

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE TERJATEV DO KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

BARBARA KOCJAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Kocjan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje terjatev do kupcev v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko dr. Mojco Marc,

IZJAVLJAM,

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TERJATVE KOT SREDSTVA PODJETJA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Pomen sredstev podjetja.....	2
1.2 Poslovne terjatve .....	4
1.2.1 Pomen poslovnih terjatev.....	4
1.2.2 Razvrščanje poslovnih terjatev .....	4
1.2.3 Terjatve do kupcev.....	5
1.3 Likvidnost in plačilna sposobnost podjetja .....	6
1.3.1 Likvidnost .....	6
1.3.2 Plačilna sposobnost podjetja.....	8
1.3.3 Denarni tok .....	9
<b>2 OBVLADOVANJE TERJATEV DO KUPCEV</b> .....	<b>11</b>
2.1 Prodaja na odlog plačila .....	11
2.2 Kreditna politika.....	12
2.3 Spremljanje terjatev do kupcev .....	13
2.4 Zavarovanje terjatev .....	16
2.5 Izterjava terjatev .....	18
2.5.1 Ukrepi in postopki izterjave terjatev.....	18
2.5.2 Zamudne obresti .....	21
2.5.3 Opomini, obisk dolžnikov, telefonska izterjava .....	21
2.5.4 Zunanji izterjevalec, e-izvršba.....	22
2.5.5 Kompenzacija, e-pobot .....	22
2.5.6 Zgornji znesek terjatve do kupca.....	23
2.5.7 Gotovinski popust.....	23
2.5.8 Faktoring.....	23
2.5.9 Spreminjanje terjatev v kapitalski vložek.....	23
<b>3 ANALIZA TERJATEV DO KUPCEV V OBRAVNAVANEM PODJETJU</b> .....	<b>24</b>
3.1 Predstavitev podjetja .....	24
3.2 Obratna sredstva v obravnavanem podjetju .....	25
3.3 Analiza terjatev do kupcev .....	28
3.4 Analiza finančnih kazalnikov .....	30
3.4.1 Statična likvidnost.....	30
3.4.2 Dinamična likvidnost.....	31
<b>4 KREDITNA POLITIKA V OBRAVNAVANEM PODJETJU IN MOŽNE IZBOLJŠAVE</b> .....	<b>32</b>
4.1 Kreditna politika v obravnavanem podjetju .....	32
4.2 Spremljanje kupcev .....	34

4.3 Zavarovanje terjatev .....	35
4.4 Izterjava in opominjanje kupcev .....	37
<b>SKLEP.....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>42</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovna shema denarnih tokov za obdobje.....	10
Slika 2: Kreditna politika podjetja .....	12
Slika 3: Grafični prikaz upada dospelih neporavnanih obveznosti pravnih oseb v letu 2015 .	15
Slika 4: Grafični prikaz samostojnih podjetnikov in drugih fizičnih oseb z dejavnostjo z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2015.....	15
Slika 5: Predlagana metoda izterjave .....	24
Slika 6: Organizacijska shema podjetja .....	25
Slika 7: Obratna sredstva na dan 31. 12. 2015, 31. 12. 2014, 31. 12. 2013 in 31. 12. 2012....	26
Slika 8: Grafični prikaz deležev obratnih sredstev po postavkah v različnih obdobjih .....	27
Slika 9: Grafični prikaz starostne strukture na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014 .....	29
Slika 10: Grafični prikaz števila kupcev po obdobjih.....	33
Slika 11: Grafični prikaz čistih prihodkov od prodaje v obdobjih.....	34

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilanca stanja .....	3
Tabela 2: Primer postopka izterjave.....	19
Tabela 3: Stanje terjatev do kupcev po zapadlosti na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014 .....	28
Tabela 4: Starostna struktura na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014 .....	29
Tabela 5: Izračun koeficienta obračanja terjatev do kupcev (7) .....	29
Tabela 6: Dnevi vezave terjatev (8) .....	30
Tabela 7: Koeficient tekoče likvidnosti (1).....	30
Tabela 8: Koeficient pospešene likvidnosti (2).....	31
Tabela 9: Hitri koeficient (3).....	32

## UVOD

Na uspešno poslovanje podjetja ne vpliva le kakovostno opravljanje osnovne dejavnosti, temveč tudi obvladovanje kupcev v smislu njihove plačilne discipline. Obvladovanje tveganj zamud s plačili in neplačili je tako pomembna poslovna aktivnost vsakega podjetja. Terjatve do kupcev so del obratnega kapitala podjetja, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja. Podjetje z oblikovano kreditno politiko oblikuje niz aktivnosti na področju spremljanja kupcev, od kreditnih standardov, ponujenih popustov, rokov kreditiranja do načinov izterjav. Končni cilj je, da se denar, vezan v terjatvah, čim hitreje vrne v podjetje, saj prodaja na odlog plačila predstavlja brezobrestno kreditiranje kupcev.

Problematika plačilne discipline je prišla do izraza s finančno in gospodarsko krizo leta 2008, saj so se z omejevanjem bančnih posojil podjetjem pojavile še likvidnostne težave. Obvladovanje plačil kupcev v podjetju je zato postalo eden izmed glavnih dejavnikov učinkovitega poslovanja. Danes se gospodarsko gibanje izboljšuje, vendar plačilna nedisciplina še vedno predstavlja pereč problem predvsem za mala in srednja podjetja. Večkrat spregledana mala podjetja, ki v veliki meri prispevajo h gospodarskemu in družbenemu razvoju, so navadno osredotočena samo na dejavnost, ki jo opravljajo. Dodatno energijo in finančna sredstva namreč porabijo zaradi spreminjajoče se zakonodaje in zapletene birokracije, s tem pa zanemarjajo tako pomembne odločitve, kot je odločitev za upravljanje terjatev do kupcev.

Namen diplomskega dela je predstaviti in kritično ovrednotiti obvladovanje terjatev na primeru slovenskega podjetja iz informacijsko-tehnološke dejavnosti, ki po Zakonu o gospodarskih družbah spada med mikropodjetja. Cilj diplomskega dela je s pomočjo analize terjatev do kupcev in njihovega vpliva na presojo likvidnosti prikazati in oceniti delovanje kreditne politike, ki bi druga podjetja iz mikrookolja spodbujala k prepoznavanju pomembnosti spremljanja in obvladovanja terjatev do kupcev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega (analitičnega) dela ter obsega šest poglavij. V uvodnem poglavju predstavim problematiko s področja plačilne nediscipline, namen in cilje diplomskega dela ter uporabljene metode dela. V drugem in tretjem poglavju opredelim osnovne pojme s področja obvladovanja terjatev do kupcev; v drugem poglavju opišem obratni kapital v obliki terjatev do kupcev in njegov vpliv na likvidnost v podjetju, v tretjem poglavju pa pomen kreditne politike v podjetju s poudarkom na izterjavah. Empirični del naloge temelji na praktičnem primeru obravnavanega podjetja. V četrtem poglavju tako analiziram podatke, ki se nanašajo na obratni kapital, zapadle terjatve do kupcev in likvidnostne ocene. V petem poglavju predstavim kreditno politiko v obravnavanem podjetju s kritičnim pristopom in z možnimi izboljšavami, v sklepu pa povzamem glavne ugotovitve.

Pri pisanju diplomskega dela uporabim naslednje raziskovalne metode dela:

- deskriptivno metodo: opisovanje dejstev, procesov in odnosov,
- metodo kompilacije: združitev spoznanj različnih avtorjev,
- induktivno in deduktivno metodo: sklepanje iz posameznih primerov na splošno in obratno, s splošnega na posamezen primer,
- metodo sinteze: združevanje enostavnih miselnih delov v povezovanje v celoto,
- analitsko metodo: prikaz obstoječega stanja in analiza.

V diplomskem delu sem uporabila naslednje vire:

- primarne vire za nova in izvirna spoznanja ali novo izvirno razlago iz že znanih spoznanj,
- sekundarne vire.

Postopek zbiranja podatkov je potekal na podlagi kvantitativnih tehnik, ki zagotavljajo kvantitativne podatke in so primerni za kvantitativno obdelavo in indukcijo. Uporabila sem kvantitativno tehniko analize dokumentov in analize vsebine na vnaprej določenih enotah. Za postopek obdelave podatkov sem uporabila kvantitativno metodo z deskriptivno statistiko, ki pomeni analizo brez težnje po posploševanju numeričnih podatkov.

## **1 TERJATVE KOT SREDSTVA PODJETJA**

### **1.1 Pomen sredstev podjetja**

Ekonomska kategorija v računovodstvu, imenovana sredstva, nam pokaže, kakšno je premoženje podjetja v izbranem trenutku. Sredstva opredelimo kot ekonomske dejavnike, s katerimi podjetje razpolaga in upravlja. Sredstva se v podjetju stalno spreminjajo in preoblikujejo iz ene oblike v drugo. Glede na hitrost preoblikovanja sredstev ločimo osnovna in obratna sredstva. Osnovna sredstva so stvari in pravice, ki v poslovnem procesu prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno obliko vrnejo v obdobju, daljšem od enega leta. Obratna sredstva pa so 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 enega leta. Glavna značilnost sredstev je, da bodo v prihodnosti prinašala gospodarske koristi in je mogoče njihovo vrednost zanesljivo izmeriti. Obstajajo trije bistveni elementi, ki opredeljujejo sredstva (Igličar & Hočevar, 1997, str. 81):

- sredstva morajo biti ekonomski dejavniki, kar pomeni, da morajo podjetju zagotavljati trenutne oziroma prihodnje koristi. To je mogoče le, če so v obliki denarja oziroma se jih

da zamenjati za denar, če jih je mogoče prodati ter če se predvideva, da se bodo uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja,

- upravljanje ekonomskih dejavnikov oziroma sredstev pomeni, da podjetje z njimi svobodno razpolaga,
- sredstvom je praviloma relativno lahko določiti ceno oziroma vrednosti ob njihovi pridobitvi.

V Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS, 2006) so sredstva opredeljena kot stvari, pravice in denar, izraženi v denarni merski enoti, ki jih podjetje obvladuje in s katerimi premoženjskopravno razpolaga. Gospodarske koristi, povezane s sredstvi, pritekajo v podjetje na več načinov. Podjetje tako lahko:

- uporablja sredstvo samo zase ali v povezavi z drugimi pri ustvarjanju proizvodov ali upravljanju storitev,
- zamenja sredstvo za drugo sredstvo,
- uporabi sredstvo za poravnavo svojega dolga ali
- razdeli sredstva med svoje lastnike.

Višino in strukturo sredstev prikazujemo na aktivni strani bilance stanja. Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev na določen dan. Pokaže premoženje, s katerim podjetje razpolaga, in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje na določen dan. Torej prikazuje finančni položaj podjetja na določen dan. Tabela 1 prikazuje strnjene postavke bilance stanja.

*Tabela 1: Bilanca stanja*

<b>SREDSTVA</b>	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	<b>A. KAPITAL</b>
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>
<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>
<b>II. Zaloge</b>	<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>
<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev
<b>V. Denarna sredstva</b>	3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti
<b>D. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>
Za bilančna sredstva	Za bilančne obveznosti

## **1.2 Poslovne terjatve**

### **1.2.1 Pomen poslovnih terjatev**

Eden izmed pomembnih pokazateljev ekonomsko-finančnega položaja podjetja so poslovne terjatve. Poslovne terjatve so sredstva, izkazana v bilanci stanja, ki vključujejo poleg terjatev do kupcev tudi terjatve do države in zaposlenih ter terjatve, ki izhajajo iz finančnih naložb in so povezane s finančnimi prihodki. Izkazane terjatve morajo biti preverjene in usklajene s kupci, da lahko prikazujejo realne in poštene vrednosti. Ker struktura in zapadlost poslovnih terjatev iz bilance stanja nista razvidni, moramo njihovo sestavo podrobno razkriti pri sestavi pojasnil k računovodskim izkazom.

Terjatve pripoznamo in izkažemo v bilanci stanja le, če je verjetno, da bodo povzročile gospodarske koristi, povezane z njimi. Te lahko pritekajo v podjetje na več načinov, zlasti pa z njihovo poravnavo v denarni ali nedenski obliki ali z uporabo za poravnavo dolgov podjetja. Če ne moremo več pričakovati koristi, povezanih z njimi, ker so jih kupci poravnali, ker so zastarale ali ker smo jih odstopili drugi osebi, jih pred sestavitvijo bilance stanja odpravimo. Odpravimo pa jih tudi takrat, ko zaradi postopka prisilne poravnave ali stečaja ni več pričakovati njihovega celotnega ali delnega poplačila (Hieng, 2014).

### **1.2.2 Razvrščanje poslovnih terjatev**

Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakšnih stvari ali opraviti kakšno storitev. Med poslovne terjatve se ne štejejo dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe, temveč se štejejo finančni prihodki, ki izhajajo iz naložb. Aktivne časovne razmejitve spadajo med poslovne terjatve le v širšem pomenu in pri računovodskem proučevanju (SRS 5, 2006).

Terjatve se pojavljajo večinoma do kupcev ali drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev, lahko pa tudi do dobaviteljev prvin poslovnega procesa, do zaposlencev, do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, do financerjev in do uporabnikov finančnih naložb (SRS 5, 2006).

V knjigovodskih razvidih in v bilanci stanja se terjatve pripoznajo kot sredstvo, če je verjetnost, da bodo pritekale gospodarske koristi in je mogoče zanesljivo izmeriti njihovo izvirno vrednost. Na podlagi ustreznih listin pripoznamo terjatev, ko se nanjo vezane pogodbene pravice začnejo obvladovati. Pripoznanje terjatev pa se odpravi, če se ne obvladujejo več nanjo vezane pogodbene pravice. Ne obvladujejo pa se, če se pravice do koristi, podrobno določene v pogodbi, izrabijo, ugasnejo ali če se odstopijo (SRS 5, 2006).



Računovodsko merjenje terjatev se izkazuje v zneskih, ki se pripoznajo na podlagi listin, ob predpostavki, da bodo te plačane. Prvotne terjatve se lahko kasneje povečajo ali pa ne glede na prejeto ali drugačno poravnavo tudi zmanjšajo za vsak znesek, utemeljen s pogodbo. Kasnejše povečanje terjatve vpliva na povečanje poslovnih prihodkov ali finančnih prihodkov, kasnejša zmanjšanja pa ne glede na plačilo terjatev praviloma vplivajo na poslovne ali finančne prihodke. S kasnejšimi povečanji oziroma zmanjšanji terjatev so mišljene predvsem spremembe vrednosti terjatev zaradi kasnejših popustov, vračil prodanega blaga in priznanih reklamacij ter kasneje ugotovljenih napak (SRS 5, 2006).

Terjatve, za katere se domneva, da ne bodo poravnane oziroma ne bodo poravnane v celotnem znesku, je treba šteti kot dvomljive, če se zaradi njih začne sodni postopek, pa kot sporne. Dvomljiva terjatev je terjatev, za katero se domneva, da ne bo poravnana oziroma ne bo poravnana v celotnem znesku. Sporna terjatev je terjatev, ki med upnikom in dolžnikom sproži spor, ki ga rešuje sodišče (SRS 5, 2006).

Take terjatve moramo oslabiti, če ocenimo, da je njihova plačljiva vrednost manjša od knjigovodske. Med poslovnim letom se popravki vrednosti terjatev, ki jih ni mogoče poplačati, lahko oblikujejo posamično ali v odstotku, izračunanem na podlagi izkušenj iz preteklih let in pričakovanj v prihodnosti. Popravki vrednosti zmanjšujejo knjigovodsko vrednost terjatve in povečujejo prevrednotovalne odhodke. Na koncu leta se preostali saldo popravka vrednosti uskladi z utemeljeno vrednostjo še ne poravnanih terjatev in se ustrezno poveča ali zmanjša (SRS 5, 2006).

### **1.2.3 Terjatve do kupcev**

Terjatve do kupcev so terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in z 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).

Glede na hitrost preoblikovanja poslovnih terjatev ločimo dolgoročne in kratkoročne poslovne terjatve. Dolgoročne poslovne terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice, da se od določenih oseb zahteva plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo storitve, ki zapade v plačilo v roku, daljšem od enega leta (Zaman, Hočevar, & Igličar, 2007, str. 56).

Kratkoročne poslovne terjatve pa so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice, da se od določene osebe zahteva plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo storitve, ki zapade v plačilo v roku, krajšem od enega leta. Pri kratkoročnih poslovnih terjativah gre najpogosteje za pravice, ki so se pojavile na podlagi dostavljenih, a še ne plačanih poslovnih učinkov, na podlagi plačil, za katera še ni bila prejeta protivrednost (predplačila), ter v zvezi s preveč plačanimi obveznostmi (Zaman et al., 2007, str. 66).

Šeligo (1997, str. 110) razvršča terjatve do kupcev glede na:

- zapadlost plačila; na tiste terjatve do kupcev, ki so že zapadle, in tiste, ki še niso,
- starost; začetek štetja dni od izdaje računa,
- velikost; majne, srednje in velike, pri katerih se velikost izračuna glede na odstotek vseh odprtih terjatev na določen dan,
- zavarovanje; ali imamo terjatve zavarovane ali nezavarovane,
- likvidnost; zelo likvidne, manj likvidne in nelikvidne terjatve, ki jih ocenjujemo na podlagi bonitet in zavarovanj plačil,
- verjetnost plačila; ne sporne, sporne, dvomljive in neizterljive,
- sedež kupca; na domače in tuje terjatve,
- pravni status kupca; terjatve do pravnih in terjatve do fizičnih oseb.

### 1.3 Likvidnost in plačilna sposobnost podjetja

#### 1.3.1 Likvidnost

Filipič in Mlinarič (1999, str. 64) likvidnost pojasnujeta s tem, kako hitro in s kakšnimi stroški se posamezen del aktive podjetja lahko preoblikuje v denar kot najbolj likvidno obliko premoženja. Ta trditev razlaga, da ima vsak posamezen del aktive podjetja različno stopnjo likvidnosti. Največjo imajo gotovina v blagajni in sredstva na transakcijskem računu, najnižjo likvidnost pa imajo dolgoročne naložbe.

Tako ločimo statično likvidnost, ki pomeni značilnost preoblikovanja sredstev v denar – večjo stopnjo udenarljivosti imajo terjatve, manjšo pa zaloge. Dinamična likvidnost se kaže v preoblikovanju sredstev iz obstoječe v druge oblike – običajno iz stvari in pravic v denar (Turk, 2004).

Izračun statične likvidnosti (1):

$$\text{Koeficient tekoče likvidnosti} = \frac{\text{celotna kratkoročna sredstva}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}} \quad (1)$$

Koeficient tekoče likvidnosti ali kratkoročni koeficient pokažeta, kakšna je sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Celotna kratkoročna sredstva so seštevek sredstev za prodajo, zalog, kratkoročnih poslovnih terjatev, kratkoročnih finančnih naložb in denarnih sredstev. Idealna vrednost koeficienta je 2. Če je vrednost manjša od 1,5, pomeni, da je podjetje v likvidnostnih težavah. Takrat mora podjetje preveriti obračanje zalog in terjatve do kupcev, da pride hitreje do denarnih sredstev.

Izračun dinamične likvidnosti (2):

$$\text{Koeficient pospešene likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (2)$$

Koeficient dinamične likvidnosti pa nam pove, ali podjetje lahko pokriva trenutne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ne da bi uporabilo oziroma prodalo zaloge. Za izračun uporablja sredstva, ki so hitreje unovčljiva, to so denar, kratkoročne terjatve in finančne naložbe. Idealna vrednost tega koeficienta je 1. Če je manjša, pomeni, da je sposobnost pokrivanja kratkoročnih obveznosti odvisna od prodaje zalog ali dolgoročnih sredstev. Večja je vrednost koeficienta, bolj likvidno je podjetje.

Med osnovne kazalnike likvidnosti štejemo še hitri koeficient (3), ki pokaže sposobnost podjetja pokriti tekoče obveznosti z razpoložljivim denarjem. Njegova idealna vrednost je okoli 0,5.

Izračun hitrega koeficienta:

$$\text{Hitri koeficient likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (3)$$

Ostali kazalniki likvidnosti so še:

$$\text{Koeficient finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročna sredstva}}{\text{kapital} + \text{dolgoročne obveznosti}} \quad (4)$$

Koeficient finančne stabilnosti (4) pove, v kolikšni meri so iz kapitala in dolgoročnih obveznosti financirana dolgoročna sredstva. Ker se del kratkoročnih sredstev financira iz dolgoročnih obveznosti, je idealna in priporočljiva vrednost koeficienta manjša od 1.

$$\text{Kratkoročna sredstva proti vsem sredstvom} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{celotna sredstva}} \quad (5)$$

Kazalnik kratkoročnih sredstev proti vsem sredstvom (5) pokaže delež kratkoročnih sredstev v celotnih sredstvih podjetja. Optimalna struktura in razmerje kratkoročnih sredstev med vsemi sredstvi sta odvisna od vrste dejavnosti in drugih posebnosti poslovanja podjetja. Storitvene dejavnosti imajo načeloma večjo vrednost kazalnika. Namen kazalnika je ocena likvidnostne strukture sredstev in ocena intenzivnosti pojavljanja določenih vrst sredstev. Pri

spremenjeni strukturi kratkoročnih sredstev pojasnujemo kazalnik s pomočjo vzrokov za spremembe:

$$\text{Neto obratna sredstva} = \text{kratkoročna sredstva} - \text{kratkoročne obveznosti} \quad (6)$$

Neto obratna sredstva (6) izračunamo kot razliko vrednosti med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Z vsebinskega vidika nam povejo, v kolikšni meri se kratkoročna sredstva financirajo s kratkoročnimi dolgovi. Pozitivni rezultat razlike nam pove, da se kratkoročna sredstva poleg s kratkoročnimi obveznostmi financirajo še z drugimi viri, na primer posojili. S tem kazalnikom pridobimo informacijo o kapitalski ustreznosti podjetja, torej o sestavi virov financiranja podjetja, ki so podlaga za dolgoročno plačilno sposobnost..

Stopnje likvidnosti sredstev lahko oblikujemo z različnih vidikov (Bergant, 2012):

- oddaljenost oblike sredstev od denarne oblike;
- čas, potreben za preoblikovanje sredstev v denarno obliko;
- stopnja verjetnosti oziroma možnosti preoblikovanja v denarno obliko;
- stroški preoblikovanja sredstev v denarno obliko.

Zakon o finančnem poslovanju podjetij (v nadaljevanju ZFPPod) opredeljuje likvidnost kot sposobnost podjetja, da pravočasno izpolnjuje zapadle obveznosti. ZFPPod naprej navaja, da mora uprava podjetja v primeru nelikvidnosti nemudoma sprejeti ukrepe za zagotovitev likvidnosti in o tem obvestiti nadzorni svet. Po preteku dveh mesecev mora nastopiti likvidno stanje v podjetju, če se to ne zgodi, uprava pristojnemu sodišču javi začetek stečajnega postopka oziroma postopka prisilne poravnave.

### 1.3.2 Plačilna sposobnost podjetja

Plačilna sposobnost oziroma solventnost (lat. *solvere* – plačati, rešiti) podjetja je sposobnost slednjega, da v dogovorjenih rokih poravnava svoje obveznosti. Načelo solventnosti je v tesni povezavi z načelom likvidnosti (Filipič & Mlinarič, 1999, str. 64).

Številni avtorji obravnavajo in opredeljujejo plačilno sposobnost z različnih vidikov in na različne načine, skupno razumevanje načela plačilne sposobnosti podjetja pa je razpolaganje z ustreznimi likvidnimi sredstvi, kadar so ta potrebna.

Filipič in Mlinarič (1999, str. 64) opisujeta dve vrsti solventnosti:

- dejansko solventnost, ki pomeni, da je podjetje sposobno poravnati vse svoje obveznosti v primeru likvidacije. S prodajo svojih sredstev poplača svoje obveznosti,

- tehnična solventnost ali relativna likvidnost pa pomeni, da je podjetje s svojimi sredstvi sposobno poravnati svoje obveznosti ob zapadlosti.

V primeru, da ima podjetje več sredstev na strani dolgoročnih naložb, je lahko ob dejanski solventnosti relativno nelikvidno. Lahko pa se zgodi tudi nasprotna situacija. Za podjetje je pomembna tehnična solventnost v vsakem trenutku.

Plačilno sposobnost podjetja izračunamo s kazalnikom dnevne plačilne sposobnosti (7), ki pove, ali je podjetje zmožno plačevati svoje obveznosti na določen dan.

$$\text{Kazalnik dnevne plačilne sposobnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{zapadle obveznosti}} \quad (7)$$

Vrednost kazalnika mora biti 1 ali več, da je podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti z razpoložljivimi sredstvi na določen dan. Če je kazalnik manjši od 1, pomeni, da je podjetje plačilno nesposobno. Kazalnik lahko pomnožimo s 100 in dobimo stopnjo pokritja dospelih obveznosti z denarnimi sredstvi v določenem trenutku. Dobljeni odstotek nam razkrije odstotek dospelih obveznosti, ki jih podjetje lahko poravna z razpoložljivimi denarnimi sredstvi.

Pogoj za obvladovanje tveganja v zvezi s plačilno sposobnostjo je finančno ravnotežje. Finančno ravnotežje predstavlja razmerje med finančno strukturo aktive in pasive oziroma sredstev in obveznosti do virov sredstev. Finančno ravnotežje lahko opazujemo v določeni časovni točki (statično) ali pa, kako se spreminja v času (dinamično), torej njegovo spreminjanje in gibanje. S časovnega vidika vsebinsko ločimo kratkoročno finančno ravnotežje in dolgoročno finančno ravnotežje. Kratkoročno finančno ravnotežje je pogoj obvladovanja kratkoročne plačilne sposobnosti in je načelo usklajenosti denarnih tokov. Dolgoročno finančno ravnotežje pa je pogoj obvladovanja dolgoročne plačilne sposobnosti, ki ga razumemo kot finančno strukturo aktive in pasive, tako da so dolgoročno vezana sredstva financirana z dolgoročnimi obveznostmi do virov sredstev (Bergant, 2007, str. 98).

### 1.3.3 Denarni tok

Izkaz denarnih tokov je obvezen računovodski izkaz za srednja in velika podjetja ter tista mala podjetja, ki so zavezana k reviziji. Ostala podjetja ga po Zakonu o gospodarskih družbah niso dolžna izdelovati, lahko pa ga izdelajo za notranje potrebe. Z denarnih tokom si pomagamo razumeti finančni položaj podjetja.

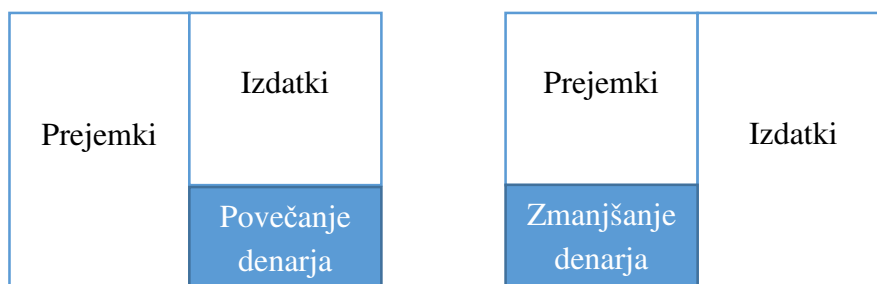
Finančni vidik poslovanja podjetja prikazuje pridobivanje in vračanje finančnih sredstev, naložb in preoblikovanje sredstev ter obveznosti do virov sredstev. V okviru sredstev je denar najbolj likvidna oblika sredstev. Že samo poslovanje podjetja se praviloma začne z denarjem. Lastniki vložijo denar v podjetje, ki se nato preoblikuje v druge oblike sredstev in tako stalno

kroži po podjetju. Nemoten denarni tok pa omogoča nemoteno delovanje vseh poslovnih funkcij podjetja.

Gibanje denarnih sredstev v obdobju nam prikazuje izkaz denarnih tokov. Računovodski izkaz denarnih tokov prikazuje kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Denarni tokovi so prikazani sistematično in urejeno v določenem obdobju. Denarna sredstva na koncu obdobja bodo večja kot na začetku obdobja, če bodo prejemi v obdobju večji od izdatkov. Če so prejemi v obdobju manjši od izdatkov, so denarna sredstva na koncu obdobja manjša kot na začetku obdobja. Vpliv razmerja prejemkov in izdatkov na gibanje denarnih sredstev je prikazan na sliki 1. Izkaz denarnih tokov se pripravlja za krajša obdobja (dnevna, tedenska, mesečna, trimesečna) zaradi narave spreminjanja denarnih sredstev. Služi predvsem finančni službi znotraj podjetja, ki spremlja denarne tokove ne samo za preteklo obdobje, temveč je pomembno, da pripravlja planirane denarne tokove (Igličar & Hočevar, 1997).

Pomemben vpliv na denarni tok ima prodaja na odlog plačila. Če kupec ne plača v dogovorjenem roku, lahko nastane vrzel na strani načrtovanih prejemkov.

*Slika 1: Osnovna shema denarnih tokov za obdobje*



*Vir: A., Igličar & M., Hočevar, Računovodstvo za managerje, 1997, str. 184.*

Ko pripravljamo izkaze denarnih tokov, pretekle ali planirane, moramo poznati razlike med prejemki in prihodki ter izdatki in odhodki. Prejemki, ki jih v praksi imenujemo tudi prilivi, so neposredno povečanje denarnih sredstev podjetja. Izdatki oziroma odlivi pa so neposredno zmanjšanje denarnih sredstev v podjetju.

Igličar in Hočevar (1997) ločita tri razmerja med prejemki in prihodki ter tri razmerja med izdatki in odhodki:

- prejemki, ki ne vodijo k prihodkom, so tisti, ki povečajo denarna sredstva v podjetju, vendar istočasno ne povzročijo prihodkov,
- prejemki, ki so gospodarsko povezani s prihodki. Te prejemke naprej delimo na prejemke, ki se pojavijo kasneje kot prihodki (prodaja na odlog plačila), prejemke, ki se pojavijo hkrati s prihodki (gotovinska prodaja, plačilo blaga ob prevzemu), ter prejemke, ki se pojavijo pred prihodki (prejeta predplačila),

- prihodki, ki niso prejemki, so drugi prihodki, ki pa ne povzročijo povečanja denarnih sredstev (brezplačna pridobitev blaga),
- izdatek, ki ne vodi k odhodkom, je recimo nakup zemljišča ali umetniške slike, kot sredstvo, ki se ne amortizira,
- izdatki, ki so gospodarsko povezani z odhodki. Ločimo izdatke, ki se lahko pojavijo kasneje kot odhodki (nabava na odlog plačila), izdatke, ki se pojavijo hkrati z odhodki (nabava s takojšnjim plačilom), ter izdatke, ki se pojavijo pred odhodki (dana predplačila),
- odhodki, ki ne temeljijo na izdatkih, so najbolj tipični v obliki amortizacije. Obračunana vrednost amortizacije se najprej upošteva kot strošek in šele kasneje odhodek, izdatek, povezan z osnovnimi sredstvi, namreč nastane ob nakupu sredstev.

Z izkazom denarnih tokov prikazujemo spremembe stanja denarnih sredstev. Denarne tokove prikazujemo v treh sklopih:

- denarni tokovi pri poslovanju so tisti del delovanja podjetja, v katerem se izvaja primarna dejavnost podjetja,
- denarni tokovi pri naložbenju – prejemki in izdatki od investiranja v opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine ter finančne naložbe,
- denarni tokovi pri financiranju so spremembe na kapitalu in dolgovih brez poslovnih dolgov in pasivnih časovnih razmejitev.

Povečanje denarnih sredstev je posledica poslovanja, financiranja in dezinvestiranja, zmanjšanje denarnih sredstev pa posledica poslovanja, investiranja in definciranja.

## **2 OBVLADOVANJE TERJATEV DO KUPCEV**

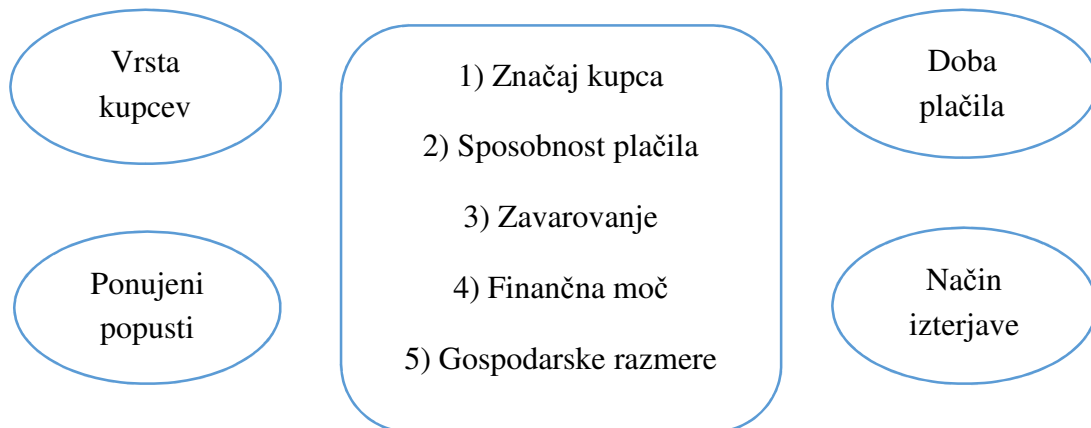
### **2.1 Prodaja na odlog plačila**

Podjetja pri prodaji svojih proizvodov ali storitev z dogovorom ugodijo kupcem, da obveznost za plačilo prestavijo na določen prihodnji datum. To pomeni, da podjetje namesto prejetega denarnega plačila kupcu odobri kredit, ki se kaže kot terjatev do kupca. Takšen prihodek, ki nastane ob zaračunani prodaji, pa ne prinese takojšnjega prejemka. Terjatve so zato manj likvidna sredstva, takoj za denarjem in kratkoročnimi vrednostnimi papirji, vendar pred zalogami. Podjetja, ki prodajajo s plačilom na odlog, morajo voditi politiko na področju terjatev do kupcev. Likvidnostne težave se lahko v podjetju hitro pojavijo, če imajo preveč prodaje s plačilom na odlog takšnim kupcem, ki niso plačilno sposobni.

## 2.2 Kreditna politika

Kreditna politika se ukvarja z značilnostmi kupcev glede na obseg prometa, z dobo plačilnih rokov, z danimi ugodnostmi kupcem in možnimi načini izterjav. Slika 2 prikazuje značilnosti kreditne politike, ki jo podjetja navadno oblikujejo sama, ter dejavnike kreditne sposobnosti kupca.

Slika 2: Kreditna politika podjetja



Kreditna politika v podjetju želi doseči optimalni obseg terjatev v razmerju do celotnega obsega prodaje. Kupcu se lahko prodaja z običajnimi plačilnimi roki ali pa na kratkoročni kredit. Slednji način prodaje kupcu omogoča razpolaganje s prodajalčevimi denarnimi sredstvi, vendar prodajalec pri prodaji na kredit dosega večji obseg prodaje, s čimer pa tvega, da se pojavita negativna likvidnost in donosnost (Filipič & Mlinarič, 1999, str. 136).

Obvladovanje terjatev se najprej začne znotraj sodelovanja med finančno in prodajno funkcijo, s planiranjem, spremljanjem, z analiziranjem in nadzorom. Finančna funkcija je temeljna poslovna funkcija podjetja, ki med drugim spremlja podatke o stanju in gibanju terjatev. Bistvo finančne funkcije je financiranje in gospodarjenje s finančnimi sredstvi. Prodajna funkcija pa v najširšem pomenu skrbi, da se blago in storitve pretvorijo v denar, in s tem zagotovi nepretrgan krog poslovnega procesa (Lipičnik, 1997).

Optimalni obseg terjatev do kupcev je tisti, s katerim želimo doseči večje ekonomske koristi od dodatnih stroškov, ki so potrebni za izterjavo že zapadlih terjatev (Filipič & Mlinarič, 1999, str. 136).

Naloga kreditne politike je spremljanje terjatev do kupcev. Finančna služba sprejema ukrepe, ki skrbijo, da je obseg terjatev v skladu z načrtovanim obsegom, da se krajša čas vnovčenja terjatev in da se zmanjša tveganje pri unovčevanju terjatev (Filipič & Mlinarič, 1999, str. 136).

Mramor (1993) dejavnike kreditne sposobnosti kupcev deli na:



- značaj kupca,
- sposobnost plačila,
- zavarovanje,
- finančno moč in
- gospodarske razmere na trgu.

Teško je za vse kreditne odločitve določiti, kateri izmed dejavnikov kreditne sposobnosti je bolj in kateri manj pomemben. Pri vsaki kreditni odločitvi mora podjetje tehtati njihov relativni pomen in potem dati večjo težo pomembnejšemu. Navadno podjetja dajejo večjo težo informacijam, kako je kupec v preteklosti odplačeval kredite (tega podjetja in drugih kreditodajalcev). Iz teh informacij podjetje sklepa na kupčev značaj v smislu njegove pripravljenosti, da plača, kar je dolžan. Podjetja sposobnost plačila kupca merijo predvsem s tem, koliko tekočih denarnih pritokov ta pričakuje, njegovo finančno moč pa, kadar gre za podjetje z obsegom lastniškega kapitala, pri posamezniku pa z obsegom premoženja. Blago, ki ga podjetja prodajajo, je lahko takšne narave, da podjetja za prodajo na kredit zahtevajo zavarovanje v podobnih oblikah kot zavarovanje bančnega kratkoročnega kredita. Sposobnost kupca, da ponudi zavarovanje, je v takšnih primerih pomemben dejavnik odobritve odloga plačila. Na odločitve odobritve kredita pa vplivajo tudi splošni gospodarski pogoji. Kreditni pogoji v času gospodarskega vzpona praviloma niso tako ostri, saj je manj verjetno, da kupec ne bo mogel plačati dolga (Mramor, 1997, str. 307)

Podjetje mora v določenih časovnih obdobjih analizirati politiko kreditiranja kupcev in postopke, ki jih pri tem uporablja. Samo analiza obstoječe kreditne politike velikokrat ne da želenih rezultatov, če se hkrati ne proučijo tudi možni rezultati drugačne kreditne politike, ki bi jo podjetje lahko vodilo (Mramor, 1997, str. 310).

### **2.3 Spremljanje terjatev do kupcev**

Upravljanje s terjatvami je ena izmed pomembnih nalog podjetja. Cilj analiziranja terjatev do kupcev je ugotoviti, koliko kupci v povprečju zamujajo s plačili in kako skrajšati čas vezave terjatev.

Podlaga za analizo terjatev se običajno izvaja na naslednje načine:

- s koeficientom obračanja terjatev do kupcev (8),
- z dnevi vezave terjatev (9),
- s starostno strukturo terjatev,
- s kontno kartico kupca in
- s povprečnim časom plačila.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev kaže hitrost obračanja sredstev, vezanih v terjatvah, in pove, kolikokrat se sredstva obrnejo v razdobju enega leta oziroma kolikokrat na leto se terjatev pretvori v denar. Izračunani koeficient se primerja z načrtovanim, s koeficientom iz prejšnjih let in s podjetji, ki delujejo v podobni dejavnosti.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{Poravnane terjatve do kupcev v letu dni}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (8)$$

Drugi kazalnik obračanja terjatev, dnevi vezave terjatev, imenujemo ga tudi povprečen čas, potreben za poplačilo terjatev, kaže povprečen čas (število dni) od prodaje do poplačila terjatev. Z njim ugotovimo, koliko kupci v povprečju zamujajo s plačili svojih dolgov. Prav tako pove, koliko časa podjetje v povprečju kreditira kupce.

$$\text{Dnevi vezave terjatev} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja terjatev}} \quad (9)$$

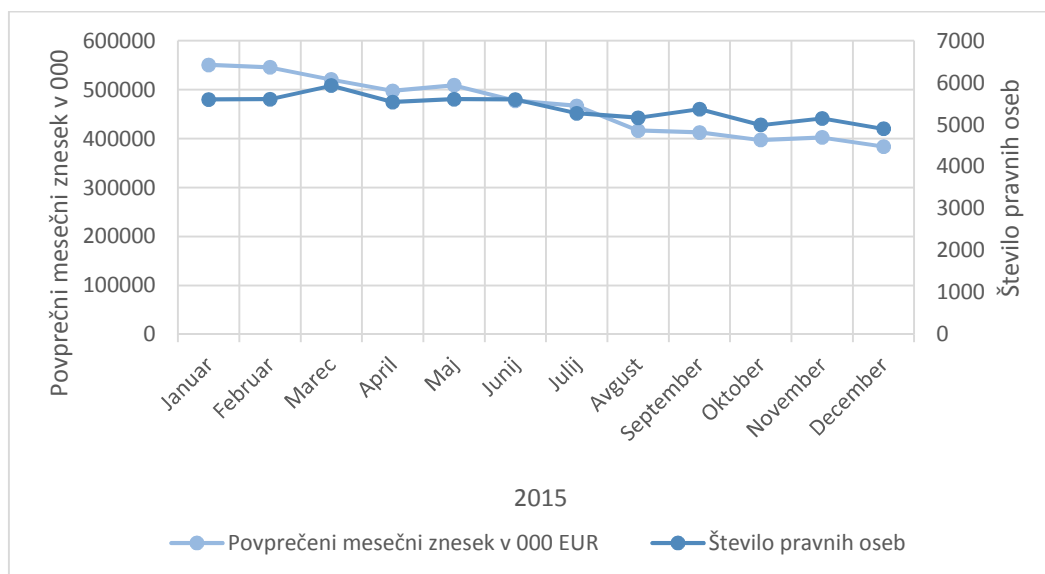
Podjetja poleg omenjenih kazalnikov na celotni ravni terjatev uporabljajo še naslednje kazalnike: delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah, delež toženih terjatev v vseh terjatvah in delež odpisanih terjatev v vseh terjatvah.

Starostna struktura je struktura dolžnikov po skupinah, razvrščenih s plačilnimi roki do 15 dni, do 30 dni, do 60 dni itd. Z njo ugotavljamo, koliko je rednih in nerednih plačnikov. Podatke lahko primerjamo s preteklimi leti in s konkurenco (Filipič & Mlinarič, 1999, str. 138).

Statistiko trenda finančne nediscipline v Sloveniji vodi Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ). Evidenca vsebuje le dospele neporavnane obveznosti poslovnih subjektov iz naslova sodnih sklepov o izvršbi, iz naslova davčnega dolga in stroškov davčne izvršbe ter iz naslova zakonite preživnine, odškodnine za škodo, nastalo zaradi prizadetega zdravja, odškodnine zaradi izgube delovne zmožnosti ali odškodnine zaradi smrti preživljavca. Od 29. 12. 2012 dalje pa vsebuje tudi dospele neporavnane obveznosti iz naslova izvršnice do uvedbe insolvenčnih postopkov. Evidenca ne vsebuje ostalih dospelih neporavnanih obveznosti iz naslova neplačanih računov med dolžniki in upniki. Trend gibanja dospelih neporavnanih obveznostmi v letu 2015 za Slovenijo po vrstah poslovnih subjektov prikazujeta grafa na slikah 3 in 4.

Slika 3 prikazuje upad dospelih neporavnanih obveznosti med pravnimi osebami. Število pravnih oseb pa se je z majhnimi odstopanji po mesecih zmanjševalo.

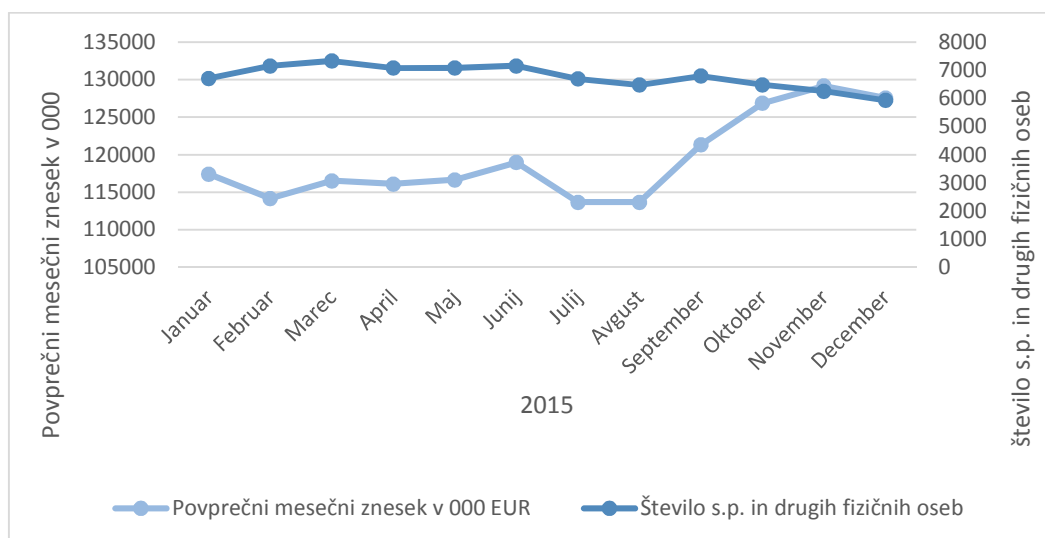
Slika 3: Grafični prikaz upada dospelih neporavnanih obveznosti pravnih oseb v letu 2015



Vir: Ajpes, *Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po mesecih in dnevih, 2015.*

Slika 4 prikazuje gibanje dospelih neporavnanih obveznosti med samostojnimi podjetniki in drugimi fizičnimi osebami z dejavnostjo. V drugi polovici leta 2015 so se dospele neporavnane obveznosti skokovito povečale. Kratkoročne obveznosti se zmanjšujejo, vendar ostaja velik delež neplačanih dolgoročnih obveznosti – obveznosti nad enim letom.

Slika 4: Grafični prikaz samostojnih podjetnikov in drugih fizičnih oseb z dejavnostjo z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2015



Vir: Ajpes, *Samostojni podjetniki in druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane dejavnosti, z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po mesecih in dnevih, 2015.*

Glavni namen spremljanja posameznega kupca je pridobiti informacije o njegovi plačilni disciplini, o tem, kolikokrat je morebiti presegel rok plačila, in o možnostih v primeru izterjave. Za pridobitev takšnih informacij na ravni kupca potrebujemo dobro informacijsko podporo, predvsem z računovodskega področja. Kontna kartica kupca je prva najpogostejša oblika pregleda postavk kupca, iz katere razberemo gibanje prodaje in plačilno disciplino. Izpis odprtih postavk pa nam pokaže preostanek dolga kupca na določen dan. S podatki poizkušamo analizirati gibanje terjatev v obdobju, odstopanja od dogovorjenih rokov plačil in njihove vzroke (Rakovec, 2009).

Tehtan povprečni plačilni čas je primeren kazalnik za stalne kupce. Izračunamo čas od nastanka terjatve do nastanka plačila te terjatve. Ta čas primerjamo v določenem obdobju s preteklim obdobjem (Rakovec, 2009).

Podjetje stanje celotnih terjatev spremlja zaradi informacij o njihovem gibanju, saj kreditiranje kupcev pomeni financiranje, kupci torej uporabljajo finančna sredstva podjetja. Cilj podjetja je skrajšati dneve vezave in pospešiti obračanje terjatev, da se vezan denar v terjatvah čim hitreje obrne, kar pomeni pozitiven denarni tok.

## **2.4 Zavarovanje terjatev**

V današnjem času je poslovno okolje močno podvrženo plačilni nedisciplini. Vedno več dolžnikov skuša privarčevati s tem, da zavlačujejo s plačilom svojih obveznosti. To pa ogroža likvidnost in konkurenčnost pri upnikih. Najbolj to občutijo podjetja, ki svoje blago in storitve prodajajo s plačilom na odlog in imajo veliko število majhnih kupcev.

Ker podjetja ne morejo poslovati le na podlagi avansnega plačila oziroma predplačila, je najenostavnejše zavarovanje terjatev, ki bi ga lahko imela tudi mala podjetja, ustrezen poslovni sistem v podjetju, ki bi dokazoval izvršeno naročilo in dobavo. To je klasičen postopek podpisovanja in ožigosa naračilnic in dobavnic. Kadar gre v podjetju za finančno večji posel ali za daljše obdobje sodelovanja, je nujno, da podjetje sklene pogodbo z naročnikom, s katero sta obe pogodbeni strani seznanjeni o svojih pravicah in obveznostih.

Najbolj tipične oblike zavarovanj terjatev so:

- zastavna pravica na premočninah (ročna zastava),
- zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka),
- poroštvo,
- menica in
- bančna garancija.

Zastavna pravica na premičninah poteka tako, da se na podlagi zastavne pogodbe izroči zastavljeno premičnino v posest upniku ali drugi osebi za upnika. V praksi je bolj uveljavljena neposestna zastavna pravica, ki se od predhodne razlikuje le v tem, da zastavitelj zastavljene premičnine ne izroči, ampak jo ima v posesti. Za zastavitelja je to bolj ugodna možnost, ker lahko premičnino (stroji, vozila, zaloge itd.) uporablja naprej za pridobivanje prihodkov. Za zastavne pravice na premičninah se vodi register AJPES. Register je javne narave in s tem dostopen vsem, tako zastavitelj ne more odtujiti premičnine brez soglasja upnika. V primeru, da terjatev ni poplačana, upnik brez sodnih postopkov po osmih dneh od opozorila dolžniku izroči zastavljeno premičnino (Zavarovanje terjatev kot ukrep proti finančni nedisciplini, 2010).

Zastavna pravica na nepremičnino ali hipoteka je vseobsežna lastninska pravica do nepremičnine in njenih sestavin do dolžnikovega poplačila celotnih terjatev. Nastane neposredno s pravnim poslom na podlagi pogodbe, ki ji rečemo posebna hipotekarna pogodba. Pogoj za nastanek hipoteke je vpis hipoteke v zemljiško knjigo. Pri klasični hipoteki, to je pisni pogodbi, podjetje uveljavlja svoje pravice prek sodnih postopkov. Notarska hipoteka, overjena pogodba, pa je za podjetja precej bolj prikladna, saj svoje pravice uveljavlja prek izvršbe in niso potrebni sodni postopki (Zavarovanje terjatev kot ukrep proti finančni nedisciplini, 2010).

Poroštvo je s pogodbo zavezujoča odgovornost tretje osebe – poroka, da bo v primeru neplačanih obveznosti dolžnika poravnal obveznosti do upnika. Da je poroštvena pogodba veljavna, mora porok dati izjavo v pisni obliki. V primeru, da je porokov več, velja solidarno poroštvo, kar pomeni, da upnik lahko terja od kateregakoli poroka v odvisnosti od njihovega premoženjskega stanja. Solidarna poroštva veljajo pri gospodarskih pogodbah, razen v primerih, kadar je izrecno dogovorjeno drugače. Subsidiarno poroštvo pomeni, da upnik po pisnem obvestilu dolžniku o zahtevi za poravnanje terjatev terja poroka za to terjatev. Pri tem poroštvu upniku ni treba iti skozi sodni postopek (Obligacijski zakonik (OZ), Uradni list RS, št. 83/2001).

Menica je vrednostni papir, ki ga izda dolžnik za zavarovanje upnikove terjatve. Izda se jo v pisni obliki in mora vsebovati oznako, da gre za menico; kraj in dan izdaje menice ter rok zapadlosti; nepogojno denarno vsoto; ime tistega, ki plača – trasata, ime tistega, kateremu se plača – remitenta in podpis izdajatelja – trasanta. Izdajatelj menice da obljubo, da bo poplačal obveznosti do upnika. Lastnost menice je tudi, da lahko zamenja prvotnega dolžnika in prenese obveznosti na nekoga tretjega s podpisom o sprejetju – akceptom. Kadar menica vsebuje le podpis dolžnika, jo imenujemo bianco menica. Če banka sprejme bianco menico, mora izdajatelj poleg pravilno izpolnjene menice podati še menično izjavo, s katero upnik lahko dokončno vpiše podatke na menici za poplačilo svojih terjatev in pooblastilo banki, da lahko unovči tako menico. V praksi se podjetja bianco menici raje izogibajo, saj obstaja možnost, da dolžnik pri banki kadarkoli prekliče izjavo o pooblastilu. Nevarnost pri menici je tudi pri določanju zavarovanega zneska, saj dolžnik z navedenim zneskom lahko z preseže

svoje finančne zmogljivosti. V takem primeru mora upnik, ki želi priti do svojih terjatev, vložiti izvršbo na sodišče (Zakon o menici, Uradni list RS št. 13/94-ZN).

V skladu z Zakonom o obligacijskih razmerjih banka z bančno garancijo prevzema obveznost do upravičenca iz garancije, da mu bo poravnala obveznost, katere tretja oseba (naročnik garancije) ob zapadlosti ne bi izpolnila, če bodo izpolnjeni vnaprej določeni pogoji iz garancije. Gre za enostransko obveznostno pogodbo v breme tretjega, pri kateri je zavezan samo garant, upnik (upravičenec iz garancije) pa je zgolj upravičen prejeti izpolnitev. Značilnosti garancijskega razmerja iz bančne garancije so zlasti:

- bančna garancija je eno najbolj učinkovitih sredstev zavarovanja, a je tudi med najdražjimi,
- naročnik garancije mora terjatev banke, če bi prišlo do unovčitve bančne garancije, ustrezno zavarovati oziroma banki ponuditi jamstvo, če bo banka izplačala znesek iz garancije, ker dolžnik ne bi izpolnil svoje obveznosti,
- poznamo odvisne in neodvisne bančne garancije (garancije na prvi poziv ali brez ugovorov). Pri prvi ima banka vse ugovore iz temeljnega posla, pri drugi pa je zaveza banke popolnoma abstraktna in banka nima nobenega ugovora iz temeljnega posla med naročnikom garancije in upravičencem, temveč le ugovore, ki izvirajo iz samega obligacijskega posla med banko in upravičencem, torej iz bančne garancije same (na primer, da niso izpolnjeni vsi pogoji, ki so določeni v bančni garanciji),
- pogoj za veljavnost bančne garancije je, da je dana v pisni obliki (Poslovanje in izterjava v EU, 2012, str. 16)

Zahtevek za unovčitev garancije mora biti predložen banki in mora vsebovati originalno pismo naročnika za unovčenje garancije in original garancije (Poslovanje in izterjava v EU, 2012, str. 17).

## **2.5 Izterjava terjatev**

### **2.5.1 Ukrepi in postopki izterjave terjatev**

Plačilna nedisciplina je danes v tolikšni meri prisotna v poslovnem svetu, da povzroča vrsto nezadovoljstva na strani prodajalcev. Njeno obvladovanje podjetjem, vzame veliko časa in truda, predvsem malim, ki nimajo sredstev ali strokovnega kadra, da bi razvili sistem upravljanja z neplačniki. Terjatve so pomemben del premoženja podjetja in podjetja jim zlasti v kriznih časih namenjajo veliko pozornost. Kadar ima podjetje večji obseg terjatev do kupcev, lahko ta pomembno vpliva na denarni tok.

Podjetje mora izdelati postopek izterjave, ki bo finančno čim bolj učinkovit, kar pomeni, da bo podjetje pri danih stroških izterjalo čim več, vendar pa mora biti sistem tudi tržno učinkovit – čim manj mora vplivati na obseg prodaje. Postopek izterjave se največkrat začne s prijaznim opozorilom na primer na mesečnem računu, da je rok plačila za nakupe v prejšnjih obdobjih že potekel in da bi bilo plačilo dobrodošlo. Postopek izterjave pa se običajno konča,

če prejšnje faze niso bile uspešne, s prijavo na sodišču ali z najetjem zunanjih izterjevalcev (Mramor, 1997, str. 310). Tabela 2 prikazuje postopke izterjave po fazah dospelosti.

*Tabela 2: Primer postopka izterjave*

Dnevi po dospelosti	Ukrepi
30	»Nežno« opozorilo o neplačanih obveznostih na mesečnem računu.
35	Upočasnitev dobav temu kupcu.
45	Pisna in včasih telefonska sporočila o obveznosti plačila, o katerih je sproti obveščen oddelek za prodajo.
60	Telefonski poziv z vprašanjem, kdaj se lahko pričakuje plačilo.
90	Kreditni oddelek se odloči, ali napisati pismo, v katerem kupca obvesti, da bo njegov račun predan zunanjemu izterjevalcu, če ga ne plača v dveh dneh.

*Vir: Mramor, D., Uvod v poslovne finance, 1993, str. 310.*

Glede na ukrepe, ki jih izvaja podjetje, terjatve delimo v dve skupini. Prva skupina so obstoječe terjatve. To so terjatve, ki so že nastale in jih ima podjetje v svoji bilančni aktivi. Druga skupina pa so potencialne terjatve, ki bodo šele nastale in se nanašajo na prihodnje terjatve.

Pri potencialnih terjativah je značilen ukrep za pridobivanje informacij boniteta prihodnjega kupca. Boniteta je ocena posojilne sposobnosti dolžnika, kako verjetno je, da bo ta odplačal svoj dolg. Oceno bonitete lahko izdelamo sami ali pa jo naročimo pri organizacijah, ki se ukvarjajo z izračuni in izdelavo bonitetnih izkazov (Filipič & Mlinarič, 1999). Bolj znane bonitetne agencije, ki delujejo na slovenskem trgu, so Bonitetna hiša Si.skupina, d. o. o., Bonitetna hiša I, d. o. o., in Bisnode, d. o. o., ter druga manjša podjetja, ki se ukvarjajo z bonitetnimi ocenami. Najbolj pogosto podjetja naročajo bonitetne izkaze pri organizaciji AJPES, ki med drugim pokriva področje izračuna bonitetnih ocen. AJPES je s strani države Republike Slovenije ustanovljena agencija, kar je tudi eden izmed razlogov za splošno zaupanje vanjo. V nadaljevanju so predstavljene različne bonitetne ocene, ki jih lahko naročimo pri organizaciji AJPES:

- S.BON AJPES je model bonitetne ocene podjetja, zadruga in samostojnega podjetnika. Izdela se na podlagi zadnjih računovodskih izkazov in morebitnih dogodkov neplačil, kot so začetek stečajnega postopka, prisilne poravnave pri podjetjih in zadrugah, osebne stečaja in prisilne poravnave pri samostojnih podjetnikih. S.BON model se izdeluje ločeno za gospodarske družbe in samostojne podjetnike ter ločeno glede na dejavnost, obdobje poslovanja in za novoustanovljene poslovne subjekte. Ta model kaže oceno verjetnosti za

nastop neplačila za eno leto po datumu izdelave računovodskih izkazov. Izračuna se na podlagi vrednosti kazalnikov dobičkonosnosti in denarnega toka, likvidnosti, zadolženosti, velikosti, produktivnosti, rasti, aktivnosti in upravljanja z obratnim kapitalom. Pri oceni se upoštevajo tudi morebitni zabeleženi dogodki neplačil, blokade na transakcijskih računih in objave sodišč o insolventnih postopkih. Bonitetna ocena S.BON AJPES modela se ocenjuje s kraticami od SB1 do SB10, pri čemer SB1 pomeni najboljšo oceno, SB10 pa je oznaka najslabše bonitetne ocene, vendar pri tej oceni še ne nastopi verjetnost dogodka neplačila. Najslabša bonitetna ocena, kjer nastopi verjetnost neplačil, pa ima oznako SB10d (Bonitetne storitve, 2016);

- BON-1/Z obsega splošne podatke o pravnih osebah javnega prava ali zasebnega prava, zavodih, javnih zavodih, inštitutih. Ti podatki so pridobljeni iz letnih poročil, na podlagi izračunov kazalnikov finančne stabilnosti in poslovne uspešnosti ter kazalnikov velikosti. Bonitetna informacija BON-1/Z se uporablja za predstavitev poslovanja, za udeležbe na javnih razpisih, za preverjanje finančne stabilnosti in uspešnosti poslovanja (Bonitetne storitve, 2016);
- BON-2 je bonitetna ocena o tekoči plačilni sposobnosti za pravno osebo ali samostojnega podjetnika. Vsebuje splošne podatke o poslovnem subjektu, ki se jih pridobi iz različnih javnih registrov, kot so poslovni register, register transakcijskih računov. Vsebuje tudi podatke o prejemkih in izdatkih s poslovnih računov ter morebitne blokade transakcijskih računov. Informacija, ki jo da BON-2, predstavlja plačilno sposobnost poslovnega subjekta za svoje poslovne partnerje in druge. Uporablja se tudi za udeležbo na javnih razpisih, za preverjanje plačilne sposobnosti s podatki o prejemkih in izdatkih ter za morebitne dospele neporavnane obveznosti v zadnjem polletju (Bonitetne storitve, 2016).

AJPES za pravne osebe iz Hrvaške izdeluje BON-HR in za tiste iz Makedonije BON-MK, ki vsebujeta splošne podatke o pravni osebi, podatke iz letnih poročil in izračunane kazalnike finančne stabilnosti in likvidnosti ter poslovne uspešnosti. Podatki in kazalniki so naravnani na dejavnost, ki jo poslovni subjekt opravlja, obsega tudi informacijo o stanju na transakcijskem računu in morebitne dospele neporavnane obveznosti. Poleg omenjenih informacij o boniteti BON-MK naročnik lahko pridobi tudi podatke iz registra sredstev, ki jih ima pravna oseba iz Makedonije v najemu (R3-MK) in informacijo, imenovano (RL-MK), iz registra zastavnih pravic na premičninah in nepremičninah za pravno osebo iz Makedonije (Bonitetne storitve, 2016).

Bonitetna poročila, ki podajajo informacije o tveganju poslovanja z določenim poslovnim partnerjem, so plačljiva, vendar je strošek naročila bonitetne ocene v primerjavi s posledicami napačnih odločitev precej manjši. Najbolj znana tuja bonitetna hiša, s katero sodelujejo tudi slovenski izvajalci bonitet, je Dun & Bradstreet (Bonitetne storitve, 2016).

Pri obstoječih terjatvah podjetja za pospeševanje unovčenja terjatev uporabljajo naslednje ukrepe:



- zaračunavanje zamudnih obresti,
- pošiljanje opominov in obiskovanje dolžnikov,
- kompenzacijo, pobot,
- določanje zgornjega zneska terjatev do posameznega kupca,
- gotovinske popuste,
- prodajo terjatev – faktoring,
- spreminjanje terjatev v kapitalski vložek (sprememba dolžniškega v lastniški kapital),
- telefonsko izterjavo,
- predajo terjatve zunanjemu izterjevalcu in
- prisilno izterjavo prek sodišča.

### **2.5.2 Zamudne obresti**

Podjetja zamudne obresti zaračunavajo na podlagi zakonsko predpisane obrestne mere ali na podlagi sklenjene pogodbe – pogodbeni obrestni meri. Zakonska obrestna mera je oblikovana iz referenčne obrestne mere, ki jo določa Evropska centralna banka, plus osem odstotnih točk. Predpisana letna obrestna mera se objavlja v Uradnem listu za šestmesečna obdobja, od prvega januarja in od prvega julija. Obračunajo se od glavnice od prvega dne zamude do dne plačila. Zamudne obresti za kupca pomenijo dodaten strošek nakupa, zato je večja verjetnost, da bo svoje obveznosti poravnal pravočasno. Za podjetja, ki ne poslujejo prek pogodbe, je smotrno, da že na izdanem računu navedejo klavzulo o zaračunavanju zamudnih obresti.

### **2.5.3 Opomini, obisk dolžnikov, telefonska izterjava**

Pisni opomini so najbolj razširjena oblika opozarjanja na zapadle terjatve. Učinkovitost pošiljanja opominov je večja, če so ti poslani teden dni od dneva zapadlosti. Pisni opomin pošljemo po navadni pošti kot uradni dokument, ki naj ima vse pomembne postavke iz izdanega računa ter dodaten rok plačila. Pošilja naj se odgovorni osebi s priporočeno pošto. Vsebina besedila naj bo vljudna. Podjetja večkrat zaračunavajo tudi strošek opomina in že obračunane zamudne obresti. Zamudnikom običajno pošiljajo do največ tri opomine. V primeru, da ni povratnega učinka pri kupcu, je smiselno preveriti, ali je kupec še aktiven, lahko se ga obišče ali pa se vzpostavi telefonski stik.

Po poslanem opominu je najprimernejši nadaljnji postopek izterjave telefonski klic. Gre za ukrep, ki je lahko zelo produktiven, če gre za organizirano ekipo ljudi v podjetju. Telefonski pogovor mora biti vnaprej pripravljen z jasnimi in vljudnimi pogovori, taktičen in zapisan s pomembnimi povratnimi informacijami.

Osebni stiki z obiskom dolžnika so zadnji v vrsti ukrepov pred tožbo. Povzročajo visoke stroške upnikom, vzamejo jim veliko časa in so zelo stresni. Podjetja se jih uporabljajo, kadar gre za večje vsote terjatve.

#### **2.5.4 Zunanji izterjevalec, e-izvršba**

Podjetja se za izterjevanje prek agencij odločajo v primerih, kadar jim zmanjkuje časa ali kadar sami preprosto niso dovolj uspešni ter gre za večjo vsoto terjatev. Poteka tako, da svoje terjatve predamo zunanjemu izterjevalcu, ki je specializiran in ima vse potrebno znanje za izterjavo. Ta doseže bistveno večjo psihološko pomembnost pri dolžniku in omogoča, da podjetja svojo energijo usmerja v primarno dejavnost.

S 1. 1. 2009 je Sodišče Republike Slovenije objavilo spletno stran, kjer prek prijave v aplikacijo lahko oddaš sodno izvršbo ali pa najameš odvetniško družbo oziroma podjetje, ki se ukvarja z izterjavami. Obrazec izpolniš na podlagi verodostojne listine, vplačaš pristojno takso in spremljaš izvrševanje izvršbe. Sodišče dolžniku izda predlog izvršbe, na katerega se dolžnik lahko pritoži z dokazljivimi listinami. Če sodišče ne prizna dolžnikovih ugovorov, se izvršba sproži in se s transakcijskega računa dolžnika prenese denar, skupaj z obrestmi in s stroški, na transakcijski račun upnika. Na odločitev upnika za izvedbo sodnih izvršb vplivata višina zapadle terjatve in čas neodzivnosti dolžnika, saj stroški izvršbe niso nizki. Slabost izvršb je, da slabo vplivajo na odnose med dolžnikom in podjetjem, zato se jih podjetja poslužujejo le za dolžnike, ki nimajo dolgoročnih perspektiv za sodelovanje.

#### **2.5.5 Kompenzacija, e-pobot**

Pobot ali kompenzacija je nelikvidni ukrep, ki je urejen na podlagi Obligacijskega zakonika in se uporablja za medsebojno poravnavanje obveznosti brez denarnih transakcij. Zakon veleva, da dolžnik lahko pobota terjatev, ki jo ima nasproti upniku, s tistim, kar ta terja od njega. Dolžnik in upnik imata hkrati terjatev in obveznost nasproti drug drugemu. Kompenzacija nastane, ko ena od strank predlaga pobot, druga pa se s podpisom strinja. Pobotane terjatve in obveznosti so lahko delne ali v celoti. Kompenzacija se lahko izvrši tudi med več kot dvema partnerjema in ji pravimo verižna oziroma multilateralna kompenzacija. V Sloveniji se vedno več podjetij odloča za verižne kompenzacije. K temu je pripomogel Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih, ki je z dnem 16. 3. 2011 predpisal obvezne večstranske pobote z določenim mesečnim urnikom na spletnem portalu AJ PES, tako imenovani ePobot. Dolžnik mora po zakonu prijaviti denarno obveznost, ki je v zamudi, je višja od 250 EUR in če je hkrati upnik zapadle denarne obveznosti. Drugi najbolj znan portal je e.kompenzacije.com, na katerem podjetja prostovoljno prijavljajo obveznosti. Najbolj se ga poslužujejo podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo likvidnostne težave, saj je to stroškovno najugodnejši način poravnave obveznosti.

### **2.5.6 Zgornji znesek terjatve do kupca**

To je ukrep, s katerim določimo zgornjo vrednost prodanega blaga kupcu. Največjo vrednost določimo na podlagi kreditne sposobnosti kupca. S tem se zavarujemo pred tveganjem, da terjatev ne bi bila poplačana, saj kupca držimo pred novo nabavo (Filipič & Mlinarič, 1999).

### **2.5.7 Gotovinski popust**

Gotovinski popusti so pri nas zelo pogosti oziroma so že stalnica pri prodaji končnemu kupcu, saj se podjetja tako izognejo plačilu s plačilnimi karticami, ki povzročajo dodatne stroške bančne provizije. Pri prodaji na kredit pa podjetja skušajo prepričati kupca s hitrejšim plačilom tako, da jim že na računu pripišejo popust na končni znesek na podlagi plačila v krajšem času, ki je tudi naveden. S tem podjetje izgubi finančna sredstva na podlagi popusta, vendar pa pridobi pri morebitnih stroških izterjave.

### **2.5.8 Faktoring**

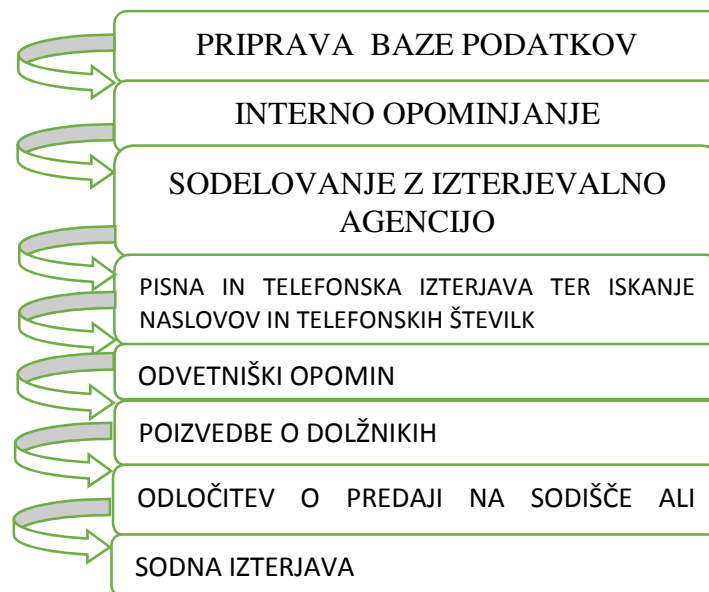
Faktoring je finančna storitev odkupa terjatev pred zapadlostjo in omogoča takojšnje nakazilo 80-85 % vrednosti računa, izdanega kupcu, odvisno od dogovora s podjetjem, ki terjatev odkupuje. Storitev dejansko omogoča kratkoročno financiranje podjetja, saj je omogočen odkup terjatev brez dodatnega materialnega zavarovanja. Podjetja, ki odkupujejo nezapadle terjatve, imenujemo faktor (Poslovanje in izterjava v EU, 2012, str. 10). Terjatev lahko prodamo z regresno ali brezregresno pravico. Dejavniki, ki vplivajo na strošek odkupa, so višina terjatve, bonitetna ocena dolžnika, država, v kateri se dolžnik nahaja, itd. V primeru regresnega odkupa terjatve odstopnik terjatev jamči za poplačilo obveznosti, če dolžnik faktorju le-te ni pravočasno poravnal. V primeru regresnega faktoringa bo odstopnik moral poravnati celoten izplačan znesek skupaj z zamudnimi obrestmi in stroški financiranja, kar znaša več, kot je bila višina glavnice. Regresni faktoring se po navadi ponudi za odkup terjatev od podjetij, ki nimajo dobre bonitetne ocene in jih ni mogoče zavarovati. V primeru brezregresnega faktoringa odstopnik nima obveznosti poravnati neplačanih terjatev, vendar je takšna storitev tudi nekoliko dražja. Lahko se predvideva, da faktor, ki omogoča brezregresni odkup terjatve, le-te zavaruje pri zavarovalnici za zavarovanje terjatev. V skladu z mednarodnimi standardi naj bi odstopnik nezapadlih terjatev faktorju odstopil celoten ali čim večji delež terjatev, saj faktor s tem odkupi bolj razpršeno tveganje in je cena odkupa lahko nekoliko nižja (Poslovanje in izterjava v EU, 2012, str.10).

### **2.5.9 Spreminjanje terjatev v kapitalski vložek**

Kapitalski vložek je zunanja oblika financiranja, ki lahko ima obliko denarja, stvari in pravice ter predstavlja nepovratni lastniški kapital. Upnik prenese terjatev na dolžnika kot stvarni vložek na podlagi povečanja osnovnega kapitala dolžnika (Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, Uradni list RS št. 63/2013).

Slika 5 prikazuje predlagano metodo izterjave zapadlih terjatev. Zaporedje izvajanja korakov pri izterjavi se prične s pripravo baze podatkov. Baza podatkov je osnova za pričetek izterjave. Vsebovati mora vse ažurne podatke o kupčevih obveznostih, kontaktne podatke in ostale informacije o morebitni komunikaciji s kupcem. Drugi korak pri izterjavi je opominjanje kupcev znotraj podjetja s pošiljanjem izkazov odprtih postavk kupcem, pisnih opominov, pošiljanje obvestil prek e-pošte in opozarjanje na zapadle terjatve po telefonu. Če interno opominjanje ni uspešno pri izterjavi dolga, se izvede tretji korak – sodelovanje z izterjevalno agencijo. Neizterjane dolgove poizkuša izterjati še zunanja agencija prek pisne in telefonske izterjave. Prav tako preverja in poizkuša pridobiti kontaktne informacije o kupcih. Če tudi zunanja agencija ni uspešna pri izterjavi, se prek odvetnika pošlje opomin kupcu. Podjetje uporabi tudi storitve zunanjih organizacij o pridobivanju kakršnih koli informacij o dolžnikih. Zadnja koraka pri predlagani metodi izterjave sta odločitev o predaji dolga na sodišče in sodna izterjava. Slika 5 prikazuje predlagano metodo izterjave zapadlih terjatev.

*Slika 5: Predlagana metoda izterjave*



*Vir: A. Ademovič, Finančna nedisciplina, 2008, str. 7.*

### **3 ANALIZA TERJATEV DO KUPCEV V OBRAVNAVANEM PODJETJU**

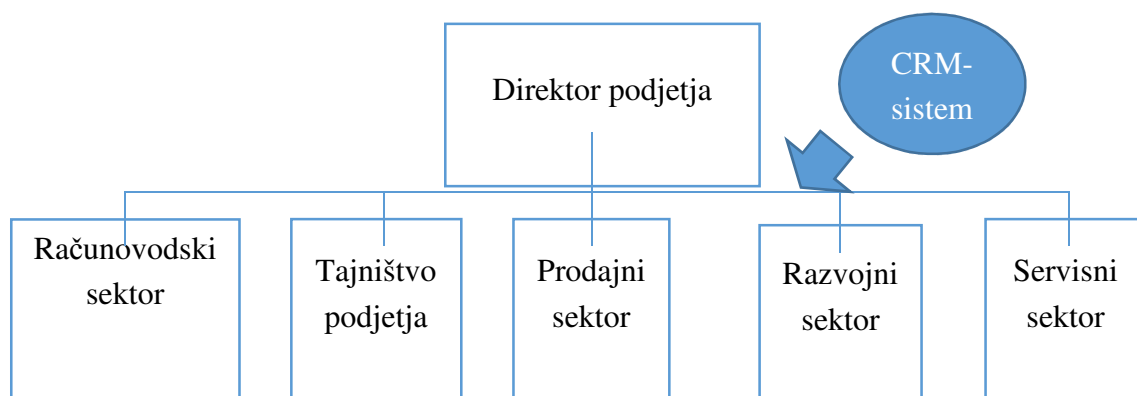
#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno v 90. letih prejšnjega stoletja in je že v 26. letu poslovanja. Po Zakonu o gospodarskih družbah je podjetje organizirano kot kapitalska družba z omejeno odgovornostjo. Po velikosti spada med mikropodjetja.

Glavna dejavnost podjetja je računalniško programiranje in razvijanje blagajniških sistemov za gostinsko, trgovsko in ostale storitvene dejavnosti ter prodaja strojne opreme za računalniške blagajne. Podjetje je danes eden izmed vodilnih ponudnikov celovite programske opreme za blagajniške sisteme v Sloveniji. Poleg tega ponuja informacijsko podporo ob prodaji kupcem in po njej, vzdrževanje in servisiranje programske opreme. V letu 2015 je bilo povprečno število redno zaposlenih delavcev 18. Podjetje je imelo konec poslovnega leta 2015 več kot 2300 kupcev, s katerimi pogodbeno posluje. Kupci obravnavanega podjetja so pravne osebe, samostojni podjetniki in druge fizične osebe z dejavnostjo. Ocenjeni tržni delež podjetja se giblje okoli 25 %.

Organizacijska oblika podjetja, prikazana na sliki 6, je pretežno funkcijske strukture s centraliziranim vodenjem. Generalni direktor je vodja podjetja, ki skrbi za nemoteno delovanje podjetja in za povezanost med posameznimi funkcijami. Funkcijske ravni med seboj tesno sodelujejo. Komunikacija poteka ustno in pisno ter predvsem prek informacijskega sistema, tako imenovanega sistema upravljanja odnosov s strankami (angl. *Customer relationship management*, v nadaljevanju CRM-sistem). Podjetje ima razvit svoj CRM-sistem. V njem se vodijo vse zadeve, povezane z osnovnimi informacijami poslovnih partnerjev in opravljenih ali neopravljenih aktivnostih, povezanih z njimi. Sistem je vpet v celotno poslovanje podjetja ter omogoča pregled nad različnimi delovnimi področji, od vodstva podjetja, ki spremlja in vodi poslovne procese, do prodajnega in servisnega sektorja ter drugih nižjih operativnih ravni v podjetju. Prek CRM-sistema se posebej vodijo tudi izterjave in ostale interne zadeve. Podjetje poslovne odnose s svojimi partnerji podrobno beleži tudi v bazi partnerjev, kjer so vidne pogodbene pravice, zadeve iz CRM-sistema, kartica partnerja, statistika prodaje, povezave partnerja s svojimi enotami ali povezave z drugimi podjetji.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja



### 3.2 Obratna sredstva v obravnavanem podjetju

Iz bilance stanja podjetja dobimo podatek o obsegu in strukturi obratnih sredstev. Podjetje teži k doseganju optimalnega obsega sredstev, saj premajhen obseg negativno vpliva na tekoče

poslovanje podjetja, prevelik obseg s povečano vezavo sredstev pa lahko povzroči nelikvidnost podjetja. Če želimo ugotavljati primeren obseg obratnih sredstev, uporabimo kazalnike obračanja, kar pomeni, da sredstva primerjamo s postavkami izkaza poslovnega izida. Optimalni obseg je poleg tega odvisen tudi od višine stalnih sredstev v podjetju.

*Slika 7: Obratna sredstva na dan 31. 12. 2015, 31. 12. 2014, 31. 12. 2013 in 31. 12. 2012*

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek		Znesek	Znesek	Indeks I2015/2014	
			31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012		
1	2	3	4	5	6	7		
	<b>B.</b>	<b>KRATKOROČNA SREDSTVA (033+034+040+048+052)</b>	032	597.108	357.519	426.820	485.618	167,01
	<b>II.</b>	<b>Zaloge (035 do 039)</b>	034	278.535	113.161	147.252	107.904	246,14
65, 66	4.	Trgovsko blago	038	278.535	113.161	147.252	107.904	246,14
	<b>IV.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve (049 do 051)</b>	048	294.401	238.475	230.004	327.202	123,45
del 08, del 12,	2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	050	277.248	231.434	213.011	288.646	119,80
del 08, del 13,	3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	051	17.153	7.041	16.993	38.556	243,62
10, 11	<b>V.</b>	<b>Denarna sredstva</b>	052	24.172	5.883	49.564	50.512	410,88
19	<b>C.</b>	<b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	053	13.360	35.820	13.623	1.381	37,30
		<b>OBRATNA SREDSTVA (032+053)</b>		610.468	393.339	440.443	486.999	155,20

*Vir: Proučevano podjetje, Interni finančni viri, 2013 in 2015.*

Slika 7 prikazuje obratna sredstva v obravnavanem podjetju, ki obsegajo zaloge, kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve, v razdobju štirih let. Indeks rasti sem izračunala za poslovno leto 2015 v primerjavi s poslovnim letom 2014. Obratna sredstva so se v preteklih letih povprečno zmanjševala za 10 %, v zadnjem obravnavanem letu pa se je zgodil preobrat in so se v primerjavi z letom 2014 povečala kar za 55 %. Glavni razlog za takšno spremenjeno strukturo obratnih sredstev je bil v letu 2015 sprejeti Zakon o davčnem potrjevanju računov (v nadaljevanju ZDavPR). Kot sem že omenila, je glavna dejavnost podjetja prodaja celovitih blagajniških sistemov. Z ozirom na ZDavPR, ki določa postopek obveznega potrjevanja računov pri gotovinskem poslovanju s pričetkom 2. 1. 2016, se je podjetje na nove blagajniške sisteme že dalj časa pripravljalo in celotno poslovanje v veliki meri usmerilo v nove tržne priložnosti.

Pogled na indekse rasti se najprej ustavi na postavki denarna sredstva, ki so se na koncu leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečala za 311 %. Ta porast se je zgodil proti koncu poslovnega leta 2015 in je posledica povečanega obsega poslovanja kot tudi vsakoletnih prejetih predplačil za podaljšanje letnih vzdrževalnih pogodb.

Druga največja sprememba pa je na strani zalog, natančneje na strani trgovskega blaga, ki se je konec leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečal za 146 %. Razlog za to gre pripisati

predvidenemu povečanemu obsegu prodaje blaga, ki pa se je v veliki meri prenesel na začetek poslovnega leta 2016, zato ostajajo tolikšne vrednosti zalog na dan 31. 12. 2015.

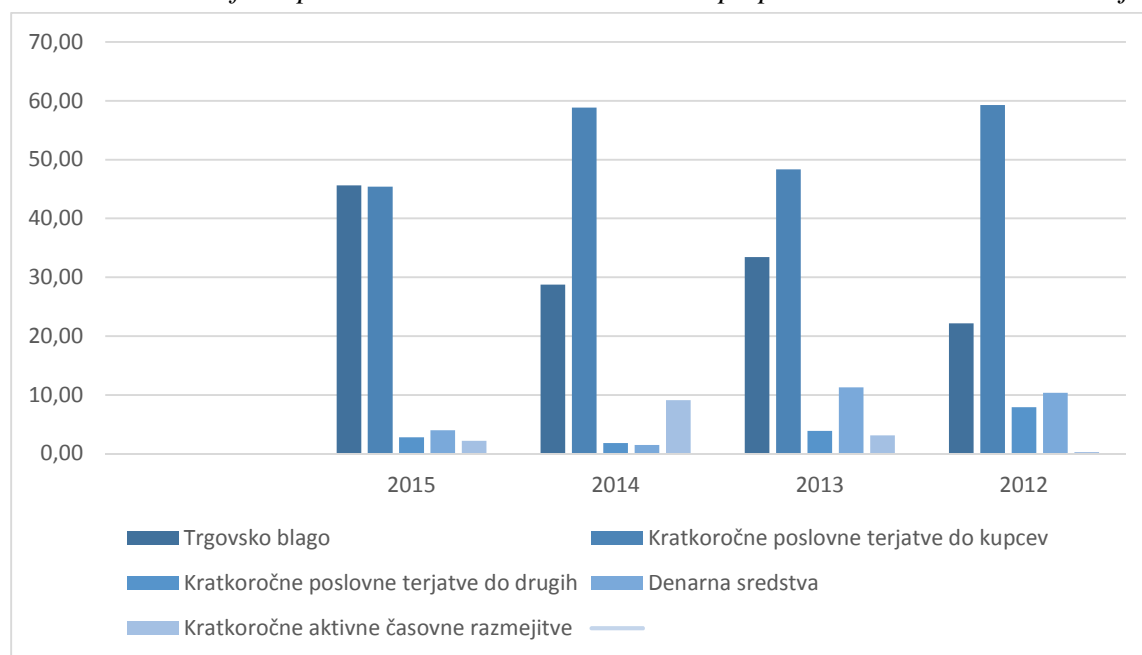
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev v bilanci stanja predstavljajo terjatve, ki še niso zapadle v plačilo, in terjatve, ki so že zapadle v plačilo. Indeks kratkoročnih terjatev do kupcev kaže, da so se konec leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečale za 19 %. Ta odstotek rasti terjatev do kupcev je precej manjši od odstotka povečanja zalog trgovskega blaga, kar pojasni velik ostanek vrednosti zaloge in visok porast denarnih sredstev.

Kratkoročne poslovne terjatve do drugih sestavljajo kratkoročno dana predplačila za zaloge blaga, kratkoročne terjatve do države za odbitni davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) ter ostale kratkoročne terjatve. Skupek kratkoročnih poslovnih terjatev do drugih se je konec leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečal za 144 %. Ponovno je glavni razlog povečana nabava zaloge blaga, ki se kaže v danih predplačilih in terjatvah za vstopni DDV na podlagi prejetih računov za predplačilo.

Kratkoročne aktivne časovne razmejitve predstavljajo postavke kratkoročno odloženih stroškov in DDV od prejetih predplačil kupcev konec leta. Indeks te postavke je edini, ki se je konec leta 2015 v primerjavi z letom 2014 zmanjšal, in sicer za 63 %. Zmanjšanje gre pripisati predpripravam v letu 2014 na povečan obseg poslovanja na račun večmesečnega spletnega spremljanja vedenja potencialno novih kupcev.

Slika 8 prikazuje odstotne deleže obratnih sredstev, ločenih po postavkah v bilanci stanja, na dan 31. 12. 2015, 31. 12. 2014, 31. 12. 2013 in 31. 12. 2012. Gre za slikovno predstavitev gibanja skozi daljše obdobje.

*Slika 8: Grafični prikaz deležev obratnih sredstev po postavkah v različnih obdobjih*



Obseg obratnih sredstev se je skozi opazovana leta stalno spreminjal. Prevladujejo kratkoročne poslovne terjatve, ki se gibajo med 45 in 60 % od vseh obratnih sredstev. Leta 2012 je bil ta delež 59 %, leta 2013 48 %, leta 2014 59 % in leta 2015 45 %. Trgovsko blago je po obsegu takoj naslednja vrsta sredstev z deležem po letih, in sicer je podjetje leta 2012 imelo 22 % od vseh obratnih sredstev, leta 2013 33 %, leta 2014 29 % in leta 2015 46 %. Ti dve postavki že vseskozi prevladujeta v obratnih sredstvih. Razlog pripisujemo dejavnosti, s katero podjetje nastopa na trgu, in gospodarskim razmeram na trgu. Podjetje večino svoje prodaje opravi s pogoji kreditiranja kupca. Torej se prodaja z odlogom plačila. Povprečni roki plačil se skozi leta gibljejo od osem do dvanajst dni. Takšnemu gibanju kratkoročnih terjatev do kupcev bi pripisala zamudni in stroškovno nekriti izterjavi terjatev. V podjetju šele nekaj let poteka bolj organizirana izterjava terjatev. Postavka trgovskega blaga se skozi leta v povprečju tudi zvišuje v obratnih sredstvih. Razloge za tako gibanje bi lahko pripisali gibanju kratkoročnih poslovnih terjatev.

### 3.3 Analiza terjatev do kupcev

Najpogosteje uporabljeni analizi terjatev do kupcev sta starostna struktura terjatev in dnevi vezave terjatev do kupcev. Analiza starostne strukture terjatev do kupcev prikazuje starost odprtih terjatev na določen dan. Pomembno pri analizi je, da poleg dospelih neporavnanih obveznosti prikažemo še poravnane obveznosti. S tako primerjavo šele dobimo oprijemljive podatke o stanju odprtih terjatev do kupcev. Z analizo vezave terjatev pa ugotavljamo, koliko časa preteče od prodaje do prejema plačila. Primerjava podatkov bo potekala na letni ravni, konkretno med letoma 2014 in 2015, ker podjetje nima sezonskih nihanj v prodaji.

*Tabela 3: Stanje terjatev do kupcev po zapadlosti na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014*

	<b>31. 12. 2015</b>	<b>31. 12. 2014</b>	<b>Indeks</b>
<b>Vse terjatve</b>	277.248	231.434	119,80
<b>Nezapadle</b>	132.631	72.281	183,49
<b>Zapadle</b>	144.617	159.153	90,87

S Tabela 3 sem želela predstaviti okvirni pregled nad stanjem terjatev do kupcev na presečne datume bilance stanja. S primerjalnim indeksom med letoma 2015 in 2014 ugotovimo, da so se terjatve do kupcev, ki še niso zapadle, konec leta 2015 povečale za dobrih 84 %, zapadle terjatve pa zmanjšale za 9 %.

S Tabela 4 prikazujem starostno strukturo terjatev za proučevana obdobja in s Sliko 9 še grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev ob koncu let 2014 in 2015. Podjetje je v letu 2015 občutno izboljšalo stanje starostne strukture terjatev do kupcev. Izboljšava se kaže na strani terjatev, ki še niso zapadle, in na strani terjatev z dnevi zapadlosti nad 90 dni. Pri slednji starostni strukturi gre razloge za izboljšanje pripisovati na novo postavljenemu

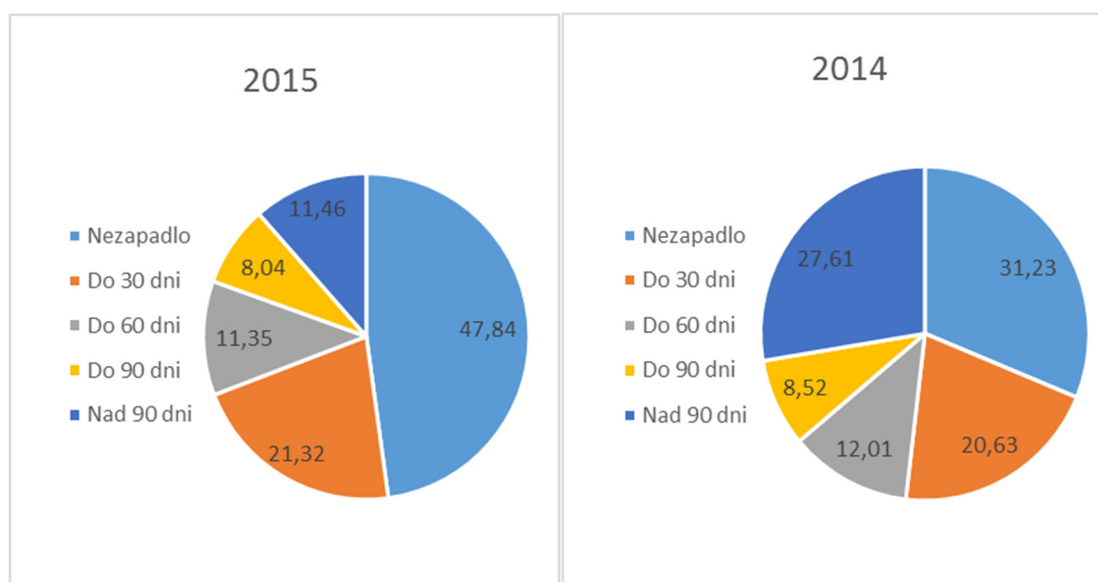


programu izterjave ob koncu leta 2014. Za povečanje terjatev, ki še niso zapadle, pa ne moremo trditi, da gre za kakršnekoli izboljšave na strani kreditne politike, ker je velik del sprememb moč pripisati povečani prodaji ob koncu leta 2015.

Tabela 4: Starostna struktura na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014

Datum	Vrednost zapadlih terjatev				
	Nezapadlo	Do 30 dni	Do 60 dni	Do 90 dni	Nad 90 dni
<b>31.12.2015</b>	132.631	59.105	31.462	22.291	31.759
<b>31.12.2014</b>	72.281	47.751	27.788	19.715	63.899

Slika 9: Grafični prikaz starostne strukture na dan 31. 12. 2015 in 31. 12. 2014



Z naslednjim izračunom bom ugotavljala, kolikokrat na leto se terjatev do kupca pretvori v denarno obliko in koliko časa je za to potrebno. V Tabeli 5 so prikazani izračuni koeficienta obračanja terjatev (8) za obdobje treh let. V obravnavanih obdobjih so se terjatve do kupcev obrnile v denarna sredstva okoli 6- do 7-krat na leto. Prilivi od poravnanih terjatev so se v letu 2015 povečali bolj, kot so se povečale terjatve do kupcev. Četudi je v letu 2015 zaznati izboljšave, je koeficient še vedno zelo nizek.

Tabela 5: Izračun koeficienta obračanja terjatev do kupcev

Poslovno leto	2015	2014	2013	2012
Prilivi od poravnanih terjatev do kupcev	1.854.342	1.269.939	1.455.536	1.524.948
Povprečno stanje terjatev do kupcev	254.341	222.223	250.829	
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	277.248	231.434	213.011	288.646
<b>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</b>	<b>7,29</b>	<b>5,71</b>	<b>5,80</b>	

Koeficient obračanja terjatev do kupcev sem uporabila še za izračun povprečnega časa, ki ga kupec potrebuje za poplačilo terjatev, in je prikazan v Tabeli 6. S tako imenovanim kazalnikom dni vezave (9) ugotovimo, da je kreditiranje kupcev v povprečju skoraj dva meseca. Podjetje bi moralo dati več poudarka področju kreditne politike in programa izterjave. Ne glede na to, da so se dnevi vezave v letu 2015 skrajšali za 13 dni, mora podjetje pozornost usmeriti na izterjavo kupcev.

*Tabela 6: Dnevi vezave terjatev*

Poslovno leto	2015	2014	2013	2012
Število dni	365	365	365	366
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	7,29	5,71	5,80	
<b>Dnevi vezave terjatev</b>	<b>50,07</b>	<b>63,92</b>	<b>62,93</b>	

### 3.4 Analiza finančnih kazalnikov

S pomočjo gibanj kazalnika likvidnosti in kazalnika plačilne sposobnosti želim ugotoviti, ali podjetje na kratek rok razpolaga z ustreznimi likvidnimi sredstvi za pokrivanje obveznosti ter kako uspešno je pri tem.

#### 3.4.1 Statična likvidnost

Statično likvidnost bom prikazala s pomočjo podatkov iz računovodskih izkazov s kratkoročnim koeficientom, ki ga imenujemo tudi koeficient tekoče likvidnosti (1). Tabela 7 prikazuje primerjave koeficienta tekoče likvidnosti po posameznih letih v preteklosti in indeks jakosti teh sprememb.

*Tabela 7: Koeficient tekoče likvidnosti*

Zap. št.	Vrsta podatka	2015	2014	2013	2012	Indeks	Indeks
	1	2	3	4	5	(2/3)	(3/4)
1	<b>Kratkoročna sredstva</b>	610.468	393.339	440.443	486.999	155,00	89,00
2	<b>Kratkoročne obveznosti</b>	399.238	205.906	159.203	376.412	194,00	129,00
3	<b>Kratkoročni koeficient = 1/2</b>	1,53	1,91	2,77	1,29	80,00	69,00

Koeficient tekoče likvidnosti kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Iz podatkov je razvidno, da prihaja do velikih nihanj finančnega položaja v podjetju. Po doseženi finančni stabilnosti v letu 2013 se je v naslednjem letu 2014 kratkoročni

koeficient zmanjšal za 31 % na vrednost 1,91. K temu so prispevale povečane kratkoročne obveznosti za 29 % in zmanjšanje kratkoročnih sredstev za 11 %. Naslednja primerjava med letoma 2015 in 2014 pokaže še nižji kratkoročni koeficient v višini 1,53, ki kaže že mejo likvidnostnih težav. Čeprav se je ta zmanjšal za 20 %, torej manj kot v primerjalnem obdobju med letoma 2014 in 2013, so se kratkoročne obveznosti povečale skoraj za polovico povečanja kratkoročnih sredstev. Podjetje ne dosega priporočene likvidnostne vrednosti koeficienta.

### 3.4.2 Dinamična likvidnost

V okviru dinamične likvidnosti bom ugotavljala, koliko sprememba vrednosti zalog vpliva na finančno likvidnost podjetja in ali je podjetje sposobno pokrivati kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, brez da bi prodalo zaloge.

*Tabela 8: Koeficient pospešene likvidnosti*

Zap. št.	Vrsta podatka	2015	2014	2013	2012	Indeks (2/3)	Indeks (3/4)
	1	2	3	4	5		
1	<b>Kratkoročna sredstva</b>	610.468	393.339	440.443	486.999	155,00	89,00
2	<b>Zalog</b>	278.535	113.161	147.252	107.904	246,00	77,00
3	<b>Števec = 1 - 2</b>	331.933	280.178	293.191	379.095	118,00	96,00
4	<b>Kratkoročne obveznosti</b>	399.238	205.906	159.203	376.412	194,00	129,00
5	<b>Koeficient pospešene likvidnosti = 3/4</b>	0,83	1,36	1,84	1,01	61,00	74,00

V Tabeli 8 prikazujem izračunan koeficient pospešene likvidnosti (2) na podlagi postavk iz bilance stanja v različnih obdobjih. Za pojasnjevanje jakosti sprememb sta izračunana tudi indeksa za primerjalni obdobji 2015 in 2014 ter 2014 in 2013. Koeficient pospešene likvidnosti se skozi proučevana leta drži v priporočenih okvirjih, razen v letu 2015, ko pade pod vrednost 1. Vzrok za tak padec najdemo v postavki zalog, ki so se ob povečanju kratkoročnih terjatev za 55 % povečale za 146 %. V danem trenutku podjetje komaj pokriva kratkoročne obveznosti. Iz tega je razvidno, da zaloge bistveno vplivajo na likvidno stanje podjetja. Koeficient pospešene likvidnosti se je v letu 2014 zmanjšal za 26 % v primerjavi z letom 2013, vendar je še vedno dosegal priporočeno vrednost. Vzrok so manjše povečanje kratkoročnih obveznosti in bolj obvladljiva kratkoročna sredstva.

V nadaljevanju predstavim še hitri koeficient kot povprečno sposobnost denarja za poravnavanje tekočih obveznosti. V Tabeli 9 je prikazan izračun hitrega koeficienta (3) skozi

pretekla obdobja iz postavk bilance stanja. Z njim želim pojasniti finančno sposobnost podjetja za poravnavo svojih kratkoročnih dolgov iz najbolj likvidnega sredstva, to je denar. Če je vrednost hitrega koeficienta enaka 1, pomeni, da podjetje lahko poravnava svoje kratkoročne obveznosti v enem dnevu. Če v Tabeli 9 pogledamo gibanje hitrega koeficienta po različnih obdobjih, ima ta spremenljive vrednosti. Predvsem v zadnjih dveh letih proučevanja gibanja podjetje z denarnimi sredstvi ni zmožno poravnati vseh kratkoročnih obveznosti. Rešitve mora iskati v drugih likvidnih sredstvih.

*Tabela 9: Hitri koeficient*

Zap. št.	Vrsta podatka	2015	2014	2013	2012	Indeks (2/3)	Indeks (3/4)
1	<b>Denarna sredstva</b>	24.172	5.883	49.564	50.512	411,00	12,00
2	<b>Kratkoročne obveznosti</b>	399.238	205.906	159.203	376.412	194,00	129,00
3	<b>Hitri koeficient likvidnosti = 1/2</b>	0,06	0,03	0,31	0,13	212,00	9,00
4	<b>Število dni za povprečno poravnanje kratkoročnih obveznosti</b>	16,52	35,00	3,21	7,45		

## **4 KREDITNA POLITIKA V OBRAVNAVANEM PODJETJU IN MOŽNE IZBOLJŠAVE**

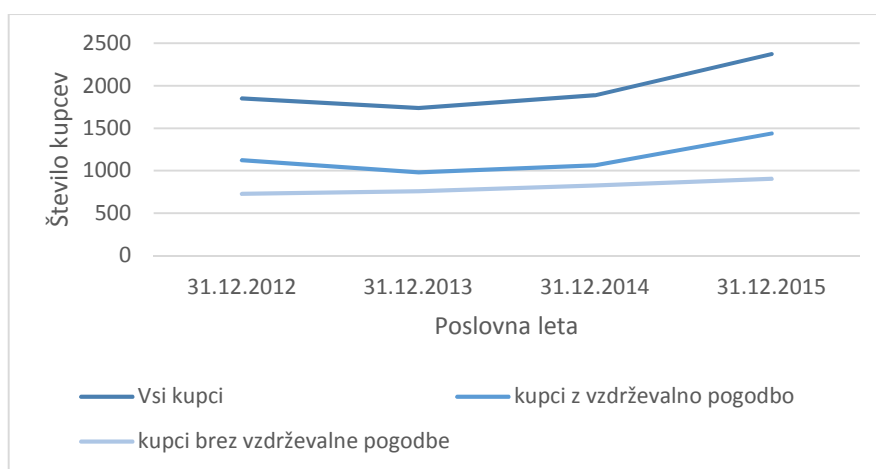
### **4.1 Kreditna politika v obravnavanem podjetju**

Podjetja s kreditno politiko obvladujejo tveganja, ki so povezana s kupci. Tako imenovano kreditno tveganje pomeni nevarnost, da kupec svoje obveznosti ne bo poravnal v dogovorjenem roku oziroma je sploh ne namerava poravnati.

V podjetju se s pojmom kreditna politika povezuje naloge finančne funkcije, ki jo v večji meri opravlja generalni direktor, in naloge prodajne funkcije s pomočjo računovodskega sektorja, zunanje službe izterjave in tajništva. Naloge, ki jih izvajajo, so ocenjevanje kreditne sposobnosti kupca, določanje kreditnih pogojev, analiziranje gibanja terjatev in politika izterjave. V obravnavanem podjetju je direktor tisti, ki postavlja okvire kreditne politike, prodajni sektor pa izvaja njene naloge. Pri prodaji programske in strojne opreme podjetje zahteva predplačilo, ki je bodisi v celotnem ali v delnem znesku. Višina predplačila je odvisna

od kreditnega tveganja kupca, ki ga določi prodajalec na podlagi pravnega in poslovnega okolja kupca, ter informacij o boniteti in referencah. Največja tveganja pri prodaji na kredit se pojavljajo pri storitvah servisiranja in najemih programske opreme. Redni prihodek podjetju prinašajo storitve vzdrževanja programske opreme, ki ga kupec lahko poravnava v enkratnem znižanem znesku ali v mesečnih obrokih. Slednji način plačila predstavlja večji del kreditnega tveganja v podjetju. Slika 10 predstavlja grafični prikaz števila vseh kupcev v zadnjih štirih letih, število kupcev, ki so sklenili vzdrževalne pogodbe, ter število tistih, ki so brez vzdrževalnih pogodb.

*Slika 10: Grafični prikaz števila kupcev po obdobjih*



V vzdrževalnih pogodbah in pogodbah o najemu programske in strojne opreme so zajeti podatki, ki se nanašajo na kreditno politiko. To so:

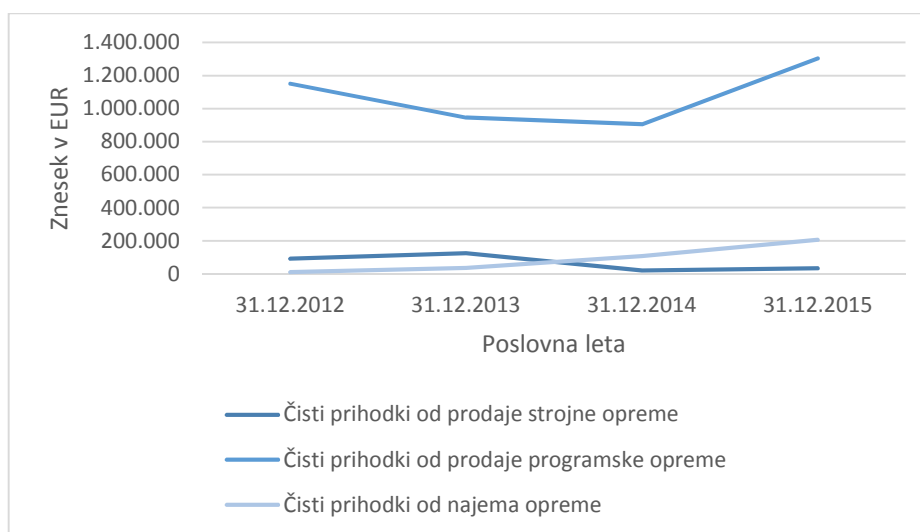
- podatki o izvajalcu in naročniku,
- obveznosti izvajalca,
- obveznosti naročnika,
- cene vzdrževalnine (cene so določene ob različnih pogojih),
- načini plačila (možnost enkratnega plačila ali mesečni način plačila),
- cene dodatnih storitev (nepredvideni dogodki),
- odgovornosti obeh pogodbenih strank,
- trajanje in odpoved pogodbe,
- spori iz pogodb,
- podpis in žig podjetja ter
- solidarni porok (ta člen je naveden le v pogodbah najema programske opreme, s katerimi se podjetje zavaruje v primeru neplačila in nevrčila opreme).

Na Sliki 11 je predstavljen grafični prikaz prihodkov od prodaje programske opreme, najema programskih rešitev in strojne opreme v zadnjih štirih obdobjih. Prikazani prihodki od prodaje programske opreme vključujejo tudi vse zaračunane servisne in vzdrževalne storitve. Iz slike

vidimo, da se je od leta 2012 do leta 2014 prodaja programske opreme zmanjševala vse do leta 2015, ko preseže prodajo iz leta 2012. Medtem ko najemi programske in strojne opreme skozi obravnavana leta naraščajo, se prodaja strojne opreme po letu 2013 zmanjšuje, vendar po letu 2014 zopet rahlo naraste. Leto 2015 je bilo prihodkovno prelomno leto za podjetje, predvsem na račun prodaje celovite programske opreme z vzdrževalnimi pogodbami. Najemi opreme pa so že presegli prodajo strojne opreme v letu 2015.

Upravljanje in nadziranje sta zelo pomembna, česar se zavedajo tudi v obravnavanem podjetju. Samo zavedanje pa ni dovolj za optimalno aktivnost kreditne politike. Ovire predstavljajo finančni resursi in usposobljen kader, ki bi postavil sistem obvladovanja kreditnih tveganj. Takšne težave so značilne za manjša podjetja in obstajajo nevarnosti, da neizterljive terjatve finančno prizadenejo podjetje. V podjetju bi formalni program, v katerem so opredeljene jasne aktivnosti in pristojnosti v povezavi z obratnimi sredstvi, lahko izboljšal stanje obratnih sredstev. Taka optimizacija programa za spremljanje zapadlih terjatev bi pripomogla k večji osredotočenosti na obratna sredstva.

*Slika 11: Grafični prikaz čistih prihodkov od prodaje v obdobjih*



## 4.2 Spremljanje kupcev

Vsakodnevno spremljanje in nadzor kupcev se v obravnavanem podjetju najprej začneta v prodajnem sektorju. Prodajalci so zadolženi za spremljanje neplačnikov po najstarejši zapadli valuti. Informacijski sistem, ki ga uporabljajo, je zasnovan na dnevno ažurnih podatkih. Po tako imenovani kartici kupca, kjer se beležijo izdani računi, dobropisi, plačila v obliki prilivov, pobotov in kompenzacij, prodajalec dobi informacijo o stanju odprtih in zaprtih postavk. Poleg tega je iz kartice kupca povezava še do ostalih pomembnih evidenc za spremljanje, med njimi tudi do informacije o opominjanju in dogovorih o plačilu. V primeru nejasnosti postavk ali pred večjimi odločitvami se preverijo stanja še v računovodskem oddelku. Pravni statusi kupcev omogočajo vpogleda o delovanju in kreditnem tveganju prek

portalov AJPES in bonitete.si, ki jih v podjetju tudi uporabljajo. Zanimajo jih informacije o bonitetnih ocenah in plačilnih indeksih, ki dajo oceno plačila na valuto, ter o blokadah transakcijskih računov, morebitnih narokih na sodišču in ocenjenem kreditnem tveganju ter o tem, ali je poslovna enota sploh še aktivna.

Nadzor nad zapadlimi terjatvami upravljata direktor in prodajni sektor. Podjetje nima oblikovanega sistematičnega nadzora, zaradi česar se podaljšuje čas ukrepanja nad zapadlimi terjatvami, načeloma pregledujejo zapadle terjatve vsaj enkrat mesečno. Dogovori o možnostih in načinu izterjave potekajo sproti. V veliko pomoč pri nadzoru je izoblikovan sistem samodejnih blokad, ki se pojavijo v blagajniškem sistemu. V blagajniškem sistemu pri kupcu se prek internetne povezave prikaže opozorilo o zapadlih obveznostih. Podatki, ki se prikažejo, vsebujejo vse pomembne postavke računa za kupca, kot so številka dokumenta, znesek zapadlosti, rok plačila ter telefonska številka za odstranitev blokade. Več kot ima kupec odprtih računov, dalj časa čaka na delujoč blagajniški sistem. S tem je kupec primoran, da plača zapadlo terjatev ali da sam pokliče izterjevalni oddelek podjetja, saj mu blokada onemogoča tekoče delo v blagajniškem sistemu. Vsi ti klici in blokade se beležijo v informacijski sistem, tako da je prodajalec pri nadzoru seznanjen z vsemi aktivnostmi, ki potekajo pri kupcu.

Enkrat letno v računovodstvu pripravijo izpiske odprtih postavk (v nadaljevanju IOP) in obrazec pošljejo na naslov kupca. Z IOP-obrazcem preverijo stanje odprtih terjatev s kupčevimi odprtimi obveznostmi. Kupci potrjene IOP-obrazce le redko pošljejo nazaj podjetju ali pa s precejšnjim časovnim zamikom.

### **4.3 Zavarovanje terjatev**

Terjatve so del premoženja podjetja in če podjetje ne dobi plačila za prodano blago ali storitev, lahko to negativno vpliva na ostale aktivnosti v podjetju. Odgovoren odnos lastnikov se kaže tudi s poslovno varnostjo, ki jo dosežejo z zavarovanjem terjatev. Zavarovanje terjatev je priporočljivo v naslednjih situacijah:

- terjatve predstavljajo velik delež v bilančni strukturi premoženja,
- podjetje posluje na odloženo plačilo in ima širok krog kupcev, katerih kreditno sposobnost je težko preverjati,
- večji del obsega prodaje je vezan na majhno število kupcev,
- prodaja novim kupcem in
- močna konkurenca na trgu.

V obravnavanem podjetju se srečujejo z večino zgoraj omenjenih primerov. Obseg terjatev je v premoženjski bilanci zadnja štiri proučevana obdobja vedno nad 20 %. Večina poslovanja poteka na odloženo plačilo. Podjetje ima širok krog kupcev, ki so pravno oblikovani kot

samostojni podjetniki in ostale fizične osebe z dejavnostjo. Konkurenca v panogi je velika, vsekakor se je močno povečala v letu 2015, ko se je pojavil Zakon o davčnih blagajnah. S tem so se pojavila nova podjetja in uveljavljena podjetja z razširjeno ponudbo, ki so ponujala blagajniške rešitve.

Obravnavano podjetje se kljub temu ne poslužuje tipičnih zavarovanj terjatev, ki so uveljavljena pri nas. Izjema je najem blagajniškega sistema, kjer je z najemno pogodbo določeno poroštvo, in sicer solidarni porok za primer neplačila in nevrčila strojne opreme. Solidarni porok se zavezuje, da bo na prvi poziv izvajalca poravnal zapadle denarne obveznosti naročnika do izvajalca, če teh ni poravnal naročnik. Prav tako se zaveže, da bo na prvi poziv izvajalca vrnil programsko in strojno opremo, če je ne bo vrnil naročnik sam. V primeru, da naročnik programske ali strojne opreme ne bo vrnil, se porok zavezuje, da bo to opremo plačal po izvajalčevem veljavnem prodajnem ceniku.

Podjetje za manjše posle, kot so storitve servisiranja, uporablja le klasičen postopek podpisovanja naročilnic, delovnih nalogov in dobavnic. S tem kupcu dokazuje opravljene dobave in storitve. Pri poslih, ki so sklenjeni za časovno daljše obdobje, podjetje sklene kupoprodajne pogodbe, v katerih so navedene vse pomembne postavke, omenjene v poglavju 3.5.

Podjetje bi moralo razmisliti o možnostih zavarovanj terjatev. Ena izmed možnosti je zavarovanje pri zavarovalnici za zavarovanje terjatev. Vsekakor bi bila odločitev o zavarovanju terjatev do kupcev več kot dobrodošla. Zavarovanje terjatev je instrument, ki ga omogočajo zavarovalnice za zavarovanje terjatev. Teh je v Sloveniji že precej, vendar je pri izbiri pomembna previdnost, ker obstaja kar nekaj podjetij, ki ne izpolnjujejo zahtev za opravljanje te dejavnosti.

Pogodba o zavarovanju terjatev pri zavarovalnici za zavarovanje terjatev je za manjša podjetja kompleksne narave. Potrebno se je zavedati vseh obveznosti in temu primerno prilagoditi organizacijo poslovanja. Tekoče poročanje zavarovalnici mora biti točno in dosledno v skladu s pogoji, ki jih predpiše zavarovalnica. Podjetje posreduje podatke o kupcu ali celotnem portfelju kupcev, torej imena in druge podrobnosti, višino prometa ali odprtih postavk. Določijo se plačilni roki, ki se jih morajo držati kupci, in roki poročanja s strani podjetja. Če se podjetje ne drži napisanih navodil, to že lahko ima posledice pri izplačilu zavarovalnine.

Pomembne in pozitivne plati zavarovanja pri zavarovalnici so:

- zagotovljeno plačilo v primeru zamude ali nesolventnosti kupca, podjetje dobi izplačan dogovorjeni zavarovalni odstotek pod pogojem, da izpolnjuje določila iz zavarovalne pogodbe,
- kakovost kupca se ocenjuje objektivno,



- kupec ni vnaprej seznanjen z zavarovanjem proti neplačilu dolga, ampak za to izve le v primeru, če ni poravnal pogodbenih obveznosti do podjetja,
- zavarovalno polico je možno odstopiti drugi organizaciji, na primer faktoring hiši ali banki.

#### **4.4 Izterjava in opominjanje kupcev**

Kupci se pogosto ne držijo dogovorjenih plačilnih rokov, zato je pri tem pomembno, da se vodi natančna evidenca o plačilnih rokih in o dnevih zamud. Pravočasen in pravilen nadzor odprtih postavk bo zmanjšal tveganje neplačila kupčevega dolga.

Izterjava v obravnavanem podjetju poteka na različnih ravneh. Prva raven je sistem že omenjenih blokad na blagajniški enoti pri kupcu. Bloкаде so v obliki obvestila zapadlih odprtih postavk in so prisotne na ekranu blagajne različno dolgo, v odvisnosti od števila odprtih računov in prekoračene dolžine zapadlosti. Ko kupec zazna sporočilo v obliki odprtih zapadlih obveznostih, pokliče na centralno telefonsko številko, kjer dobi zaposlenca, zadolženega za odstranitev blokade. Zaposlenec preveri stanje odprtih zapadlih terjatev skupaj s kupcem, kupca opomni na zapadlosti ter se dogovorita o delnem ali možnem celotnem plačilu. S tem zaposlenec na besedo odstrani blokado v obliki obvestila ali pa mu le za poljuben čas odstrani blokado. Vsakodnevno pokliče okoli 5–10 strank. Takšen sistem se je pokazal za učinkovitega pri izterjavi, čeprav povzroča nelagodnosti in pritoževanja kupcev. Sistem deluje na podlagi internetne povezave med kupcem in podjetjem ter se je še dodatno okreplil z uvedbo Zakona o davčnih blagajnah, ki temelji na internetni povezavi.

Druga raven izterjevalnega postopka v podjetju poteka po klasičnih poteh. Določena je oseba, ki tedensko preverja zapadle terjatve in pošilja pisne opomine prek navadne pošte. Če po poslanem opominu ni plačila, se kupca prek telefona obvesti o zapadlem dolgu. Poizkuša se dogovoriti za poravnavo dolga. Vsakršni dogovor ali odziv kupca se zapiše v interni informacijski sistem, ki daje podlago za nadaljnjo izterjavo. Telefonsko izterjavo opravljajo tudi prodajalci sami, ki najboljše poznajo kupca. Če opomini ali telefonski stik ne zadostuje za kupčevo poravnavo dolga in je znesek dolga visok, se prodajalec odloči za obisk dolžnika. Obisk dolžnikov je nevhvaležno delo, vendar osebni stik večkrat pripomore k poravnavi zapadlih terjatev.

Ukrep za zmanjšanja zapadlih terjatev, ki se ga poslužuje podjetje, so tudi kompenzacije, vendar te ne pridejo v poštev pri kupcih, ki opravljajo gostinsko dejavnost, saj načeloma ne poslujejo s plačili na odlog. Teh pa je med dolžniki največ.

Zadnji ukrep, s katerim podjetje poizkuša pridobiti svoje zapadle obveznosti, je izvršba prek portala e-sodišče. Podjetje vloži izvršbo na podlagi verodostojne listine, kjer se navede upnika, dolžnika, oznake verodostojne listine – izdanega računa, stroške upnika v obliki zakonskih ali pogodbenih zamudnih obresti ter morebitno vračilo takse za predlog in sklep.

Strošek ene izvršbe za podjetje je 44 EUR. Težava sodnih izvršb je v dolgotrajnem postopku, zaplete pa se s pritožbo dolžnika, s katero se zadeva preseli na sodišče. S tem se povečajo še stroški izterjave, zato je zunajsodna izterjava hitrejša od sodne, saj komuniciranje z dolžnikom poteka neposredno. Vsekakor pa pravnomočna izvršba še ni zagotovilo, da bo upnik prejel denar. Če je ta nelikviden, sledijo postopki rubežnikov, to pa za upnika pomeni dodaten strošek brez zagotovljenega poplačila terjatve.

Vsi ti ukrepi sami po sebi niso slabi, vendar le pravočasen odziv na zapadle terjatve prinese pozitiven rezultat. Zaradi tega je pomembno, da se ti ukrepi začnejo takoj po nastopu zapadlosti, vendar ne kasneje kot 30 dni po zapadlosti. V podjetju je treba vnaprej določiti shemo, ki prikazuje zaporedje ukrepov in v kateri se določi, koliko časa lahko ukrep traja in katere aktivnosti se vršijo znotraj določenega ukrepa; določiti pa je treba tudi izvajalce nalog med zaposlenimi. Na Sliki 12 prikazujem predlagano shemo ukrepov za izterjavo zapadlih terjatev do kupcev za omenjeno podjetje. Osnovna podlaga za učinkovito izvajanje ukrepov izterjave je natančna in ažurna konto kartica kupca, ki ga zagotovi računovodski oddelek. Komercialni oddelek naj poskrbi za spremljanje kupcev, predvsem tistih kupcev, ki imajo več različnih odprtih oziroma zapadlih računov, ter kupcev z vrednostno večjo zapadlo terjatvijo. V prvih štirinajstih dneh po zapadli neplačani terjatvi zaposlena oseba X iz komercialnega oddelka pošlje dopis v obliki sporočila o neporavnani obveznosti. V sporočilu naj bodo navedeni ključni podatki, in sicer znesek računa, datum zapadlosti in številka računa. Sporočilo naj bo naslovljeno prijazno, s težo informativnega značaja. Sporočilo se pošlje preko SMS-sporočila ali e-pošte, če ni elektronskega kontakta kupca se sporočilo pošlje preko navadne pošte. Zaposleni v komercialnem oddelku od štirinajst do trideset dni zapadle terjatve preveri in pošlje pisni opomin kupcu o neporavnanih obveznostih. Kupca preveri s pomočjo spletnega portala AJ PES in drugih virov, na primer portala bonitete.si, kjer se vidi stanje o aktivnosti transakcijskega računa, spremembe lastništva, stečajni postopki ali kakršna koli druga informacija, ki bi bila v pomoč lažji izterjavi. Pisni opomin mora vsebovati vse pomembne podatke o zapadlih računih, kot so številka dokumenta, datum dokumenta, znesek dokumenta, datum valute. Na pisnem opominu naj bo tudi informativni izračun zamudnih obresti. Po neuspešnih prvih dveh korakih, zaposleni Y trideseti dan vzpostavi telefonski kontakt s kupcem. Zaposleni Y naj bo ustrezno usposobljen za delo pri telefonski izterjavi. Pridobiti mora čim več relevantnih informacij, in sicer o uspešnem ali neuspešnem prejetju sporočil in opominov, o razlogih zamujanja plačil ter kdaj točno se pričakuje zamujeno plačilo. Pri tem je zelo pomemben natančen zapis pogovora s kupcem. Če po štiridesetih dneh še vedno ni uspešno izterjana terjatev, se preko internetne povezave vzpostavi avtomatska blokada na programski opremi. Blokada traja od 10 do 20 sekund, odvisno od višine zapadlega dolga. Prav tako se na monitorju prikaže znesek dolga in telefonska številka zaposlenega Y. Ko stranka pokliče, se na podlagi dogovora blokada odstrani. Po šestdesetem dnevu neporavnane terjatve se v komercialnem oddelku odločijo za obisk stranke ali za opomin pred izvršbo. Kateri ukrep izvršiti, se odločijo na podlagi odziva kupca. Po devetdesetem dnevu neporavnane terjatve zaposleni X izda izvršbo preko internetnega portala e-sodišče, kjer tudi spremlja aktivnosti procesa izvršbe. V primeru večjih zneskov ali

neodziva kupca se odločijo še za zunanjo izterjevalno agencijo. Z vidika transparentnosti je pomembno, da se aktivnosti beležijo v namensko določeno programsko shemo.

*Slika 12: Predlagana shema ukrepov za zapadle terjatve*

ČASOVNI OKVIR	UKREPI	AKTIVNOSTI	IZVAJALEC AKTIVNOSTI
Do 14 dni	Sporočilo o neporavnani obveznosti	-sms sporočila, -e mail sporočila, -sporočila po navadni pošti	Zaposleni X v komercialnem oddelku
Od 14 do 30 dni	Opomin o neporavnani obveznosti	-pisni opomin	Zaposleni X v komercialnem oddelku
30 dan	Telefonski klic	-Prijazen, vendar odločen pristop	Zaposleni Y, ki je usposobljen za telefonsko izterjavo
40 dan	Začasna blokada na programu	-od 10 do 20 sekundna avtomatska blokada programa, -odstranitev blokade	Zaposleni Y, ki je usposobljen za telefonsko izterjavo
60 dan	Osebni stik, opomin pred izvršbo	-obisk stranke, -opomin pred izvršbo	Zaposleni X v komercialnem oddelku
90 dan	Izvršba, zunanja izterjava	-izvršba preko e-sodišča, -predaja terjatev zunanji agenciji	Zaposleni X v komercialnem oddelku

V obravnavanem podjetju nimajo vzpostavljenega avtomatskega zaračunavanja zakonskih zamudnih obresti, kar je razlog, da tega ukrepa ne uporabljajo. Program, kjer se izstavljajo računi, tega ne omogoča, zato pa se obračuni zamudnih obresti pripravljajo v računovodskem sektorju po potrebi. V podjetju razmišljajo o smotrnem načinu obračunavanja zamudnih obresti, ki bi se avtomatsko obračunale na naslednjem izdanem računu določenega kupca.

## SKLEP

Izboljšane gospodarske razmere danes še vedno niso dosegle stanja izpred finančne krize leta 2008. Primerno poslovno okolje in dostop podjetij do virov financiranja sta pomembna dejavnika poslovanja. Podjetje ima namreč lahko razpoložljive vire, s plačilom pa zavlačuje in zmanjšuje svoje potrebe po novih finančnih virih. Takšno podjetje povzroča plačilno nesposobnost predvsem malih podjetij, ki imajo pri pridobivanju virov slabše možnosti (Berk, 2005). Spoštovanje dogovorjenih rokov pri poravnavanju medsebojnih obveznosti še vedno ni na visoki ravni. Podjetja morajo biti bolj učinkovita pri odkrivanju prvih znakov plačilne nediscipline, ali so partnerji v težavah ali kupci nimajo denarja ali pa gre za nejasna pogodbeno razmerja. Vzpostaviti morajo načine reševanja plačilne problematike in še prej določati postopke za omejitev tveganja plačilne nediscipline. Ukrepi za omejitev tveganj so med drugim dobra informacijska podpora z bonitetnimi ocenami, ocena tveganja pri novem kupcu, dobro izoblikovani sezname neplačnikov in določen sistem ukrepov za poplačilo terjatev.

Namen diplomske naloge je bil predstaviti in kritično ovrednotiti obvladovanje kupcev na ravni obravnavanega podjetja s ciljem, da se s pomočjo analitičnih kazalcev oceni delovanje kreditne politike. Za doseglo namena in ciljev naloge sem diplomsko nalogo razdelila na dva dela, teoretičen in empiričen.

Teoretičnemu delu diplomskega dela, kjer so opisane podlaga za razumevanje in poznavanje medsebojnih povezav ter razsežnosti pojmov o obvladovanju terjatev do kupcev, sledi kritična analiza obvladovanja terjatev do kupcev na primeru slovenskega podjetja, ki deluje na področju informacijske tehnologije.

V empiričnem delu diplomskega dela sta najprej predstavljena struktura in gibanje obratnega kapitala obravnavanega podjetja v štiriletnem obdobju poslovanja. Stalnica visokega deleža odprtih terjatev do kupcev nakazuje povečano prodajo z odlogom plačila. Analiza terjatev po zapadlosti in strukturi je pokazala rahlo izboljšanje terjatev starostnega razreda nad 90 dni. Ker je odstotek odpisa terjatev na letni ravni skoraj enak, bi razloge za izboljšanje pripisala večji angažiranosti prodajnega sektorja pri poravnavi kupčevih obveznosti. Koeficienti obračanja in dnevi vezave so pokazali rahle, vendar nezadostne izboljšave na področju vnovčenja terjatev do kupcev. Rezultati finančnih kazalnikov so pokazali nihanja in kratkoročno je bil bistven vpliv zalog na likvidnost podjetja.

V nadaljevanju diplomskega dela je opisana kreditna politika obravnavanega podjetja. Opredeljeni so postopki spremljanja kupcev in predstavljeni ukrepi za izterjavo terjatev na ravni podjetja. Obravnavo podjetje, v katerem se povečuje število kupcev in posledično prihodkov, ima nerazvejan in nesistematičen sistem ukrepov za izterjavo terjatev do kupcev, prav tako ne uporablja možnosti zavarovanja terjatev.

Podjetju sem za izboljšanje obvladovanja terjatev predlagala formalni program, kjer so zapisane aktivnosti in pristojnosti izvajanja kreditne politike. Optimizacija programa za spremljanje terjatev je podprta s predlagano shemo zaporedja aktivnosti in ukrepov pri izterjavi terjatev. Poleg tega sem podjetju v razmislek predlagala možnost zavarovanja terjatev in posodobitev programa za izstavljanje računov z sprotnim obračunom zamudnih obrestnih mer.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2006), *Kako učinkovito delati z neplačniki in pri tem ohraniti dobre odnose?*. Ljubljana: Marketinški fokus.
2. Ademovič, A. (2008), *Učinkovita izterjava terjatev: uspešen finančni menedžer*. Maribor, Založba Forum Media.
3. AJPES. *Samostojni podjetniki in druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane dejavnosti, z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po mesecih in dnevih, za leto 2015*. Ljubljana: AJPES:.
4. AJPES. *Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po mesecih in dnevih, za leto 2015*. Ljubljana: AJPES.
5. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
6. Bergant, Ž. (2012). *Plačilna sposobnost in kapitalska ustreznost podjetja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
7. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse (računovodski in finančni vidiki)*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
8. Berk, A. (2005). *Dodatni ukrepi za izboljšanje finančne discipline v Sloveniji*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/116708/Dodatni-ukrepi-za-izboljsanje-financne-discipline-v-Sloveniji?metered=yes&sid=465776729>
9. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
10. *Bonitetne storitve*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Bonitetne\\_storitve](http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve)
11. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
12. Filipič, D., & Mlinarič, F. (1999). *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Univerza v Mariboru.
13. Gospodarska zbornica Slovenije. (2012). *Poslovanje in izterjava v EU*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
14. Hieng, R. (2014). Poslovne terjatve in obveznosti. *Revija za računovodstvo in finance IKS*, 2014 (1/14), stran 44.
15. Igličar, A., Hočevar, M., & Groff Zaman, M. (2013), *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Igličar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Jakopin, M. (2015). *Obratna sredstva so lahko gorivo za rast podjetja*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8819019>
18. *Kaj je Menica?*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.metakocka.si/menica.html>
19. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
20. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

21. Obligacijski zakonik (OZ). Uradni list RS, št. 83/2001 z dne 25.10.2001.
22. *Plačilna nedisciplina – vzroki in načini reševanja*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=42338&=arhiv--placilna-nedisciplina---vzroki-in-nacini-resevanja&language=sl-SI&SkinSrc=%5BG%5DSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5BG%5DContainers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true>
23. Podjetje, d. o. o. (2013). *Interni finančni viri za leto 2013*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
24. Podjetje, d. o. o. (2015). *Interni finančni viri za leto 2015*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
25. Podjetje, d. o. o. (2012). *Letno poročilo za leto 2012*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
26. Podjetje, d. o. o. (2013). *Letno poročilo za leto 2013*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
27. Podjetje, d. o. o. (2014). *Letno poročilo za leto 2014*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
28. Podjetje, d. o. o. (2015). *Letno poročilo za leto 2015*. Ljubljana, Podjetje, d. o. o.
29. Rakovec, O. (2009). Obvladovanje terjatev. V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (stran 789). Koper: Fakulteta za management.
30. Robežnik Gale, R., Puc Kruhar, R., & Puharič, K. (2005). *Reševanje insolventnih postopkov v praksi*. Lesce: Založba Legat.
31. Slovenski računovodski standardi 2006. *Uradni list RS, št. 118/2005; 27. 12. 2005*
32. Šeligo, R. (1997). Obvladovanje danih blagovnih kreditov s poudarkom na politiki kreditiranja kupcev. *Revizor*, 4-5, stran 131.
33. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2001). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
34. Vukovič, K. (2012). *Izkaz denarnih tokov*, julij/avgust 2012. Ljubljana: Inštitut za računovodstvo.
35. *Zaključki 1. vrha malega gospodarstva*. (2012). Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=42139&=arhiv--zakljucki-iz-1--vrha-malega-gospodarstva&language=sl-SI&SkinSrc=%5BG%5DSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5BG%5DContainers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true>
36. Zakon o davčnem potrjevanju računov. *Uradni list RS št. 57/2015*.
37. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS št. 63/2013*.
38. Zakon o finančnem poslovanju podjetij. *Uradni list RS št. 54/1999*.
39. Zakon o menici. *Uradni list FLRJ, št. 104/46, 33/47 – popr., Uradni list SFRJ, št. 16/65, 54/70, 57/89, Uradni list RS, št. 13/94 – ZN*.
40. Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti. *Uradni list RS št. 11/2007*.
41. Zaman, M., Hočevnar, M., & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Zavarovanje terjatev kot ukrep proti finančni nedisciplini. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/>
43. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar>