxxxxxx	dd-mm-llll	dd-mm-llll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-llll	dd-mm-llll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-llll	dd-mm-llll	x.xxx,xx
SKUPAJ			xxx.xxx,xx
Stroški opomina			x,xx
SKUPAJ DOLG			xxx.xxx,xx

Prosimo za takojšnje plačilo.

TRR Banka XX: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

TRR Banka XY: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

V primeru vprašanj ali nestrinjanj nas, prosimo, nemudoma kontaktirajte:

- številka stacionarnega telefona & številka mobilnega telefona
- e-pošta

Ime Priimek
direktor
podpis
žig

Priloga 5: Strožji plačilni opomin

Naziv podjetja

Davčna številka

Naslov

Telefon in FAX številka

Datum

Naziv dolžnika

Naslov dolžnika

Zadeva: ZAHTEVA PO PLAČILU ZAPADLIH OBVEZNOSTI

Spoštovani,

po pregledu Vašega stanja smo ugotovili, da kljub našemu predhodnemu opozorilu še vedno niste poravnali računov s spodnjega seznama.

Številka računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Znesek (v EUR)
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
SKUPAJ			xxx.xxx,xx
Stroški opomina			x,xx
SKUPAJ DOLG			xxx.xxx,xx

Prosimo, prezrite to opozorilo, če ste obveznosti poravnali. V nasprotnem primeru prosimo za takojšnje poplačilo oz. najkasneje do **[dd-mm-lilll]**.

V primeru neplačila bomo primorani strožje ukrepati.

TRR Banka XX: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

TRR Banka XY: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

V primeru vprašanj ali nestrinjanj nas, prosimo, nemudoma kontaktirajte:

- številka stacionarnega telefona & številka mobilnega telefona
- e-pošta

Ime Priimek, direktor

podpis

žig

Priloga 6: Opomin pred izvršbo

Naziv podjetja
Davčna številka
Naslov
Telefon in FAX številka
Datum

Naziv dolžnika
Naslov dolžnika

Zadeva: ZADNJI PLAČILNI OPOMIN PRED IZVRŠBO

Spoštovani,

po pregledu Vašega stanja smo ugotovili, da kljub našim predhodnim opozorilom še vedno niste poravnali računov s spodnjega seznama.

Številka računa	Datum računa	Datum zapadlosti	Znesek (v EUR)
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
xxxxxxxxx	dd-mm-lilll	dd-mm-lilll	x.xxx,xx
SKUPAJ			xxx.xxx,xx
Stroški opomina			x,xx
SKUPAJ DOLG			xxx.xxx,xx

Prosimo, prezrite to opozorilo, če ste obveznosti poravnali. V nasprotnem primeru prosimo za takojšnje poplačilo oz. najkasneje do **[dd-mm-lilll]**.

Če do [dd-mm-lilll] svojega dolga ne poravnate, bomo izterjavo primorani nadaljevati po sodni poti brez predhodnega opozorila.

TRR Banka XX: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

TRR Banka XY: SI56 xxxx xxxx xxxx xxx

V primeru vprašanj ali nestrinjanj nas, prosimo, nemudoma kontaktirajte:

- številka stacionarnega telefona & številka mobilnega telefona
- e-pošta

Ime Priimek, direktor
podpis
žig

Priloga 7: Pogodba o odstopu terjatev oz. cesija

Podjetje A d.o.o., ki ga zastopa.....
(v nadaljevanju: **odstopnik**)

in

Podjetje B d.o.o., ki ga zastopa.....
(v nadaljevanju: **prevzemnik**)

skleneta naslednjo

POGODBO O ODSTOPU TERJATVE

Št.

1. člen (uvodne ugotovitve)

Pogodbeni stranki v uvodu kot nesporno ugotavljata, da ima odstopnik do svojega dolžnika, Podjetja C d.o.o. (v nadaljevanju: **dolžnik**) terjatev v višini, na podlagi pogodbe/fakture št., z dne.....

2. člen (odstop terjatve)

Odstopnik in prevzemnik se s to pogodbo dogovorita, da odstopnik odstopi prevzemniku svojo terjatev iz 1. člena te pogodbe.

3. člen (jamčevanje za obstoj in izterljivost terjatve)

Odstopnik jamči prevzemniku za obstoj terjatve v času odstopa terjatve.

Odstopnik jamči prevzemniku za izterljivost terjatve do višine, vendar ne več kot do zneska, ki ga po tej pogodbi odstopnik za terjatev prejme od prevzemnika.

Ne glede na omejitve iz prejšnjega odstavka odstopnik jamči prevzemniku tudi za izterljivost

obresti, stroškov v zvezi z odstopom in stroškov izterjave.

Odstopnik se zavezuje prevzemniku izročiti vse listine in ostalo dokumentacijo, ki dokazuje obstoj in izterljivost terjatve iz 1. člena te pogodbe.

4. člen (učinek odstopa)

Z odstopom terjatve iz 1. člena te pogodbe pridobi prevzemnik vse pravice iz odstopljene terjatve, vključno s stranskimi pravicami. Prevzemnik ima v razmerju do dolžnika enake pravice, kot jih je do odstopa v razmerju do dolžnika imel odstopnik.

5. člen (dolžnost notifikacije)

Odstopnik se zavezuje, da bo po podpisu te pogodbe dolžnika nemudoma obvestil o odstopu terjatve in o tem, da dolžnik lahko od zdaj veljavno izpolni obveznost samo prevzemniku.

6. člen (plačilo za odstopljeno terjatev)

Prevzemnik se zavezuje plačati odstopniku vrednost odstopljene terjatve, ki na dan sklenitve te pogodbe znaša EUR, v roku dni/mesecev od dneva sklenitve te pogodben na zgoraj navedeni TRR.

V primeru zamude s plačilom ima odstopnik pravico obračunati zakonite zamudne obresti.

7. člen (merodajno pravo)

Za vse medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti med pogodbenima strankama, ki niso dogovorjene s to pogodbo, veljajo določila Obligacijskega zakonika.

8. člen (reševanje sporov in pristojnost)

Morebitne spore, ki bi izvirali iz te pogodbe ali v zvezi z njo, bosta pogodbeni stranki reševali sporazumno, če to ne bo mogoče, pa pogodbeni stranki dogovorita stvarno pristojno sodišče v

9. člen (končna določba)

Ta pogodba prične veljati, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki.

Pogodba je podpisana v enakih izvodih, od katerih prejme naročnik, izvajalec pa izvod.

V, dne

V, dne

Odstopnik, ki ga zastopa:
.....

Prevzemnik, ki ga zastopa:
.....

Vir: GZS, 2008

Priloga 8: Assignacija

Podjetje A d.o.o., ki ga zastopa.....
(v nadaljevanju: **asignant**),

in

Podjetje B d.o.o., ki ga zastopa.....
(v nadaljevanju: **asignat**),

in

Podjetje C d.o.o., ki ga zastopa.....
(v nadaljevanju: **asignatar**)

sklenejo naslednjo

ASIGNACIJSKO POGODBO

Št.

1. člen (uvodne ugotovitve)

Pogodbene stranke v uvodu kot nesporno ugotavljajo, da ima:

- asignatar do asignanta terjatev iz naslova, na podlagi pogodbe/fakture št., v višini, zapadlo dne in
- asignant do asignata terjatev iz naslova, na podlagi pogodbe/fakture št., v višini, zapadlo dne

2. člen (pooblastilo za izpolnitev)

Asignant pooblašča asignata, da na njegov račun v roku dni/mesecev po podpisu te pogodbe nakaže znesek iz prve alineje 1. člena te pogodbe na zgoraj navedeni asignatarjev TRR.

Asignat s podpisom te pogodbe izjavlja asignatarju, da nepreklicno sprejema nakazilo asignanta iz prejšnjega odstavka.

3. člen (pooblastilo za sprejem izpolnitve)

Asignat pooblašča asignatarja, da v svojem imenu sprejme izpolnitev iz 2. člena te pogodbe.

Asignatar s podpisom te pogodbe sprejema nakazilo asignanta iz prejšnjega odstavka.

4. člen (prenehanje medsebojnih obveznosti)

Asignatar in asignant se sporazumeta, da asignatarjeva terjatev iz prve alineje 1. člena te pogodbe preneha v celoti/do višine..... z dnem, ko asignat izpolni obveznost iz 2. člena te pogodbe.

Asignat in asignat se sporazumeta, da asignantova terjatev iz druge alineje 1. člena te pogodbe preneha v celoti/do višine..... z dnem, ko asignat izpolni obveznost iz 2. člena te pogodbe.

5. člen (dolžnost obvestila)

Asignat se zavezuje, da bo o izpolnitvi obveznosti iz 2. člena te pogodbe asignanta nemudoma obvestil tako, da mu bo posredoval kopijo potrdila o plačilu.

6. člen (merodajno pravo)

Za vse medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti med pogodbenimi strankami, ki niso dogovorjene s to pogodbo, veljajo določila Obligacijskega zakonika.

7. člen (reševanje sporov in pristojnost)

Morebitne spore, ki bi izvirali iz te pogodbe ali v zvezi z njo, bodo pogodbene stranke reševale sporazumno, če to ne bo mogoče, pa pogodbene stranke dogovorijo stvarno pristojno sodišče v

8. člen (končna določba)

Ta pogodba prične veljati, ko jo podpišejo vse tri pogodbene stranke.

Pogodba je podpisana v enakih izvodih, ki imajo vsi naravo izvirnika, in od katerih prejme vsaka pogodbena stranka po izvod.

V dne

V dne

V dne

Asignat, ki ga zastopa:

Asignat, ki ga zastopa:

Asignatar, ki ga zastopa:

.....

.....

.....

Vir: GZS, 2008

Priloga 9: Izjava o pobotu medsebojnih terjatev

Podjetje A d.o.o., ki ga zastopa.....

daje

Podjetju B d.o.o., ki ga zastopa.....

naslednjo

IZJAVO O POBOTU MEDSEBOJNIH TERJATEV

I.

Obveščamo vas, da bomo v skladu s 311. in 312. členom Obligacijskega zakonika izvedli pobot naslednjih medsebojnih, zapadlih in neporavnanih denarnih terjatev:

Terjatve podjetja A d.o.o.:

1. terjatev iz naslova na podlagi pogodbe št. v višini zapadla dne
 2. terjatev iz naslova na podlagi računa št. z dne v višini zapadla dne
- v skupnem znesku

Terjatve podjetja B d.o.o.:

1. terjatev iz naslova na podlagi pogodbe št. v višini, zapadla dne
 2. terjatev iz naslova na podlagi računa št. z dne v višini zapadla dne
- v skupnem znesku

II.

Zgoraj navedene terjatve podjetja..... bodo v skladu s 312. členom Obligacijskega zakonika v celoti prenehale z dnem

Zgoraj navedene terjatve podjetja bodo v skladu s 312. členom Obligacijskega zakonika z dnem prenehale do višine

III.

Prosimo vas, da s svojim podpisom in žigom potrdite prejem te izjave o pobotu in nam jo podpisano ter žigosano vrnete na zgoraj navedeni naslov.

V, dne

Podjetje A d.o.o., ki ga zastopa

Potrjujemo, da smo prejeli izjavo o pobotu št., z dne

V, dne

Podjetje B d.o.o., ki ga zastopa

Vir: GZS, 2008

Priloga 10: Intervju z direktorjem podjetja

1. Kako pomembno je poznavanje bonitetne ocene potencialne stranke? Kakšni so ukrepi glede na bonitetno oceno oz. v kolikšni meri bonitetna ocena podjetja vpliva na sodelovanje s stranko?

Za našo vrsto posla zelo, ker delamo na odloženo plačilo.

Ukrepe poznaš sama, vendar se jih morda včasih premalo držimo v želji za večjim obsegom posla; vsekakor bi bili pravilni ukrepi vezani na bonitetno oceno: določitev limita stranke, morebitno zahtevano plačilo vnaprej oziroma kar se da kratek plačilni rok.

2. Ali kreditni limiti za posamezne stranke pomagajo pri uspešnem sodelovanju z njimi?

Menim, da. Mislim, da večina strank danes ni več užaljena, če ji postavimo limit; tisti, ki ve, za kaj se gre, razmišlja o tem naprej tudi do svojih strank.

3. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za nastanek slabih terjatev v vašem podjetju (pomanjkanje motiva za takojšnje plačilo, neustrezna zakonodaja, dolgotrajni postopki pri sodni izterjavi, nizka poslovna kultura, segment dela, kriza idr.)?

Glavni razlogi so:

- slabo stanje celotnega gospodarstva,
- nizka poslovna kultura (veliko ljudi misli in se temu primerno obnaša, da je denar na TR podjetja njihov in da lahko z njim zadovoljujejo svoje neposredne potrebe),
- dolgotrajni sodni postopki in deloma tudi zakonodaja (osebe, ki zavozijo podjetja, lahko brez problema ustanavljajo nova oziroma vodijo druga podjetja).

4. Kakšna je vloga tveganja pri odločitvah o sodelovanju s slabše ocenjenimi strankami? Kdaj se po vašem mnenju tveganje sodelovanja s takimi klienti oz. njihovimi posli/projekti še obrestuje?

Za naš posel je značilnih nekaj specifičnih stvari in temu primerno se obnašamo oziroma smo se nekdam še bolj tako obnašali:

- odvisno od zasedenosti naših kapacitet, normalno bi se ob polni zasedenosti naprej izognili slabim plačnikom,
- kdo je končni naročnik in morda ali lahko on plača s cesijo,
- včasih nehote k odločitvi o sodelovanju pripomorejo poznanstva od prej in zaupanje v določeno osebo/podjetje; čeprav se na koncu velikokrat zgodi, da stranka/naročnik to zaupanje zlorabi.

5. Kako pogosto uporabljate predplačilo za slabše ocenjene stranke (davčne neplačnike, podjetja z blokiranimi TRR-ji, podjetja, ki so že prijavile prisilno poravnavo)? Ali stranke kdaj tudi zavrnete?

V zadnjih 2.–3. letih uporabljamo predplačila bolj kot prej pri problematičnih strankah tudi pri najemu/storitvah. To smo izvajali že prej in tudi sedaj to 100-odstotno izvajamo pri prodaji strojev/rezervnih delov (oziroma plačilo ob primopredaji in klavzulo v pogodbi, da je stroj naš, dokler ni 100-odstotno poplačan).

Stranke smo že tudi zavrnil.

6. Kakšno vlogo igra oddelek komerciale pri izterjavi v vašem podjetju?

Komerciala je vključena v izterjavo. Ker smo malo podjetje, ni druge možnosti.

Menim tudi, da je s strankami treba igrati odprto in jim povedati/napisati, kaj so njihove dolžnosti. Če mi naredimo vse, kot je dogovorjeno, potem mora tudi stranka plačati tako, kot je dogovorjeno.

7. Kako pogosti so osebni obiski dolžnikov v vašem podjetju? Kdo jih v večini opravlja? Kako pomembni se vam zdijo ti obiski in za katere stranke so najbolj primerni?

Obiski dolžnikov so pogosti, še zlasti tam, kjer ni firma že »mrtva« in obstaja upanje za izterjavo. Opravljamo jih: direktor, služba izterjave, komerciala, po potrebi tudi naš odvetnik.

Obiski se mi zdijo zelo pomembni, načeloma za vse dolžnike, kjer je možna izterjava v kakršnikoli obliki.

8. Kakšen je vaš pogled na rezervacije za slabe terjatve? Ali podjetju predstavljajo en izmed pomembnih elementov poslovanja ali ne? V kolikšni meri se vam zdijo sprejemljive, če sploh (odstotek glede na prihodke)?

V našem okolju so žal te rezervacije še vedno potrebne. Definitivno so za lastnika in vse udeležence upravljanja podjetja pomemben element poslovanja (kaj koristi dobiček oziroma + na papirju, če pa del terjatev ne bomo nikdar izterjali).

Realen % rezervacij slabih terjatev lahko določimo le, če izredno dobro poznamo okolje in poslovanje podjetja in razpolagamo z ustreznimi bazami podatkov.

Bolj realna je ocena slabih terjatev na podlagi analize vseh naših terjatev (stanje dolžnikov, zamuda plačila ...) in na tej podlagi se da precej realno oceniti, kaj je še izterljivo in kaj ne več.

Priloga 11: Tabela bonitetnih ocen in kreditnih limitov dolžnikov izbranega podjetja*Tabela 1: Bonitetna ocena dolžnikov in kreditni limiti*

Naziv	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Interna status	Kreditni limit (€)
Podjetje 1	3.204,00	C3--	Plačnik	2.000,00
Podjetje 2	3.890,64	E3--	Davčni neplačnik	0,00
Podjetje 3	13.472,97	D1--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 4	788,86	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 5	1.641,58	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 6	1.371,91	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 7	1.321,20	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 8	356,14	B1--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 9	276,88	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 10	218,90	B1--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 11	2.232,40	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 12	7.896,13	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 13	133,88	A2+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 14	5.649,19	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 15	289,37	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 16	130,30	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 17	256,94	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 18	150,17	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 19	2.874,20	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 20	223,67	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 21	3.548,76	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 22	247,74	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 23	2.139,64	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 24	533,18	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 25	348,05	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 26	86,44	D3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 27	467,33	B2+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 28	128,52	A2+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 29	343,90	E3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 30	416,66	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 31	1.465,83	C3--	V izvršbi	2.000,00
Podjetje 32	267,46	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 33	515,11	A3++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 34	60,80	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 35	417,19	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 36	1.598,44	C1--	Plačnik	2.000,00
Podjetje 37	225,85	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 38	1.064,08	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 39	890,90	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 40	29,32	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 41	1.302,65	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 42	7.905,71	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 43	900,83	D2--	V izvršbi	0,00
Podjetje 44	9.336,63	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 45	454,27	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 46	1.810,03	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 47	1.677,56	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 48	912,07	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 49	306,20	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 50	548,37	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 51	3.258,18	A2+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 52	1.133,36	B3+	Plačnik	5.000,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«.

Naziv	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Interna status	Kreditni limit (€)
Podjetje 53	347,46	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 54	1.194,72	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 55	648,22	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 56	338,77	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 57	3.595,25	B1--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 58	70.363,73	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 59	1.130,73	D2--	Blokiran bančni račun	0,00
Podjetje 60	1.301,77	C3-	V izvršbi	0,00
Podjetje 61	979,00	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 62	1.797,09	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 63	268,19	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 64	346,37	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 65	374,60	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 66	339,05	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 67	6.531,30	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 68	2.667,81	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 69	27.752,26	D1--	Plačnik	500,00
Podjetje 70	662,18	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 71	5.201,34	B2--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 72	301,42	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 73	845,84	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 74	415,21	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 75	587,42	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 76	747,12	C1--	Plačnik	2.000,00
Podjetje 77	363,96	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 78	702,11	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 79	1.827,45	D1--	Plačnik	500,00
Podjetje 80	1.879,89	A3--	Plačnik	10.000,00
Podjetje 81	529,33	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 82	471,01	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 83	3.058,70	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 84	447,02	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 85	304,02	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 86	1.072,98	E3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 87	157,22	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 88	2.475,51	B2+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 89	1.611,33	D1--	Plačnik	500,00
Podjetje 90	147,86	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 91	287,95	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 92	1.460,31	C3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 93	2.443,22	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 94	145,59	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 95	334,43	A2+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 96	2.470,92	B3++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 97	2.200,81	B3++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 98	946,29	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 99	3.348,58	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 100	273,62	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 101	1.958,01	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 102	405,22	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 103	839,32	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 104	139,42	B2+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 105	522,06	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 106	285,35	A3-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 107	5.085,46	Ne obratuje	V izvršbi	0,00
Podjetje 108	8.053,94	A1--	Plačnik	10.000,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«.

Naziv	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Interna status	Kreditni limit (€)
Podjetje 109	384,26	C3--	Blokiran bančni račun	0,00
Podjetje 110	758,32	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 111	568,40	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 112	545,61	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 113	54,29	C1-	Plačnik	2.000,00
Podjetje 114	1.012,03	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 115	325,74	C1-	Plačnik	2.000,00
Podjetje 116	6.013,31	E3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 117	348,11	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 118	516,12	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 119	3.799,58	D3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 120	720,10	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 121	1.567,17	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 122	2.373,12	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 123	146,58	D1--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 124	5.111,95	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 125	133,88	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 126	2.047,93	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 127	152,01	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 128	143,33	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 129	266,23	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 130	1.322,22	E3-	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 131	373,52	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 132	40.525,72	B3++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 133	634,11	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 134	3.362,29	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 135	1.746,47	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 136	129,21	B3++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 137	264,18	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 138	562,44	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 139	148,54	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 140	2.221,44	C3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 141	534,36	E3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 142	1.574,13	Ne obratuje	Izbris iz poslovnega registra	0,00
Podjetje 143	7.544,58	E3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 144	756,50	B3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 145	991,20	D3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 146	53,90	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 147	6.451,04	C3+	V izvršbi	0,00
Podjetje 148	702,74	A3++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 149	2.914,96	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 150	1.424,00	C3-	Plačnik	2.000,00
Podjetje 151	356,00	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 152	362,66	A1--	Plačnik	10.000,00
Podjetje 153	281,87	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 154	333,55	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 155	445,61	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 156	150,17	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 157	199,79	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 158	161,78	B3--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 159	162,87	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 160	347,46	D3++	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 161	1.123,20	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 162	412,60	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 163	32.616,67	Ne obratuje	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 164	159.360,35	C3--	Davčni neplačnik	0,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«.

Naziv	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Interna status	Kreditni limit (€)
Podjetje 165	2.115,14	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 166	1.528,05	A1--	Plačnik	10.000,00
Podjetje 167	410,13	B3--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 168	1.204,53	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 169	715,56	D3--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 170	3.974,03	C3-	V izvršbi	0,00
Podjetje 171	438,97	B1--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 172	201,96	A3-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 173	8.391,69	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 174	2.304,56	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 175	186,21	B3++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 176	1.903,35	A3++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 177	488,05	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 178	769,57	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 179	427,28	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 180	480,60	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 181	245,39	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 182	168,51	B2-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 183	2.636,97	E3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 184	704,10	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 185	930,87	C3-	V izvršbi	0,00
Podjetje 186	1.802,99	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 187	1.402,24	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 188	532,04	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 189	1.168,10	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 190	237,61	D1--	V izvršbi	0,00
Podjetje 191	128,12	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 192	629,70	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 193	840,97	B3--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 194	345,85	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 195	729,25	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 196	612,39	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 197	840,96	C1+	Plačnik	2.000,00
Podjetje 198	4.387,83	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 199	137,51	A3++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 200	75,25	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 201	27,36	E3--	Blokiran bančni račun	0,00
Podjetje 202	663,21	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 203	1.615,13	B3+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 204	1.148,96	B3--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 205	141,15	C3--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 206	13.922,55	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 207	2.191,22	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 208	848,35	D3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 209	1.803,41	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 210	3.342,30	V stečaju	Izbris iz poslovnega registra	0,00
Podjetje 211	585,25	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 212	136,81	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 213	4.308,45	Ne obratuje	Izbris iz poslovnega registra	0,00
Podjetje 214	3.816,53	A3++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 215	645,27	B1--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 216	389,80	B3--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 217	915,98	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 218	427,44	C3--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 219	5.792,74	D3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 220	985,47	A1+	Plačnik	10.000,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«.

Naziv	Znesek (€)	Bonitetna ocena	Interna status	Kreditni limit (€)
Podjetje 221	161,56	E3--	Davčni neplačnik	500,00
Podjetje 222	6.821,57	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 223	1.726,42	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 224	1.468,54	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 225	1.434,78	A1++	Plačnik	10.000,00
Podjetje 226	2.063,02	B1++	Plačnik	5.000,00
Podjetje 227	244,31	C3+	V izvršbi	0,00
Podjetje 228	1.331,86	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 229	12.765,03	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 230	150,17	A3+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 231	496,75	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 232	11.512,15	V stečaju	Plačnik	0,00
Podjetje 233	4.324,48	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 234	378,94	B1-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 235	912,07	B3--	Plačnik	5.000,00
Podjetje 236	1.048,39	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 237	6.963,26	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 238	9.133,61	C3--	V izvršbi	0,00
Podjetje 239	189.577,28	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 240	1.632,77	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 241	1.759,00	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 242	4.453,72	A3-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 243	2.042,82	D3--	V prisilni poravnavi	0,00
Podjetje 244	2.581,57	V stečaju	V stečaju	0,00
Podjetje 245	130,30	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 246	147,16	A1-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 247	6.326,41	A2--	Plačnik	10.000,00
Podjetje 248	464,64	A1+	Plačnik	10.000,00
Podjetje 249	530,53	A2-	Plačnik	10.000,00
Podjetje 250	179,70	B1+	Plačnik	5.000,00
Podjetje 251	1.465,37	B3-	Plačnik	5.000,00
Podjetje 252	301,71	E3--	V prisilni poravnavi	0,00