

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**RAČUNOVODSKO SPREMLJANJE IN PROUČEVANJE TERJATEV
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2010

TAMARA PAVLIČ

IZJAVA

Študentka Tamara Pavlič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Markom Hočevarjem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 03. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVNE OPREDELITVE	2
1.1 Pojem terjatve	2
1.2 Vrste terjatev	4
1.3 Veljavnost terjatev	8
2 RAZLIČNI VIDIKI OBVLADOVANJA TERJATEV IN NAČINI IZTERJAVE 10	
2.1 Opominjanje in telefonska izterjava	10
2.2 Asignacija ali nakazilo	13
2.3 Kompenzacije	14
2.4 Faktoring	15
2.5 Cesija ali pogodbeni odstop terjatev	19
2.6 Osebni obisk	22
2.7 Sodne izterjave oziroma izvršbe	22
3 ANALIZA OBVLADOVANJA TERJATEV V IZBRANEM PODJETJU	28
3.1 Predstavitev proučevanega podjetja	28
3.2 Analiza starostne strukture terjatev	41
3.3 Analiza vezave terjatev do kupcev	44
3.4 Analiza neplačane prodaje	50
3.5 Analiza razvrstitve kupcev v razrede	53
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Pogosto uporabljen format opomina	11
Slika 2: Razmerja pri asignaciji	13
Slika 3: Potek izvoznega faktoringa.....	18
Slika 4: Vzorec pogodbene klavzule	20
Slika 5: Potek knjiženja pri cesiji	21
Slika 6: Predlagana metoda izterjave	28
Slika 7: Organizacija družbe	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilanca stanja - povzetek.....	3
Tabela 2: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2009.....	7
Tabela 3: Prihodki od prodaje	32
Tabela 4: Pregled zalog po vrsti blaga po letih	34
Tabela 5: Pregled tržnih deležev v segmentu težkih tovornih vozil v Sloveniji	34
Tabela 6: Prihodki od prodaje	42
Tabela 7: Kratkoročne poslovne terjatve	42
Tabela 8: Struktura terjatev do kupcev za leto 2007 in ocenjena struktura za leto 2008....	43
Tabela 9: Gibanje popravka vrednosti terjatev do kupcev	43
Tabela 10: Dnevi vezave terjatev	44
Tabela 11: Delež terjatev v sredstvih podjetja	45
Tabela 12: Ocenjeni dnevi vezave	47
Tabela 13: Razmerje terjatve – obveznosti	48
Tabela 14: Kratkoročni koeficient.....	48
Tabela 15: Pospešeni koeficient.....	49
Tabela 16: Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog	50
Tabela 17: Stanje mesečnih prodaj in odprtih terjatev na dan 31. 12. 2008 po mesecih	50
Tabela 18: Evidentirane dospele neporavnane obveznosti glede na dneve	51
Tabela 19: Prikaz kriterijev, ki vplivajo na razvrstitve kupcev v razrede.....	54
Tabela 20: Razvrstitev kupcev po razredih	55
Tabela 21: Višina odobritve kreditnih limitov in pooblaščenca	55

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Dospete neporavnane obveznosti	7
Graf 2: Rast števila zaposlenih po letih	32
Graf 3: Prodaja tovarnjakov po letih	33
Graf 4: Delež terjatev v sredstvih podjetja	46
Graf 5: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi nad 365 dni po mesecih	52

UVOD

V današnjih gospodarskih razmerah je v Sloveniji in tudi drugod po svetu plačilna nedisciplina velika. Trenutno se stanje poslabšuje, saj je finančna kriza zajela skoraj vsa gospodarstva. Problem plačilne nediscipline obstaja že od nekdaj, iz česar izhaja, da se je z njim srečalo že veliko podjetij v Sloveniji in tudi drugod po svetu. Zaradi vsega tega je uspešno obvladovanje terjatev ključni dejavnik uspešnosti poslovanja podjetij in pogoj za ohranjanje konkurenčnosti podjetja.

Podjetje porablja vhodne prvine (vložke), da bi nato z zbranim znanjem in izkušnjami v transformacijskem procesu znotraj podjetja ustvarilo dodano vrednost, ki jo lahko s prodajo proizvodov in storitev uresniči na trgu. Zato podjetje potrebuje najprej vire financiranja, ki jih nato spremeni v sredstva, ter delo, da bi ustvarilo proizvode in storitve za prodajo na trgu; tako bi pridobilo finančna sredstva, ki bodo večja od vloženih in ki bodo omogočala zagon novega cikla (Frantar, 2004, str. 1). Zaradi neplačevanja terjatev se lahko veriga neplačila širi na druga podjetja, ki posledično zaradi neprejetega plačila drugih podjetij ne uspejo poravnati svojih obveznosti.

Prvi pomemben korak za uspešno poslovanje podjetja s poslovnimi partnerji oziroma kupci je ta, da podjetje že pred sprejemom naročil oziroma takoj po prejemu naročila preveri in pozneje tudi redno spremlja plačilno sposobnost svojih mogočih kupcev. Preverjanje bonitete podjetij se lahko izvaja prek spleta v javno dostopnih evidencah, na primer v Ajpesu, lahko se obrnemo na specializirana podjetja, ki se ukvarjajo izključno s tem, mogoče pa jih je pridobiti tudi neformalno prek kupčevih poslovnih partnerjev. Zaradi omejitve in pravil pisanja temu področju nisem posvetila večje pozornosti.

Namen tega dela je, da na podlagi teoretičnih znanj naredim analizo določenih finančnih podatkov proučevanega podjetja, ter na podlagi tega pridem do ugotovitev in sklepov, ki bodo uporabna finančnikom in managementu za morebitno izboljšavo procesa izterjave in drugih poslovnih odločitev.

Cilj specialistične naloge je prikazati načine, kako si podjetja lahko pomagajo pri preprečevanju plačilne nediscipline oziroma kako učinkovito izterjati dolgove. Za boljšo predstavbo je vse to povzeto iz prakse, saj sta predstavljena podjetje X in njegov način obvladovanja terjatev. Obvladovanje terjatev pomeni oceniti plačilno sposobnost kupca, še preden se zavežemo, da mu bomo prodali blago. Vsakdanja praksa kaže, da so neplačila neizogibno poslovno dejstvo, zato so v nalogi predstavljeni tudi načini izterjave, ki se jih lahko izvaja po telefonu, pisno, osebno in kot zadnja možnost tudi sodno.

Nalogo sem razdelila na tri dele. V prvem delu sem razložila, kaj so terjatve, katere vrste terjatev poznamo in njihovo veljavnost. Drugi del je namenjen različnim načinom obvladovanja terjatev oziroma predstavitvi načinov izterjave.

Predstavila sem opominjanje in telefonsko izterjavo, asignacijo, kompenzacijo, faktoring, cesijo, osebni obisk ter sodne izterjave oziroma izvršbe.

V zadnjem delu pa obvladovanje terjatev oziroma izterjavo in njihovo uspešnost prikazujem na konkretnem podjetju iz prakse. Predstavljam način, kako se v podjetju X spopadajo s terjatvami, prikazane so analiza starostne strukture terjatev, analiza vezave terjatev in analiza neplačane prodaje. Sledi še sklep, kjer so nanizane moje ugotovitve in mogoče spremembe, ki bi jih bilo treba uvesti za uspešnejšo delo. Poudariti je treba, da ta spoznanja ne morejo služiti kot splošno znana in kot ključ za uspešno izterjavo, saj so le-ta od podjetja do podjetja različna, poleg tega pa je treba tudi vsako izterjavo obravnavati individualno.

Specialistično delo je rezultat teoretičnih in praktičnih spoznanj, zajetih v literaturi domačih in tujih avtorjev predvsem s področja financ in računovodstva. V nalogi uporabljam veliko lastnih praktičnih spoznanj, saj sem se določen čas ukvarjala s tem v predstavljenem podjetju, kjer sem pridobila koristne izkušnje. Delo zajema deskriptivni in analitični pristop k raziskovanju. Deskriptivni pristop:

- uporaba znanja iz strokovne literature s področja financ in računovodstva;
- uporaba indeksov, kazalnikov, koncentracije terjatev, ABC metoda, primerjava med določenimi podatki;
- predstavitev obvladovanja terjatev na primeru izbranega podjetja – metoda deskripcije.

1 OSNOVNE OPREDELITVE

1.1 Pojem terjatve

Sredstva, ki jih imajo podjetja stalno spreminjajo svojo obliko, se preoblikujejo. Del sredstev se preoblikuje hitreje, del pa počasneje. Glede na hitrost preoblikovanja sredstev delimo sredstva na osnovna in obratna sredstva. Osnovna sredstva so stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in ki se v svojo prvotno obliko praviloma vračajo v obdobju, daljšem od leta dni. Z obratnimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno pojavno obliko praviloma vračajo v obdobju, krajšem od leta dni. Terjatve, ki so bistvo te naloge uvrščamo pod obratna sredstva oziroma kratkoročna sredstva. Tabela 1 prikazuje bilanco stanja, delitev na sredstva in obveznosti do virov sredstev ter vse podpostavke.

Tabela 1: Bilanca stanja - povzetek

SREDSTVA
A. Dolgoročna sredstva
B. Kratkoročna sredstva
I. Sredstva za prodajo
II. Zaloge
III. Kratkoročne finančne naložbe
IV. Kratkoročne poslovne terjatve
V. Denarna sredstva
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV
A. Kapital
B Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve
C. Dolgoročne obveznosti
Č. Kratkoročne obveznosti
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev
II. Kratkoročne finančne obveznosti
III. Kratkoročne poslovne obveznosti
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve

Med sredstvi posameznega podjetja se pojavljajo tudi denar in terjatve. To, kar je terjatev za posamezno podjetje, je hkrati obveznost za drugo podjetje. Ko podjetje proizvod ali storitev proda in namesto plačila v denarju sprejme obljubo, da bo plačilo opravljeno na določen prihodnji datum, s tem kupcu odobri kredit, ki se pri podjetju prikazuje kot terjatev do kupcev. Vsaka taka odobritev prinaša podjetju tveganje neplačila, ki ga morajo odtehtati koristi same prodaje. Preden se terjatve do kupcev spremenijo v denar, lahko preteče veliko časa, zato je velikokrat napake, ki so bile narejene s slabimi odločitvami glede kreditiranja kupcev, veliko dražje popravljati kot slabe odločitve glede obvladovanja denarja in kratkoročnih denarnih naložb (Turk & Melavc, 1998, str. 94).

Terjatve v poslovnem smislu, kakor jih razvršča Slovenski računovodski standard (v nadaljevanju: SRS), so pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. Kot poslovne terjatve se ne štejejo dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe, ampak le tiste, povezane s finančnimi prihodki, ki izhajajo iz njih (SRS 5, 2006).

Obstaja zelo tesna povezava med terjatvami do kupcev in plačilno sposobnostjo ter likvidnostjo, zato je potrebno poznavanje tudi teh pojmov.

Likvidnost je sposobnost preoblikovati nedelarne dele sredstev v denarno obliko. Namen našega razmišljanja v tej nalogi je predvsem, kako na najučinkovitejši način doseči preoblikovanje terjatev do kupcev v denarno obliko oziroma v bolj likvidno obliko. Čeprav so terjatve do kupcev teoretično zelo blizu denarni obliki, pa praksa pri nas kaže, da to še zdaleč ni res.

Plačilna sposobnost (solventnost) pomeni, da lahko podjetje v določenem trenutku poravnava svoje plačilne obveznosti. Terjatve predstavljajo zaključek nekega cikla, ko naj bi dobili denar za ponovitev tega cikla. Vendar se zaradi odlogov plačil denar ne dobi takoj, v veliko primerih celo nikoli; posledice za to so likvidnostne težave, lahko celo prisilna poravnava in stečaj.

Proces obvladovanja terjatev je kompleksen in zahteven. V omenjenem procesu se prepletajo komercialna, finančna in menedžerska funkcija podjetja. Kreditno tveganje je opredeljeno kot tveganje prodajalca, da kupec ne bo mogel ali ne bo hotel poravnati svoje obveznosti skladno s pogodbo (Kendall, 1998, str. 119).

Pri obravnavi terjatev velja dodatno omeniti nekaj pojmov, ki so pomembni za lažje razumevanje v nadaljevanju. SRS jih definira takole (SRS 5, 2006):

Dolgoročna terjatev je terjatev, ki zapade v plačilo v obdobju, daljšem od leta dni. **Kratkoročna terjatev** je terjatev, ki zapade v plačilo v obdobju, krajšem od leta dni. **Poslovni cikel** je obdobje od pridobitve sredstva za uporabo do njegove prodaje za denar. Če poslovni cikel ni jasno opredeljen, se šteje, da traja leto dni. **Prodaja na up (kredit)** je prodaja blaga ali storitve, ki ga (jo) kupec v trenutku prenosa nanj še ne plača. **Dvomljiva terjatev** je terjatev, za katero se domneva, da ne bo poravnana oziroma ne bo poravnana v celotnem znesku. **Sporna terjatev** je terjatev, ki sproži med upnikom in dolžnikom spor, ki ga rešuje sodišče.

1.2 Vrste terjatev

Delitev terjatev glede na naslovnika

Glede na naslovnika razlikujemo naslednje vrste terjatev, in sicer so to terjatve do (SRS 5, 2006):

- kupcev, ki se nanašajo na prodane proizvode, blago ali na storitve, ter terjatve do države iz naslova pripadajočih državnih subvencij,
- dobaviteljev, ki se nanašajo na dane predujme za sredstva, dana preplačila za materiale in še neopravljene storitve,
- zaposlencev, ki izhajajo iz danih predujmov ali odškodninskih obremenitev,
- udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, ki predstavljajo državo.

Delitev terjatev glede na zapadlost

Tu razlikujemo (SRS 5, 2006):

- kratkoročne terjatve; sem sodijo terjatve z valuto do enega leta,
- dolgoročne terjatve; sem sodijo terjatve z valuto, daljšo od enega leta.

Delitev terjatev glede na sestavo podjetij

Pod terjatve glede na sestavo podjetja razvrščamo terjatve, ki se nanašajo na uskopinjena odvisna podjetja, pridružena podjetja, skupaj obvladovana podjetja in druge. Takšne terjatve se običajno obravnavajo posebej zaradi sestavljanja skupinskih računovodskih izkazov (SRS 5, 2006).

Delitev terjatev glede na državno pripadnost

Pod to postavko ločimo terjatve, ki se nanašajo na stranke v državi, in terjatve, ki se nanašajo na stranke v tujini. Obravnavajo se posebej, saj se tako izognemo nepotrebnemu delu glede preračunavanja (SRS 5, 2006).

Delitev terjatve glede na funkcije

Glede na funkcije razlikujemo poslovne terjatve, med katere sodijo vse do zdaj predstavljene terjatve ter aktivne časovne razmejitve in finančne terjatve.

Med finančne terjatve sodijo:

- dolgoročne finančne naložbe, ki niso predmet nadaljnje prodaje, naložbenik nalaga za dobo, daljšo od leta dni,
- kratkoročne finančne naložbe so sredstva, ki jih ima podjetje naložbenik, da bi z donosi, ki izhajajo iz njih, kratkoročno povečevalo svoje finančne prihodke in so predmet nadaljnje prodaje (SRS 3, 2006).

Finančne naložbe so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij ali v finančne dolgove drugih podjetij, države, območja in občine ali drugih izdajateljev (finančne naložbe v posojila), pojavljajo pa se tudi kot finančna sredstva drugačne narave, ki niso vezana na proizvodnjo in opravljanje storitev v proučevanem podjetju.

Delitev terjatev glede na kupca

V SRS je definirano: »Terjatve do kupcev so terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in opravljenimi storitvami pa tudi v zvezi s prodanimi drugimi sredstvi; terjatve do drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev so predvsem terjatve do države v zvezi z zasluženimi državnimi podporami pri prodaji« (SRS 5, 2006).

Delitev terjatev glede na ZFPPIPP

Poleg zgoraj predstavljene delitve terjatev, ki je pomembna za mojo nalogo, v kateri se osredinjam na terjatve do kupcev in proces izterjave, poznamo tudi druge delitve.

Po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju: ZFPPIPP) razlikujemo zavarovane in nezavarovane terjatve ter prednostne, podrejene in navadne terjatve.

20. člen ZFPPIPP opredeljuje **zavarovano terjatev** kot tisto terjatev, ki je zavarovana z ločitveno pravico, nezavarovana terjatev pa kot tisto, ki s to pravico ni zavarovana. Kot **nezavarovana terjatev** se obravnava tisti del zneska terjatve ločitvenega upnika, za katerega znesek terjatve presega vrednost premoženja, ki je predmet ločitvene pravice. Ločitvena pravica je v istem zakonu opredeljena kot pravica upnika do poplačila terjatve iz določenega premoženja insolventnega dolžnika pred plačilom terjatev drugih upnikov tega dolžnika iz tega premoženja. Pomembna je tudi izločitvena pravica. V kategorijo izločitvenih pravic sodi lastninska pravica na premičnini, ki je v posesti dolžnika, s priposestvom ali na drug način pridobljena lastninska pravica na nepremičnini in pravica fiducianta v primerih fiduciarnega prenosa lastninske pravice ali odstopa v zavarovanje stvari ali premoženjskih pravic (na podlagi drugih mandatnih razmerij). Prvi pomen delitve na zavarovane in nezavarovane terjatve je pri nadaljnji delitvi na prednostne, podrejene in na navadne, saj te tri kategorije sodijo med nezavarovane terjatve. Drugi pomen je v prisilni poravnavi, saj mora predlog obsegati posebno opredelitev zavarovanih in nezavarovanih terjatev, ker je učinek prisilne poravnave nanje različen.

V 21. členu ZFPPIPP je določena delitev na prednostne in navadne terjatve. V obeh primerih gre za nezavarovane terjatve. Vrstni red poplačila terjatev ob stečajnem postopku je: najprej prednostne, nato navadne in nazadnje podrejene. **Podrejene terjatve** so tiste nezavarovane terjatve, ki se na podlagi pravnega razmerja med dolžnikom in upnikom, če postane dolžnik insolventen, plačajo šele po plačilu drugih nezavarovanih terjatev. **Navadne terjatve** so vse tiste nezavarovane terjatve, ki niso ne prednostne ne podrejene.

Po definiciji prvega odstavka 21. člena ZFPPIPP sodijo v sklop prednostnih terjatev:

- plače in nadomestila plač za zadnje tri mesece pred začetkom postopka zaradi insolventnosti;
- odškodnine za poškodbe, ki so povezane z delom pri dolžniku, in poklicne bolezni;
- neizplačane odpravnine za prenehanje delovnega razmerja pred začetkom stečajnega postopka, ki zaposlenim pripadajo po zakonu, ki ureja delovna razmerja, vendar največ v višini odpravnine, določene za delavca, ki mu delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi iz poslovnih razlogov;
- plače in nadomestila plač delavcem, katerih delo zaradi začetka stečajnega postopka postane nepotrebno, za obdobje od začetka stečajnega postopka do poteka odpovednega roka;
- odpravnine delavcem, ki jim je upravitelj odpovedal pogodbo o zaposlitvi, ker je njihovo delo zaradi začetka stečajnega postopka ali med postopkom postalo nepotrebno;

- davki in prispevki, ki jih mora izplačevalec obračunati ali plačati hkrati z izplačili iz 1., 2., 3., 4. in 5. točke tega odstavka.

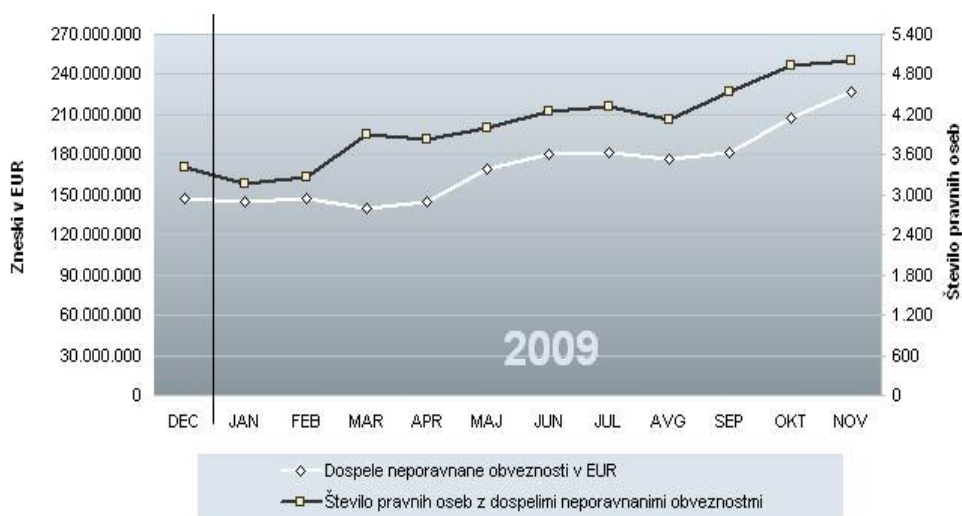
Tabela 2 prikazuje število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi in povprečne dnevne zneske takih obveznosti v letu 2009. Graf 1 nazorno prikazuje gibanje naraščanja dospelih neporavnanih obveznosti.

Tabela 2: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2009

Meseci	Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi	Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti
Januar 2009	3.175	145.431.400
Februar 2009	3.274	147.229.581
Marec 2009	3.902	139.313.418
April 2009	3.825	144.946.768
Maj 2009	4.005	169.222.823
Junij 2009	4.248	179.956.183
Julij 2009	4.328	181.871.548
Avgust 2009	4.119	176.484.595
September 2009	4.541	181.439.607
Oktober 2009	4.924	207.353.302
November 2009	5.011	227.357.558
December 2009	ni podatka	ni podatka

Vir: Ajpes, Statistike, 2009.

Graf 1: Dospela neporavnane obveznosti



Vir: Ajpes, Statistike, 2009.

1.3 Veljavnost terjatev

Zastaranje je eden izmed načinov prenehanja obveznosti, hkrati pa ima lahko hude posledice za upravičenca (upnika), ki mu določila o zastaranju niso znana. Zaradi tega je priporočljivo poznati zastaralne roke, določila o zadržanju in o pretrganju zastaranja. Zastaralni rok določa Obligacijski zakonik (v nadaljevanju: OZ). Upnik in dolžnik ga z dogovorom ne moreta spreminjati. Splošni zastaralni rok, ki velja za vse terjatve, je 5 let.

OZ določa, da začne zastaranje teči prvi dan po dnevu, ko je upnik imel pravico terjati izpolnitev obveznosti, če za posamezne primere ni z zakonom določenega kaj drugega. Če je obveznost v tem, da se česa ne stori, kaj opusti ali kaj trpi, začne zastaranje teči prvi dan po dnevu, ko je dolžnik ravnal proti taki obveznosti. Zastaranje nastopi, ko se izteče zadnji dan z zakonom določenega časa.

Zakon v nekaterih primerih določa drugačne zastaralne roke. V **enem letu** zastarajo terjatve za dobavljeno električno in toplotno energijo, plin, vodo, dimnikarske storitve, vzdrževanje snage in za druge storitve, izvršene za potrebe gospodinjstva, terjatve radijske in radijsko-televizijske postaje za uporabo radijskega in televizijskega sprejemnika, terjatve pošte, telegrafa in telefona za uporabo telefonov in poštnih predalov pa tudi druge njihove terjatve, ki se plačujejo v trimesečnih ali krajših rokih, terjatve za naročnino na občasne publikacije, šteto od takrat, ko je iztekel čas, za katerega je bila publikacija naročena. Pomembno je, da začne zastaranje teči šele po poteku leta, v katerem je terjatev dospela v plačilo.

V **treh letih** zastarajo odškodninske terjatve, terjatve občasnih dajatev (obresti, preživnina), terjatve iz gospodarskih pogodb, terjatev najemnine. V **desetih letih** zastarajo terjatve na izstavitev listine za vpis v zemljiško knjigo; terjatve, ki so bile ugotovljene s pravnomočno sodno odločbo ali z odločbo drugega pristojnega organa ali s poravnavo pred sodiščem ali z drugim pristojnim organom. Pomembno pravilo pri zastaranju terjatev pravi, da se mora dolžnik na zastaranje izrecno sklicevati. Če upnik sproži sodni postopek za poplačilo svoje terjatve in dolžnik v njem ne uveljavlja zastaranja, se sodišče na zastaranje ne sme ozirati in mora ravnati, kot da zastaranja sploh ne bi bilo.

Pretrganje zastaranja lahko nastopi:

- z vložitvijo tožbe in z vsakim drugim upnikovim dejanjem zoper dolžnika pred sodiščem ali drugim pristojnim organom, da bi se ugotovila, zavarovala ali izterjala terjatev. Pri tem zakon posebej ureja situacije, ko upnik tožbo umakne, je tožba zavržena oziroma zavrnjena ali pa je zavržena zaradi nepristojnosti.
- ko dolžnik pripozna dolg z izjavo upniku ali tudi posredno. Pripoznanje dolžnika je torej lahko dano izrecno ali pa posredno, tako da kaj plača na račun, da plača obresti ali da zavarovanje. Za pretrganje zastaranja pa ne zadostuje, da upnik pisno ali ustno

zahteva od dolžnika, naj izpolni obveznost. Po pretrganju začne zastaranje znova teči in se čas, ki je pretekel pred pretrganjem, ne šteje v zastaralni rok, ki ga določa zakon. Kadar je zastaranje pretrgano z dolžnikovo pripoznavo, začne znova teči od pripoznave. Kadar je bilo zastaranje pretrgano zaradi prijave terjatve v stečajnem postopku, začne znova teči od dneva, ko je končan ta postopek; enako velja tudi ob predlogu za prisilno izvršbo ali zavarovanje. Čas, ki je po pretrganju zastaranja potreben, da terjatev znova zastara, je enak zastaralnemu roku za posamezne terjatve.

Zadržanje zastaranja

V določenih primerih zastaranje ne teče, npr. med mobilizacijo, neposredno vojno nevarnostjo, izrednim ali vojnim stanjem in ves tisti čas, ko upnik zaradi nepremagljivih ovir ni mogel sodno zahtevati izpolnitve obveznosti.

Odpis terjatev

OZ v 346. členu, ki opredeljuje splošni zastaralni rok, določa, da terjatve zastarajo v 5 letih, če ni z zakonom določen drugačen rok za zastaranje. Če torej terjatve niso poplačane v petih letih in je zavezanec opravil dejanja, ki bi jih opravil dober gospodarstvenik za poplačilo dolga, odhodki iz naslova odpisov teh terjatev oziroma odhodki iz naslova oblikovanih popravkov vrednosti teh terjatev lahko veljajo kot davčno priznani odhodki.

Skladno s 23. členom Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (v nadaljevanju: ZDDPO-1) se odpis terjatve prizna kot odhodek, ko je odpis terjatve evidentiran v poslovnih knjigah, če je bil znesek terjatve že vključen v prihodke in so bila opravljena vsa dejanja, ki bi jih s skrbnostjo opravil dober gospodarstvenik za poplačilo dolga.

Dejanja, ki bi jih s skrbnostjo opravil dober gospodarstvenik za poplačilo dolga, je treba presoјati v vsakem konkretnem primeru posebej:

- Če stroški sodne izterjave presegajo terjani znesek in če je že potekel čas, potreben za zastaranje terjatve, se dober gospodarstvenik ne bo odločil za sodno izterjavo. Pri tem dodajamo, da z ZDDPO-1 zastaralni rok terjatev ni določen, zato se upošteva zastaralni rok iz OZ, ki v 346. členu določa splošni zastaralni rok pet let.
- Če je terjatev izterjevana prek sodišča in ko sodišče odloči, da izterjava ni mogoča ali da bo terjatev le delno poplačana, se skladno s SRS 5 takšna terjatev na podlagi sodne odločbe odpiše v celoti oziroma delno (če bo del terjatve poplačan), tedaj pa prevrednotovalni poslovni odhodek iz naslova oblikovanega popravka vrednosti te terjatve postane tudi davčno priznan odhodek, čeprav v poslovnih knjigah ne bo izkazan, ker je bil odhodek izkazan, ko je terjatev postala dvomljiva. Takrat je namreč po določbah SRS treba oblikovati popravek vrednosti oziroma terjatev oslabiti.

- Kot razumno dejanje, ki bi ga opravil dober gospodarstvenik za poplačilo dolga, se ne pojmuje prijava terjatve v stečaj. Ne glede na to pa na podlagi »Pojasnila 2 k Uvodu v SRS (2001) – pripoznavanje in odpravljanje pripoznanja sredstev« (v nadaljevanju: Pojasnilo 2), ki ga je sprejel strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo, znesek oblikovanih popravkov vrednosti terjatev do podjetij, v katerih je uveden stečajni ali likvidacijski postopek, lahko velja kot davčno priznan odhodek. Kakor smo že navedli, se skladno s tretjim odstavkom 17. člena ZDDPO-1 odhodki zaradi prevrednotenja, ki se po drugem odstavku 17. člena ZDDPO-1 ne priznajo, priznajo ob prodaji ali drugačni odtujitvi sredstev. Opredelitev prodaje ali drugačne odtujitve sredstev v ZDDPO-1 ni posebej določena, zato se po našem mnenju upošteva opredelitev, kakor je navedeno v Pojasnilu 2. Po tem pojasnilu se pod pojmom prodaja ali drugačna odtujitev sredstev v smislu SRS razume vsaka odprava pripoznanja sredstev, ki je posledica prenehanja obvladovanja gospodarskih koristi, med katerimi je navedeno tudi prenehanje uporabe in obvladovanja koristi na podlagi zakona, pogodbenega sporazuma in stečajnega ali likvidacijskega postopka pri podjetju, do katerega ima davčni zavezanec svoje terjatve (Davčna uprava Republike Slovenije, 2009).

2 RAZLIČNI VIDIKI OBVLADOVANJA TERJATEV IN NAČINI IZTERJAVE

2.1 Opominjanje in telefonska izterjava

Izterjava dolgov je eno izmed najbolj nevhvaležnih opravil v vsakem podjetju. To še posebej velja za izterjavo manjših zneskov, ko so lahko stroški izterjave višji od dolga. Izterjava je tok planiranih zaporednih korakov, ki temeljijo na natančnem časovnem načrtovanju, psihološki izvedbi in na vztrajnosti v izvršitvi. Z izterjavo se lahko ukvarja podjetje samo, lahko pa to delo prepusti za to usposobljenim podjetjem oziroma agencijam. Tovrstna izterjava dolga običajno izraža višjo stopnjo resnosti in tako psihološko učinkuje na dolžnika. Pravne pisarne imajo namreč na tem področju ogromno izkušenj in tako tudi visok odstotek izterjanih terjatev. Dejstvo, na katero je treba opozoriti, je, da je izterjava dolga precej uspešnejša, če se zadevo preda zunanjim svetovalcem v začetni fazi izterjave.

Poznamo več načinov izterjave in ti so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju. Učinkovitost posameznega načina je odvisna od angažiranosti podjetja, njegove iznajdljivosti, posameznega kupca in njegove pripravljenosti za sodelovanje, vrste terjatve, zavarovanja, poslovnega okolja in od mogočih drugih dejavnikov.

Pisni opomini so najpogostejša in najbolj razširjena oblika izterjave (Slika 1). Tveganje za neplačilo se povečuje z dolžino plačilnega roka. Daljši kot je plačilni rok, manjša je verjetnost, da bo faktura poravnana. Zato je priporočljivo, da podjetje ne čaka več tednov, preden začne preverjati razloge za neplačilo, treba je ukrepati takoj po zapadlosti fakture.

Pri opominjanju moramo veliko pozornost posvetiti besedilu na opominu, saj je velika verjetnost, da bomo morali na isti naslov opomin poslati večkrat in le tako nas bodo dolžniki jemali resno. Pri tem je prvi opomin vljudnostni poziv k plačilu zapadle terjatve. Če se kupec na poziv ne odzove in ne poravnava svojih obveznosti, sledi drugi oziroma tretji opomin. Z vsakim naslednjim opominom se ostrina pozivanja k plačilu stopnjuje.

Slika 1: Pogosto uporabljen format opomina

OPOMIN za neplačane zapadle terjatve			
Pri naši družbi ste naročili:			

Po naši evidenci nam za naročeno blago (storitev) dolgujete:			
Številka računa	Datum izdaje računa	Valutni rok	Znesek
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
			Za plačilo: _____
Ker do danes še nismo prejeli plačila in ker tudi v prihodnje želimo sodelovati z vami, Vam ne nameravamo zaračunati zamudnih obresti ali celo izterjati dolga po pravni poti.			
Zato Vas prosimo, da v roku _____ dni poravnate zgoraj navedeni znesek na naš transakcijski račun _____			
Lep pozdrav			Žig in podpis

Zadnja stopnja opomina je opomin pred izvršbo. Za pisni opomin je pomembno, da je:

- v izvorniku napisan na dolžnika (ne fotokopiran);
- osebno podpisan;
- poslan priporočeno ali ekspresno (stroški so glede na dolg minimalni);
- naslovljen po možnosti na konkretno osebo (vodjo financ, računovodstva, nabave – direktorja prihranimo za pozneje);
- vsebinsko podprt s podatki brez nepotrebnega uvoda (na primer: 'Pri pregledu poslovnih knjig smo ugotovili ...'). V opominu naj ne bo groženj.
- da je poslan prvi dan po zapadlosti roka.

Če hočemo imeti učinkovito izterjavo, je pomembno, da je pisno opominjanje podprto tudi s telefonskimi klici. Najprimernejši čas za telefonsko izterjavo je od 8. do 11. ure. Pomembno je, da ima podjetje oddelek, ki se s tem intenzivno ukvarja, saj je tako dosežen zelen rezultat. Ljudi, ki delajo na tem področju, je treba pripraviti na negativne odzive, da jih le-ti ne bodo osebno prizadeli, kajti to vpliva na njihovo prepričljivost, kar ima odziv v učinkovitosti tega posla. Poleg vsega tega na uspešnost izterjave vplivajo postopki pri upniku. Izjemno pomembna je dokazljivost obstoja terjatve, kar pomeni, da morajo biti zaposleni pri svojem delu dosledni, da pri sprejemanju naročil in dobavi za to hranijo potrebno dokumentacijo. Standardni proces izterjave traja 90 dni in je logična kombinacija intenzivne telefonske in pisne izterjave ter iskanje novih naslovov in ponovno pošiljanje opominov.

Pri izvajanju uspešne telefonske izterjave sta potrebna potrpljenje in taktika. To je proces, ki zahteva stalno delo na tem področju. Prav tako je pomembno, da je telefonski razgovor vnaprej pripravljen in da zaposleni vodijo evidenco o naslednjem:

- datum in ura telefonskega klica;
- ime in priimek osebe, s katero so bili v stiku;
- kratka informacija, ki so jo prejeli;
- opombe.

Evidenco o telefonskih pogovorih lahko ob osebnem obisku dolžniku predložijo v vpogled (Izterjajmo dolgove, 2009).

Pri izvajanju telefonske izterjave je pomembno, da izvajalec le-te (Rems, 2000, str. 64):

- pozna svoje podjetje;
- podrobno ve, za katero terjatev pravzaprav gre;
- da je seznanjen, kakšen opomin in dopis je bil poslan na naslov, na katerega kliče, saj sama ostrina besedila vpliva tudi na telefonski nastop;
- da si pripravi scenarij za mogoče pogovore;
- da si pripravi odgovore na najpogostejše ugovore.

Osnovnemu procesu izvajanja izterjave sledi izvajanje osebnih obiskov in v končni fazi pravni postopek.

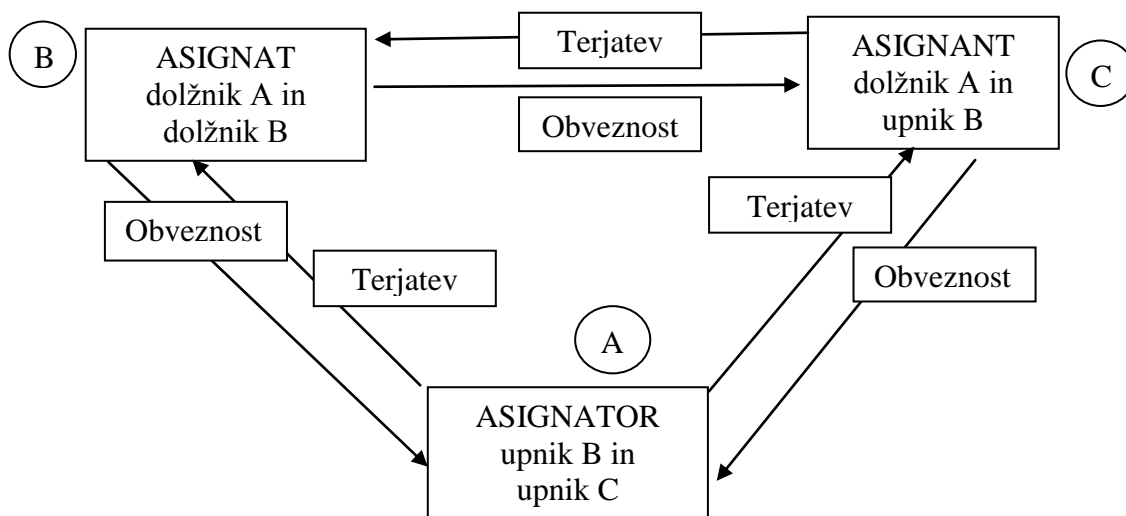
2.2 Asignacija ali nakazilo

Asignacijo urejajo odločbe od 1020. do 1034. člena Zakona o obligacijskih razmerjih (v nadaljevanju: ZOR). Z nakazilom (asignacijo) pooblašča ena oseba, nakazovalec (asignant), drugo osebo, nakazanca (asignata), da na njen račun izpolni nekaj določeni tretji osebi, prejemniku nakazila (asignatarju), tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Pravna oseba, ki nakazilo izda, pooblasti dve drugi pravni osebi. Eno pravno osebo pooblasti, da drugi plača, drugo pravno osebo pa pooblasti, da to plačilo sprejme, kar pomeni, da je asignacija dvojna pooblastitev in torej ni pogodba. Prejemnik nakazila ima pravico zahtevati od nakazanca izpolnitev šele takrat, ko mu ta izjavi, da sprejema nakazilo. Sprejema nakazila ni mogoče preklicati.

Za asignacijo je značilno, da obstaja obligacijsko razmerje med tremi pravnimi osebami za poravnanje dveh obveznosti. Našteta razmerja so v pravni teoriji v splošnem poimenovana kot: abstraktno, valutno in kritno razmerje.

V prikazanem primeru (Slika 2) podjetje C pooblasti svojega dolžnika, podjetje B, da v njegovem imenu poravna obveznost pri podjetju A.

Slika 2: Razmerja pri asignaciji



Vir: A. Frantar, *Upravljanje terjatev do kupcev*, 2004, str. 23.

Pri asignaciji morajo biti ustanovljena tri obveznostnopravna razmerja, ta so:

- razmerje med prejemnikom nakazila in nakazancem;
- razmerje med prejemnikom nakazila in nakazovalcem;
- razmerje med nakazovalcem in nakazancem.

Za abstraktno razmerje je značilno, da pred ustanovitvijo nakazila med prejemnikom nakazila in nakazancem ni bilo nobenega samostojnega pravnega razmerja, na podlagi katerega bi utegnilo nastati nakazilo. Valutno razmerje je razmerje med nakazovalcem in prejemnikom zato, ker lahko dobi prejemnik nakazila (valuto) denar od nakazovalca, saj je nakazovalec vedno dolžnik prejemnika nakazila. Pri kritnem razmerju pa je značilno, da ima prejemnik nakazila nakazovalčevo kritje vedno zagotovljeno.

Pri obravnavanem razmerju sta mogoča dva položaja:

- če je nakazanec nakazovalčev dolžnik in če sta se sporazumela o nakazilu, mora nakazanec nakazilo izpolniti do višine zneska svojega dolga. V tem primeru ta izpolnitev nakazancu ne sme povzročiti večjih težav, kot bi jih sicer imel pri neposredni izpolnitvi svoje obveznosti do nakazovalca;
- če nakazanec ni nakazovalčev dolžnik in če med nakazovalcem in nakazancem ni dolžniško-upniškega razmerja, nakazanec ni dolžen sprejeti nakazila, razen če je nakazovalcu obljubil, da bo zadevno nakazilo sprejel.

2.3 Kompenzacije

ZOR v 336. členu definira kompenzacijo oziroma pobot kot enega izmed načinov poravnavanja medsebojnih obveznosti brez prenosa denarnih sredstev oziroma kot oblika prenehanja obveznosti, kjer prenehata dve ali več obveznosti v medsebojnem razmerju med dvema ali več strankami iz različnih pravnih naslovov. Namen pobotanja je odpravljanje večkratnega izpolnjevanja obveznosti, hkrati pa se s pobotanjem prepreči, da ena stranka izpolni svojo obveznost, sama pa zaradi neplačovitosti druge stranke ne prejme dolgovane izpolnitve.

Poznamo več vrst kompenzacij. Glede na število udeležencev razlikujemo med dvema vrstama kompenzacij, in sicer **bilateralnimi** (torej med dvema osebama, pri čemer morajo biti izpolnitve obveznosti vzajemne) in **večstranskimi kompenzacijami**.

Bilaterarna kompenzacija je oblika prenehanja obveznosti, kjer prenehata dve ali več obveznosti v medsebojnem razmerju med dvema strankama iz različnih pravnih naslovov. Gre za prenehanje nasprotnih terjatev med istima strankama, ki sta druga nasproti drugi obenem upnika in dolžnika.

Sodna praksa, Vrhovnega sodišče, opredeljuje večstranske kompenzacije v sodni odločbi VSS III Ips 59/2000: Za obstoj verižne kompenzacije je pogoj, da se je udeležijo vsaj trije udeleženci. Vsak njen udeleženec je v pravnem razmerju samo z neposrednim predhodnikom in naslednikom v verigi udeležencev, z drugimi pa ne. Niti s predhodnikom niti z naslednikom pa ni v vzajemnem pravnem razmerju v smislu predpostavke pobotanja. Do predhodnika je upnik, do naslednika pa dolžnik. Prenehanje obveznosti (in terjatve)

vsakega udeleženca verižne kompenzacije, ne da bi kaj plačal (ali prejel kakšno plačilo), se pojavi, zato lahko samo tako, da vsak udeleženec kot upnik svojega predhodnika slednjemu odpusti dolg. Zato je način prenehanja obveznosti z verižno kompenzacijo po ZOR toliko odpustov dolgov, kolikor je njenih udeležencev. Dolžniško-upniških razmerij je toliko, kot je udeležencev verižne kompenzacije.

Verižna kompenzacija lahko nastane na dva načina. Pogostejši način je, da plačnik navadno enkrat mesečno, pošlje seznam svojih dolgov, njihovo višino in datum zapadlosti posredniškemu podjetju. Iskanje verige se začne tako, da posrednik kontaktira plačnikove upnike. Če je upnik pripravljen terjatev odstopiti, sklene s posredniškim podjetjem pogodbo o odstopu. S tem plačnik nakaže znesek, zmanjšan za skonto posredniškemu podjetju, to pa znesek zmanjšan za svoj dobiček upniku. Lahko se veriga poišče z druge strani, odstopnik pošlje posredniškemu podjetju seznam terjatev, ta pa kliče dolžnike, dokler nekdo ni pripravljen obveznosti pokriti s skantom. V večstranskem pobotanju lahko sodelujejo gospodarske družbe, samostojni podjetniki, proračunski uporabniki – torej vse pravne osebe, ki imajo interes na ta način poravnati svoje obveznosti in unovčiti svoje terjatve. Iskanja verige se lahko lotimo tudi sami, tako da našega dolžnika prosimo, da nam posreduje terjatve, ki jih ima do svojih dolžnikov. To ima v primerjavi s sodelovanjem posrednika več prednosti. Dolžnika običajno osebno poznamo, tako da lažje sodelujemo. Pomembna prednost je tudi ta, da smo na tekočem, kaj se z našo verigo dogaja, na kar vsekakor ne moramo računati pri sodelovanju s posrednikom, ki je pripravljen zavlačevati, da pride do svoje provizije. Bistvenega pomena je tudi dejstvo, da se o skontu dogovorimo neposredno s plačnikom in si s tem zmanjšamo stroške (Gulič, 2008, str. 15).

Glede na višino zneska ločimo **čiste** in **delne kompenzacije**. O čisti kompenzaciji govorimo, kadar sta zneska obveznosti in terjatev enako visoka in se z izvedeno kompenzacijo medsebojne obveznosti v celoti zaprejo. V praksi se veliko bolj izvajajo delne kompenzacije, kjer se zaradi različne višine medsebojnih obveznosti in terjatev pobota samo del terjatev. Preostanek večje terjatve, ki ostane nepobotan, se lahko vključi v naslednji pobot ali pa ga podjetje plača (Frantar, 2004, str. 25).

V zadnjem času se vedno več podjetij odloča za udeležitev v elektronskih kompenzacijah. Le te pomenijo velik prihranek stroškov, saj poleg prihranka časa, dela, porabljenega pisarniškega materiala podjetja prihranijo predvsem v smislu svojega udejstvovanja. Elektronske kompenzacije so vodene računalniško, prek mrežnega sistema, ki omogoča hiter vpogled, možnost trenutnega spremljanja in preverjanja.

2.4 Faktoring

Factoring je dolgoročen dogovor med faktorjem in prodajalcem terjatev, ki prodaja blago ali storitev na kredit, pri katerem faktor prevzame ali kupi kratkoročno terjatev v zameno za takojšnje plačilo z regresom ali brez (Šuštar, 1999, str. 73). Ta finančna storitev, pri

prodaji z odloženim rokom plačila, omogoča financiranje poslovanja, obvladovanje terjatev in zaščito pred tveganji. Posebej primeren je za majhna, srednje velika in za hitrorastoča podjetja, ki s pomočjo faktoringa financirajo rast obsega poslovanja ter odpravljajo tveganje neplačil s strani kupcev. Primeren je tudi za velika podjetja z dobro kreditno sposobnostjo (uvozni faktoring), prav tako pa je nepogrešljiv za podjetja, ne glede na velikost, ki imajo občasne likvidnostne težave zaradi odobravanja dobaviteljskih posojil.

Pogodba o faktoringu kot ena izmed modernih pogodbenih tipov novejšega časa predstavlja metodo zunanjega financiranja gospodarskih subjektov in stopa ob bok nekaterim finančnim instrumentom (akreditivu). Faktoring predstavlja tristransko razmerje, v katerem klient oziroma dobavitelj (cedent) z globalno cesijo prenese na faktorja (cesionarja) svoje obstoječe ter prihodnje terjatve, ki jih ima do svojih dolžnikov (cesusov) iz naslova prodaje blaga ali opravljenih storitev. Z vidika pogodbe o faktoringu govorimo torej o faktorju in klientu, medtem ko lahko zadnjega z vidika pogodbe o prodaji blaga ali opravi storitev poimenujemo tudi kot dobavitelja, njegovega pogodbenika pa kot dolžnika oziroma kupca.

Ker gre nadalje pri faktorinškem razmerju za globalni odstop terjatev, se v razmerje vključijo vse tri pogodbene stranke, pri čemer je faktor cesionar, klient cedent, dolžnik pa cesus (Vrenčur, 2000, str. 1).

Prednost faktoringa je v tem, da s faktorjevim financiranjem podjetje takoj prejme plačilo svojih terjatev. Tako se izboljša njegova plačilna sposobnost in lahko financira novo proizvodnjo. To je predvsem pomembno za podjetja s hitro rastjo, ki imajo težave zaradi pomanjkanja obratnih sredstev. Faktoring tako omogoča pridobitev denarnih sredstev brez dodatnega zadolževanja. Faktor ne daje kratkoročnega posojila, ampak odkupuje terjatve in jih takoj plača. To je alternativa bančnim posojilom. Faktor zaračunava provizije in obrestne mere.

Razvijajoče se podjetje, ki je mogoče že pridobilo vsa dosegljiva bančna posojila, si tako lahko izboljša svojo likvidnost in s tem izkoristi še druge možnosti: npr. popuste pri nabavi materiala ali skonto pri plačilu, ker razpolaga z gotovino. Slabosti faktoringa pa so naslednje (Kobler, 2008, str. 20):

- faktoring ni primeren za podjetja, ki prodajajo za gotovino, na zelo kratke plačilne roke, in fizičnim osebam, ki prodajajo na zelo dolge plačilne roke (gradbeništvo) ali pa imajo velik obseg prodaje s povezanim podjetjem in velik obseg kompenzacij;
- ni primeren za podjetja, ki prodajajo hitro pokvarljivo blago in blago, za katerega je veliko reklamacij;
- ni primeren za podjetja, ki nimajo stalnih in rednih kupcev;

- faktoring je načelno draga storitev; tako prepričanje izhaja predvsem iz primerjave s cenami bančnih kreditov; pri tem pa se pozablja, da faktoring ne nudi le financiranja, ampak celo množico spremljajočih storitev. Če upoštevamo vse stroške, ki jih ima podjetje z vsako posamezno storitvijo, ki jo nudi faktoring, ugotovimo, da je faktoring neprimerno cenejši.

S prevzemom plačilnega jamstva faktor zaščiti podjetje pred neplačili terjatev, ker sam prevzame z izterjavo tudi tveganje za neplačila (dubiozne terjatve) (Potočnik, 2001, str. 213).

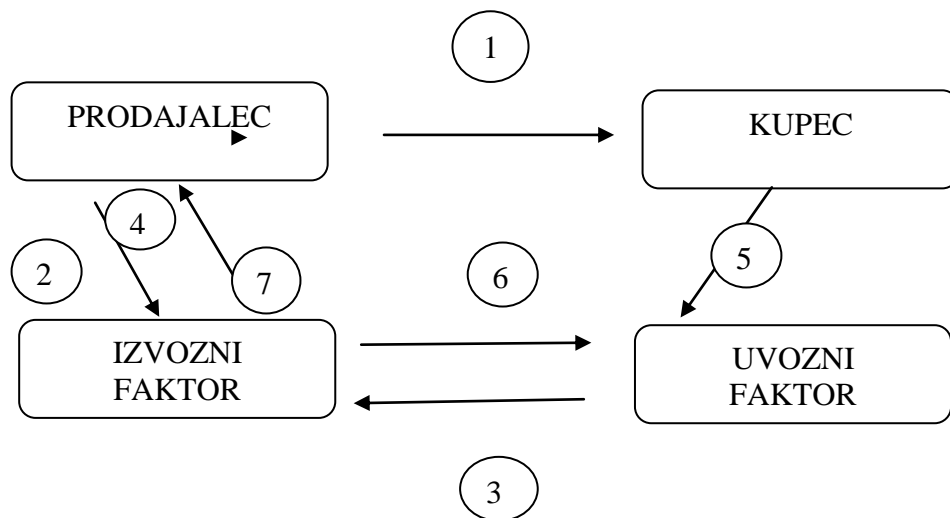
Poznamo pravi faktoring in nepravi faktoring. Za pravi faktoring je značilno, da z njim faktor klientu ponudi najobširnejši sklop storitev in redno pokriva vse tri funkcije oziroma interese klienta. Te so zaščita pred kreditnimi riziki, financiranje in knjigovodske storitve v povezavi z vodenjem terjatev. V ožjem smislu pa je pravi faktoring razmerje s poudarjenim interesom, da faktor prevzame kreditni riziko za boniteto klientove terjatve do klientovega dolžnika, vključno z notifikacijo o prenosu terjatve.

Pri nepravem faktoringu odpade faktorjev kreditni riziko in klient sam jamči faktorju plačilo svoje terjatve nasproti dolžniku s posebnim sporazumom.

Naprej razlikujemo izvozni in uvoznim faktoring (Slika 3). Izvozni faktoring poteka v sedmih korakih (Vozel, 2005):

- Prodajalec izvoznik dobavi tujemu kupcu blago ali opravi storitev in mu izda račun.
- Prodajalec odstopi terjatev faktorju, mu izroči odstopno izjavo s kopijo računa in z drugimi dokumenti o obstoju terjatve.
- Faktor po dogovorjenem formalnem postopku odstopi terjatev uvoznemu faktorju v državi kupca uvoznika.
- Faktor prodajalcu nakaže dogovorjeni znesek, zmanjšan za faktorinško provizijo.
- Ob dospelosti uvozni faktor terjatev unovči (kupec mu nakaže denar).
- Uvozni faktor najpozneje naslednji delovni dan sredstva nakaže na račun izvoznega faktorja.
- Izvozni faktor poročuna plačilo za odstopljeno terjatev in znesek zmanjša za obresti uporabljenega financiranja.

Slika 3: Potek izvoznega faktoringa



Vir: M. Vozel, *Kaj je factoring in kako deluje*, 2005.

Uvozni faktoring je le obrnjena slika izvoznega, kjer domači faktor prevzame vlogo uvoznega faktorja, ki jamči za plačila domačih podjetij dobaviteljem v tujini.

V gospodarskem življenju so se poleg zgoraj omenjenih vrst faktoringa oblikovale tudi nekatere druge oblike faktoringa. Poslovna praksa ne uporablja ene same oblike faktoringa, ampak se je glede na gospodarske razmere in glede na potrebe strank, posamezne države in pripravljenost faktorjev razvilo več oblik faktoringa. Kot sem omenila že zgoraj, sta temeljni obliki faktoringa pravi in nepravi faktoring, poleg teh oblik pa so se v poslovni praksi udomačili še izrazi: direktni in indirektni faktoring, razkriti in prikriti faktoring, faktoring lastnega servisa, honorar faktoring, faktoring, plačljiv ob določenem datumu ali ob dospelosti itd. Nekatere izmed teh oblik predstavljajo izvedbo pravega ali nepravega faktoringa, nekatere oblike pa povsem nove različice faktoringa.

Pri faktoringu, ki je plačljiv po dospelosti, faktor klientu ne ponuja funkcije financiranja, saj kupuje terjatve z dnevom dospelosti; klient ne dobi nikakršnega predujma, faktor pa z nakupom terjatve prevzame del credere, odgovornost za plačilo in obveznost upravljanja.

V Sloveniji se kot ponudnika faktoringa pojavljata predvsem dve skupini, in sicer banke kot finančni posrednik in finančne družbe za faktoring, ki so po navadi organizirane kot družba z omejeno odgovornostjo, največkrat hčerinske družbe bank.

2.5 Cesija ali pogodbeni odstop terjatev

Cesija ali pogodbeni odstop terjatve je pogodba, s katero upnik prenese svojo obligacijsko pravico na novega upnika. Pogodbeni stranki cesije sta stari in novi upnik in sodelovanje dolžnika ni potrebno (Juhart, 1996, str. 5). Izjema od tega pravila je obstoj dogovora med upnikom in dolžnikom o tem, da upnik ne bo smel prenesti terjatve na drugega upnika ali da je ne bo smel prenesti brez njegove privolitve.

V tem primeru pogodba o cesiji za dolžnika nima učinka. Imensko subjekte, ki v cesijskih poslih nastopajo, imenujemo:

- cedent – to je upnik, ki želi svojo pravico iz naslova terjatev predati novemu upniku,
- cesus oziroma dolžnik, ki ostaja isti skozi ves čas postopka, in
- cesionar ali upnik, ki želi pridobiti pravico iz naslova terjatev do upnika.

Pri cesiji je predmet odstopa terjatev, ta pa se prenese na novega upnika takšna, kakršna je. Prevzemnik tako prevzame vse pravice v povezavi z odstopljeno terjatvijo, kot so npr. pravica do prednostnega poplačila (v stečajnem postopku), hipoteka, zastava, pravica do obresti, pravica do pogodbene kazni in podobno. Dolžnikov položaj je glede obveznosti nevtralen in se s sklenitvijo pogodbe ne spremeni; spremenjen je le njegov naslov za poravnavo obveznosti, o čemer ga mora obvestiti odstopnik. Novi upnik ima proti dolžniku enake pravice, kot jih je imel odstopnik, dolžnik pa lahko zoper njega uveljavlja enake ugovore, kot jih je lahko prej zoper odstopnika. Odstopnik se tako izogne vsem poslom iz naslova odstopljene terjatve, njegova edina odgovornost pa je jamstvo prevzemniku terjatve, da odstopljena terjatev obstaja in je resnična, kar pomeni, da so vse listine v povezavi s terjatvijo, ki jih mora odstopnik predati prevzemniku, verodostojne in predstavljajo temelje za obstoj odstopljene terjatve.

Posebna vrsta cesij je blanco cesija pri kateri gre za preprost prikaz, kako od dolžnika – cesusa – preprosteje izterjati terjatev, pri tem pa se poskuša zakriti pravega cesionarja, tj. z namenom, da se cesijski posel izogne, zavleče ali vsaj omeji število mogočih ugovorov iz pogodbenih obveznosti s strani cesusa. Pri blanco cesiji listino, ki služi kot cesijska pogodba, izpolni kot blanco – slepi obrazec, vendar le v členu, kjer mora biti pozneje vpisan cesionar (Juhart, 1996, str. 69).

Kavza ali razlog, zakaj se prenese terjatev, je lahko kar koli. Tako gre lahko za obstoj prodajne pogodbe, ki je obstajala med odstopnikom in prevzemnikom, lahko pa gre tudi za zavarovanje kakšne druge terjatve ali pa je namen darilni. Dolžnik se na to razmerje ne more sklicevati.

Slika 4: Vzorec pogodbene klavzule

Odstopnik odstopa prevzemniku svojo terjatev, ki jo ima proti dolžniku, podjetju _____, d.o.o., s sedežem v _____, po računu št. ____ z dne _____ v višini _____ EUR zapadle v plačilo dne _____. Odstopnik odstopa prevzemniku svojo terjatev zoper dolžnika zaradi plačila obveznosti, ki jo ima odstopnik nasproti prevzemniku na podlagi prodajne pogodbe št. _____ z dne _____.

Z odstopom terjatve preidejo na prevzemnika vse pravice iz odstopljene terjatve. Prevzemnik ima zoper dolžnika enake pravice, kot bi jih imel do odstopa terjatev nasproti dolžniku odstopnik.

Odstopnik izroči prevzemniku vse listine, ki dokazujejo obstoj in višino terjatve. Odstopnik je prevzemniku odgovoren za obstoj in izterljivost terjatve vse do višine zneska, ki ga bo odstopnik prejel od prevzemnika. Prek tega zneska je odstopnik odgovoren prevzemniku za izterljivost obresti in stroškov v povezavi z odstopom in stroškov v postopku zoper dolžnika.

Odstopnik se zaveže takoj po podpisu te pogodbe dolžnika obvestiti o odstopu terjatve in mu sporočiti, da je prevzemnik njegov novi upnik.

Vir: M. Hočevar, Cesija ali odstop terjatve, 2004.

Obstaja več vrst cesij, ki jih med seboj lahko ločimo glede na zapadlost terjatev, glede na namen odstopa terjatev in glede na število odstopljenih terjatev (Ložar, 2003, str. 34):

- Ko gre za odstop terjatve, ki je že zapadla v plačilo, govorimo o odstopu zapadle terjatve. V nasprotnem primeru, ko terjatev še ni zapadla v plačilo, pa govorimo o odstopu nezapadle terjatve oz. anticipirani cesiji.
- Terjatev je mogoče odstopiti v smislu prodaje (z namenom pridobivanja denarnih sredstev), lahko se jo odstopi samo v izterjavo ali pa se jo odstopi v zavarovanje posla, kar veliko ljudi razume pod besedo fiduciarna cesija.
- Glede na število terjatev, ki se jih odstopa, je mogoče govoriti o posameznih terjativah, svežnju terjatev in o globalni cesiji, kjer so predmet odstopa vse zdajšnje in prihodnje terjatve podjetja.

Primer:

Podjetje A dolguje podjetju B 30.000 evrov. Podjetje B ga pooblasti, da namesto njega plača podjetju C do katerega ima obveznost iz naslova kratkoročnega posojila v višini 50.000 evrov. Sklene se pogodba o cesiji. Stanje v poslovnih knjigah pred odstopom terjatev in knjiženjem po njem:

Slika 5: Potek knjiženja pri cesiji

Pri podjetju A – odstopnik terjatve

220 Obveznost do podjetja B	
(1a) 30.000	30.000 (st)
<hr/>	
110 Transakcijski račun	
	30.000 (2a)

285 Ostale kratk. obveznosti	
(2a) 30.000	30.000(1a)
<hr/>	

Pri podjetju B – prevzemnik

120 Terjatev do A	
(st) 30.000	30.000 (2c)
<hr/>	

270 Obveznost do C	
(2c) 30.000	50.000 (st)
<hr/>	

Pri podjetju C – odstopnik dolžnik

170 Kratk. dano posojilo B	
(st) 50.000	30.000 (1b)
<hr/>	

165 Ostale kratk. terjatve	
(1b) 30.000	30.000 (2b)
<hr/>	

110 Transakcijski račun	
(2b) 30.000	
<hr/>	

Vir: Dashofer, Asignacija ali nakazilo, 2005.

(1a) Na osnovi privolitve v pooblastilo preknjiži podjetje A dolg do podjetja B na konto obveznosti do podjetja C. (1b) Podjetje C na osnovi pooblastila prenese terjatev do podjetja B v dogovorjenem znesku na konto terjatev do podjetja A. (2a in 2b) Plačilo in prejem nakazila. (2c) Podjetje B pobota terjatev do podjetja A z dolgom do podjetja C (Dashofer: Asignacija ali nakazilo, 2005).

Poskus odstopa terjatve je običajno zadnja možnost pred njeno sodno izterjavo. Cesija predstavlja za odstopnika pogosto le zelo nizek odstotek poplačila terjatve, vendar pa je lahko odločilnega pomena za preživetje podjetja, ki s prodajo terjatve hitro pride do denarnih sredstev.

2.6 Osebni obisk

Osebni obiski se običajno izvajajo pri pomembnih poslovnih partnerjih in za večje zneske, saj si podjetje prizadeva, da ne bi zaradi neplačila izgubilo pomembnega poslovnega partnerja. Kupca običajno obiščeta vodja financ in prodaje. Namen obiska je sklenitev primerne dogovora glede plačila zapadlih terjatev. Če se kupec kljub temu ne drži dogovora in ne poravnava zapadlih terjatev, podjetje pošlje kupcu zadnji opomin, ki mu ob neplačilu sledi izvršba (Načini izterjave, 2009, str. 12).

2.7 Sodne izterjave oziroma izvršbe

Sodna izterjava je skrajni način, ki spremeni odnos med dobaviteljem in kupcem. Podjetja se odločijo za sodno izterjavo le v primerih, ko se ne morejo dogovoriti o poplačilu terjatev s kupcem. V Sloveniji je glavni razlog za nenaklonjenost izterjavi prek sodišč predvsem v zelo dolgotrajnih sodnih postopkih, ki hkrati povečujejo tudi stroške takega načina izterjave.

Poznamo različne vrste izvršb (Rems, 2000, str. 54):

- izvršba na premoženje, ki se opravi tako, da se stvari zarubijo, ocenijo ter prodajo in iz dobljenega zneska se poplača upnik;
- izvršba na denarno terjatev dolžnika, ki jo ima dolžnik proti nekemu tretjemu; terjatev z rubežem prenesemo z dolžnika na upnika; za izvedbo tega je potreben poseben sklep, ki ga izda sodišče;
- izvršba na delež družbenika se opravi z rubežem in s prodajo deleža; za to izvršbo je prav tako potreben sklep sodišča;
- izvršba na nepremičnine, ki se opravi s sklepom sodišča o izvršbi v zemljiški knjigi, nato se ugotovi vrednost nepremičnine, ki se jo proda na dražbi ali neposredno s pogodbo, in poplača upnike.

Pri tem je treba opozoriti, da je sodno mogoče izterjati le zapadle terjatve. Sam postopek lahko začne upnik sam ali prek pooblaščenca z vložitvijo predloga za izvršbo, ki se od 1. januarja 2008 lahko opravi tudi prek spleta (Vrhovno sodišče RS, 2008).

Postopek se začne z vložitvijo predloga za izvršbo. Pri tem je pomembno, da ima omenjeni predlog vso z zakonom predpisano vsebino, ki je predpisana v 40. členu Zakona o izvršbi in zavarovanju (v nadaljevanju: ZIZ):

- upnik in dolžnik ter dolžnikove identifikacijske številke, če upnik z njimi razpolaga (npr. EMŠO, davčna številka);
- izvršilni naslov ali verodostojna listina;
- dolžnikova obveznost;

- sredstvo in predmet izvršbe;
- drugi podatki, ki so potrebni, da se izvršba lahko opravi.

V predlogu za izvršbo, pri kateri je treba opraviti neposredna dejanja izvršbe in zavarovanja, mora upnik navesti izvršitelja, ki naj ga sodišče določi za opravo teh dejanj. Če med vložitvijo predloga upnik ne ve, ali bo treba določiti izvršitelja, ga le-ta lahko določi v določenem roku med postopkom.

Verodostojna listina je opredeljena v 23. členu ZIZ:

- faktura (tudi obračun obresti);
- menica in ček s protestom;
- javna listina;
- izpisek iz poslovnih knjig, ki ga je overila odgovorna oseba;
- overjena zasebna listina;
- listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine.

Po prejemu predloga za izvršbo sodišče izda sklep o izvršbi. V sklepu o izvršbi sodišče odloči o načinu izvršbe (npr. rubež denarnih sredstev) in dolžnika opozori na možnost vložitve ugovora zoper sklep o izvršbi. Ugovor ali pritožbo se lahko vloži v 8 dneh po prejemu sklepa o izvršbi (3 dni v meničnih in čekovnih sporih).

Upnik pa lahko vloži pritožbo zoper sklep o izvršbi, če je ta zavrjen ali zavržen. Če dolžnik izpodbija sklep o izvršbi, sodišče razveljavi sklep o izvršbi in opravljena izvršilna dejanja. Sodišče nato postopek nadaljuje kot pri ugovoru zoper plačilni nalog, če je za to pristojno, sicer pa zadevo odstopi v pravljanje pristojnemu sodišču.

Ob postopku pred sodiščem je treba opozoriti, da se lahko upnik zastopa sam, vendar je tako delovanje velikokrat neuspešno. Zato je zaželeno, da se ob sodnem sporu imenuje pooblaščenca (imeti mora opravljen pravniški državni izpit), saj lahko s selekcijo relevantnih dokazov v največji meri pripomore k ugodnemu izidu.

79. člen ZIZ opredeljuje predmete, ki so izvzeti iz izvršbe. Le-ti so naslednji:

- obleka, obutev, perilo in drugi predmeti za osebno rabo ter posteljnina, posoda, pohištvo, štedilnik, hladilnik, pralni stroj in druge za gospodinjstvo potrebne stvari, ki so nujno potrebne za dolžnika in člane njegovega gospodinjstva;
- hrana in kurjava, potrebni za dolžnika in člane njegovega gospodinjstva za šest mesecev;
- delovna in plemenska živina, kmetijski stroji in druge delovne priprave, ki so za dolžnika kmeta nujni za kmetijsko dejavnost, ter seme za uporabo na njegovem gospodarstvu in krma za živino za štiri mesece;

- predmeti, ki so za dolžnika, ki opravlja javno službo ali znanstveno, umetniško ali drugo delo kot poklic, nujno potrebni za opravljanje njegovega dela;
- gotovina dolžnika, ki ima stalne mesečne prejemke, do mesečnega zneska, ki je po zakonu izvzet iz izvršbe, v sorazmerju s časom do naslednjih prejemkov;
- redi medalje, vojne spomenice in druga odličja in priznanja, poročni prstan, osebna pisma, rokopisi in drugi osebni dolžnikovi spisi ter slike oziroma fotografije družinskih članov;
- pripomočki, ki so bili dani invalidu ali drugi osebi s telesnimi hibami na podlagi predpisa, ali si jih je sam nabavil, in so nujni za opravljanje njegovih življenjskih funkcij.

Predmeti iz 1.– 4. točke prvega odstavka tega člena niso izvzeti iz izvršbe, če se vodi izvršba zaradi poplačila terjatve iz naslova posojila, s katerim je bil predmet kupljen, oziroma posojila, danega za razvoj dejavnosti, za katero je bil predmet kupljen, ter v primeru, kadar se vodi izvršba zaradi poplačila terjatve, ki je bila zavarovana s pogodbeno zastavno pravico na tem predmetu.

Kot sem že omenila, so s 1. januarjem 2008 v Sloveniji uvedli novi sistem izvršb, to so e-izvršbe. Le-te delujejo tako, da pri predložitvi e-izvršbe ni treba priložiti nobene listine in dokazov, saj upnik vsa pomembna dejstva in okoliščine samo določno označi in opiše na obrazcu. Sodišče sklep o izvršbi izda v 48 urah brez preverjanja resničnosti podatkov; zanje so upniki kazensko in odškodninsko odgovorni. Šele če dolžnik zoper sklep ugovarja, mora upnik v odgovoru predložiti listino, ki jo navaja v predlogu za izvršbo.

Postopek e-izvršbe je zelo preprost in hiter, saj lahko upniki svoje predloge za izvršbo na podlagi verodostojne listine oddajo v elektronski obliki na naslovu. Pred oddajo predloga se morajo upniki registrirati na spletni strani sodišča, kjer dobijo uporabniško ime in geslo. Pogoj za to je elektronski naslov. Uporaba digitalnega elektronskega potrdila (certifikata) za posamična vlaganja predlogov ni potrebna. Upnik lahko na spletni strani izpolni obrazec, ga natisne in po pošti pošlje sodišču, lahko pa natisne tudi prazen obrazec in ga izpolni ročno.

Novela Zakona o izvršbi je prinesla številne novosti glede izvršb na transakcijske račune. Upnik, ki na sodišču vloži predlog za izvršbo na dolžnikova sredstva na transakcijskih računih v bankah, mora v predlogu za izvršbo navesti banke, pri katerih ima dolžnik odprte transakcijske račune, ter številke računov, na katerih naj se opravi rubež sredstev za poplačilo upnikove terjatve. Upnik lahko podatke o računih dolžnikov, ki so pravne osebe ali zasebniki, ki opravljajo dejavnost, pridobijo v registru transakcijskih računov. Če upnik predlaga izvršbo na podlagi verodostojne listine v predlogu za izvršbo, ni treba navesti bank in dolžnikovih računov, na katerih naj se opravi izvršba, ampak sodišče te podatke pridobi po uradni dolžnosti. Kadar ima dolžnik več transakcijskih računov pri eni ali več bankah, lahko upnik predlaga izvršbo na sredstva na vseh dolžnikovih računih hkrati. V

takih primerih sodišče pošlje sklep o izvršbi vsem bankam, pri katerih ima dolžnik odprte transakcijske račune in ki jih je upnik navedel v predlogu za izvršbo. Banke bodo sklep o izvršbi izvedle tako, da bodo prenesla sredstva s posameznih dolžnikovih računov na račun dolžnika pri tisti banki, ki je v sklepu sodišča navedena kot primarna banka (navedena na prvem mestu). Tako bo primarna banka prejela na dolžnikov račun sredstva z vseh dolžnikovih računov, dokler zbrana sredstva na računu pri primarni banki ne bodo zadoščala za celotno poplačilo upnikove terjatve. V trenutku, ko postane sklep o izvršbi pravnomočen, bo primarna banka izvršila prenos zbranih dolžnikovih denarnih sredstev na upnikov račun.

Za izterjavo dolgov, ki izhajajo iz gospodarskih sporov, pa velja naslednja posebnost. V takih sporih je hitrost postopka še posebej pomembna, zato ZIZ v takih primerih omogoča, prenos sredstev z dolžnikovega transakcijskega računa takoj, ko primarna banka prejme sklep sodišča o izvršbi, torej še pred pravnomočnostjo sklepa. To je pomembno v tistih primerih, ko se dolžniki izmikajo vročitvi sklepa, s katero postane sklep pravnomočen (Kapital: Izterjajmo dolgove, 2008).

Ker obstajajo trije načini vložitve predloga za izvršbo na obrazcu:

- v papirni obliki
- po elektronski poti preko spletnega portala
- po elektronski poti preko spletnega servisa, se pri posameznem načinu razlikuje tako postopek kot tudi način plačila sodne takse.

Na kratko bom predstavila potek postopka pri predlogu, vložnem v papirni obliki in preko spletnega portala.

Predlog, vložen v papirni obliki

Predlog za izvršbo se vloži na predpisanem obrazcu. Pomembno je opozorilo o prepovedi fotokopiranja obrazca, saj je na vsakem obrazcu vnaprej natisnjena enolična sklicna številka, ki jo mora upnik navesti pri plačilu sodne takse zaradi njenega preverjanja. Osebe, ki želijo izdajati obrazce, morajo pred začetkom izdajanja pri Centru za informatiko pri Vrhovnem sodišču Republike Slovenije pridobiti potrebno število sklicnih števil, ki jih natisnejo na izdane obrazce. Prejeti predlog za izvršbo se na Centralnem oddelku za verodostojno listino pri Okrajnem sodišču v Ljubljani skenira skupaj z vsemi prilogami. S tem se ustvari elektronski spis. Pri tem načinu vložitve predloga za izvršbo, se sodna taksa lahko plača:

- s sodnimi kolki, ki se prilepijo na za to določeno mesto na obrazcu,
- z gotovino,
- preko POS-terminala v vložišču CoVL,
- z elektronskim denarjem ali drugimi veljavnimi plačilnimi instrumenti.

Predlog, vložen preko spletnega portala

Upnik mora predhodno pridobiti uporabniško ime in geslo za vstop in vlaganje predlogov za izvršbo v elektronski obliki. Pogoj za pridobitev uporabniškega imena je, da ima upnik elektronski naslov, na katerega mu informacijski sistem po prijavi pošlje uporabniško ime, upnik pa nato sam določi geslo. Upnik vloži predlog za izvršbo z izpolnitvijo obrazca ali z uvozom podatkov iz datoteke po strukturi, ki jo določi in na svoji spletni strani vsakokrat objavi Vrhovno sodišče Republike Slovenije. Vse to upnik opravlja v svojem elektronskem odložišču, v katerega vstopa z dodeljenim uporabniškim imenom in geslom. Na ta način lahko upnik zaradi preprečitve zlorab informacijskega sistema vloži le deset predlogov za izvršbo na uro. Pri izpolnjevanju obrazca predloga za izvršbo v elektronski obliki se izvajajo avtomatične kontrole:

- pravilnost številčnih podatkov,
- obstoja ulice in hišne številke v registru prostorskih enot,
- obstoja imena,
- obstoja priimka,
- obstoja valut in držav,
- obstoja naziva in matične številke,
- obstoja vrednostnega papirja v klirinško depotni družbi,
- obstoja datumov,
- izpolnitve obveznih polj.

Kontrole od prve do šeste točke se nanašajo na določenega posameznika in ne razkrivajo njegovih osebnih podatkov, ampak se uporabljajo le kot pripomoček za popolnejšo izpolnitev predloga za izvršbo.

Če upnika sistem opozori na napako pri avtomatični kontroli:

- od prve do šeste točke – lahko upnik kljub temu vpiše želeni podatek in nadaljuje izpolnjevanje obrazca,
- od šeste do devete točke – mora upnik napako popraviti, sicer ne more nadaljevati izpolnjevanja obrazca.

Pri predlogu za izvršbo, vloženem po elektronski poti preko spletnega portala, se sodna taksa lahko plača:

- z gotovino,
- preko POS-terminala v vložišču CoVL,
- z elektronskim denarjem in drugimi veljavnimi plačilnimi instrumenti.

Če upnik plača avtomatično izračunano višino sodne takse z elektronskim denarjem ali drugimi veljavnimi plačilnimi sredstvi sočasno z vložitvijo predloga za izvršbo, se šteje, da je predlog za izvršbo vložen v trenutku, ko ga informacijski sistem prevzame. Upnik je o

času prevzema predloga za izvršbo in o opravični številki, pod katero se vodi izvršilna zadeva, obveščen v svojem elektronskem odložišču.

V primeru, da upnik ne plača sodne takse sočasno z vložitvijo predloga za izvršbo, informacijski sistem upnika v njegovem elektronskem odložišču obvesti o višini sodne takse in sklicni številki, ki jo mora upnik navesti pri plačilu sodne takse. Predlog za izvršbo, ki ga upnik pošlje brez sočasnega plačila sodne takse, se hrani v elektronskem odložišču sodišča in se šteje za vložena v trenutku, ko informacijski sistem ugotovi, da je sodna taksa plačana v predpisani višini. Upnik je o času vložitve predloga za izvršbo in o opravični številki, pod katero se vodi izvršilna zadeva, obveščen v svojem elektronskem odložišču. Upnik, ki je po zakonu oproščen plačila sodne takse, se mora vpisati na seznam oseb, ki so po zakonu oproščene plačila sodne takse, ki ga na podlagi matičnih številk vodi CoVL. Tak predlog se šteje za vložena v trenutku, ko ga informacijski sistem prevzame (Volk, 2008, str. 84).

Z uvedbo sprememb ZIZ so bile konec leta 2008 opazne pozitivne spremembe, saj so se nerešene zadeve in sodni zaostanki zmanjšali prvič po letu 2001. Z uvedbo naprednih organizacijskih in informacijskih rešitev je COVL od okrajnih sodišč prevzel velik del administrativno intenzivnega postopka ter ga časovno in kakovostno optimiziral. Avtomatizacija poslovanja tako omogoča COVL-u izdajo sklepa o dovolitvi izvršbe v povprečno dveh delovnih dneh, 95 % pa jih je izdanih v enem tednu. Od 130.771 predlogov jih je bilo skoraj tri četrt (oziroma 73 %) vloženi v elektronski obliki, od tega več kot polovica vseh (54 %) prek spletnih strani sodišča, le 27 % pa v papirnati obliki.

S tem je COVL potrdil napovedane učinke ne samo na področju izvršbe na podlagi verodostojne listine, ampak tudi na področju »klasične« izvršbe na podlagi izvršilnega naslova (npr. odločbe sodišča), kjer se je število nerešenih zadev bistveno znižalo (VSRS, 2009).

Povzetek drugega poglavja oziroma potek postopka izterjave nam prikazuje Slika 6.

Slika 6: Predlagana metoda izterjave



Vir: T. Odlazek, *Celovito obvladovanje terjatev v obravnavanem podjetju*, 2008, str. 19.

3 ANALIZA OBVLADOVANJA TERJATEV V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev proučevanega podjetja

Pri analiziranju presojamo in pojasnjujemo stanja in uspešnosti poslovanja, in sicer s primerjanjem podatkov v računovodskih obračunih in predračunih, z ugotavljanjem odmikov pri njem, vzrokov za te odmike in njihovih posledic. Sestavni del analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljšanje poslovnih procesov in stanj (Turk & Melavc, 1994, str. 35). To je v nadaljevanju te naloge tudi predstavljeno. Analizo sem naredila na podlagi kazalnikov. Osnovni cilj računovodskih procesov je izdelava številnih podatkov o preteklih poslovnih dogodkih. Ti podatki so nepogrešljivi za finančnike in investitorje, ko poskušajo napovedovati prihodnost. Podatki, ki jih pripravijo v računovodstvu, so osnovne informacije, na katerih temeljijo pomembne finančne odločitve.

Razpoložljivi računovodski podatki so glavno izhodišče računovodskega analiziranja. Mnogokrat jih je seveda treba dopolnjevati s podatki, ki sicer pri normalnem poteku

računovodstva niso na razpolago. Velikokrat se je celo treba lotiti posebnega zbiranja, urejanja in začetnega obdelovanja takih dodatnih podatkov. S prikazovanjem zbranih, urejenih in začetno obdelanih podatkov, ki so potrebni pri analiziranju, se šele konča dejavnost razvidovanja. V raznih razpredelnicah prikazani podatki so šele gradivo za izvedbo analiziranja. Analiziranje se začne z analitičnim obdelovanjem podatkov. Pri tem se poslužujemo npr. metod razčlenjevanja, primerjanja, izločevanja, osamljanja in strnjevanja. Računovodsko analiziranje dopolnjuje informacijsko podlago za sprejemanje poslovnih odločitev tako iz področja nadziranja kot odločevalne funkcije, kakor tudi iz področja načrtovanja kot odločevalne funkcije. Poznavanje razlogov za odklone njihovega delovanja od zamisli lahko na področju nadziranja spodbudi določene korektivne in represivne akcije, na področju načrtovanja pa, da so v prihodnosti upoštevani cilji in sredstva, ki jih je mogoče uresničiti.

Finančni kazalnik je številka, ki izraža razmerje med dvema ali več postavkami računovodskih izkazov poslovanja. Izračun kazalnika je navadno najpreprostejši del analize, bistvenega pomena sta dela, v katerih opredelimo smiselno razmerje in nato iz izračunanega kazalnika tudi ustrezno povzamemo vsebino.

Analiza računovodskih izkazov poslovanja s finančnimi kazalniki je izredno razvita in razpolaga z zelo velikim številom mogočih kazalnikov in razlag njihove vsebine (Mramor, 1993, str. 165).

Finančnih kazalnikov je veliko, zato sem se pri izdelavi naloge omejila na tiste, ki prikazujejo in dajejo informacije, ki so uporabne pri obvladovanju terjatev. Vrsta analize, ki se uporabi za pridobitev koristnih informacij iz razpoložljivih podatkov (ekonomskih, geografskih, političnih itd.), je lahko preprosta ali zelo zahtevna. Pri tem so lahko kvantitativne metode zelo uporabno orodje pri finančnih odločitvah na vseh ravneh (posameznik, podjetje, finančne ustanove, država), vendar pa je potrebna velika pazljivost, saj je te metode mogoče tudi izrabljati. Ali je metoda analize primerna za analizo posameznih podatkov, je odvisno od same vrste podatkov, od vprašanj, na katera naj analiza odgovori, in od načina uporabe rezultatov analize. Velikokrat nam prav preproste metode analize posredujejo zelo koristne in uporabne informacije, na drugi strani pa so zahtevne metode analize pogosto zaželeno in mogoče nujne (Mramor, 1993, str. 165).

Izbrano podjetje je multinacionalno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo težkih tovornjakov in rezervnih delov. Vsako multinacionalno podjetje ima svoj sedež v določeni državi. Pravila delovanja in kultura je običajno razvita v državi, kjer je sedež podjetja, ta pa se potem širi tudi v druge enote. Pri moji analizi se osredinjam samo na enoto v Sloveniji. Različni avtorji različno definirajo multinacionalno podjetje. Vsem definicijam je skupno le to, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem. Glede na definicijo po Changu in Taylorju je multinacionalno podjetje opredeljeno kot podjetje z mrežo proizvodnih, prodajnih ali razvojno-raziskovalnih enot v 100 % ali delni lasti, ki so

locirane v več državah (Zaman, 2003, str. 12). Multinacionalna podjetja so pravi generator razvoja v svetovni ekonomiji, saj istočasno delujejo na več trgih in imajo določeno gospodarsko moč. Med koristmi multinacionalnih podjetij, ki jih ta v procesu internacionalizacije prinašajo s seboj na vstopne trge, najdemo prenos znanja in tehnologije, razvoj človeškega kapitala, povečanje mednarodne trgovine, razvoj domačih podjetij in povečanje konkurence na lokalnem trgu. Začetki omenjenega podjetja segajo v leto 1928, ko je bil izdelan prvi tovornjak. Danes je to podjetje eno izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev težkih gospodarskih vozil in dizelskih motorjev; razvija zanesljive transportne rešitve za kupce z vseh koncev sveta. Omenjeno podjetje ponuja tudi širok nabor prilagojenih rešitev na področju financiranja, lizinga, zavarovanja in vzdrževanja ter popolne transportne rešitve za mestni promet.

Izbrano podjetje ima v 140 državah po svetu devet montažnih obratov, osem tovarn v lasti krajevnih partnerjev, 1.450 servisnih delavnic ter nekaj več kot 650 trgovskih zastopnikov. Več kot 95 % njihovih tovornjakov se uvršča v razred težkih tovornjakov nad 16 ton. V Sloveniji je bila podružnica ustanovljena leta 2000 in se je takrat ukvarjala samo s prodajo tovornjakov, pozneje, leta 2003, pa so svojo dejavnost razširili tudi na servisno dejavnost. Tako ima obravnavano podjetje v Sloveniji dve poslovni enoti, v prihodnosti pa se namerava širiti tudi na zahodni del Slovenije.

Omenjeno podjetje zagotavlja kakovost svojih proizvodov, tako da sledijo trem smernicam, in sicer varnosti, kakovosti in zavezanosti k varstvu okolja. Varnost tovornjakov zagotavljajo s stalnimi in z izredno natančnimi testiranj, ki jih izvajajo v laboratorijih, na preizkusnih stezah in cestah, kjer se tovornjaki dejansko uporabljajo.

Pri konstruiranju novih tovornjakov varnost obravnavajo z dveh vidikov: preprečevanje nesreč in zmanjšanje poškodb. Zanesljivost je merilo kakovosti tovornjaka, saj mora le-ta biti sposoben opravljati svoje naloge. To dosegajo s preventivnim vzdrževanjem, preizkušanjem materialov, z usposabljanjem prodajalcev ter globalnim oskrbovanjem nadomestnih delov.

Podjetje ima za seboj dolgo tradicijo obravnavanja okolijskih vprašanj. Eden izmed osnovnih ciljev podjetja je prodaja tovornjakov, ki proizvajajo manj izpušnih plinov in porabijo manj goriva, ne stremijo pa samo k čim večji prodaji, ampak pri svojem poslovanju skrbijo za okolje.

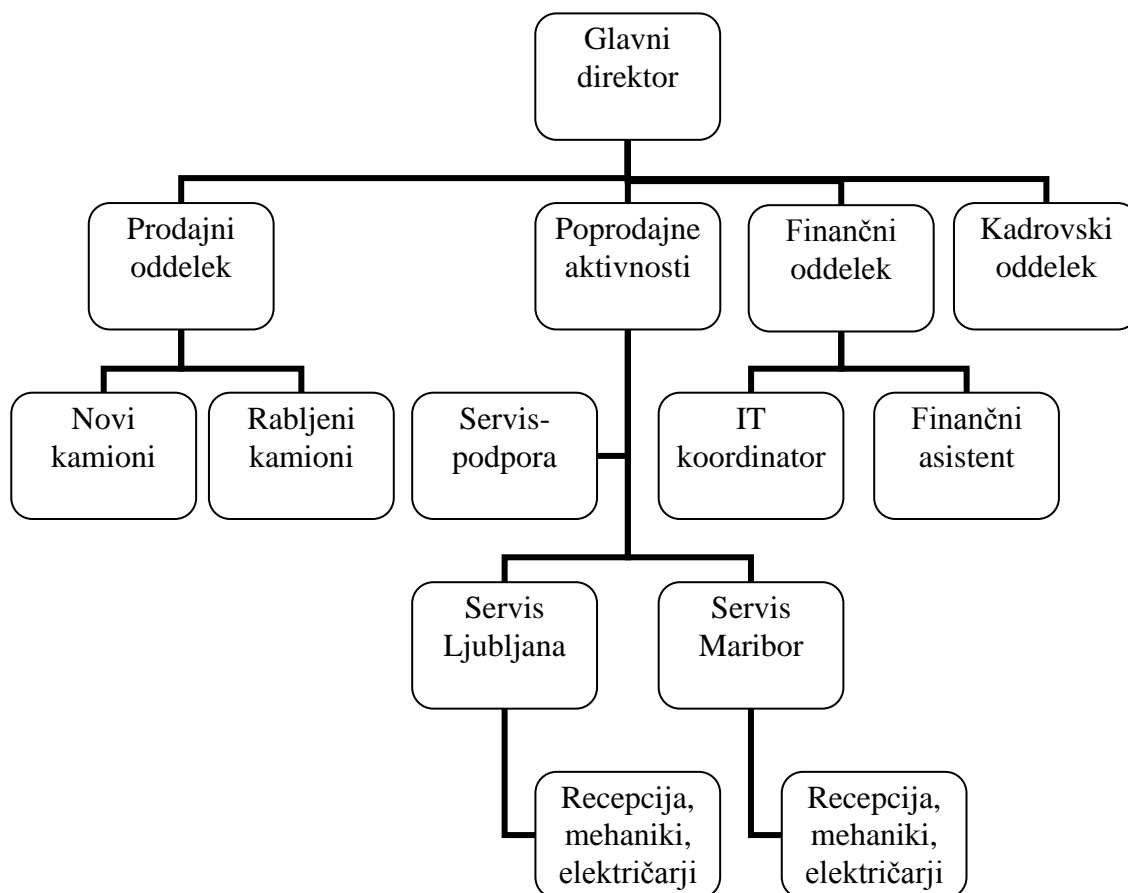
Pri tem dajejo pomembnost celotnemu življenjskemu ciklu izdelka – od samega pridobivanja materialov, z uporabo boljših, okolijsko sprejemljivejših načinov izdelave, uporabe, vzdrževanja in recikliranja izdelka. Zahteve do tovornjakov so raznovrstne in vedno zahtevnejše, zato podjetje stremi k skrbi za varnost, ergonomijo in za varstvo okolja (Izbrano podjetje).

Poznamo različne organizacijske strukture podjetij. Proučevano podjetje uporablja poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko (Slika 7). Danes mala in srednje velika podjetja v veliki večini uporabljajo to organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Ta oblika je primerna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov, v našem primeru proizvodnja oziroma prodaja tovornjakov in rezervnih delov.

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so naslednje (Rozman, 2004, str. 87):

- Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.
- Oblikuje enotnost nastopanja navzven. Tako potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta.
- Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven. Zaradi koncentracije znanja se razvoj posameznega poslovno-funkcijskega področja lahko v veliki meri intenzivira.

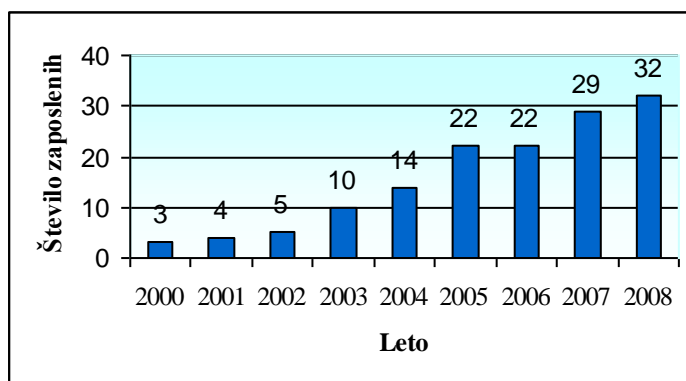
Slika 7: Organizacija družbe



Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko. Posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje.

Ob več programih ima ta organizacijska struktura dve glavni pomanjkljivosti. Ena izmed teh pomanjkljivosti je nepovezanost med posameznimi funkcijami. Njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano. Največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Osamosvojitvev in preraščanje okvirov potreb podjetja sta največji nevarnosti funkcijske organizacije. Njihovo uravnoteženje in pravilne razvojne usmeritve z vidika podjetja postajajo z rastjo vse težje. Druga pomembna pomanjkljivost je ta, da je za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij, potrebnega veliko medsebojnega usklajevanja. Časovna izvedba naloge se v večini prilagaja potrebam in zahtevam poslovno-funkcijskega področja, ne glede na zahteve in potrebe z vidika podjetja kot celote (Rozman, 2004, str. 87).

Graf 2: Rast števila zaposlenih po letih



Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Podjetje je od ustanovitve postopoma rastlo in temu primerno prilagajalo število zaposlenih. Ob ustanovitvi leta 2000 je imelo podjetje 3 zaposlene, konec leta 2008 pa se je število zaposlenih povečalo na 32 (Graf 2). Število zaposlenih se je povprečno povečalo vsako leto za 34,43 %.

Tabela 3: Prihodki od prodaje

	2007	2008
Prodaja tovornjakov	23.966.617	28.416.275
Prodaja, servis in rezervni deli	3.193.152	4.655.017
Skupaj	27.159.769	33.071.292

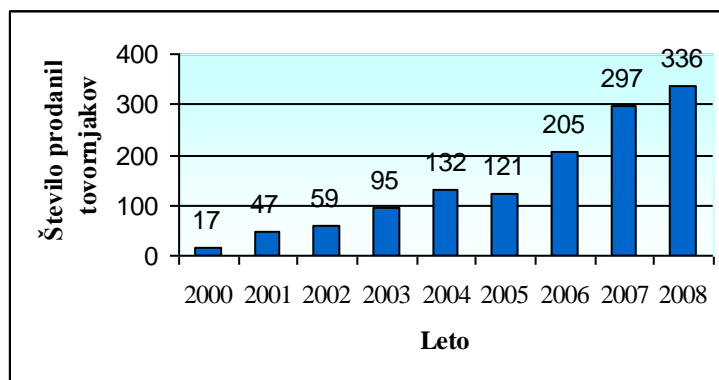
Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Čeprav je gospodarska kriza v svetu vnesla tudi v slovenski prostor kar nekaj nemira in tako v marsikateri dejavnosti močno znižala pričakovanja, se je omenjeno podjetje v proučevanem letu uspešno spopadalo s težavami, ki jih je kriza povzročila. V letu 2008 so kljub slabemu gospodarskemu stanju dosegli največjo prodajo novih vozil in imeli najvišje prihodke glede na pretekla leta (Tabela 3). Prodaja novih vozil je bila nižja od pričakovane, vendar to ni imelo negativnih posledic na likvidnostni položaj podjetja. Nekateri kupci so tako odpovedali že naročena tovorna vozila; proučevano podjetje je bilo v tistem trenutku neuspešno v takojšnji prilagoditvi tržnim razmeram. Posledično je to vplivalo na sorazmerno visoko rast in povečanje zalog tovornih vozil (Tabela 4). Zaloge so se v letu 2008 glede na leto prej povečale za 31,49 %.

Čeprav kriza podjetje ali organizacijo preseneti, je v njenem življenju popolnoma normalen pojav. Krize so sestavni del okolja, v katerih podjetja delujejo. Krizo je treba spremeniti v priložnost za izboljšave, oblikovanje novih strategij, nove tekmovalne zagone in za pospešeno reševanje odlaganih težav. Tako predstavlja kriza za organizacije dvojni izziv. Treba je ugotoviti, kako se krizi ogniti, in nato, če že nastane, kako jo izkoristiti v svoje dobro.

Posledično se lahko zaradi krize določijo nujne organizacijske spremembe, okrepi se vodenje, oblikujejo se novi oddelki, pregledajo vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sistem nadzora in vpelje se lahko nova organizacijska kultura. Kriza torej predstavlja nevarnost in priložnost hkrati; sodeč po rezultatih, omenjeno podjetje uspešno premaguje izzive (Novak, 2000, str. 35).

Graf 3: Prodaja tovornjakov po letih



Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Iz Grafa 3 je jasno razvidna rast prodaje tovornjakov po letih. Povprečno se je prodaja vsako leto povečala za 45,21 % (izračun, narejen na podlagi verižnih indeksov).

Tabela 4: Pregled zalog po vrsti blaga po letih

v EUR	2007	2008
Zaloga tovarnjakov	1.266.219	1.767.912
Zaloga rezervnih delov	482.580	531.622
Skupaj	1.748.799	2.299.534

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Pomembno je, da vsako podjetje redno spremlja tudi zaloge. To je dragoceno premoženje in zahteva natančno saldiranje količine zaloge, ki je potrebna za izpolnitev zahtev po končnih izdelkih. Če je zaloga nizka in podjetje zahtev kupcev ne more izpolniti pravočasno, so lahko prihodki od prodaje izgubljeni. Po drugi strani pa lahko tudi presežek v zalogi podjetje drago stane – ali zaradi prevelikih stroškov vodenja in skladiščenja ali pa zato, ker zaloge zastarajo oziroma izgubijo določeno vrednost, preden gredo v prodajo (v našem primeru, če so dlje časa v skladišču). Obvladovanje oziroma optimiziranje obsega zalog je področje, ki vpliva na prodajne rezultate in stroške poslovanja. Optimalen obseg zalog moramo preverjati sproti in vsak dan sprejemati odločitve o tem kajti, ko se pojavijo plačilne težave, je prepozno ugotavljati ustreznost politike zalog. Stroški zalog so ključni dejavnik, ki omejuje težnje po prevelikih zalogah. Sredstva, vezana v zalogah, so pravzaprav neproduktiven del podjetja in sama po sebi podjetju ne prinašajo dobička. Prodaja je tista, ki nosi pozitiven denarni tok, zato je cilj imeti minimalne zaloge.

Tabela 5: Pregled tržnih deležev v segmentu težkih tovornih vozil v Sloveniji

Znamka	2006	2007	2008
VOLVO	10,5	12,3	16,6
SCANIA	10,9	14,2	15,4
MERCEDES	30,1	25,7	22,9
MAN	22,5	20,0	14,2
IVECO	12,3	16,1	16,1
RENAULT	6,9	7,0	8,7
DAF	6,6	4,8	6,0

Vir: Letno poročilo konkurenčnega podjetja, 2008.

V Tabeli 5 so zbrani podatki o tržnih deležih izbranega podjetja in tržnih deležih njegovih najpomembnejših konkurentov v Sloveniji.

Kreditna politika

Kreditna politika zajema analizo kreditne sposobnosti kupca, postavitev kreditnih pogojev, analizo gibanja terjatev in politiko izterjave. Ponavadi se kreditna politika postavi na podlagi panoge poslovanja, konkurenčnega položaja, finančne moči in načrtovanih ciljev podjetja.

Za spremljanje in omejevanje kreditnega tveganja je v omenjenem podjetju odgovoren kreditni oddelek, ki ga sestavljata finančni direktor in finančni asistent. Kreditno tveganje je tveganje, da kupec ne bo izpolnil obveznosti in bo tako podjetju povzročil določeno izgubo prihodkov; v določenih primerih ima le-to lahko hude posledice za podjetje in lahko povzroči finančni polom.

Kreditno tveganje razčlenjujemo na naslednje tri sestavine (Hrastelj, 1990, str. 323):

- Komercialno tveganje, na katero vplivajo subjektivne lastnosti poslovnih strank ter njihova predvidevanja o gibanjih blaga na trgih. Komercialno tveganje obsega:
 - neplačilo blaga ob roku ali nelikvidnost dolžnika;
 - daljši odlog plačila – moratorij ali stanje trenutne insolventnosti;
 - trajno neplačilo blaga, s tem pa formalna in dejanska insolventnost.
- Politično tveganje, ki je neposredna posledica političnih dogodkov, kot so: vojne, nemiri itd., ali nepredvidenih političnih in gospodarskih ukrepov državnih oblasti (prepoved uvoza, dvig carin itd.) ali izraz dejstva, da je kupec blaga državna ustanova, proti kateri ni mogoče ukrepati enako kot do poslovnih strank zasebnikov.
- Tveganje velikih naravnih katastrof je nevarnost insolventnosti zaradi naravnih nesreč katastrofalnega obsega, kot so: poplave, potresi, izlivi morja, vulkanske erupcije, veliki požari itd.

Danes je na trgu povsem običajno, da se za prodano blago prejme plačilo z zamikom, saj je to ena izmed mogočih konkurenčnih prednosti. Pri prodaji tovornih vozil podjetje, da bi se izognilo omenjenemu tveganju, zahteva predplačilo za celotno vrednost vozila. Kreditno tveganje se pojavlja pri servisni dejavnosti in prodaji rezervnih delov, zato podjetje preverja boniteto strank, spremlja zgodovino plačil in zahteva različne oblike zavarovanj. Najpogosteje uporabljajo menice, predplačila, are, v določenih primerih tudi garancije. Pri izvajanju kreditne politike kreditni oddelek tesno sodeluje s prodajnim oddelkom in z zunanjim računovodskim servisom.

Zunanji računovodski servis posreduje podjetju ažurne podatke o odprtih terjativah, v podjetju je prek finančnega asistenta zagotovljeno sprotno spremljanje in izvajanje omejevanja kreditnega tveganja. Osnovni namen kreditne politike je usmerjenost k povečanju prometa s poudarkom na zmanjševanju deleža neodpisanih terjatev.

Komerciala in prodaja s kreditnim oddelkom sodelujeta tako, da izvajajo določeno selekcijo pri prodaji novim kupcem, redno spremljajo t. i. listo blokiranih kupcev in kupcem na tej listi ne prodajajo.

V letu 2008 je bilo zaradi finančne krize in s tem povezanega slabega finančnega položaja s strani nekaterih kupcev čutiti tudi večje pritiske glede podaljševanja plačilnih rokov. Za izboljšanje poslovanja bi predlagala, da kreditni oddelk posveti nekaj več pozornosti finančnim analizam in se tako pravočasno seznanj z mogočimi tveganji.

Postopek dela v oddelku za terjatve je v omenjenem podjetju potekal po naslednjih korakih:

- preverjanje solventnosti kupca;
- vodenje evidence o terjatvah;
- spremljanje kupca;
- opominjanje;
- kreditni sestanki.

Preverjanje solventnosti kupca oziroma bonitete

Pred začetkom sodelovanja z novim kupcem smo preverili solventnost kupca; pri tem smo si v večini pomagali s podatki iz baz, ki so dosegljive na internetu. Poznavanje bonitete obstoječih in potencialnih kupcev je eden izmed temeljnih pogojev kakovostnega poslovnega odločanja glede ohranjanja in navezovanja poslovnih razmerij.

Vodenje evidence o terjatvah

O stanju svojih terjatev smo vodili natančno evidenco, saj je le-ta osnova za izterjavo. Zaželeno je, da evidence izterjave kupca zajemajo:

- vpogled v stanje, ki ga ima dolžnik;
- status dolžnika;
- število pisnih opominov dolžnika;
- število kontaktov operaterjev z dolžnikom;
- informacije o dogovorih glede poplačila;
- informacije o dolžnikovih informacijah;
- informacije o dolžnikovih delnih poravnava.

Spremljanje kupca

Spremljali smo, kako kupec zamuja s plačili. Ali vsakič zamuja, ali zamuja samo občasno zaradi tehtnih razlogov, katere dneve v mesecu običajno plačuje. Ti podatki so pozneje osnova za razvrščanje kupcev v različne skupine oziroma za blokado kupca. Če kupec ne poravnava svojih obveznosti po določenem številu dni in ima že presežen kreditni limit, se ga lahko uvrsti na t. i. listo blokiranih kupcev. To se lahko izvede po strinjanju in sklepu na

kreditnem sestanku. Drugi dejavniki, na podlagi katerih smo se odločali za blokado kupca, so lahko:

- negativne informacije o finančnem stanju kupca (prisilna poravnava, stečaj);
- celoten saldo terjatev je zapadel in zapadle terjatve so starejše od 60 dni;
- nespoštovanje dogovorov o poravnavi na podlagi obročnega plačila.

Pri oceni kreditne sposobnosti kupca se najpogosteje uporablja tako imenovana analiza petih C-jev, ki se nanašajo na elemente analize. To so (Peterlin & Glavina, 2007, str. 85):

- Sposobnost plačila (Capacity): Ali je kupec sploh sposoben plačati svoj dolg?
- Kapital oziroma finančna moč (Capital): Ali ima kupec dovolj finančnih sredstev za svoje poslovanje ter kakšna je kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost kupca?
- Pogoji poslovanja (Conditions): Kakšno je stanje panoge in gospodarstva, v katerega sodi kupec?
- Značaj kupca (Character): Kakšen je ugled kupca, ali je dober plačnik?
- Zavarovanja (Collateral): Ali nam kupec za obstoječi dolg lahko ponudi ustrezna zavarovanja oziroma jamstva?

Fakturiranje, opominjanje in izterjava

Po odpremi pošiljke je prodajna služba izstavila kupcu račun. Fakturiranje razčlenjujemo na naslednje faze, katerim smo pri svojem delu sledili (Potočnik, 2001, str. 168):

- pripravljalna dela obsegajo zbiranje dokumentacije (dobavnica, tovorni list in drugi spremljajoči dokumenti);
- izstavitve fakture, v bistvu obračun izvršenega naročila;
- pošiljanje fakture mora biti ažurno, ker že nekajdnevna zapoznitev dodatno veže obratna sredstva (v terjatvi).

Ko je valuta računa zapadla, smo takoj po zapadlosti (običajno ne pozneje kot tri dni po zapadlosti) kupcu poslali prvi pisni opomin. Prvi opomin je bil vljuden in nevsiljiv; njegov namen je bil kupca opomniti za plačilo, saj v današnjem hitrem tempu življenja in obilico obveznosti se hitro zgodi da na kako obveznost pozabimo. Če na pisni opomin ni bilo odgovora, smo nadaljevali s telefonsko izterjavo. Po poteku dveh tednov od prvega opomina je običajno sledil drugi opomin in po nadaljnjih dveh tednih zadnji, tretji opomin oz. opomin pred izvršbo.

Pri tem je pomembno poudariti, da smo, preden smo kupcu poslali opomin pred izvršbo, njegovo terjatev obravnavali na sestanku.

V postopku izterjave smo si zapisovali naslednje podatke:

- ime in priimek kontaktne osebe;
- pripombe klicane osebe;
- obljube dolžnika;
- sklep;
- datum telefonskega razgovora;
- dogovorjeni datum za poravnavo.

Pri telefonskih izterjavah lahko naletimo na različne vrste dolžnikov; tudi sama sem pri svojem delu imela priložnost spoznati naslednje tipe osebnosti (Odlazek, 2008, str. 24):

- Agresivneži – »prostite, z menoj ne boste tako govorili«. Tako se obnašajo toliko časa, dokler jim ne damo vedeti, da tega ne toleriram.
- Arogantneži – se jih ne smemo ustrašiti, ohranimo profesionalen nastop.
- Klepetulje – ne pustimo, da vodijo pogovor, ampak preidimo na bistvo in sklenemo dogovor.
- Prijazni ustrežljivci – nas velikokrat zavedejo in nato ne naredijo nič od obljubljenega, zato moramo biti z njimi dosledni.
- Večni izogibovalci – se skrivajo, jih ni, menjajo številke.
- Kronični dolžniki – imamo jih več vrst; eni čakajo na klic in po klicu poplačajo.

Z delom, ki sem ga opravljala, sem spoznala navade dolžnikov. Veliko kupcev, kljub prejetim pisnim opominom, čaka na klic in šele takrat poravnajo svoje obveznosti. Nekateri pa šele takrat, ko so ponovno potrebovali naše storitve oziroma ponoven nakup rezervnih delov ali servisne storitve. Neporavnane terjatve povzročajo podjetju različne neprijetnosti. Nastanejo nepotrebni režijski stroški (stroški telefona, poštni stroški, mogoči stroški odvetnika).

Kompenzacije in cesije so se tudi izvajale, vendar samo izjemoma ob odobritvi finančnega direktorja.

Če je bila terjatev po 120 dneh in več po zapadlosti še vedno odprta, ker se kupec ni držal nobenega dogovora o plačilu dolga, smo v kreditnem oddelku v sodelovanju z računovodstvom pripravili dokumentacijo in predlog za izvršbo poslali sodišču.

Po sprejemu sklepa sodišča smo v kreditnem oddelku vodili evidenco o sporih ter vodili nadaljnji sodni postopek vse do plačila ali odpisa terjatve. Zaračunavanje zakonitih zamudnih obresti se ni izvajalo zaradi določenih težav z operacijskimi sistemi in zaradi strahu pred izgubo kupca. Zamudne obresti so bile zaračunane samo tistim kupcem, pri katerih smo uporabili sodni način izterjave. Stroški opominjanja pa so bili vedno obračunani.

Pri poslovanju smo sodelovali predvsem s kupci iz Slovenije, vendar smo imeli tudi nekaj kupcev iz tujine. Glede na to, da baze tujih poslovnih subjektov o njihovi registraciji in insolventnih postopkih običajno niso preprosto dostopne, in tudi zaradi dejstva, da nismo vedeli, kje poiskati podatke, novega tujega potencialnega poslovnega partnerja nismo preverjali. Zavarovali smo se z dogovorom s kakim tretjim kupcem, ki je našega novega potencialnega kupca poznal, s podpisom oziroma sklenitvijo pogodbe o garanciji.

Kreditni sestanki

Na sestankih, ki so se izvajali običajno dvakrat mesečno, smo obravnavali problematične kupce in kreditne probleme. Udeleženci sestanka so bili:

- finančni asistent;
- finančni direktor;
- direktor prodaje;
- direktor podjetja;
- vodji servisnih delavnic.

Opomina pred izvršbo nismo poslali kupcu, če je bila terjatev majhna; za tak ukrep smo se običajno odločili le, če je kupec dosegel določen limit. Če je kupec dosegel določen limit in ni kazal znakov pripravljenosti na plačilo, smo takega kupca dodali na t. i. listo blokiranih kupcev. Kupcu, ki se je znašel na omenjeni listi, je bila dovoljena prodaja proizvodov oziroma storitev samo ob vnaprejšnjem plačilu.

Na sestankih smo iskali ustrezne rešitve za kreditne probleme, pri katerih smo se odločali za uporabo načinov izterjave, ki so bili predstavljeni v prvem delu naloge. Pri dogovarjanjih o obročnih odplačilih smo bili fleksibilni, saj se na tak način običajno lažje pride do zelenega cilja. Sklepanje kompromisov je iskanje sporazumne rešitve. Če smo se s kupcem dogovorili za obročno odplačevanje, smo to natančno spremljali.

Po vsakem sestanku je finančni asistent ali finančni direktor pripravil zapisnik sestanka, ki je povzemal dogovore in aktivnosti za udeležence za reševanje težjih kreditnih težav. Teme, ki so bile obravnavane na sestankih, so naslednje:

- plačila in nove zapadle terjatve;
- prošnje za nove kredite in določanje kreditnih limitov za nove kupce;
- mogoče spremembe kreditnih limitov za obstoječe kupce;
- sprejem ustreznih ukrepov oz. aktivnost za odpravo zapadlih terjatev.

Pri izvajanju kreditne politike podjetja so kljub rednemu nadzoru nekatere terjatve ostajale neporavnane, zato so se v podjetju oblikovali popravki skladno z internimi akti.

Kreditno politiko, ki jo izvaja proučevano podjetje, je določila glavna uprava, slovenska podružnica je določene akte prilagodila glede na zakone in navade, ki veljajo na slovenskem trgu in v samem podjetju.

Oblikovanje politike odloženih plačil je kompleksen sistem odločitev v podjetju, ki zahteva sodelovanje prodajnega in finančnega oddelka. Osnovni cilj vsakega podjetja je oblikovanje ustrezne kreditne politike, ki bo vodila v večjo prodajo brez dodatnega zadolževanja na nabavni strani in brez dodatnih stroškov, povezanih z izterjavo terjatev. Rast prodaje je tako vedno povezana z rastjo terjatev do kupcev. Povečana prodaja ob neustrezni kreditni politiki povečuje delež terjatev v sredstvih. Z večanjem števila in obsega terjatev se povečuje tudi delež terjatev, ki so poravnane z zamudo, in delež neizterljivih terjatev. Posledici sta okrnjen denarni tok in ogrožena plačilna sposobnost. Tako lahko slabo plačevanje kupcev in s tem naraščanje slabih terjatev vodi podjetje tudi do stečaja ali prisilne poravnave. Namen prisilne poravnave ali stečaja je prisilna ureditev razmerja z upniki. Stečajni razlog je torej insolventnost dolžnika. V prvem primeru dolžnik ne more izpolnjevati svojih obveznosti, ker nima prostih likvidnih sredstev, ima pa dovolj veliko premoženje za poplačilo vseh dolgov. V drugem primeru pa so dolgovi večji od celotnega dolžnikovega premoženja. Stečajni razlog mora predlagatelj upnik verjetno izkazati s tem, da se z izvršbo na računu dolžnika ni mogel poplačati (Puharič, 2004, str. 154).

Predpis, ki v Republiki Sloveniji celovito ureja področje stečajnega prava, je Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (v nadaljevanju: ZPPSL). Ta zakon določa, da lahko stečaj predlagajo upniki ali dolžniki, kadar ugotovijo, da je zaradi dlje časa trajajoče plačilne nesposobnosti oziroma prezadolženosti nadaljevanje dolžnikovega poslovanja škodljivo. Glavni organi v stečajnem postopku so: sodišče, stečajni upravitelj in upniški odbor, ki se ustanovi po potrebi. Če dolžnikovo premoženje ne zadošča niti za stroške stečajnega postopka, se stečajni postopek ne izvede.

Pomembno je poudariti, da morajo stečajni upniki prijaviti svoje terjatve v treh mesecih od dneva, ko je oklic o začetku stečajnega postopka objavljen v Ur. l. RS (ZFPPIPP, 2007, 2. odstavek 59. člena). Ob postopku prisilne poravnave je ta rok 30 dni. Če svojih terjatev pravočasno ne prijavijo, izgubijo pravico do njenega uveljavljanja v stečajnem postopku. Posledice stečajnega postopka so naslednje (Puharič, 2004, str. 154):

- z dnem uvedbe stečajnega postopka prenehajo pooblastila poslovodnega organa, zastopnika in organov upravljanja dolžnika ter preidejo na stečajnega upravitelja;
- prenehanje delovnih razmerij dolžnikovih delavcev;
- z dnem začetka stečajnega postopka ugasnejo dolžnikovi računi in prenehajo pravice tistih, ki so bili pooblaščen za razpolaganje z dolžnikovim premoženjem;
- od začetka stečajnega postopka proti dolžniku ni mogoče dovoliti izvršbe v poplačilo niti izvršbe v zavarovanje. Izvršbe, ki že tečejo, pa se prekinejo;

- nedospele denarne in nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku se z dnem začetka stečajnega postopka štejejo za dospele;
- nezapadle denarne terjatve, ki se ne obrestujejo, se zmanjšajo (diskontirajo) za stopnjo rasti drobnoprodajnih cen za čas od dneva začetka stečajnega postopka do dneva, ko bi terjatev zapadla; od tako zmanjšanih terjatev tečejo obresti v višini stopnje rasti drobnoprodajnih cen od začetka stečajnega postopka do zapadlosti;
- terjatve, ki jih je bilo mogoče na dan, ko se je začel stečajni postopek, pobotati z dolžnikovimi nasprotnimi terjatvami, veljajo za pobotane.
- nalog, ki ga je izdal ali prevzel dolžnik, izgubi veljavnost z dnem začetka stečajnega postopka;
- prodajalec, ki mu kupnina ni bila v celoti izplačana, sme zahtevati, da se mu vrne blago, ki je bilo pred dnem začetka stečajnega postopka poslano iz drugega kraja dolžniku, do dneva začetka tega postopka pa še ni prispelo v namembni kraj oziroma ga dolžnik še ni prevzel;
- izpodbijanje pravnih dejanj;
- med stečajnim postopkom se končajo samo tisti začetni posli, ki jih je nujno opraviti, da se poveča ali prepreči zmanjšanje stečajne mase, če se z dokončevanjem teh poslov ne zavleče unovčenje stečajne mase.

3.2 Analiza starostne strukture terjatev

Terjatve do kupcev v državi predstavljajo večji del vseh terjatev iz naslova prodaje rezervnih delov in servisnih storitev. Družba ne oblikuje pavšalnega popravka, ampak pred sestavitvijo računovodskih izkazov preveri ustreznost izkazane velikosti terjatev. Za vsako posamično terjatev se preverijo vse možnosti izterljivosti in na osnovi razpoložljivih podatkov se za vsak posamezni račun oblikuje ustrezen popravek, kjer je to potrebno. Analiza starostne strukture terjatev do kupcev nam pokaže starost odprtih terjatev do kupcev na določen dan. Del terjatev je nezapadel, drugi del pa zapadel. Ta analiza nam pokaže, kolikšen del terjatev ni plačan v dogovorjenem roku ter koliko dni kupci zamujajo s plačili.

Prihodki povzročijo terjatev, kar pa ne pomeni, da bo tudi prejemek, če kupec ne bo mogel ali hotel plačati oziroma poravnati svojih obveznosti. Odhodki so lahko prenizki, če imamo prevrednotene zaloge in dvomljive ali sporne terjatve. Iz računovodskih izkazov se velikokrat težko oceni plačilno sposobnost podjetja, saj so v praksi mogoče tudi nestrokovne ali zavajajoče evidence poslovnih dogodkov.

Tabela 6: Prihodki od prodaje

	2007	2008
Slovenija		
prodaja tovarnjakov	23.740.517	28.416.275
prodaja servis in rezervnih delov	3.193.152	4.655.017
Na trg EU		
prodaja tovarnjakov	226.100	0
Zunaj trga EU		
prodaja tovarnjakov	0	0
Skupaj	27.159.769	33.071.292

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Prihodki so se v letu 2008 glede na leto 2007 povečali za 21,76 % (Tabela 6). Kljub slabemu gospodarskemu in finančnemu stanju na trgu v letu 2008 ni znakov, ki bi opozarjali na mogoče težave, saj so prihodki kljub vsemu v porastu.

Tabela 7: Kratkoročne poslovne terjatve

	2007	2008
Kratkoročne poslovne terjatve		
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	643.732	581.387
Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	8.067	13.013
Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	348.560	10.163
Skupaj kratkoročne poslovne terjatve	1.000.359	604.563
Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	240.750
Skupaj dolgoročne poslovne terjatve	0	240.750
Skupaj poslovne terjatve	1.000.359	845.313

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Podjetje je bilo v letu 2008 pri svojem delu na terjativah uspešno, saj jim je uspelo zmanjšati terjatve v letu 2008 glede na leto 2007 za 15,5 % ob sočasnem povečanju prodaje (Tabela 7). Največ so zmanjšali delež kratkoročnih terjatev do drugih. Le-te se nanašajo predvsem na akontacijo davka na dohodek pravnih oseb in na DDV. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih se nanašajo na terjatve iz naslova prodaje servisnih pogodb.

Tabela 8: Struktura terjatev do kupcev za leto 2007 in ocenjena struktura za leto 2008

Struktura terjatev do kupcev – KRATKOROČNE	2008	Delež v %	2007	Delež v %
Nad 90 dni	217.643	36,0	412.148	41,2
Do 90 dni	38.087	6,3	68.024	6,8
Do 60 dni	42.319	7,0	50.018	5,0
Do 30 dni	36.274	6,0	69.025	6,9
Do 10 dni	40.506	6,7	59.021	5,9
Nezapadlo	229.734	38,0	342.123	34,2
Stanje 31.12	604.563	100,0	1.000.359	100,0

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2007.

Podjetje je imelo v letu 2008 največji delež terjatev, ki še niso nezapadle (Tabela 8). Ta delež znaša 38 %, sledi mu delež zapadlih terjatev nad 90 dni. Pri obvladovanju terjatev so uspešni, saj se na letni ravni terjatve poplačajo v 10 dnevih. Za visok delež terjatev, starejših od 90 dni, so velikokrat krivi predvsem določeni kupci iz skupine A. Le-ti v praksi velikokrat zamujajo s plačili tudi nad 90 dni, vendar svoje obveznosti vedno poravnajo.

Ob koncu leta si podjetja pošiljajo kartice stanja odprtih terjatev in takrat se običajno pokrije velik del starih zapadlih terjatev. Stanje glede starosti terjatev se je v letu 2008 glede na leto 2007 izboljšalo, saj je bil največji delež terjatev v letu 2007 tisti, ki prikazuje terjatve, starejše od 90 dni.

Tabela 9: Gibanje popravka vrednosti terjatev do kupcev

	2008
Začetno stanje popravka vrednosti	34.972
Povečanje	78.916
Odprava	-22.256
Odpisi	-19.228
Končno stanje popravka vrednosti	72.404

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Podjetje ne oblikuje pavšalnega popravka, ampak pri pregledu izterljivosti in velikosti terjatve ter po oceni posameznega kupca oblikuje popravke vrednosti. Podjetje je v letu 2007 oddalo 17 nalogov za izvršbo; menim da jih je bilo v letu 2008 zaradi poslabšanja stanja na trgu oddanih nekaj več, in sicer okoli 20.

V analiziranem podjetju so v letu 2008 odpisali skoraj 20.000,00 evrov terjatev (Tabela 9).

3.3 Analiza vezave terjatev do kupcev

Obstaja veliko indikatorjev in meril učinkovitosti kreditnih sistemov podjetij. Eden izmed njih je povprečno obdobje izterjave ali dnevi vezave terjatev do kupcev (v nadaljevanju angl. DSO; *days sales outstanding*). Vsako merilo učinkovitosti kreditnega sistema podjetja ima svoje prednosti in ponuja vpogled, kako se podjetje spopada z obvladovanjem njihovih postavk. Skozi kazalnike obračanja se odraža sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev.

Za analizo in proučevanje terjatev s pomočjo kazalnikov sem se odločila zaradi njihovih prednosti, ki so naslednje:

- zaradi njene hitrosti izdelave;
- analiza na podlagi kazalnikov nam zagotavlja koristne informacije o poslovanju podjetja in njegovem finančnem zdravju;
- vodstvu pomaga na učinkovit način predvidevati dogajanja v prihodnosti, načrtovanje prihodnjih poslovnih procesov;
- kazalniki nas hitro opozorijo, da je v podjetju nekaj narobe, pa čeprav ne povedo, kaj je to.

V nadaljevanju sem poleg vezave terjatev predstavila tudi nekaj drugih kazalnikov, s pomočjo katerih analiziramo terjatve; tako nam omogočajo jasnejši pregled in stanje analiziranega podjetja.

$$\text{Dnevi vezave terjatev} = \frac{\text{povprečno stanje odprtih terjatev} \times \text{št. dni v obravnavanem obdobju}}{\text{prodaja v obravnavanem obdobju}} \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče dneve vezave terjatev izračunati tako, da produkt povprečnega stanja odprtih terjatev in števila dni v obravnavanem obdobju delimo s prodajo v obravnavanem obdobju.

Tabela 10: Dnevi vezave terjatev

	2007	2008
Analizirano podjetje	13,79	10,18
Konkurenčno podjetje	ni podatka	18,30

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja in konkurenčnega podjetja, 2008.

Zaradi boljšega razumevanja stanja analiziranega podjetja sem omenjeno podjetje

primerjala s podjetjem iz iste panoge, ki ima primerljiv tržni delež v segmentu težkih tovornih vozil. Iz izračunanih kazalnikov je razvidno, da je bilo v proučevanih letih izbrano podjetje uspešnejše pri izterjavi kot njegovo konkurenčno podjetje. Nadalje lahko ugotovimo, da kupci v analiziranem podjetju plačujejo pravočasno, saj fakture kažejo, da so običajni plačilni roki v večini primerov 30 dni (Tabela 10).

Analiza kaže na padanje dnevov vezave terjatev ob naraščajoči prodaji. Če izračun tega indeksa prikazuje naraščajoče gibanje, indicira, da ima podjetje težave z naročili. Če prodaja ni v padcu in če je DSO v porastu, to prikazuje, da je težava na strani terjatev do kupcev, kar pomeni, da je treba težavo analizirati in odpraviti glavni razlog problema.

Postopek izterjave ima zelo pomembno vlogo, zato morajo podjetja spremljati gibanje DSO. In če se le-ta povečuje, je to znak problema. Zato morajo v podjetju za učinkovito reševanje problema DSO-ja poleg osredinjanja na izterjavo preveriti še vzroke v prodaji, na celotni prodajni cikel, če želijo odpraviti vzrok, ki je pripeljal do povečanja DSO-ja. Pri vsakem povečanju DSO-ja je potrebna analiza s prodajnega vidika in z vidika izterjave (Stanley, 2003, str. 40).

$$\text{Delež terjatev v sredstvih podjetja} = \text{kratkoročne terjatve} / \text{sredstva} \quad (2)$$

Kot je razvidno iz enačbe (2), je mogoče delež terjatev v sredstvih izračunati kot kvocient med kratkoročnimi terjatvami in sredstvi.

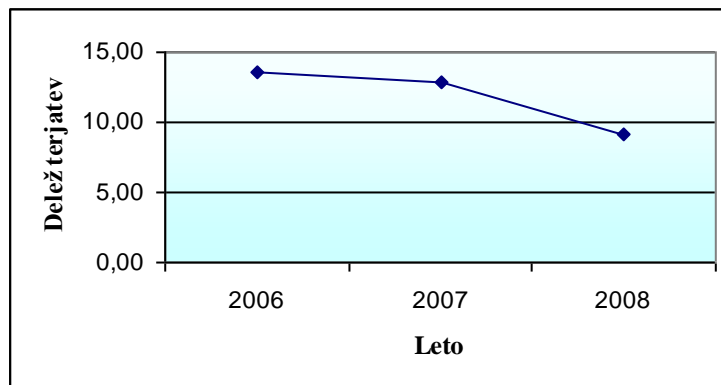
Tabela 11: Delež terjatev v sredstvih podjetja

Leto	Sredstva	Kratkoročne terjatve	Delež (terjatve/sredstva)	Delež konkurenčno podjetje
2006	7.789.137	1.052.160	13,51	ni podatka
2007	7.792.330	1.000.359	12,84	12,17
2008	9.182.399	845.313	9,21	14,52

Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Koeficient je v obeh analiziranih letih v zelenih okvirih. V letu 2008 je znašal delež terjatev v sredstvih 9 %, leto prej pa je bilo v sredstvih 12 % terjatev. Tudi konkurenčno podjetje ima sredstva v zelenih okvirih.

Graf 4: Delež terjatev v sredstvih podjetja



Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Iz zgornjih podatkov je razvidno gibanje padanja deleža terjatev v sredstvih (Tabela 11 in Graf 4).

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povp. stanje terjatev do kupcev}} \quad (3)$$

Kot je razvidno iz enačbe (3), je mogoče koeficient obračanja terjatev izračunati kot kvocient med prihodki od prodaje in povprečnim stanjem terjatev do kupcev.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. S kazalnikom lahko analiziramo sposobnost posloводства podjetja pri izterjavi terjatev pa tudi plačilno sposobnost kupcev. Če število dni (365) delimo s koeficientom obračana terjatev do kupcev, dobimo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev (Hočevar, Igličar & Zaman, 2004, str. 400).

$$\text{Leto 2008} = 33.071.292 / (845.313 + 1.000.359 / 2) = 35,83$$

$$\text{Leto 2007} = 27.159.769 / (1.000.359 + 1.052.160 / 2) = 26,46$$

$$\text{Kof. obračanja konkurenčnega podjetja 2008} = 34.130.362 / (2.172.441 + 1.253.033 / 2) = 19,93.$$

V letu 2008 so se terjatve obrnile v denarna sredstva 36 krat. V letu 2007 je bilo obratov manj in sicer 26. Pri konkurenčnem podjetju je bilo v letu 2008 manj obratov kot pri analiziranem podjetju in sicer 20.

Vsako podjetje mora skrbeti za likvidnost in solventnost pri poslovanju. Za njegovo doseganje je treba zagotoviti nemoten in dovolj hiter obrat obratnih sredstev, sicer lahko postane podjetje nelikvidno. Če se take težave pojavljajo pogosteje, pa podjetje lahko postane nesolventno. Terjatve tako predstavljajo ključni del v procesu obrata obratnih sredstev, saj je to zadnja faza, preden podjetje ponovno pride do denarnih sredstev.

Tabela 12: Ocenjeni dnevi vezave

Obdobje	Dnevi vezave
I. polletje	14,2
II. polletje	12,9
Leto 2008	10,18

Plačilni roki kupcev v predstavljenem podjetju so običajno od 10 do 30 dni. Rezultat 10,18 je zelo ugoden in pomeni, da so kupci v letu 2008 v povprečju poravnali svoje obveznosti v 10 dnevih (Tabela 12). V letu 2007 so kupci v povprečju poravnali svoje obveznosti v 14 dnevih. Na tako ugoden rezultat so vplivale ugodnosti, ki jih je podjetju nudilo oziroma jih nudi ob predhodnem plačilu ali ob plačilu do 2 dni. Povišanje dnevov vezave bi pomenilo daljši rok čakanja na denarna sredstva, saj bi kupci potrebovali dlje časa za poravnanje svojih obveznosti. Koeficient, večji od 40, bi podjetju dal signal, da njegova politika izterjave ni dovolj učinkovita; izjema bi bilo kreditiranje kupcev v povezavi z marketinško akcijo (Frantar, 2004, str. 11). Analizirano podjetje je bilo v letu 2008 uspešnejše pri obvladovanju terjatev, saj je bila povprečna doba vezave manjša v primerjavi s konkurenčnim podjetjem.

Kredit poveča kupno moč kreditojemalca in s tem omogoči začetek novega cikla proizvodnega procesa, še preden je prejšnji končan, tako da teče proizvodnja neprekinjeno. Problematika plačilnih zamud ni prisotna samo v Sloveniji, ampak se s tem srečujejo vsa gospodarstva, tudi gospodarsko razvitejše članice Evropske unije. Evropski parlament in Svet Evropske unije sta v smislu boja proti zamudam pri plačilih v gospodarskih transakcijah sprejela direktivo 2000/35/ES. Ta načrtno ureja področje plačilne nediscipline med državami članicami Unije. Sprejeta je bila 29. junija 2000 (Ur. l. EU, 2000, L 200/35).

Neobvladovanje terjatev se kaže v podaljšanju dni vezave terjatev, saj naraščajo terjatve hitreje od prihodkov. Terjatve do kupcev imajo le računovodsko stalno enako vrednost, saj se vrednosti naših terjatev do kupcev spreminjajo v vsakem trenutku, saj se spreminjajo devizni tečaji, obrestne mere in tekoče odločitve kupcev. To vpliva na boniteto kupcev in vse to ima finančne posledice, ki lahko oslabijo naše terjatve.

Terjatve do kupcev / obveznosti do dobaviteljev

(4)

Kot je razvidno iz enačbe (4), je mogoče razmerje izračunati kot kvocient med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev.

Tabela 13: Razmerje terjatve – obveznosti

Razmerje (terjatve / obveznosti)	2006	2007	2008
Analizirano podjetje	0,24	0,84	2,59
Konkurenčno podjetje	ni podatka	3,14	3,97

Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Razmerje naj bi bilo enako oziroma mora biti večje od 1; to pomeni, da imamo več poslovnih terjatev kot obveznosti do dobaviteljev ter da uspemo s prodajo in z unovčenimi poslovnimi terjatvami poplačati tudi druge obveznosti, ki jih imamo do bank, države, zaposlenih. Iz zgornje tabele je razvidno slabo stanje v letu 2007 in izboljšanje v letu 2008. Konkurenčno podjetje je pri pokrivanju obveznosti s terjatvami veliko uspešnejše.

Obvladovati obraten kapital pomeni obvladovati terjatve, zaloge in tekoče obveznosti, posledice uspešnosti ali neuspešnosti obvladovanja pa se poznajo na neto obratnem kapitalu, kar so posojila. Gibanje višine posojil, s katerimi financiramo obratna sredstva, so rezultat našega položaja na trgu, ki je odvisen od blaga ali storitve in naših pogajalskih sposobnosti (Peterlin, 2009, str. 5–6).

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \text{kratkoročna sredstva} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad (5)$$

Kot je razvidno iz enačbe (5), je mogoče kratkoročni koeficient izračunati kot kvocient med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

Tabela 14: Kratkoročni koeficient

Kratkoročni koeficient	2006	2007	2008
Analizirano podjetje	1,34	2,38	8,78
Konkurenčno podjetje	ni podatka	1,29	1,01

Vir: Interni viri izbranega podjetja, letno poročilo konkurenčnega podjetja, 2008.

Ta kazalnik priča o trenutni plačilni sposobnosti podjetja. Večja vrednost tega kazalnika pomeni večjo plačilno sposobnost podjetja. Nižji kot je ta koeficient, večja je verjetnost, da bo imelo podjetje težave s plačilno sposobnostjo. Vrednost kazalnika 1 pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je manjši od 1, napoveduje težave s plačilno sposobnostjo, vendar

obstaja možnost, da bodo kratkoročno dolgovi zapadli v plačilo pozneje (npr. čez 10 mesecev), v tem času pa bo podjetje pridobilo preostala likvidna sredstva.

Če je kazalnik večji od 1, smo kljub temu lahko zelo zaskrbljeni glede plačilne sposobnosti, kajti kazalnik še ne zaznava težav (novih obveznosti s kratkim plačilnim rokom, odpravnin, izgubljenih tožb).

Kratkoročni koeficient nam tako odgovarja na vprašanje, ali bo podjetje v naslednjem letu lahko poravnalo zapadle obveznosti. Če kratkoročne obveznosti rastejo hitreje kot kratkoročna sredstva, potem se bo vrednost kazalnika znižala, to pa lahko negativno vpliva na poslovni izid podjetja. V nasprotnem primeru pa visok kazalnik pomeni, da ima podjetje zelo veliko sredstev vezanih v neproduktivnih sredstvih, kot so v presežni gotovini, vrednostnih papirjih, zalogah in terjatvah.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad (6)$$

Kot je razvidno iz enačbe (6), je mogoče pospešeni koeficient izračunati tako, da razliko med kratkoročnimi sredstvi in zalogami delimo s kratkoročnimi obveznostmi.

Tabela 15: Pospešeni koeficient

Pospešeni koeficient	2006	2007	2008
Analizirano podjetje	1,26	1,82	6,45
Konkurenčno podjetje	ni podatka	0,71	0,29

Vir: Interni viri izbranega podjetja, letno poročilo konkurenčnega podjetja, 2008.

Ta kazalnik je veliko boljši merilec kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja, saj ima v števcu izločene najtežje unovčljive oblike kratkoročnih sredstev (aktivne časovne razmejitve in zaloge). Ta koeficient prikazuje razmerje med unovčljivostjo kratkoročnih sredstev in zapadlostjo kratkoročnih obveznosti. Splošna ocena je, da naj bi bila vrednost tega kazalnika najmanj 1, vendar moramo upoštevati, da se vrednost spreminja po posameznih panogah. Analizirano podjetje je glede na konkurenčno podjetje boljše plačilno sposobno (Tabela 15).

$$\text{Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi} + \text{rezervacije} + \text{dolgoročne pasivne časovne razmejitve}}{\text{dolgoročna sredstva} + \text{zaloge}} \quad (7)$$

Kot je razvidno iz enačbe (7), se koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog izračuna kot seštevek kapitala, dolgoročnih dolgov, rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev, ki ga delimo z vsoto med dolgoročnimi sredstvi in zalogami.

Tabela 16: Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog

Koef. dolg. pokritosti dolg. sredstev	2006	2007	2008
Analizirano podjetje	2,42	2,09	2,74
Konkurenčno podjetje		0,79	0,53

Vir: Interni viri izbranega podjetja, letno poročilo konkurenčnega podjetja, 2008.

Analiza je pokazala, da je podjetje plačilno sposobno in da ni nobenih znakov, ki bi kazali na možnost težav s plačili. Vrednosti kratkoročnega koeficienta in koeficienta dolgoročne pokritosti sta dobri (Tabela 14 in Tabela 16), vrednost pospešenega koeficienta pa večja od 1 (Tabela 15). Poleg kazalnikov se lahko težave s plačilno sposobnostjo podjetja zazna, ko se ustavi sprotno plačevanje zapadlih obveznosti, vendar v omenjenem podjetju ni bilo zaznati nobenega izmed omenjenih signalov. Ob naraščajoči prodaji dnevi vezave za analizirana leta padajo, tako da niso ugotovljeni nobeni negativni znaki. V analiziranih letih je analizirano podjetje v primerjavi s konkurenčnim podjetjem uspešnejše in bolj plačilno sposobno.

3.4 Analiza neplačane prodaje

Tabela neplačane prodaje nam omogoča celovit pregled nad mesečnimi nastanki terjatev in njihovimi poplačili. Pri tem pregledu dobimo informacijo, kolikšna višina nastalih terjatev med letom se ob koncu leta še nahaja v stanju terjatev.

Tabela 17: Stanje ocenjenih mesečnih prodaj in odprtih terjatev na dan 31. 12. 2008 po mesecih

Mesec	Mesečna prodaja	Odprte terjatve
Januar	391.913	31.353,04
Februar	443.256	46.541,88
Marec	465.211	30.238,72
April	455.544	43.276,68
Maj	457.335	50.306,85
Junij	669.918	127.284,00
Julij	280.345	66.441,77
Avgust	271.378	52.375,95
September	340.287	71.460,27
Oktober	296.265	92.434,68
November	292.987	114.462,00
December	290.578	119.136,98

Prodaja je v letu 2008 med meseci nihala (Tabela 17). Značilno je, da je prodaja med poletnimi meseci vedno najmanjša v letu. To je posledica dopustov. Vrednost prodaje je bila največja v mesecu juniju. Zadnje trimesečje leta 2008 pa vrednost prodaje ni dosegla pričakovanih izidov. Predvidevam, da je k takemu rezultatu prispevalo slabo stanje na trgu. V letu 2008 je največji delež odprtih terjatev ostal v mesecu juniju.

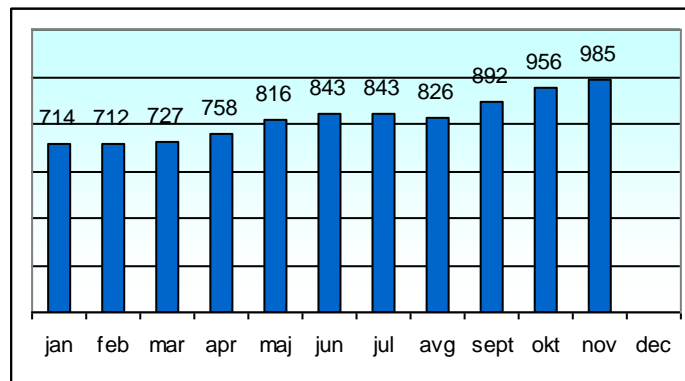
Tabela 18: Evidentirane dospele neporavnane obveznosti glede na dneve

Meseci	Neprekinjeno število dni evidentiranih dospelih neporavnanih obveznosti					
	do 30 dni	od 31 do 90 dni	od 91 do 180 dni	od 365 do 730 dni	od 730 do 1095 dni	nad 1095 dni
Januar 2009						
Število pravnih oseb	802	558	526	415	163	136
Povprečni dnevni znesek v EUR	8.829.966	35.968.670	25.409.583	22.312.629	11.027.522	8.677.254
Februar 2009						
Število pravnih oseb	902	494	595	417	153	142
Povprečni dnevni znesek v EUR	8.963.725	16.817.968	46.204.797	25.594.589	11.336.937	8.389.052
Marec 2009						
Število pravnih oseb	1.378	583	587	424	159	144
Povprečni dnevni znesek v EUR	12.519.084	15.138.893	24.989.907	30.119.944	12.342.398	9.140.405
April 2009						
Število pravnih oseb	1.089	748	543	455	155	148
Povprečni dnevni znesek v EUR	11.221.789	13.709.157	29.570.304	32.881.436	11.342.879	9.595.509
Maj 2009						
Število pravnih oseb	1.154	718	600	503	160	153
Povprečni dnevni znesek v EUR	20.873.864	12.713.480	32.616.943	37.836.851	11.533.094	9.779.181
Junij 2009						
Število pravnih oseb	1.238	732	700	517	163	163
Povprečni dnevni znesek v EUR	18.531.735	22.665.286	25.948.142	36.333.436	11.714.247	10.406.010
Julij 2009						
Število pravnih oseb	1.179	795	780	527	155	161
Povprečni dnevni znesek v EUR	16.250.638	27.567.486	24.744.667	35.889.377	10.654.079	11.662.005
Avgust 2009						
Število pravnih oseb	889	709	824	513	148	165
Povprečni dnevni znesek v EUR	9.893.598	16.749.358	30.090.015	39.114.903	7.974.916	13.496.495
September 2009						
Število pravnih oseb	1.328	587	799	567	159	166
Povprečni dnevni znesek v EUR	11.793.087	10.511.316	33.113.478	52.970.372	8.368.120	10.231.997
Oktober 2009						
Število pravnih oseb	1.517	700	846	616	163	177
Povprečni dnevni znesek v EUR	30.867.717	13.772.506	37.162.502	56.985.457	9.841.770	10.122.228
November 2009						
Število pravnih oseb	1.355	947	644	632	170	183
Povprečni dnevni znesek v EUR	17.958.707	46.783.096	18.991.751	55.612.251	8.472.241	11.832.136
December 2009	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka	ni podatka

Vir: Ajpes, Statistike, 2009.

Dospele neporavnane obveznosti po mesecih za leto 2009 so prikazane v Tabeli 18. Vpogled nam omogoča jasno sliko, da je treba čim prej sprejeti določene ostrejšje ukrepe, ki bodo tako obnašanje gospodarskih subjektov sankcionirale in postopoma dosegle izboljšanje finančne discipline.

Graf 5: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi nad 365 dni po mesecih



Vir: Ajpes, Statistike, 2009.

Iz zgornjega grafa je razvidno, da je število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2009 v porastu. Največ jih je prav v mesecu novembru, in sicer 985. V mesecu avgustu se je zgodilo rahlo izboljšanje oziroma zmanjšanje števila pravnih oseb z neporavnanimi obveznostmi, vendar je že naslednji mesec pokazal, da je bilo to izboljšanje kratkotrajno. Tako stanje je posledica gospodarske in finančne krize pa tudi pomanjkanja finančne discipline, poslovne morale in etike. Poslovna etika je povezana s splošno etiko. Le-ta raziskuje razmerja med dobrim in slabim v poslovanju. Poslovna etika je opredeljena kot etika, povezana s poslovanjem, in kot taka uvaja načrtno uporabo splošnih vrednot v poslovanje podjetij oziroma organizacij. Etika menedžmenta torej proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje pa tudi racionalna sodila in postopke za etično odločanje menedžerjev (Donaldson, 1992, str. 2).

Poslovna morala je skupek normativnih pravil o tem, kako se odločati. Normativna pravila v obliki kodeksov in nabora standardov določajo, kako naj poslovni ljudje ukrepajo, kadar gre za koristi, pravice in za dolžnosti do samega sebe, drugih in do organizacij (Tavčar, 1994, str. 136). Etičnost in moralnost v poslovnem svetu zavirajo naslednji dejavniki:

- nižja zahtevnost družbenih meril; socialni razkroj; družba, v kateri je več dovoljenega; vzpon materializma in hedonizma;
- tekmovanje; ritem življenja; pritisk na uspešnost; sprotne ekonomske razmere; stroški poslovanja; presežna ponudba;
- korupcija v politiki; okrnjeno zaupanje v vlado; škandali, afere; politikanstvo;
- stopnjevano zavedanje ljudi o neetičnem ravnanju; nenehno obravnavanje takšnega

- ravnanja v medijih; komunikacije ustvarjajo razpoloženje za zločine;
- pohlep; stremljenje k dobičku; pomanjkanje osebnega poštenja in hrbtenice v moralnih zadevah;
- pritisk zahtev nadrejenih in lastnikov za več dobička (Tavčar, 1994, str. 155).

Tako plačilna nedisciplina povzroča plačilno nesposobnost tudi pri sicer uspešnih podjetjih, saj jim neplačane terjatve zmanjšujejo finančno moč in negativno vplivajo na likvidnost.

Vzrokov za krizo v podjetjih s poslabšanjem likvidnostnega stanja in s tem povezano plačilno nesposobnostjo, ki nastanejo zaradi vplivov okolja, je kar nekaj, in sicer (Končina & Mirtič, 1999, str. 45):

- hitro zmanjšanje tržnega povpraševanja na domačem trgu in tujih trgih ter posledično velik padec prodaje;
- naglo poslabšanje kreditnih pogojev, ki se kaže v zaostrenih merilih odobravanja kreditov, povečanje obresti in v drugih spremembah v finančnem okolju, ki škodljivo vplivajo na podjetje;
- padec plačilne sposobnosti kupcev;
- splošno poslabšanje likvidnostnih razmer v gospodarstvu;
- bistvene spremembe davčne in carinske politike;
- diskriminatorni zaščitni ukrepi na posameznih trgih;
- zmanjšanje javnih naročil in podobno.

Menim, da tisti del finančne krize, ki bo imel največ posledic in bo povzročil največ zlomov gospodarskih subjektov v Sloveniji, šele prihaja.

3.5 Analiza razvrstitve kupcev v razrede

V proučevanem podjetju so kupci razvrščeni v naslednje razrede: A, B, C in D. Vsak kupec je razvrščen v omenjene razrede glede na (Tabela 19):

- letni promet (rezervni deli in storitve) v proučevanem podjetju;
- promet od prodaje kamionov;
- zamudo plačil v dnevih oz. mogoče sodne izterjave v preteklosti.

Tabela 19: Prikaz kriterijev, ki vplivajo na razvrstitve kupcev v razrede

Ponder	70 %	15 %	15 %
Razred	Promet od števila kamionov	Promet z rez. deli in s servisnimi storitvami	Zamuda plačil
A	nad 1 mio. EUR	nad 10.000 EUR	do 5 dni
B	od 0,5 do 1 mio. EUR	od 5.000 do 10.000 EUR	do 15 dni
C	do 0,5 mio. EUR	od 3.000 do 5.000 EUR	do 20 dni
D	0 EUR	do 3.000 EUR	nad 20 dni

Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Vsako leto se za vsakega kupca preverijo zgoraj navedeni kriteriji. V vsakem podjetju je pomembno, da vemo, kolikšna je prodaja po kupcu v enotah in denarju. Najpomembnejši kriterij predstavlja promet od kupljenih kamionov, ki predstavlja kar 70 % celotnega vpliva. Preostala dva kriterija skupaj predstavljata preostali 30 % vpliv (Tabela 19). Pri vsakdanjem delu se uporablja skoraj samo kriterij skupek prometa od števila kupljenih kamionov.

Za skupino A je značilno, da je izvzeta iz postopkov izterjave. Tudi če zamuja s plačili dlje časa, kupcem v skupini A ne pošiljamo opominov in jih niti telefonsko ne opominjamo, samo v izjemnih primerih, če je bilo tako predhodno dogovorjeno na kreditnem sestanku. Najpomembnejši kupci analiziranega podjetja so manjša podjetja, organizirana predvsem kot družbe z omejeno odgovornostjo, ter samostojni podjetniki; kupcev, organiziranih kot delniške družbe, je v proučevanem podjetju malo. Kupci skupine A so močna podjetja in večje družbe z omejeno odgovornostjo, pri katerih se ne zgodi, da svojih dolgov ne poplačajo. Najpogostejši razlogi za zamujanja s plačili kupcev iz te skupine so: reklamacija računa ali neprispel račun.

V skupino B so razporejeni kupci, ki so redni plačniki. Ob zamujanju s plačili za te kupce uporabljamo in sledimo predpisanemu postopku izterjave.

Pri vsakodnevem delu dajemo posebno pozornost kupcem skupin C in D. V skupino C so uvrščena podjetja, kjer obstaja visoko kreditno tveganje za pridobitev plačila. Podjetja v tej skupini so slabi plačniki. Za te kupce se pogosto sklepa tudi dogovor o obročnem plačilu zapadlih terjatev, pogosta so tudi zavarovanja terjatev. V skupino D so uvrščeni toženi kupci, kupci v prisilni poravnavi, stečajni ali v likvidaciji. S takimi kupci je podjetje imelo v preteklosti slabe izkušnje glede plačil. V skupini D je največ podjetij organiziranih kot samostojni podjetniki. Kreditni limit se tem skupinam in skupini B revidira na vsake pol leta, skupini A pa enkrat letno.

V nekaterih primerih pa se kreditni limit revidira tudi prej, in sicer:

- če kupec stalno zamuja s plačili oz. ne spoštuje dogovorov;
- če opazimo oz. izvemo za negativne spremembe o finančnem stanju kupca ali kakšen drugi negativen dogodek, ki negativno vpliva na kreditno sposobnost kupca oz. poveča tveganje za neplačilo.

Tabela 20: Razvrstitev kupcev po razredih

Bonitetni razred	%
A	25
B	38
C	24
D	13
Skupaj	100

Vir: Interni viri izbranega podjetja, 2008.

Kupci, ki so v višjem razredu, pomenijo za podjetje nižje tveganje, zato jim je podjetje pripravljeno ponuditi boljše kreditne pogoje. Za kupce v nižjih razredih se pogoji poslabšujejo.

Finančni vidik odobravanja odloženih plačil kupcem je neposredno povezan s tržnimi odločitvami o potrebnem in mogočem obsegu prodaje. Prodajalci so pri takih odločitvah pogosto v dvomu, saj prevelika zadržanost pri odobravanju odloženih plačil kupce pogosto odvrne in preusmeri h konkurenci.

Največje število kupcev ima izbrano podjetje uvrščeno v razred B, in sicer 38 % vseh kupcev (Tabela 20). Skoraj enak delež zavzemata razreda A in C. Uspešnost podjetja je odvisna – poleg drugih dejavnikov – tudi od števila problematičnih kupcev. Za pozitiven vpliv je zaželeno, da je le-teh v podjetju čim manj. V izbranem podjetju znaša delež takih kupcev 13 %.

Tabela 21: Višina odobritve kreditnih limitov in pooblaščenca

	Pooblastilo za odobritev kreditnega limita
Lokalni kreditni oddelek	do 80.000 EUR
Regionalni kreditni oddelek	od 80.000 EUR do 400.000 EUR
Centralni kreditni oddelek	od 400.000 EUR do 2.000.000 EUR

Vir: Credit Management Instructions, 2007.

Iz Tabele 21 je razvidna raven odgovornosti za odobritev višine kreditnega limita. Člani lokalnega kreditnega oddelka: direktor podjetja, finančni direktor, vodja kreditnega oddelka, vodja poslovanja/prodaje.

Člani regionalnega kreditnega oddelka: regionalni direktor, regionalni finančni direktor, direktor podjetja ali finančni direktor podjetja posamezne države.

Člani centralnega kreditnega oddelka: finančni direktor celotne skupine podjetja, vodja kreditnega oddelka celotne skupine podjetja, kontrolor poslovanja celotne skupine podjetja, finančni direktor posamezne države.

Za nadzor kreditnih limitov v posameznih enotah je odgovoren finančni direktor države, v kateri se enota nahaja. Vsa pravila in višino kreditnih limitov določi glavna enota in po teh pravilih se ravnajo vse njihove enote.

Splošni način izračuna limita

Letni prihodek (vključno z DDV) / 360 × (odobreni plačilni rok v dnevih + 30 dni)

Znesek limita lahko niha ob večjih naročilih.

Podjetje za zavarovanje svojih terjatev sprejema tudi menice, predplačila, vendar samo ob večjih nakupih (tovornjaki). Jasno začrtana politika prodaje z odloženim plačilom in aktivno obvladovanje terjatev sta edini rešitvi za redna plačila kupcev in izognitev dodatnim stroškom ob zamudi ali izostanku plačil.

Te stroške delimo na (Kelbl, 2008, str. 26):

- stroške izterjave (dodatno delo zaposlenih v podjetju, stroški telefona, pošte, prevozov, stroški pravne pomoči, stroški finančnih agencij, stroški sodnih izterjevalcev in podobno);
- stroške provizije za navidezne kompenzacije;
- popuste za predčasno plačilo;
- stroške odkupa terjatev, asignacij, cesij;
- stroške obresti za povečan obseg financiranja.

Pri poslovanju gospodarskih družb gre za raznolik splet medsebojnih odnosov, ki potekajo po določenih družbenih pravilih. Pravila v obliki predpisov, zakonov in uzanc pa kljub vsemu ne določajo vseh postopkov in odnosov med gospodarskimi subjekti. Noben predpis in noben zakon pa ni tako popoln, da bi zagotovil popolno in odgovorno poslovanje gospodarskih subjektov, ki bi bilo v vseh pogledih tudi moralno sprejemljivo (Kelbl, 2008, str. 29).

V poslovnem svetu so zelo pomembna pogajanja, saj so potrebna pri ukvarjanju z zaposlenimi, vlagatelji, s svetovalci in kupci. Tudi sama sem pri svojem delu imela opravka s pogajanci, zato bom na koncu temu področju posvetila nekaj pozornosti. Za opravljanje dela na področju izterjave je obvladanje le-tega izredno pomembno. Za uspešna pogajanja so pomembne izkušnje.

Pogajanje je proces, v katerem stranke poskušajo rešiti nesoglasje ali spor z dogovorom. Čeprav rešitev ni vedno mogoča, proces pogajanja pokaže pomembne točke v nesoglasju in je zato v središču poslovnih dogajanj. Ko se učimo in razvijamo pogajalske izkušnje, je pomembno, da razumemo dve vrsti pogajanja, in sicer distributivno dogovarjanje in integrativno dogovarjanje. Za integrativno dogovarjanje pa velja, da proces reševanja konflikta omogoča nasprotnim strankam, da dosežejo svoje cilje, medtem ko sami ostajamo zavezani lastnim ciljem. Za distributivno dogovarjanje je značilno, da poteka proces reševanja konflikta tako, da nasprotnim strankam ne dopustimo, da bi dosegle svoje cilje. V pogajanje je pogosto vključena ena stranka, ki poskuša prepričati nasprotno, naj stori nekaj, kar želi prva stranka. V določenih primerih nasprotna stranka ne bo privolila, če ne bo tudi sama imela kaj od tega. Ta motiv povračila je treba razumeti v procesu pogajanja ne glede na to, ali gre za kooperativno ali konkurenčno pogajanje.

Kadar imata podjetnik in nasprotna stranka navzkrižne gospodarske cilje, bo distributivno dogovarjanje uspešno le, če je vsaka stranka pripravljena pri svojih ciljih sprejeti delni kompromis. Podjetnikov ključ za uspešno distributivno dogovarjanje je, da odkrije cilje in razmišljanja druge stranke s pomočjo neposrednih in/ali posrednih metod. Posredne metode vključujejo pogovor s komer koli, ki je že bil v stiku s to osebo, kot so: lastni zaposleni, zaposleni nasprotne stranke ali posamezniki od zunaj. Podjetnik mora izpeljati vse te posredne metode, kolikor je to mogoče, da bi dobil občutek o ciljih in težnjah nasprotne stranke in tako načrtoval strategijo, še preden se začne dejansko pogajanje. Ena izmed neposrednih metod je lahko ta, da podjetnik pokaže svojo nepotrpežljivost. To nasprotno stranko pogosto pripelje do tega, da prezgodaj razkrije obseg preostalega pogajalskega prostora.

Druga neposredna metoda vključuje načelo neizolacije; to pomeni, da v ključnem trenutku pogajanja podjetnik zavzame povsem drugačno držo, kot jo je kazal do tedaj. To lahko doseže z nenadnimi preobrati v nastopih, razpravi ali v zahtevah. Preobrat lahko doseže tako, da podjetnik nenadoma nastopi z napadom, če je prej nastopal bolj zadržano.

Uspeh do dobrih pogajanj leži v podjetnikovi zmožnosti, da nasprotno stranko zavaja pri njenem prepoznavanju verjetne dogovorne točke, tako da je rezultat te točke na koncu ugodnejši za podjetnika. Pogajalski pristop, ki ga ni težko izvajati, ima osem korakov: 1) priprava; 2) razpravljanje; 3) pokaži (signaliziraj); 4) predlog; 5) odgovor; 6) dogovarjanje; 7) sklenitev; 8) privolitev. Najpomembnejši in v praksi tudi velikokrat spregledani korak v procesu pogajanja je priprava (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 383).

SKLEP

Obvladovanje financ je ena izmed ključnih funkcij v podjetju, saj bo, če je le-to uspešno, omogočilo dolgoročno rast podjetja. Pod okrilje te funkcije sodita obvladovanje terjatev in izterjava, kateri je treba posvečati posebno pozornost. Če podjetje zaide v težave in posledično postane plačilno nesposobno, niso ogroženi samo interesi zaposlenih in lastnikov, ampak tudi interesi upnikov in njihovih partnerjev, ki so povezani v poslovno verigo. Plačilna nedisciplina kupcev neposredno ogroža doseganje poslovnih ciljev in negativno vpliva na uspešnost poslovanja prodajalca. Učinkovit sistem obvladovanja terjatev v podjetju prinese veliko koristi, kot npr. zmanjšanje administrativnih stroškov, zmanjšanje odpisa terjatev, zmanjšanje financiranja podaljšanih plačilnih rokov. Zato je ključnega pomena, da podjetje oblikuje ustrezno politiko kreditiranja, ki ne sme biti preveč dosledna, saj bi le-to povzročilo izgubo prihodkov zaradi mogoče slabo ocenjene bonitete podjetja kupca ali izgubo kupca in s tem prihodkov zaradi prehitre uporabe sodnih načinov izterjave.

Če podjetje izgubi kupca, je seveda potrebno, da to izgubo nadomesti z novim kupcem. Iskanje novega kupca pa pomeni dodatne stroške, ki so lahko tudi večji, kot če bi zadržali obstoječega. Uspešna podjetja so tista, ki so usmerjena v zadovoljevanje kupca in sodelovanja na dolgi rok. Podjetje, ki bo zaostriло kreditno politiko, se bo odpovedalo določenemu delu prodaje, hkrati pa se mu bo zmanjšal strošek odpisanih terjatev. Po drugi strani kreditna politika ne sme biti niti preveč sproščena, saj to vodi v velik delež zapadlih neplačanih terjatev. Podjetje mora poiskati ustrezno ravnovesje.

Danes je na trgu povsem običajno, da se za prodano blago prejme plačilo z zamikom, saj je to ena izmed mogočih konkurenčnih prednosti. Tako se po prodaji blaga, materiala ali storitev pojavi terjatev kot vmesna stopnja vse do trenutka unovčenja terjatve, ko se ta spremeni v denarna sredstva. Terjatve so manj likvidna sredstva kot denar, zato je osnovni cilj podjetij, da je obseg terjatev čim manjši in da se terjatve čim hitreje obračajo. Za uspešno obvladovanje terjatev je stremenje k opisanemu cilju ključnega pomena.

Prvi pomembni koraki za uspešno obvladovanje terjatev so preverjanje bonitet kupcev, spremljanje finančnega položaja kupca in sklepanje oziroma pravilna ocena tveganja neplačil. Bonitetne ocene lahko izdelamo interno v podjetju, lahko pa jih pridobimo tudi od komercialnih bonitetnih agencij (npr. Ajpes). Za nove kupce sta priporočljiva preverjanje bonitete in pridobitev tudi čim več drugih informacij o kupcu (plačilne navade, mogoče blokade računov,...).

Pretekla plačilna disciplina kupca zelo dobro prikazuje njegovo prihodnje ravnanje in odnos do plačil obveznosti. Če se terjatve do določenega kupca približujejo danemu limitu, je za nadaljnjo prodajo treba oceniti tveganje neplačila. Vsakemu kupcu je treba določiti najvišji znesek kredita, ki je odvisen od povprečnega mesečnega prometa posameznega

kupca. Višina kredita naj bi bila omejena z največ dvomesečno vrednostjo prodaje.

V nadaljevanju je zelo pomembno, da kreditni oddelek načrtno in dnevno spremlja vse odprte in zapadle terjatve do vsakega posameznega kupca ter če je rok za plačilo potekel, tudi takoj ukrepa.

Za uspešno kontrolo in zmanjševanje terjatev je ključnega pomena dober informacijski sistem, ki nam zagotavlja ažurne podatke o posameznih kupcih, njihovih terjativah, povprečni čas plačila in o razpoložljivosti odprtih terjatev po kupcih v vsakem trenutku.

Pomembna je ažurna lista blokiranih kupcev, ki jo pripravljajo in ažurirajo v kreditnem oddelku, ter spremljanje le-te v prodajnem oddelku. Poznavanje in uporaba negotovinskih načinov zapiranja terjatev in obveznosti predstavljata rešitev za podjetje z začasnimi likvidnostnimi težavami. Med take načine sodijo predvsem kompenzacije in asignacije, pogosto se podjetja poslužujejo tudi faktoringa in cesij. Ko je tolerančno časovni okvir presežen, ko kljub opozorilom terjatev še ni plačana in ko so bili načini izterjave, ki jih podjetje uporablja, neuspešni, sprožimo postopek izvršbe na sodišču.

Izrednega pomena je tudi dejstvo, da podjetje samo prakticira plačilno disciplino, saj tako pospešuje kroženje denarnega toka, poleg tega uživa ugled pri poslovnih partnerjih in na trgu, to pa zelo vpliva na odločitve o novih poslovnih priložnostih. Glede na anketo, ki so jo jeseni izvedli na Gospodarski zbornici Slovenije, ima 70 % slovenskih podjetij likvidnostne težave. Po nekaterih ocenah veliko gospodarstvo malim dolguje kar milijardo evrov. Velika podjetja zadržujejo plačila obrtnikom in malim podjetnikom ter tako rešujejo svoje težave z likvidnostjo. To je v tem trenutku velik problem slovenskega gospodarstva.

Finančno nedisciplinirana podjetja povzročajo neučinkovito razporejanje kapitala. Večjo finančno disciplino bi zagotovili s povečano preglednostjo. Ureditev področja bi bilo smiselno iskati v smeri rednega poročanja, kar bi lahko med svoje naloge vključila davčna uprava. Smiselno bi bilo voditi evidenco posameznih dolžnikov v državi, ki bi omogočala prikaz števila upnikov in neporavnane zneske. Za vzpostavitev take baze bi bilo potrebno sodelovanje Ajpesa, Dursa in sodišč. Tak nabor podatkov bi omogočal preglednost in upniki bi tako lažje uresničevali svoje pravice (Berk, 2005, str. 11).

Nujni ukrepi za ureditev finančne discipline (Sedovnik, 2009, str. 22):

- država naj sprejme rok za svoja plačila, ki ne bo daljši od 30 dni; na ravni EU je že predlagana direktiva, po kateri naj bi vse države plačevale v roku 30 dni;
- plačevanje DDV bi bilo treba urediti po načelu plačane realizacije na območju celotnega EU;
- treba je sprejeti ukrepe, s katerimi bi bistveno pospešili in poenostavili postopke izvršbe, čeprav se mala podjetja velikokrat ne odločajo za izvršbo zaradi tveganja, da

bi s tem pretrgala poslovne odnose z naročnikom; meni, da bi sprememba dvofaznega izvršilnega postopka v enofaznega s sodbo sodišča z izvršljivostno klavzulo bistveno poenostavila in skrajšala izvršilne postopke; predlaga tudi uvedbo varščine v primerih, ko dolžnik vlaga ugovor, saj bi s tem izkazal utemeljenost in resnost ugovora;

- na področju javnih naročil bi bilo treba zagotoviti, da izbrani izvajalec razkrije vse podatke o podizvajalcih ter tako omogoči sledljivost plačil naročnika do celotne verige podizvajalcev.

Za plačilno nedisciplino med slovenskimi podjetji ni kriva trenutna finančna in gospodarska kriza, saj smo se z njo srečevali tudi med konjunkturo. Vzroke gre iskati v institucionalnih okvirih ter dvomljivi kulturi in morali poslovanja. Plačilno nedisciplino je treba v vsakem podjetju čim prej odpraviti, saj lahko to hitro vodi v konec podjetja. Za izboljšanje plačilne discipline v Sloveniji bi bilo treba izboljšati tudi pravni sistem; s tem bi se sčasoma popravila tudi moralno-etična kultura poslovanja.

Na osnovi narejene analize izbranega podjetja je moč ugotoviti, da se v izbranem podjetju zavedajo pomembnosti obvladovanja terjatev. Odgovornost za obvladovanje terjatev pa ni le domena najvišjega posloводства ali finančne službe, temveč pri tem sodelujejo zaposleni na vseh poslovnih področjih. Zaposleni na prodajnih mestih poleg odgovornosti za prodajo prevzemajo tudi odgovornosti za izterjavo terjatev, finančna služba pa jim pri tem delu nudi strokovno pomoč in vrši stalen nadzor nad obsegom terjatev. Redna komunikacija med zaposlenimi omogoča hiter pretok informacij in s tem pravočasno ukrepanje ob morebitnih nepričakovanih dogodkih. Vrednosti izračunanih kazalnikov dajejo pozitivno mnenje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. Statistike. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. Najdeno 17. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Statistike/Statistike_placilnega_prometa/Neporavnane_obveznosti/Zadnje_porocilo?id=176
2. Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Berk, A. (2005, 6. april). Dodatni ukrepi za izboljšanje finančne discipline v Sloveniji. *Finance*, 11.
4. Brigham, E. (2002). *Financial management – Theory and Practice*. New York: The Dryden press.
5. *Dashofer*. Asignacija ali nakazilo. Najdeno 10.01.2010 na spletnem naslovu <http://www.dashofer.si/?section=3&layer=2&content=2&cid=320&PHPSESSID=c77240a5845134b72a689177c335959b>
6. Davčna uprava Republike Slovenije. Odpis terjatev – davčno priznan odhodek. Najdeno 26. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.urmi.info/mf/durs_odpis_terjatev_davcno_priznan_odhodek.html
7. Directive 2000/35/ES. *Uradni list Evropske unije* L 200/35 (17/Zv.1).
8. Donaldson, J. (1992). *Business Ethics*. A European Casebook, London: Academic Press Limited.
9. *Factoring – odkup terjatev*. Najdeno 16. januar 2009 na spletnem naslovu <http://www.interfin.si/factoring-odkup-terjatev>
10. Frantar, A. (2004). *Upravljanje terjatev do kupcev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Gulič, M. (2008). Verižne komezacije v praksi. *Mednarodno poslovno pravo*, (203), 23.
12. Hočevar, M. (2004, avgust). Cesija ali odstop terjatve. Najdeno 13. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=285&ID=1821>
13. Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Horngren, Charles T. (1989). *Accounting*. Englewood Cliffs: Pentice-Hall.
15. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. *Info splet – podjetnikovo informacijsko središče*. Najdeno 16. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=2249&Itemid=53
17. Izbrano podjetje (2007). *Credit Management Instructions (2007) – Region Central East Europe (interno gradivo)*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
18. Izbrano podjetje (2007). *Financial Policies & Procedures* (interno gradivo). Goteburg: Izbrano podjetje.
19. Izbrano podjetje (2007). *Letno poročilo izbranega podjetja*. Ljubljana: Izbrano podjetje.

20. Izbrano podjetje (2008). *Letno poročilo izbranega podjetja*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
21. *Izterjajmo dolgove*. Najdeno 13. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.interfin.si/izterjajmo-dolgove>
22. *Izterjava dolgov v postopku izvršbe na dolžnikova sredstva na njegovih transakcijskih računih*. Najdeno 13. decembra 2008 na spletnem naslovu http://.revijakapital.com/kapital/poslovne_finance.php?idclanka=939
23. Juhart, M. (1996). *Cesija, pogodbeni odstop terjatev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Kelbl, J. (2008). *Pravni in drugi vidika upravljanja s terjatvami* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
25. Kendall Robin A.H.(1998). *Risk management for executives: a practical approach to controlling business risk*. London: Pitman.
26. Kobler, L. (2008). *Factoring kot instrument kratkoročnega financiranja: primer LHB Finance d.o.o., Ljubljana* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Konkurenčno podjetje (2008). *Letno poročilo konkurenčnega podjetja*. Ljubljana: Konkurenčno podjetje.
29. Ložar, A. (2003). *Plačilna nedisciplina in finančni inženiring* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Mramor, D. (2002a). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Načini izterjave (2009, januar). *PGS*. Koper: Regionalni razvojni center Koper.
33. *NLB*. Financiranje, zavarovanje ter upravljanje na enem mestu. Najdeno 16. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/financiranje-zavarovanje-ter-upravljanje-na-ene2>
34. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 83/2001, št. 97/2007.
36. Odlazek, T. (2008). *Celovito obvladovanje terjatev v obravnavanem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Perraudin, W. (2004). *Structured Credit Products – Pricing, Rating, Risk Management and Basel 2*. London: Risk Books.
38. Peterlin, J., & Glavina, P. (2007). *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove*. Ljubljana: Finance.
39. Peterlin, J. (2009, januar). Živeti od lastnega denarnega toka. *Denar*, 30.
40. Plačilna morala v Evropi (2004). Epidemija neplačevanje računov. *Gospodarski vestnik*, 53, (5),14.
41. Potočnik, V. (2001). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

42. Prašnikar, J., Pahor, M., & Cirman, A. (2002). *Plačilna nedisciplina slovenskih podjetij in primerjava s podjetji v drugih državah*. Ljubljana: Finance.
43. Puharič, K. (2004). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
44. Rems, M. (2000). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Založba Primath.
45. Revija Moje delo. *Novosti pri izvršbi na podlagi verodostojne listine*. Najdeno na spletnem naslovu 16. januarja 2009 <http://www.revija.mojedelo.com/hr/novosti-pri-izvršbi-na-podlagi-verodostojne-listine-917.aspx>
46. Rozman, R. (2004). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Sedovnik, P. (2009). Za neplačila ni kriva samo finančna kriza. *Podjetnik*, (11), 84.
48. Skaza, D. (2008). *Upravljanje s kreditnim tveganjem v podjetju Hypo Leasing d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
50. Smithson, Charles W. (1998). *Managing financial risk: a guide to derivative products, financial engineering and value maximization*. New York: Irwin /McGraw-Hill.
51. Stanley, J. (2003). *DSO resolution network: Credit Management*.
52. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Število prvih registracij v letu 2008. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2367
53. Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2000). *Financial Accounting. An introduction to concepts, methods and uses (9th ed.)*. Fort Worth: The Dryden press.
54. Šenk, B. (2008, 02. december). Kako do svojega denarja. Najdeno 16. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=231379>
55. Šuštar, B. (1999, junij). Faktoring in odkup terjatev. *Gospodarski vestnik*, 73-75.
56. Tavčar, M. (1994). Etika in moralno delovanje managementa. V S. Možina (ur.) *Management* (str. 130 – 173). Radovljica: Didakta.
57. Turk, I., & Melavc, D. (1998). *Računovodstvo*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
58. Uroš, K. (2003). *Sinergije med finančnima instrumentoma faktoring in zavarovanje terjatev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Volk, D. (2008). *Zakon o izvršbi in zavarovanju – s podzakonskim predpisom*. Ljubljana: Planet GV.
60. Vozel, M. (2005, 08. november). Kaj je faktoring in kako deluje. E-revir. Najdeno 12. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si /index.php?MOD=show&id=136354>
61. Vrenčur, R. (2000, 08. junij). Pogodba o factoringu. *Pravna praksa*, (16), 38.
62. Vrhovno sodišče. Sodna odločba VSS III Ips 59/2000 z dne 08.03.2001.
63. VSRS (2008). *Letno poročilo VSRS o stanju sodstva 2008*. Ljubljana: VSRS.
64. Zakon o finančnem poslovanju podjetij. *Uradni list RS* št. 54/1999, 110/1999, 97/2000-4090, 50/2002-2457 in 93/2002-4672.

65. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS* št. 126/2007.
66. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, (60/2006 popr.).
67. Zakon o izvršbi in zavarovanju. *Uradni list RS* št. 3/2007.
68. Zakon o obligacijskih razmerjih. (2009). Najdeno 22.02.2009 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200797&stevilka=4826>
69. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. *Uradni list RS* št. 67/1993, 52/1999.
70. Zaman, M. (2003). *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Zastaranje terjatev: kaj pomeni in zakaj je koristno. Najdeno na 18. decembra 2008 na spletnem naslovu http://pravozatelebane.com/index.php?Option=com_content&Itemid=141&id=28&task=view

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja na dan 31.12.2008	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za obdobje, ki se je končalo 31. 12. 2008	2
Priloga 3: Število prvih registracij v letu 2008.....	3

Priloga 1: Bilanca stanja na dan 31.12.2008

Tabela 1: Bilanca stanja na dan 31.12.2008

	2008	2007
SREDSTVA	9.182.399	7.792.330
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	445.637	233.944
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	32.945	29.010
1. Neopredmetena sredstva	32.945	29.010
II. Opredmetena osnovna sredstva	140.437	186.719
2. Proizvajalne naprave in stroji	126.722	159.325
3. Druge naprave in oprema	13.715	27.394
V. Dolgoročne poslovne terjatve	240.750	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	240.750	0
VI. Odložene terjatve za davek	31.505	18.215
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	8.675.847	7.477.625
II. Zaloge	2.299.534	1.748.799
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	604.563	1.000.359
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	13.013	8.067
2. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	591.550	992.292
V. Denarna sredstva	5.771.750	4.728.467
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	60.915	80.761
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.182.400	7.792.930
A. KAPITAL	7.010.760	3.758.615
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763
1. Osnovni kapital	8.763	8.763
II. Kapitalske rezerve	778	778
III. Rezerve iz dobička	438	438
1. Zakonske rezerve	438	438
IV. Presežek iz prevrednotenja	632	632
V. Preneseni čisti poslovni izid	3.766.219	1.643.687
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	3.233.930	2.104.317
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZM.	497.436	357.209
1. Rezervacije	155.236	
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	342.200	357.209
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI		18.815
1. Obveznosti za odloženi davek		18.815
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	988.169	3.146.927
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	988.169	3.146.927
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	233.839	1.192.811
3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	754.330	1.954.116
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	686.035	511.364

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za obdobje, ki se je končalo 31.12.2008

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida za obdobje, ki se je končalo 31. 12. 2008

Postavka	Pojasnila	Znesek	
		2008	2007
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	10.10	33.071.292	27.159.769
2. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		33.363	25.063
5. Stroški blaga, materiala in storitev	10.11	- 27.298.980	- 23.235.134
a. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala		- 26.403.313	- 22.523.332
b. Stroški storitev		- 895.667	- 711.802
6. Stroški dela		- 1.447.039	- 1.131.623
1. Stroški plač		- 949.817	- 845.665
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj		- 152.698	- 131.117
4. Drugi stroški dela		- 344.524	- 154.841
7. Odpisi vrednosti		- 266.364	- 122.288
a. Amortizacija		- 88.099	- 87.315
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih		- 1.159	
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih		- 177.106	- 34.973
8. Drugi poslovni odhodki		- 155.236	
1. Rezervacije		- 155.236	
9. Finančni prihodki iz deležev	10.12	245.986	54.876
č. Finančni prihodki iz drugih naložb		245.986	54.876
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	10.12	717	166
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih		717	166
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	10.12	- 13.930	- 7.789
Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti		- 13.930	- 7.789
16. DRUGI ODHODKI		0	0
17. DAVEK IZ DOBIČKA	10.13	- 949.169	- 638.723
18. ODLOŽENI DAVKI	10.13	13.290	
ČISTI POSLOVNI IZID		3.233.930	2.104.317
19. OBRAČUNSKEGA OBDOBJA			

Vir: Letno poročilo izbranega podjetja, 2008.

Priloga 3: Število prvih registracij v letu 2008

Tabela 3: Število prvih registracij v letu 2008

	Št. vseh vozil na dan 31.12.2008	Št. prvih registracij nova vozila
Kolesa z motorjem	40.348	5.860
Motorna kolesa	41.612	5.296
Osebni avtomobili	1.045.183	71.037
Specialni osebni avtomobili	6.653	706
Avtobusi	2.378	197
Tovornjaki	67.585	7.625
Delovna motorna vozila	4.528	386
Vlačilci	9.671	1.365
Specialni tovornjaki	6.653	456
Traktorji	84.316	3.562
Priklopniki	15.834	1.715
Polpriklopniki	8.184	1.222
Bivalni priklopniki	5.396	186
Traktorski priklopniki	4.875	448

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010.

