

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE TERJATEV
V PODJETJU TIO PNEVMATIKA**

Ljubljana, julij 2016

TILEN KRIŽAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Križaj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Obvladovanje terjatev v podjetju TIO pnevmatika, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Mojco Marc,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel/-a, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TERJATVE	2
1.1 Opredelitev terjatev	2
1.2 Vrste terjatev	4
1.2.1 Terjatve glede na zapadlost	4
1.2.2 Terjatve glede na naslovnika	5
1.2.3 Terjatve glede na sestavo podjetij	5
1.2.4 Terjatve glede na državno pripadnost	5
1.2.5 Terjatve glede na funkcije	5
1.3 Računovodski vidik terjatev	5
1.4 Analiza terjatev s pomočjo kazalnikov	6
1.5 Plačilo terjatev	8
1.6 Izterjava terjatev	9
1.6.1 Postopek izterjave	9
1.6.2 Opominjanje	10
1.6.3 Osebni obisk	11
1.6.4 Cesija	11
1.6.5 Assignacija	11
1.6.6 Pobot (kompenzacija)	12
1.6.7 Faktoring	13
1.6.8 E - izvršba	14
1.6.9 Izterjava preko bonitetnih hiš	14
1.6.10 Sodne izterjave - izvršba	15
1.7 Zavarovanje terjatev	15
1.7.1 Menica	16
1.7.2 Poroštvo	16
1.7.3 Akreditiv	17
1.7.4 Bančna garancija	17
1.7.5 Zastavna pravica na premičninah	18
1.7.6 Zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka)	18
1.7.7 Zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi	18
1.8 Oslabitev in odpis terjatev	19
2 ANALIZA OBVLADOVANJA TERJATEV V TIO PNEVMATIKA	20
2.1 Predstavitev podjetja TIO pnevmatika	21
2.1.1 Zgodovina podjetja	22
2.2 Obvladovanje terjatev do kupcev v podjetju	23
2.2.1 Preverjanje bonitete podjetij	24
2.2.2 Spremljanje kupcev	25
2.2.3 Postopek v primeru neporavnane terjatve	26
2.3 Analiza starostne strukture terjatev	28

2.4 Kazalniki učinkovitosti.....	32
3 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	37
SKLEP.....	40
LITERATURA IN VIRI.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Umestitev terjatev	3
Slika 2: Vrste terjatev	4
Slika 3: Postopek izterjave	10
Slika 4: Razmerja pri asignaciji	12
Slika 5: Prikaz poteka faktoringa	13
Slika 6: Organizacijska struktura	22
Slika 7: Primer tedenskega izpisa nezapadlih in zapadlih terjatev po posameznih kupcih.	25
Slika 8: Prikaz gibanja terjatev in števila podjetij z odprtimi terjatvami letih 2013–2015.	28
Slika 9: Delež terjatev po starosti glede na celotne terjatve v obdobju 2012–2015.....	31
Slika 10: Gibanje koeficienta obračanja terjatev in dnevi vezave v letih 2012–2015	33
Slika 11: Število pravnih oseb z zapadlimi terjatvami	35
Slika 12: Gibanje terjatev in prihodkov od prodaje v letih 2013–2015	36
Slika 13: Gibanje koeficientov komercialnega in kratkoročnega terjatveno- obveznostnega razmerja v letih 2012–2015	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2013	30
Tabela 2: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2014	30
Tabela 3: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2015 in januarju 2016	30
Tabela 4: Analiza deleža terjatev v sredstvih v letih 2013–2015.....	32
Tabela 5: Dnevi vezave do kupcev in koeficient obračanja terjatev v letih 2012–2015.....	33

UVOD

Obvladovanje terjatev je v vsakem podjetju ena od pomembnih kratkoročnih odločitev. Kajti poslovanje podjetja ni odvisno le od tega, kako dobro podjetje opravlja svojo osnovno dejavnost, temveč tudi od navad in plačilne discipline svojih kupcev. Prav tako ima pri uspešnem poslovanju podjetja velik pomen upravljanje obratnega kapitala, katerega del so tudi terjatve. Z ustreznim upravljanjem terjatev v podjetju skušajo doseči čim boljši pregled nad njimi in s tem posledično večjo izterljivost plačil, kar se izraža na nižji vezavi sredstev in nižjem tveganju neizterljivosti dolgov.

Plačilna nedisciplina predstavlja v gospodarstvu veliko težavo. Največji problem predstavlja dejstvo, da se zaradi enega neplačnika, neplačila širijo po celotni poslovni verigi, kar prizadene predvsem manjša podjetja, ki po večini nimajo dovolj razpršenih prihodkov. Plačilna nedisciplina se je v obdobju finančne in gospodarske krize še dodatno povečala in se še povečuje. S tem prihaja v podjetjih do zahtev po večjem nadzoru in učinkovitejšem obvladovanju terjatev.

Obvladovanje terjatev močno vpliva na plačilno sposobnost (solventnost) podjetja. Pri tem je zelo pomembno, kakšen prosti denarni tok podjetje ustvarja pri svojem poslovanju. Poleg negativnih učinkov recesija doprinese tudi nekatere pozitivne učinke, saj se mora podjetje prilagoditi poslovanju in s tem postane bolj dovzetno za nove ideje in rešitve. Podjetja se poslužujejo raznih ukrepov, kot je uskladitev plačilnih rokov med kupci in dobavitelji. V kolikor je podjetje dovolj močno, lahko izkorišča tudi svojo pogajalsko moč pri pogajanjih glede rednega plačevanja obveznosti. Hkrati so podjetja primorana izboljšati svoj informacijski sistem podpore in postopkov izterjav, kar jim omogoča boljša izhodišča pri izterjavah zapadlih terjatev. Slaba finančna disciplina pa se odraža predvsem v težavnem poslovanju kupcev.

Namen diplomskega dela je na podlagi teoretičnih znanj predstaviti in opredeliti terjatve, prikazati instrumente njihove izterjave in opredeliti načine zavarovanja. Na podlagi analize določenih finančnih podatkov proučevanega podjetja TIO pnevmatika in pridobljenih rezultatov in ugotovitev, priti do sklepov, ali se v podjetju uspešno soočajo s problemom obvladovanja terjatev.

Cilj naloge je ugotoviti, kako podjetje TIO pnevmatika obvladuje svoje kupce ter prikazati postopek s katerim primoramo kupce, da poravnajo svoje zapadle obveznosti. Pri analizi mi bodo v pomoč podatki izbranega podjetja. Iz rezultatov analize bom poskušal ugotoviti, kako je podrobnejše nadzorovanje terjatev vplivalo na starostno strukturo terjatev podjetja ter koliko so se zmanjšala tveganja z neplačanimi in odpisanimi terjatvami. Analiza je omejena na časovno obdobje po finančni in gospodarski krizi od leta 2013 do 2015.

V diplomski nalogi bo uporabljena metoda raziskovanja ustreznih člankov in knjig, pri čemer bom poskušal izbirati literaturo domačih in tujih avtorjev. Pri analitično - teoretični poglobitvi bodo poleg člankov, prispevkov in knjig uporabljeni tudi dodatni interni viri izbranega podjetja. Ta del je pomemben za ustrezno razumevanje tematike dela. Na podlagi teoretičnih spoznanj in znanja pridobljenega med študijem pa bo nato izveden še empirični del.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem, teoretičnem delu, se posvečam opredelitvi terjatev do kupcev glede na njihovo naravo, računovodsko kategorijo in predstavitvi kazalnikov, ki jih podjetja uporabljajo pri analizah. V zadnjem delu teoretičnega poglavja so opisani inštrumenti za učinkovito izterjavo terjatev v procesu, kdaj začeti z izterjavo, o telefonski izterjavi, pisni izterjavi, osebnem stiku izterjave ter o drugih načinih izterjave, kot je npr. kompenzacija in faktoring. Opredeljeni pa so tudi načini kako podjetja lahko zavarujejo svoje terjatve do kupcev.

Ob osnovni predstavitvi podjetja TIO pnevmatika, v drugem empiričnem delu naloge iz teoretičnega dela preidem na dejanski primer, kako podjetje pristopa k problemu obvladovanja terjatev do kupcev. Praktični del je povzet iz internih podatkov podjetja TIO pnevmatika ter iz mnenj mentorice v podjetju. Potek praktičnega dela bo razčlenjen na posamezne dele v zaporedju nastanka in razvoja terjatev in z njim povezanimi dogajanjem, s poudarkom kako se v podjetju lotevajo preverjanja bonitete kupcev, izterjavo terjatev in zavarovanja plačil.

V sklepnem poglavju bom povzel temeljne ugotovitve o obvladovanju terjatev do kupcev in strnil glavne ugotovitve, pridobljene na podlagi internih virov, ki jih bom pridobil v izbranem podjetju, podani pa bodo tudi predlogi, ki bi še dodatno pripomogli k boljšemu obvladovanju terjatev v podjetju.

1 TERJATVE

1.1 Opredelitev terjatev

Terjatev je na premoženjskopravnih in drugih razmerjih zasnovana pravica, ki omogoča, da se od določene osebe zahteva plačilo dolga ali pa dobava materiala oziroma opravilo storitve. V času tržnega gospodarstva večina prodaj poteka z odlogom plačila, kar pomeni, da kupec poravnava obveznosti do podjetja po dogovorjenem plačilnem roku. V vmesnem času, se pravi od prodaje proizvoda pa do prejetja plačila, pa podjetje do kupca izkazuje terjatve (Igličar, Hočevar & Zaman Groff, 2013, str. 149).

Na sliki 1 je prikazana umestitev terjatev v kategorijo sredstev. Sredstva delimo glede na hitrost preoblikovanja na osnovna in obratna sredstva. Za osnovna sredstva je značilno, da jih uporabljamo dlje kot eno leto in ob uporabi prenašajo svojo vrednost na poslovne

učinke. Tako med dolgoročnimi sredstvi prikazujemo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala. Terjatve pa so del obratnih sredstev, med katera štejemo tudi zaloge materiala, proizvodov, kratkoročne finančne naložbe, denar in aktivne časovne razmejitve. Praviloma se obratna oziroma kratkoročna sredstva preoblikujejo v časovnem obdobju, ki je krajše od enega leta.

Slika 1: Umestitev terjatev



Vir: A. Igličar, et al., *Uvod v računovodstvo*, 2013, str. 118.

Terjatve predstavljajo denarni dolg drugih podjetij oziroma posameznikov za prodano blago ali opravljeno storitev na kredit. Te terjatve predstavljajo poslovne terjatve, terjatve, ki se nanašajo na dolg zaposlenih oziroma izhajajo iz drugih transakcij so v bilanci stanja prikazane ločeno od poslovnih terjatev (Eskew & Jensen, 1996, str. 339).

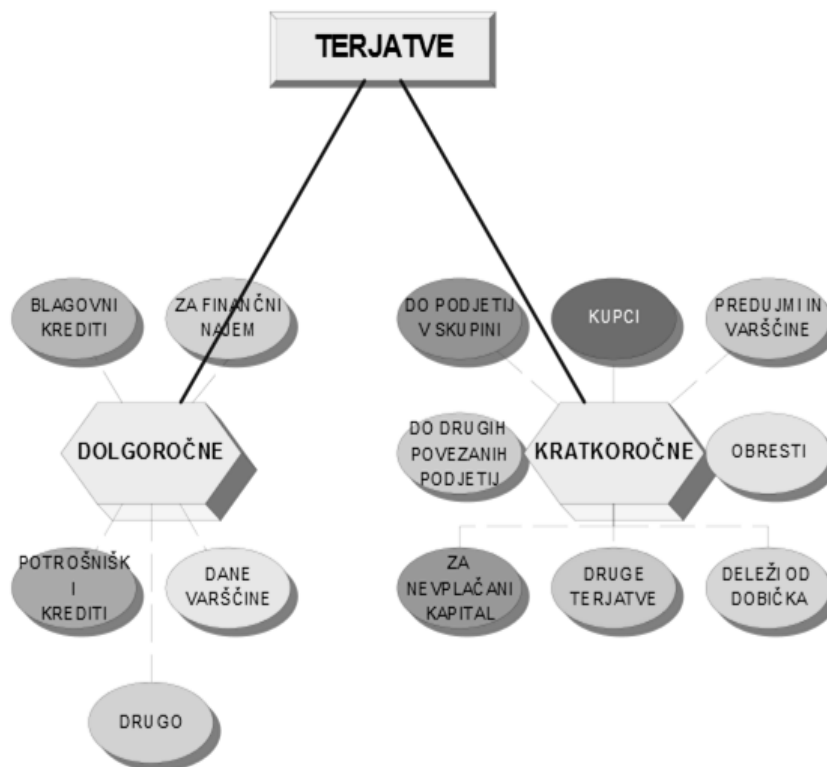
Slovenski računovodski standardi (2006, str. 38) opredeljujejo terjatve kot na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določeno osebe plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo kake storitve. Kot poslovne terjatve se štejejo le terjatve povezane s finančnimi prihodki. Večinoma se terjatve pojavljajo do kupcev ali drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev, lahko pa tudi do dobaviteljev, zaposlenih, udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, do financerjev ali do uporabnikov finančnih naložb.

1.2 Vrste terjatev

Terjatve delimo v različne skupine, glede na zapadlost, glede na to koga terjamo oziroma terjatve glede na naslovnika, glede na sestavo podjetij, glede na državno pripadnost, glede na funkcije.

Na sliki 2 so prikazane vrste terjatev, ki jih Mayr (2000, str. 98) deli na rok zapadlosti plačila in naprej glede na vrsto naslovnika, sestavo podjetja in funkcijo terjatev.

Slika 2: Vrste terjatev



Vir: B. Mayr, Računovodske informacije, 2000, str. 98.

1.2.1 Terjatve glede na zapadlost

Terjatve glede na zapadlost delimo na kratkoročne in dolgoročne terjatve. Pod kratkoročne terjatve se štejejo vse terjatve katere zapadejo v plačilo v letu dni. Vse ostale terjatve so dolgoročne. V bilanci stanja so dolgoročne terjatve tiste, ki so že zapadle v plačilo a še niso bile poravnane in dolgoročne terjatve, ki bodo zapadle v plačilo v letu dni po dnevu bilance stanja, izkazujejo kot kratkoročne terjatve (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 39).

1.2.2 Terjatve glede na naslovnika

Slovenski računovodski standardi (2006, str. 38–39) to skupino delijo na terjatve do kupcev, dobaviteljev in zaposlenih. Terjatve do kupcev se nanašajo na terjatve v vezi s prodanimi proizvodi, trgovinskim blagom in opravljenimi storitvami, hkrati pa tudi v vezi s prodanimi drugimi sredstvi, predvsem terjatve do države v zvezi z zasluženimi državnimi podporami pri prodaji. Terjatve do dobaviteljev so dobaviteljem dani predujmi za opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena sredstva, zaloge materiala in še ne opravljene storitve, obenem pa tudi dobaviteljem dana predplačila in varščine. Terjatve do zaposlenih izhajajo iz njim danih predujmov in odškodninskih obremenitev. Terjatve do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, predstavljajo terjatve do države iz naslova plačanih davkov ali do tistih, ki morajo prispevati k poravnavi izgube.

1.2.3 Terjatve glede na sestavo podjetij

Ta skupina se nanaša na uskupinjena odvisna podjetja, pridružena podjetja, skupaj obvladovana podjetja in druge. Te vrste terjatev se obravnavajo ločeno tudi zaradi sestavljenih skupinskih računovodskih izkazov (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 39).

1.2.4 Terjatve glede na državno pripadnost

Delitev terjatev glede na to ali se terjatve nanašajo na stranke v državi ali na stranke izven države oziroma v tujini. Obravnavajo se ločeno, saj je pri strankah v tujini potrebno zneske v domači valuti prevesti v ustrezne zneske v tujih valutah ali obratno. (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 39).

1.2.5 Terjatve glede na funkcije

Glede na funkcije terjatve delimo na poslovne terjatve, kamor sodijo terjatve iz poslovanja. Druga skupina so finančne terjatve med katere sodijo dolgoročne finančne naložbe ter kratkoročne finančne naložbe. Ter aktivne časovne razmejitve, katero skupino predstavljajo kratkoročne aktivne časovne razmejitve, za katere je značilno da ne smejo obstajati več kot eno leto, mednje pa štejemo tudi vrednotnice (Zupančič, 2005, str. 11).

1.3 Računovodski vidik terjatev

Po Slovenskih računovodskih standardih (2006, str. 39) se terjatev prizna kot sredstvo, če:

- je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi povezane z njo,
- je mogoče njeno izvirno vrednost zanesljivo izmeriti.

Na podlagi ustreznih listin so terjatve v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja priznane kot sredstvo, ko se začnejo obvladovati nanjo vezane pogodbene pravice. Priznavanje terjatev kot sredstva se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja odpravi, če se ne obvladujejo več nanjo vezane pogodbene pravice. Te pa se ne obvladuje, če se pravice do koristi, podrobno določene v pogodbi, izrabijo, če te ugasnejo ali če se odstopijo (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 39–40).

Ob začetnem pripoznavanju se terjatve izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin, ob predpostavki, da bodo le te plačane. Kasneje se lahko terjatve povečajo, kar praviloma povečuje ustrezne poslovne oziroma finančne prihodke ali pa zmanjšajo, kar praviloma zmanjšuje poslovne oziroma finančne prihodke. Povečajo ali zmanjšajo pa se lahko le za vsak znesek, ki je utemeljen s pogodbo (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 40).

Terjatve se lahko prevrednotijo, kar pomeni da se njihova knjigovodska vrednost spremeni, kot prevrednotenje se ne šteje povečanje ali zmanjšanje njihove knjigovodske vrednosti. Opravi se lahko na koncu poslovnega leta ali med njim, pojavi pa se predvsem zaradi oslabitve terjatev. Terjatve, ki so izražene v tuji valuti, se na dan bilance stanja preračunajo v domačo valuto. Povečanje terjatev povečuje finančne prihodke, zmanjšanje pa povečuje finančne odhodke. Terjatve, za katere se predvideva, da ne bodo poravnane oziroma ne bodo poravnane v celotnem znesku se šteje kot dvomljive terjatve, v kolikor pa se zaradi takšnih terjatev sproži sodni postopek, pa so takšne terjatve sporne (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 40–41).

Tekom poslovnega leta 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 terjatev in povečujejo prevrednotovalne odhodke. Na koncu leta se preostali saldo popravka vrednosti uskladi z utemeljeno vrednostjo še ne poravnanih terjatev ter se ustrezno zmanjša ali poveča (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 43).

1.4 Analiza terjatev s pomočjo kazalnikov

Terjatve so pomemben del bilance stanja, saj je njihova neprimerna sestava lahko vzrok za slabo uspešnost in nezadovoljiv položaj pravne osebe. Da bi se podjetja temu izognila morajo spremljati terjatve preko kazalnikov. Kazalnike definiramo kot relativna števila raznovrstnih ali istovrstnih primerljivih števil, ki izražajo določena stanja in procese na racionalen način. Za dobro analizo je kazalnike smiselno spremljati v daljšem obdobju in sicer od treh do petih let (Koletnik, 2006, str. 53).

Igličar (2009, str. 22) si v zvezi s primerjavami pogosto zastavlja vprašanje, kaj je normalna ali boljše rečeno priporočljiva vrednost posameznega kazalnika. Odgovor na to vprašanje ni preprost. Pred leti se je v teoriji in praksi veliko govorilo o tako imenovanih

zlatih pravilih, ki naj bi izkazovala vrednost kazalnikov, ki bi veljala za vsa podjetja, v vseh državah. V zadnjem času se zlata pravila ne izpostavljajo več, ampak se poudarja specifičnost poslovanja posameznega podjetja in presojanje vrednosti kazalnika z vidika teh specifičnosti. Priporočljive vrednosti kazalnikov se lahko bistveno razlikujejo od države do države, od panoge do panoge, od podjetja do podjetja.

Koletnik (2006, str. 261) pravi, da je izhodišče za dobro proučevanje terjatev odstotek udeležbe kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih.

$$T = \frac{\text{Kratkoročne poslovne terjatve}}{\text{Kratkoročna sredstva}} * 100 \quad (1)$$

Odstotek udeležbe kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih odraža razmerje med stanjem kratkoročnih poslovnih terjatev in kratkoročnih sredstev. Kazalnik se giblje med 0 in 100. Večja kot je vrednost kazalnika, večji je delež terjatev v kratkoročnih sredstvih. Ob predpostavki, da je vrednost kazalnika 100, pomeni, da so vsa kratkoročna sredstva sestavljena iz kratkoročnih terjatev. Vrednost 0 pa, da podjetje teh terjatev nima. Ker je vrednost kazalnika zelo odvisna od načina poslovanja podjetja, od tega kako hitro podjetje terjatve unovčuje, ali ima ta velik delež zalog, ali posluje brez njih, je treba biti pri branju zelo pazljiv.

V kolikor gre za povezane poslovne osebe je hkrati pomembno tudi, koliko kratkoročni poslovnih terjatev je vključenih v transakcije znotraj povezanih podjetij (Koletnik, 2006, str. 261).

$$T = \frac{\text{Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini in do pridruženih podjetij}}{\text{Kratkoročna poslovne terjatve}} * 100 \quad (2)$$

Koeficient obračanja terjatev do kupcev kaže koliko obratov terjatev do kupcev v denarnih sredstvih je bilo v enem letu. Večja je vrednost kazalnika, hitreje se obračajo terjatve oziroma povprečni rok plačila kupcev je krajši. S tem kazalnikom lahko analiziramo sposobnost posloводства pri izterjavi terjatev ter plačilno disciplino kupcev. V kolikor teh informacij kot zunanji uporabnik ne moremo pridobiti lahko za približek uporabimo tudi čiste prihodke od prodaje (Igličar, Hočevnar & Zaman Groff, 2013, str. 414).

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{Prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (3)$$

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{Čisti prihodki od prodaje}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (4)$$

Poznavanje hitrosti obračanja posameznih sredstev je izrednega pomena za presojanje kvalitete poslovanja. Vrednost koeficienta nam kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. Hitrejše je obračanje terjatev, manj ima podjetje vezanih

sredstev. Pri izračunih koeficientov obračanja moramo paziti, da so ti kazalniki izračunani kot razmerje med tokom in stanjem in je zato treba vedno upoštevati povprečno stanje sredstev.

V kolikor želimo izračunati povprečno dobo vezave terjatev do kupcev oziroma povprečni plačilni rok moramo število dni v letu deliti s koeficientom obračanja terjatev (Igličar, et al., 2013, str. 414).

$$\text{Povprečna doba vezave do kupcev} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja terjatev}} \quad (5)$$

Višja je vrednost izračuna, slabše je to za podjetje, saj podjetje dobi plačane terjatve kasneje. Da pridobimo pravo sliko, kako je podjetje uspešno pri izterjavi terjatev, moramo pridobljene rezultate primerjati glede na plačilne roke, ki jih podjetje določa kupcem. Razlika med povprečno dobo vezave terjatev in plačilnim rokom nam prikaže, koliko v povprečju kupci zamujajo z izplačili.

Koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja opozarja na pokritost obveznosti do dobaviteljev s terjatvami do kupcev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Kožej, Melavc, & Odar, 1999, str. 617). Vrednost kazalnika nam pove, v kolikšni meri je podjetje sposobno pokriti svoje obveznosti do dobaviteljev ob unovčenju terjatev. Ta kazalnik nam prikazuje razmerje med obveznostmi do dobaviteljev in terjatvami do kupcev. Koeficient večji od 1 pomeni, da so terjatve do kupcev večje od obveznosti do dobaviteljev, vrednosti manjše od 1 pa, da so terjatve manjše od obveznosti.

$$\text{Koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja} = \frac{\text{Terjatve do kupcev}}{\text{Obveznosti do dobaviteljev}} \quad (6)$$

Koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja pa prikazuje pokritost vseh kratkoročnih obveznosti z vsemi kratkoročnimi terjatvami (Turk, et al., 1999, str. 617). Od koeficienta komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja se razlikuje po tem, da vključuje vse kratkoročne terjatve in obveznosti.

$$\text{Koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja} = \frac{\text{Kratkoročne terjatve}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

1.5 Plačilo terjatev

Nastanek terjatev je povezan z dinamiko plačevanja, saj se večino poslov danes opravlja tako, da ena stranka že izpolni obveznosti, druga pa svoje obveznosti do prve stranke poravnava kasneje. Stranki sicer lahko izbirata med različnimi možnimi plačili, ki jih stranki določita. Lahko se dogovorita, da kupec plača vnaprej, preden se dobava blaga oziroma storitev izvede. Lahko se dogovorita, da kupec plača ob dobavi blaga oziroma ob izvedbi storitve, kar je značilno predvsem za poslovanje med pravnimi in fizičnimi osebami. Ali pa

je dogovor da kupec plača dobavo blaga oziroma izvedbo storitve po vnaprej določenem pretečenem času od opravljene izvedbe (Breznik, 2009 str. 8).

Vsako podjetje določa rok plačila in plačilne pogoje glede na svojo finančno politiko poslovanja. Koliko časa bo podjetje kupca kreditiralo je odvisno od politike podjetja, kot tudi od pogajalske moči podjetja in kupca. Daljše je obdobje kreditiranja, daljša je vezava sredstev v obliki terjatev, posledično pa se poveča finančno tveganje.

Dogovorjeni rok plačila se šteje od dneva izdaje računa. Praviloma se terjatve plačujejo ob zapadlosti računa, a se dolžniki zaradi različnih razlogov in splošne plačilne nediscipline teh rokov ne držijo. Kdaj bo terjatev poplačana, pa ni odvisno le od volje in sposobnosti dolžnika, temveč tudi od aktivnosti in iznajdljivosti prodajalca. Zato je na upnikih, da v primeru neplačila terjatve uporabijo različne pristope, da pridejo do poplačila.

Terjatve so praviloma plačane z denarnim prilivom iz dolžnikovega na upnikov bančni račun. Na pobudo dolžnika, upnika ali tretje osebe, pa poznamo tudi drugačne načine poravnave terjatev. Razlog uporabe drugačnih načinov poravnave je najpogosteje likvidnostni problem kupca ali dolžnika.

1.6 Izterjava terjatev

1.6.1 Postopek izterjave

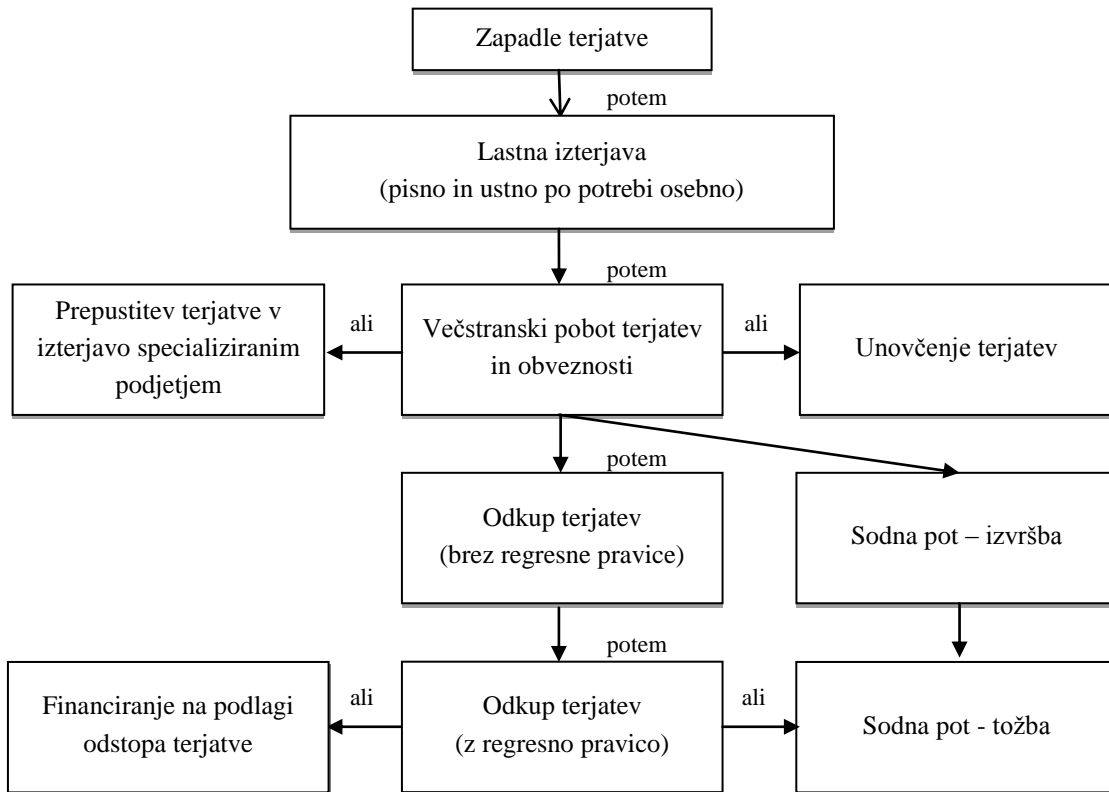
Ob sklenitvi prodajne pogodbe se kupec zaveže, da bo ob izdaji blaga oziroma opravljeni storitvi s strani upnika, v dogovorjenem roku poravnal svoje obveznosti. V kolikor kupec svoje obveznosti ne poravnava v dogovorjenem roku podjetje prične z izterjavo terjatve. Za podjetje je pomembno, da z izterjavo terjatev prične čimprej po roku zapadlosti, uporablja instrumente izterjave sistematično in premišljeno, saj je uspešnost izterjave s časom čedalje težja in manj učinkovita.

Obseg, način, potek in agresivnost izterjave je potrebno prilagoditi glede na dolžnika, glede na obseg dolga in glede na možnosti poplačila dolga (Mlakar, 2005). 90 odstotkov terjatev, ki so stare do treh mesecev so izterljive, medtem ko terjatve, ki so stare dve leti in več v večini primerov niso izterljive in upnikom preostane le še odpis (Petrič, 2002, str. 66).

Izterjavo podjetje lahko opravlja samo, ali pa postopek izterjave prepusti podjetjem, ki so za to specializirana. Ta podjetja imajo veliko izkušenj in so zato pri izterjavi zelo uspešna. Podjetje se mora pri prepustitvi izterjave tovrstnim podjetjem zavedati določenih stroškov in premijam, ki sledijo postopku. Izvensodna izterjava terjatev sestoji iz več korakov in načinov komunikacije z dolžniki, postopki pa so enaki za vse vrste terjatev. Tudi za izvensodno izterjavo terjatev velja, da je korektna in redna komunikacija, na kateri temelji celotno zaupanje dolžnikov in njihova poplačila, bistvenega pomena.

Na sliki 3 je prikazan predlagan postopek izterjave. Za učinkovito izterjavo je pomembno, da ima podjetje izdelan scenarij izterjave in da se pritisk na dolžnika stopnjuje.

Slika 3: Postopek izterjave



Vir: T. Petrič, *Zamuja 58 odstotkov plačil*, 2002, str. 66.

1.6.2 Opominjanje

V praksi je velikokrat dovolj, da upnik dolžnika vztrajno opominja. Podjetja, ki se ukvarjajo z izterjavo terjatev imajo informacijsko podporo, kar jim omogoča, da opomine pošiljajo v rednih časovnih presledkih preko različnih komunikacijskih kanalov. Velikokrat se izkaže, da dolžniki na upnikove opomine ne reagirajo, ko pa se v postopek vključi tretja oseba, dolžniki prostovoljno poravnajo dolg (Cepec, Ivanc, Kežmah & Rašković, 2010, str. 307).

Ko rok za plačilo preteče je smiselno dolžnika obvestiti in ga hkrati tudi pozvati k plačilu zapadlih obveznosti. Pri **pisnem opominu** se mora upnik zavedati, da bo dolžniku verjetno moral poslati več opominov, zato mora resnost le teh smiselno stopnjevati in nadgrajevati. V kolikor kljub opominom dolžnik ne poravnava svojih obveznosti in se na opomine niti ne odziva ima upnik pravico terjatve prepustiti sodnemu postopku, dolžniku pa mora poslati še zadnje opozorilo z zadnjim možnim rokom plačila (Prek & Rems, 1999, str. 49–54).

Za učinkovito izterjavo dolga je pomembno, da pisno opominjanje spremlja tudi **telefonska izterjava**. Telefonski izterjevalci morajo biti primerno usposobljeni, kar pomeni, da morajo biti pripravljeni na vse možne izgovore glede neplačil in se na te tudi primerno odzvati (Prek & Rems, 1999, str. 64). Bistvo telefonske izterjave je, da podjetje doseže dogovor kdaj in na kakšen način bo kupec poravnal svojo obveznost, pri tem pa ga opozori tudi o nadaljnjih ukrepih, ki bi sledili, če kupec obveznosti ne poravna.

Pri opominjanju je pomembno, da v podjetju vodijo natančno evidenco o poteku preteklih ukrepov, ki so jih izvajali pri kupcu in da pridobijo vse informacije o kupcu. Seznaniti se morajo tudi z dejanskimi težavami dolžnikov. Na podlagi teh informacij podjetje lažje spremlja že opravljene ukrepe ter se odloča o nadaljnjih postopkih.

1.6.3 Osebni obisk

Osebni stik med upnikom in dolžnikom je dodatni pritisk za uspešno izterjavo. Namen obiska je sklenitev dogovora o plačilu terjatev, ki pa je verjetno najzamudnejša oblika izterjave. Zato podjetje to metodo običajno uporablja le pri pomembnih poslovnih partnerjih, kjer gre za večje zneske. Namen obiska pa je preprečiti, da bi podjetje zaradi neplačila izgubilo pomembnega poslovnega partnerja.

1.6.4 Cesija

Cesija ali odstop terjatve je torej pogodba, s katero upnik prenese svojo obligacijsko pravico (terjatev) na novega upnika. Pogodbeni stranki sta stari (odstopnik oziroma cedent) in novi upnik (prevzemnik ali cesionar), pri čemer sodelovanje dolžnika ni potrebno (Juhart, 1996, str. 5).

Podjetje se za odstop od terjatve odloči, ko presodi, da terjatve ne bodo plačane v dogovorjenem roku, ali v primeru, ko presodi, da plačila zaradi težav dolžnika s solventnostjo nikoli ne bodo prejeli.

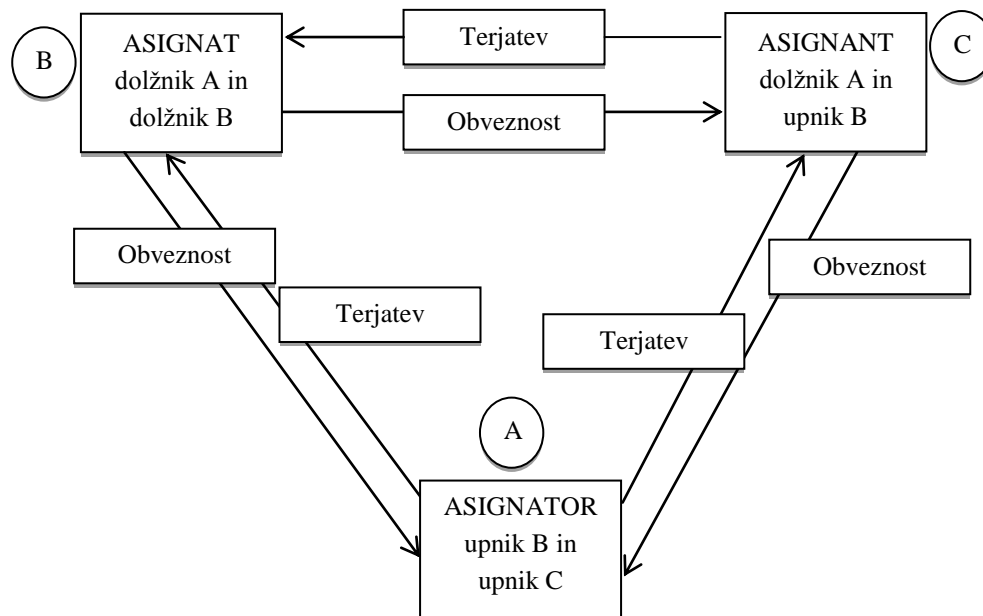
Cedent lahko odstopi vsako svojo terjatev, razen tistih, katerih prenos je z zakonom prepovedan in tistih, za katere sta se z dolžnikom dogovorila, da jih ne sme prenesti na drugega. Prenesejo se lahko tudi pogojne terjatve (nastopijo v trenutku, ko nastane pogoj za njihov nastanek). Pri odloženem pogoju nastopijo učinki cesije šele z nastopom pogoja. Ker se spremeni pripadnost terjatve šele z nastopom učinkov, terjatev do nastopa pogoja ostaja del cedentovega premoženja (Juhart, 1996, str. 68).

1.6.5 Asignacija

Z nakazilom ali asignacijo nakazovalec pooblašča nakazanca, da na njen račun izpolni nekaj tretji osebi, oziroma prejemniku nakazila, tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev (Cepec, et al., 2010, str. 309).

Asignacijo urejajo odločbe od 1020. do 1034. člena Zakona o obligacijskih razmerjih. Pri asignaciji obstaja obligacijsko razmerje med tremi pravnimi osebami, kot prikazuje slika 4, kjer podjetje C pooblasti svojega dolžnika, podjetje B, da v njegovem imenu poravnava obveznost pri podjetju (Frantar, 2004, str. 22–23).

Slika 4: Razmerja pri asignaciji



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

1.6.6 Pobot (kompenzacija)

Dolžnik lahko pobota terjatev, ki jo ima nasproti upniki, s tistim, kar ta terja od njega, če se obe terjatvi glasita na denar ali na druge nadomestne stvari iste vrste in kakovosti ter če sta obe zapadli. Obvezno pri pobotu je sestava izjave o pobotu, po izjavi pa se šteje, da je pobot nastal takrat, ko so se stekli pogoji zanj (Ur.l. RS, št. 97/2007-OZ-UPB1).

Kompenzacije se delijo na več vrst, glede na različne kriterije (Cepec, et al., 2010, str. 309).

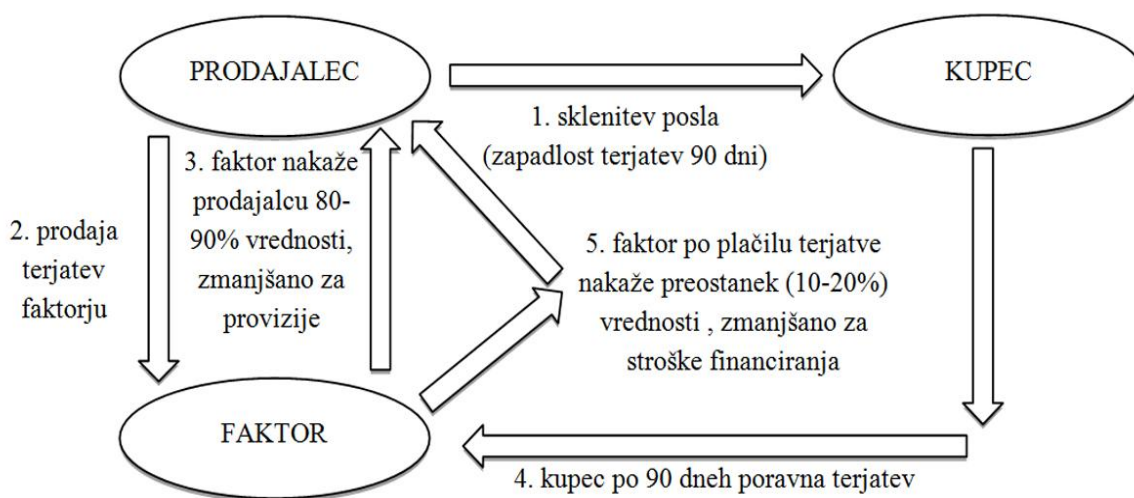
- Čiste in delne kompenzacije
Čiste kompenzacije so tiste, kjer sta znesek kompenzacije in terjatve enako visoka. Pri delnih kompenzacijah pa gre za terjatve različnih višin in se lahko upnikova terjatev pobota samo v delnem znesku.
- Enostranske in dogovorne kompenzacije
Pri enostranskih da izjavo o kompenzaciji le ena oseba, zato lahko ta sama opravi kompenzacijo, v kolikor so izpolnjeni vsi pogoji za njeno izvedbo. Dogovorna kompenzacija pa se opravi le na podlagi dogovora med obema strankama.
- Dvostranske in večstranske kompenzacije

Pri dvostranski kompenzaciji sodelujeta dva udeleženca, ki sta hkrati v dolžniško-upniškem razmerju. Vse več pa se v poslovnem svetu uporablja večstranske oziroma verižne kompenzacije, pri kateri sodeluje večje število oseb in njihove terjatve niso medsebojno vzajemne, kar pomeni, da niso neposredno v upniško-dolžniških razmerjih. Kompenzacijsko verigo začne podjetje (upnik), ki želi prek svojega dolžnika in njegovih dolžnikov priti do podjetja – svojega upnika. Veriga se na ta način sklene in vsi členi verige poravnajo dolg do svojega upnika s terjatvijo do svojega dolžnika v višini zneska določenega v kompenzacijski verigi.

1.6.7 Faktoring

Faktoring je moderna oblika odkupa terjatev, financiranja, zavarovanja in upravljanja s terjatvami. Glavni namen faktoringa je odkup kratkoročnih terjatev z maksimalno zapadlostjo do 120 dni. Pogodba o faktoringu je torej pogodba s katero se naročnik zaveže, da bo faktorju ponudil terjatve nasproti svojim dolžnikom, faktor pa bo ponudbo sprejel, v kolikor bo zadovoljen z oceno plačilne sposobnosti tega dolžnika. Slika 5 prikazuje potek faktoringa (Cepec, et al., 2010, str. 119–120).

Slika 5: Prikaz poteka faktoringa



Vir: J. Cepec, et al., *Pot v podjetništvo s.p. ali d.o.o.*, 2010, str. 119–120.

Faktoring koristijo predvsem podjetja, ki si želijo izboljšati likvidnost in si zagotoviti varno in predvidljivo upravljanje z denarnimi tokovi. S tem podjetje odpravi tveganje zaradi neplačil kupcev, saj takoj po izstavitvi fakture s strani faktorja prejme sredstva, s katerimi lahko financira svoje nadaljnje poslovanje. Pri tem pa si podjetje izboljšuje svojo boniteto, ter dosegata konkurenčno prednost v poslovnem okolju.

1.6.8 E - izvršba

Dolg, ki je nastal zaradi neplačanega računa (fakture), je mogoče izterjati preko sodišča z uvedbo izvršilnega postopka. Predlog za izvršbo se lahko vloži na dva načina:

- fizično po pošti, preko CoVL obrazca,
- elektronsko preko portala e-sodstvo.

Postopek se začne z enostavno registracijo, ki je brezplačna. Pri tej je edini pogoj, da je veljaven elektronski naslov. Uporabnika vodi avtomatiziran elektronski sistem in mu hkrati olajša izpolnjevanje obrazca. Kadar podjetje oddaja po elektronski poti, sistem sam izračuna višino sodne takse in izpiše tudi sklic ter transakcijski račun, na katerega je potrebno plačati znesek (Setnikar, 2013).

Sodišče obdela na leto v povprečju približno 130 tisoč predlogov. Sistem e-izvršbe je zelo učinkovit, zaradi česar bi lahko pričakovali, da se bo število vloženih predlogov za izvršbo zmanjšalo, saj naj bi se zmanjšalo tudi število neplačanih računov. Dolžniki naj bi se bolje zavedali dodatnih stroškovnih posledic neplačanih računov, nad katerimi je bil izveden postopek izvršbe in bi zato postali boljši plačniki. Vendar pa bo učinkovitost vidna šele čez nekaj let, saj je v času finančne krize pričakovati več likvidnostnih težav in neplačevanja obveznosti (Klavs, 2009, str. 20–21).

1.6.9 Izterjava preko bonitetnih hiš

Mala in srednja podjetja v Sloveniji zelo redko posežejo po zunajsodnih izterjavah. V tujini je povsem drugače. Še preden se lotijo sodnih izterjav, stroški teh so v Sloveniji izredno nizki, praviloma najamejo specializirana podjetja, ki se ukvarjajo z izterjavami in upravljanjem neizplačanih dolgov (Kelhar Horvat, 2016, str. 17).

Način, da se podjetja izognejo navedenim težavam, je, da še pred sklenitvijo poslova zaupajo preverjanje bonitete svojih potencialnih kupcev faktorinški hiši. Ta s svojo oceno bonitete lahko zagotovi dobro izhodišče podjetju za odločitev o sodelovanju v prihodnje, s tem pa se precej omeji tudi potreba po zavarovanju terjatev, svetuje Dragica Razboršek. Nadaljnje sodelovanje s faktorinško hišo prav tako omogoča ustrezno zavarovanje terjatev v okviru faktorinških poslov (tudi do 80 odstotkov vnaprejšnje financiranje terjatev) (Petavs, 2011).

Bonitetne hiše se ponavadi ukvarjajo s podeljevanjem bonitetnih ocen podjetjem, kar pa je odlična podlaga za njihovo drugo dejavnost, izterjavo dolgov (Klavs, 2009, str. 18). Med vsemi ponudniki bonitetnih poročil v Sloveniji izstopa Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ), ki je med slovenskimi podjetji največkrat izbran ponudnik bonitetnih poročil. Ostali večji ponudniki pa so:

- Slovenska izvozna družba (SID) s svojim SID-BON-om,
- Švedski Bisnode AB ima pod svojim okriljem iBon ter Bonitete.si,
- Bonitetna hiša "i d.o.o." kot partnerica največje bonitetne hiše na svetu Dun & Bradstreet,
- Coface Slovenija kot del skupine Coface Centralna Evropa s sedežem na Dunaju,
- Creditreform International, ki pod seboj združuje samostojne družbe iz 20 evropskih držav.

1.6.10 Sodne izterjave - izvršba

V kolikor podjetje ni uspešno z ukrepi izvensodnega unovčenja terjatev, se v skrajnem primeru lahko odloči za izvršbo oziroma sodno izterjavo dolga. Praviloma je izvršba zadnja izbira upnika za poplačilo njegove terjatve. Izvršilni postopek se prične na predlog, v določenih primerih pa tudi po uradni dolžnosti. Sodišče pristane na izvršbo le na podlagi izvršilnega naslova ali verodostojne listine. V kolikor dolžnik nima premoženja ali sredstev za poravnavo svojih obveznosti, lahko kljub temu pride do težav oziroma zamud v postopku. Za nemoten potek sodne izvršbe morajo biti dane naslednje predpostavke (Cepec, et al., 2010, str. 311–123):

- **Procesne predpostavke** so verodostojne listine, pristojnost, formalna in vsebinska pravilnost predloga za izvršbo, procesna legitimacija strank, plačilo predujma za izvršilne stroške, pravni interes, splošne predpostavke po Zakonu o pravdnem postopku.
- **Materialne predpostavke** so tiste predpostavke, ki so določene v materialnem pravu, na primer: terjatev, alternativnost obveznosti, nastop ali ne nastop pogoja in izpolnitve vzajemnosti, stvarna legitimacija strank, sredstva izvršbe, dopustnost izvršbe na določen predmet, obseg izvršbe.

Izvršba oziroma poplačilo terjatve se praviloma prične takoj po izdaji sklepa o izvršbi. Vendar pa kljub temu, da je sodišče vlagatelju izvršbe ugodilo, ni nujno, da se bo terjatev resnično poplačala.

1.7 Zavarovanje terjatev

Z ustreznim zavarovanjem terjatev, lahko v podjetju odpravijo tveganja povezana s finančno nedisciplino in s tem učinkovito upravljajo s terjatvami. Glavna funkcija zavarovanja terjatev je zaščita prodajalcev pred neplačili. Najbolj tipične oblike zavarovanj terjatev, s katerimi je podjetje glede realizacije plačila našega dolžnika precej boljše zavarovano so:

- poroštvo,
- menica,

- akreditiv,
- bančna garancija,
- zastavna pravica na premočninah (ročna zastava),
- zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka),
- zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi.

1.7.1 Menica

Menica je vrednostni papir, ki vsebuje obveznost za plačilo določene vsote denarja v določenem času in na določenem kraju. Izda jo kupec, ki nima denarja in prosi za kredit pri dobavitelju. Denar pa seveda mora imeti tedaj, ko menica zapade (Turk & Melavc, 1998, str. 133).

Menica se kot klasični instrument zavarovanja pojavlja le v pisni obliki, ustne menice ne poznamo. Dolžnik, ki je izdal menico, se ne more upirati njenemu unovčenju z ugovori, ki se tičejo posla, ki je bil podlaga za izdajo menice (da je npr. sklenjena pogodba neveljavna, da je obveznost iz pogodbe pobotana ali zastarana, da upnik ni v celoti ali pravilno izpolnil svojih obveznosti iz pogodbe ipd.).

Zakon o menici ureja dve vrsti menic, in sicer lastno menico in trasirano menico. Vsebina lastne menice je, da izdajatelj prevzema obveznost, da bo ob zapadlosti plačal meničnemu upniku v menici zapisano menično vsoto. Pri trasirani menici pa izdajatelj izda poziv drugi osebi, da ta plača upniku v menici zapisano vsoto (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 48).

1.7.2 Poroštvo

S poroštveno pogodbo se porok nasproti upniku zavezuje, da bo izpolnil zapadlo veljavno obveznost, v kolikor tega dolžnik ne bo storil sam. Poroštvo je lahko solidarno ali pa subsidiarno (Obligacijski zakonik OZ-UPB1, UL št. 97/2007). Smisel poroštva je, da za izpolnitev obveznosti dolžnika odgovarja ena ali več tretjih oseb. V kolikor je porokov več, je njihova obveznost solidarna, tako lahko upnik terjaja kateregakoli od njih za poplačilo celotne terjatve. O subsidiarnem poroštvu govorimo takrat, ko ima upnik pravico zahtevati izpolnitev obveznosti tako od dolžnika, kot od poroka ali obeh hkrati. Pri subsidiarnem poroštvu upnik terjaja poroka v primeru, ko dolžnik ne izpolni svoje obveznosti po upnikovi pisni zahtevi.

Dejanska vrednost poroštva je odvisna od plačilne sposobnosti poroka in ne more biti večja od obveznosti dolžnika. Porok odgovarja v enakem obsegu kot dolžnik, in sicer za izpolnitev cele obveznosti, razen, če je njegova odgovornost omejena na kakšen njen del ali je sicer vezana na lažje pogoje (Prek & Rems, 1999, str. 28).

1.7.3 Akreditiv

Akreditiv je eden najvarnejši plačilnih instrumentov, saj pomeni samostojno in nepreklicno obvezo banke, da bo plačala prodajalcu pravočasno. S sprejemom naročnikove zahteve za odprtje akreditiva se banka zaveže, da bo upravičencu akreditiva izplačala določeno denarno vsoto, v kolikor bodo izpolnjeni pogoji navedeni v nalogu za odprtje akreditiva. Upravičenec akreditiva je ponavadi prodajalec. Vsebina odgovornosti banke se izčrpa s tem, da banka preveri, ali so dokumenti povsem skladni z zahtevami naročitelja. Banka ne prevzema nobene odgovornosti, če obstajajo v dokumentih nepravilnosti, prav tako pa ne prevzema nobene obveznosti glede blaga, ki je predmet odprtega akreditiva (Prek & Rems, 1999, str. 29–30).

Preklicni dokumentarni akreditiv ne zavezuje banke nasproti upravičencu in ga banka lahko vsak trenutek spremeni oziroma prekliče na lastno pobudo ali na zahtevo naročnika. Nepreklicni dokumentarni akreditiv pa zavezuje banko nasproti upravičencu, kar pomeni, da se morajo vse spremembe akreditiva ali celo preklic le tega izvesti s privoljenjem vseh strank.

1.7.4 Bančna garancija

Podjetje svoj posel lahko zavaruje tudi z instrumentom bančne garancije, ki je nadgradnja poročstva. S tem instrumentom zavarovanja podjetje omeji oziroma odpravi tveganje neizpolnitve ali delne izpolnitve pogodbenih obveznosti poslovnega partnerja. Pri tem garant (banka) prevzame obvezo, da upravičencu garancije izplača pogodbeno dogovorjeni znesek, v kolikor naročnik garancije ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti. Prednost tega instrumenta je v tem, da dobi upravičenec iz garancije svoj znesek izplačan hitro in enostavnejše. Upravičenec namreč lahko unovči bančno garancijo na prvi pisni poziv ob izpolnitvi pogojev navedenih v garanciji. Izdaja garancije je odvisna od bonitete komitenta, tveganosti posla in oblike zavarovanja.

Banka na podlagi predloženega pisnega zahtevka za unovčenje bančne garancije in originalne bančne garancije izplača zahtevani znesek na račun upravičenca bančne garancije (Prek & Rems, 1999, str. 31).

Naročnik bančne garancije mora banki plačati stroške izstavitve in provizijo, glede na višino garancije. Ker stroški izstavitve bančne garancije niso nizki in bančna garancija velja za eno najdražjih oblik zavarovanj, se ta instrument uporablja predvsem pri sklepanju poslov višjih vrednosti, kjer pogodba presega kreditni limit.

1.7.5 Zastavna pravica na premočninah

Zastavna pravica se pridobi z rubežem. Ob rubežu se določi, da zarubljeno stvar hrani izvršitelj, kar bo najverjetneje zelo prizadelo mnoge dolžnike in jih prisililo k plačilu terjatve (Prek & Rems, 1999, str. 40).

Če gre za zastavitev delovnih sredstev (npr. stroji, vozila), je za dolžnika neposestna zastava mnogo ugodnejša, saj lahko zastavljene stvari še naprej uporablja za pridobivanje prihodka, le odtujiti ali obremeniti jih brez soglasja upnika ne more. Ker pri neposestni zastavi tretjim osebam ni navzven očitno, da je določena stvar zastavljena, je za nekatere tipe premočnin (vozila, zaloge, živina ...) pri AJPES vzpostavljen register neposestnih zastavnih pravic (Jamnik & Sibičič, 2009, str. 46).

1.7.6 Zastavna pravica na nepremičninah (hipoteka)

Zastavna pravica na nepremičninah nastane na podlagi pravnega posla, sodne odločbe ali zakona. Bistvo zastavne pravice (hipoteke), ki se ustanovi v dobro upnika je, da je ustanovljena za zavarovanje terjatve na nepremičnini, ki služi za morebitno poplačilo terjatve iz zastavljene nepremičnine (Prek & Rems, 1999, str. 26).

Prednost hipoteke je dejstvo, da nepremičnina načeloma ohranja vrednost, za razliko od nekaterih premočnin, katerim se vrednost sčasoma zmanjšuje.

Hipoteka nastane ponavadi s hipotekarno pogodbo, pogoj za njen nastanek pa je vpis v zemljiško knjigo. Če dolžnik plača terjatve v dogovorjenem roku, lahko upnik s tožbo zahteva, da se nepremičnina proda. Ker je omenjeni postopek za gospodarske družbe razmeroma dolg in zapleten, daje zakon možnost, da se hipoteka ustanovi tudi v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa. V tem primeru tožba ni potrebna, saj sledi takojšnja izvršba (Jamnik & Sibičič, 2009, str. 48).

1.7.7 Zavarovanje pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi

Terjatev za primer neplačila, se lahko zavaruje tudi pri zavarovalnici s sklenitvijo zavarovalne police. Ta instrument zavarovanja terjatev se lahko sklene brez vednosti kupca.

Podjetje se odloči za zavarovanje terjatev na podlagi preverbe bonitete podjetja, da s tem pridobi informacijo, ali terjatev zavarovati ali ne. Za zavarovanje se odloči glede na tveganje in donosnost. Tveganje ponazarja bonitetna ocena, donosnost pa sam posel in stroški zavarovanja.

Najbolj znan naslov za zavarovanje terjatev je Slovenska izvozna in razvojna banka (SID), vendar so tukaj tudi drugi ponudniki. Terjatve je možno zavarovati tudi pri Zavarovalnici

Triglav ali pri eni od več tujih zavarovalnic, kot so Prisma Krediversicherungs-AG, Atradius, Coface ...

Zavarovalnice pri teh med seboj konkurenčnih ponudnikih praviloma zahtevajo zavarovanje prav vseh terjatev podjetja. Za zavarovanje terjatev določijo limite v odvisnosti od bonitete konkretnega kupca, države kupca in morebitnih drugih okoliščin. Od posamezne zavarovalnice in same ponudbe zavarovanja po različnih paketih je odvisna tudi cena zavarovanja, ki se giblje od 0,15 do 0,24 odstotka od stanja zavarovanih terjatev. Za primer stečaja ali drugega razloga neplačila kupcev, so zavarovalnice običajno pripravljene zavarovati do 80 odstotkov vrednosti terjatev (Petavs, 2011).

1.8 Oslabitev in odpis terjatev

Odpis terjatev pomeni, da se je podjetje odpovedalo nadaljnji izterjavi terjatve. Razlika med odpisom in oslabitvijo je, da pri odpisu terjatev teh ne izkazujemo več v knjigah. Pogoj po Slovenskih računovodskih standardih za odpis terjatev je, da se ne obvladuje več nanje vezane pogodbene pravice. Ne obvladujejo pa se, ko se pravice do koristi, podrobno določene v pogodbi izrabijo, če ugasnejo ali če se od njih odstopi (Slovenski računovodski standardi, 2006). Odpis terjatev mora biti vedno utemeljen z ustrežno listino, ki jo mora podjetje opredeliti v svojem pravilniku o računovodstvu (Odpis terjatev, 2007, str. 3). Prevrednotenje in odpise terjatev obravnava Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur.l. RS, št. 110/2015–ZDavP-2B 82/2015).

Pri oslabitvi terjatev je pomemben tudi davčni vidik, saj ni nujno, da je odpis terjatve, ki predstavlja odhodek tudi davčno priznan odhodek. Odpis terjatve se prizna kot odhodek, ko je odpis evidentiran v poslovnih knjigah, če so bila opravljena vsa dejanja, ki bi jih s skrbnostjo opravil gospodarstvenik za poplačilo dolga. Odpis terjatev je davčno priznan odhodek v enem od naslednjih štirih primerov (Guzina, 2015):

- na podlagi pravnomočnega sklepa sodišča o zaključenem stečajnem postopku;
- na podlagi pravnomočnega sklepa o potrditvi prisilne poravnave, v delu, v katerem terjatve niso bile poplačane oziroma niso bile poplačane v celoti;
- na podlagi neuspešno zaključenega izvršilnega postopka sodišča;
- brez sodnega postopka za poplačilo terjatev, če zavezanec dokaže:
 - da bi stroški sodnega postopka presegli znesek poplačila terjatev oziroma
 - da so bila za poplačilo terjatev opravljena vsa dejanja, ki bi jih skrbno opravil dober gospodar, oziroma da so nadaljnji pravni postopki ekonomsko neupravičeni.

Odpis terjatev se računovodsko prikazuje preko popravka terjatev ali z neposrednim odpisom terjatve, ko znesek ni bil pokrit s popravkom terjatev. Za davčno priznavanje odhodka iz odpisa terjatve je potrebno počakati na konec stečajnega postopka. Pri tem pa ni pomembno, ali stečajni postopek traja več let, ali davčni zavezanec že na začetku ve, da

v stečajnem postopku dejansko ne bo poplačan. Za poplačilo terjatve mora davčni zavezanec svoje terjatve v stečajnem postopku prijaviti, sicer izgubi pravico do poplačila. Enako velja za primere prisilne poravnave, seveda le v delu, v katerem terjatev davčnega zavezanca ne bo poplačana, treba je namreč počakati na trenutek, ko je prisilna poravnava potrjena (Guzina, 2015). Odpis je davčno priznani odhodek lahko tudi po neuspešno zaključenem izvršilnem postopku sodišča oziroma brez sodnega postopka, a mora zavezanec dokazati, da bi stroški sodnega postopka presegli znesek poplačila terjatev.

Splošni rok za zastaranje terjatev, ki ga določa Obligacijski zakonik (Ur.l.RS, št. 97/2007-UPB 1), je pet let in velja za vse terjatve pri katerih zakon ne določa drugačnega zastaranega roka.

Preden terjatev dokončno odpišemo, jo praviloma najprej slabimo. Podjetje lahko terjatev oslabi, ko oceni, da je njihova poplačljiva vrednost manjša od knjigovodske. To so v večini primerov dvomljive terjatve, med te pa se uvrščajo tudi terjatve do podjetij, ki so v stečaju ali prisilni poravnavi. V kolikor je terjatev dvomljiva, podjetje oblikuje popravke vrednosti posamičnih terjatev ali v pavšalnem odstotku na podlagi pričakovanj in izkušenj iz preteklih let. Popravek vrednosti terjatve je možno oblikovati v primeru nizkega zneska terjatve ali nesmiselnosti uvedbe postopka sodne izterjave, kjer se pričakuje, da terjatev ne bo poravnana.

Davčno priznani odhodki iz naslova slabitev so razmeroma majhni, saj davčni organi kot priznani odhodek štejejo le oslABLJENE terjatve do enega odstotka obdavčljivih prihodkov davčnega obdobja. Poslovni izid poslovne bilance je tako nižji, davčne bilance pa višje, zaradi česar mora podjetje zdaj plačati višje davke na dohodek.

2 ANALIZA OBVLADOVANJA TERJATEV V TIO PNEVMATIKA

Spremljanje terjatev in nadzor terjatev finančne službe v podjetju je ena ključnih nalog pri obvladovanju le teh. Ob samem spremljanju zapadlih in nezapadlih terjatev, je predvsem pomembna analiza gibanja terjatev v obdobju ter analiza vzrokov za odmike. Zato je dobra informacijska podpora in sodelovanje s prodajno službo v podjetju ključnega pomena.

Pri analiziranju presojamo in pojasnjujemo stanja in uspešnosti poslovanja, in sicer s primerjanjem podatkov v računovodskih obračunih in predračunih, z ugotavljanjem odmikov pri njem, vzrokov za te odmike in njihovih posledic. Sestavni del analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljšanje poslovnih procesov in stanj (Turk & Melavc, 1998, str. 35).

2.1 Predstavitev podjetja TIO pnevmatika

Družba TIO pnevmatika je kvaliteten proizvajalec izdelkov na področju industrijske pnevmatike, ki se uporabljajo kot sestavni elementi pri avtomatizacijah proizvodnih linij. S 50 letnimi izkušnjami na področju izdelave pnevmatskih komponent je eno izmed vodilnih zasebnih podjetij na tem področju. Sodeluje z mnogimi znanimi slovenskimi in mednarodnimi podjetji, s pomočjo katerih so izdelki vgrajeni na področju avtomobilske, farmacevtske, kemične, prehranske in druge industrije.

Družba je registrirana pri okrožnem sodišču v Kranju - št. vl./05383/00 v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in je vpisana v registrih pri Statističnem uradu Republike Slovenije in pri Davčni upravi Republike Slovenije.

Podjetje je uvrščeno po standardni klasifikaciji dejavnosti (SDK) v predelovalno dejavnost oziroma bolj natančno v proizvodnjo naprav za fluidno tehniko.

Namen proizvodov je pomoč pri prihranitvi stroškov vzdrževanja naprav, in sicer na različne načine:

- z odličnim razmerjem med ceno in kakovostjo,
- s kakovostnimi proizvodi, ki lahko nadomestijo proizvode ostalih proizvajalcev,
- s hitrimi odzivnimi časi,
- z avtomatizacijo vaših delovnih procesov,
- s svetovanjem na področju optimalne uporabe pnevmatskih naprav in servisom.

V okviru podjetja TIO pnevmatika deluje razvojni oddelek, s pomočjo katerega potrebe ali probleme strank spremenijo v kakovostno rešitev, ki prihrani čas in denar v proizvodnem ciklu.

Strateška usmeritev podjetja TIO pnevmatika je:

- usmeritev v proizvodnjo in prodajo izdelkov višjega kakovostnega razreda,
- skrb za zadovoljstvo kupcev z izdelki visoke kakovosti,
- dobava s kratkimi dobavnimi roki in konkurenčnimi cenami, ob upoštevanju vseh tehničnih in ekoloških standardov ter drugih zahtev kupcev.

Podjetje TIO pnevmatika se zakonsko po klasifikaciji Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14) uvršča med mikro podjetja. Zakon razvršča gospodarske družbe po merilih povprečnega števila delavcev v poslovnem letu, čistih prihodkih od prodaje in vrednosti aktive. Mikro družba mora izpolnjevati vsaj dve merili:

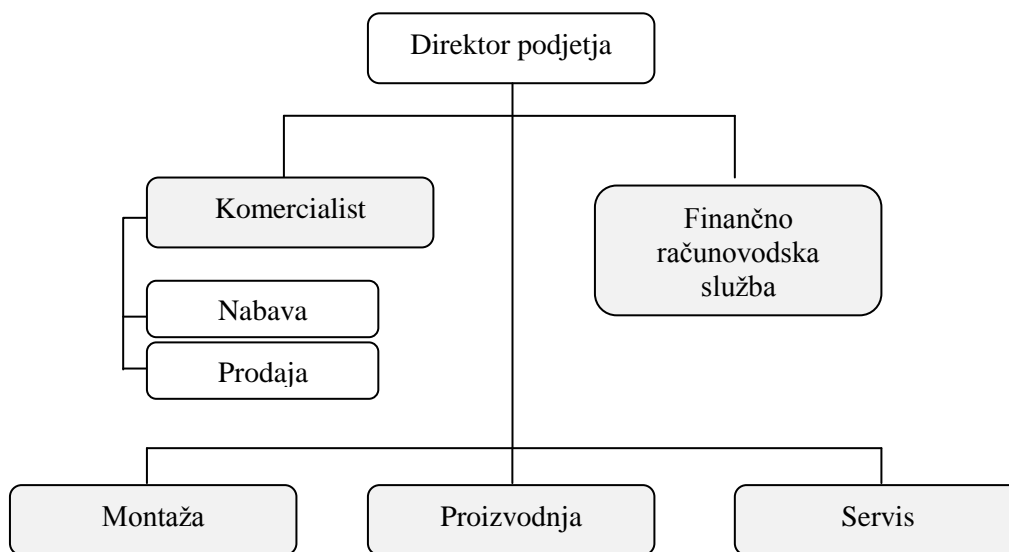
- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,

- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Glede na pričakovano rast prihodkov od prodaje in že preseženo vrednost aktive, pa bo podjetje v prihodnjem letu prerazvrščeno med majhne družbe.

Organizacijska struktura podjetja je enostavna, saj je v podjetju le deset zaposlenih. Gre za najpreprostejšo obliko organizacijske strukture. Vse kar se v podjetju dogaja, je odvisno od glavnega managerja, ki je tudi lastnik podjetja.

Slika 6: Organizacijska struktura



Vir: Interni podatki podjetja TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

2.1.1 Zgodovina podjetja

Leta 1954 je bila iz kovinsko elektromehaničnega podjetja - KEM, ki se je ukvarjalo predvsem s storitvenimi dejavnostmi, ustanovljena Tovarna industrijske opreme - TIO Lesce. Proizvodni program je takrat obsegal izdelavo merilno - regulacijske opreme. Z razvojem in širitvijo podjetja se je pričela tudi serijska proizvodnja.

Značilni predstavniki programa izdelave so bili hidravlični regulatorji (v sodelovanju s firmo Askania iz Berlina), obročne tehtnice, merilniki toka in drugi pomožni inštrumenti za toplotna in procesna postrojenja. Z razvojem in širitvijo podjetja se je pričela tudi serijska izdelava izdelkov. Nadaljevala se je proizvodnja termostатов po licenci firme Sauter iz Basla ter bimetalnega termometra po lastni konstrukcijski zasnovi.

Gospodarska kriza leta 1965 je resno prizadela tudi tovarno TIO. Postala je premočno odvisna od uvoza (Ascania, Sauter), zato je takrat prišlo do prvih razmišljanj o novem proizvodnem programu. Že leta 1960 je bilo v Sloveniji ustanovljeno združenje

Avtomatizacija, katerega članica je bila med drugimi (Iskra, IMP in drugi) tudi TIO. Po njegovem razpadu se je v okviru združene Iskre ustanovil Zavod za avtomatizacijo, v njegovem okviru je deloval poseben oddelek za fluidno tehniko. Tam so že v letu 1963 pričeli z razvojem modularno zasnovane družine pnevmatičnih sestavin. Do leta 1965 je bila izdelana kompletna razvojna in tehnološka dokumentacija, ki je bila takrat prenesena v industrijsko izdelavo v TIO. Tako je bil leta 1965 program proizvodnje preusmerjen na izdelavo sestavin industrijske pnevmatike.

Sledila so leta nenehne rasti proizvodnje. Izdelani so bili prvi katalogi, ki so omogočili celovito predstavitev na trgu in strokovno informiranje potencialnih kupcev. V sodelovanju z Zavodom za tehnično izobraževanje iz Ljubljane, podjetjem JUREMO iz Zagreba in drugimi ustanovami se je pričelo sistematično izobraževanje strokovnjakov - uporabnikov industrijske pnevmatike. Takratni izredni pomen in hitri razvoj cenene avtomatizacije v svetu sta ugodno vplivala tudi na razvoj, izdelavo in prodajo. Podjetje je postalo eden od najpomembnejših domačih proizvajalcev industrijske pnevmatike v takratni Jugoslaviji.

Leta 1976 se je podjetje TIO priključilo podjetju Slovenske železarne - Veriga Lesce. Organizirana je bila lastna razvojna služba in pomembno razširjena serijska proizvodnja komponent industrijske pnevmatike. Zgrajeni so bili novi proizvodni in upravni prostori, nadaljevalo se je z mednarodnim sodelovanjem ter širjenjem programov za nenehno rast kakovosti izdelkov.

Leta 1994 je prišlo do razdružitve in nastanka današnje samostojne družbe TIO pnevmatika d.o.o., ki posluje znotraj poslovnega sistema Slovenske železnice d.d.

2.2 Obvladovanje terjatev do kupcev v podjetju

Podjetje TIO pnevmatika v sami strukturi gibljivih sredstev nima velikega deleža poslovnih terjatev, a vseeno mora za normalno delovanje mesečno priskrbeti ustrezne vire financiranja. Kljub temu, da je izterjava terjatev v večini primerov težavno in zamudno opravilo.

V preteklosti podjetje ni imelo večjih težav z obvladovanjem terjatev do kupcev, zato temu ni posvečalo velike pozornosti. Z začetkom finančne in gospodarske krize, pa se je stanje postopno poslabševalo. Kriza se je pokazala v letu 2010 in je trajala vse do konca leta 2012. Podjetje je zaradi slabšega finančnega položaja vedno težje redno odplačevalo svoje obveznosti. Zato so v podjetju prišli do spoznanja, da je potrebno vložiti več pozornosti v obvladovanje terjatev.

Podjetje je v prvi vrsti sprejelo in pričelo temeljito izvajati določene ukrepe, ki povečujejo stopnjo izterljivosti neplačanih obveznosti in pripomorejo k izogibu poslovanja s plačilno nediscipliniranimi poslovnimi partnerji. S tem je finančno računovodska služba pridobila

še večji pomen, saj je večina ukrepov usmerjena v tedensko analizo in sestavo poročil gibanja terjatev po posameznih kupcih in pridobivanja bonitetnih ocen sedanjih in potencialnih kupcev.

2.2.1 Preverjanje bonitete podjetij

Preverjanje bonitete obstoječih in potencialnih kupcev je eden izmed najpomembnejših faktorjev kakovostnega poslovnega odločanja glede ohranjanja in navezovanja poslovnih razmerij. Zato v podjetju redno spremljajo bonitetne ocene kupcev, predvsem pred začetkom poslovanja z novimi kupci.

Boniteta predstavlja informacijo o finančnem in premoženjskem položaju podjetja. Veliko nam pove tudi o uspešnosti poslovanja podjetja, poleg tega pa zajema informacije o zgodovini, poslovodstvu, statusu, pomembnejših strateških načrtih podjetja in njegovi organiziranosti. Pri vsakem branju bonitetnega poročila se je treba zavedati, da informacije v poročilu pomagajo pri odločanju, ali sploh skleniti posel in pod kakšnimi pogoji. S tem zmanjšajo tveganje, odpraviti pa ga nikakor ne morejo. In prav nezmožnost predvidevanja vsega vnaprej predstavlja enega od čarov posla (Brvar, 1998, str. 26).

V podjetju zaupajo bonitetnim ocenam ponudnika Bisnode d.o.o., družbi za medije ter poslovne in bonitetne informacije. Družba je eden od vodilnih ponudnikov poslovnih informacij v slovenskem prostoru in je del mednarodne skupine Bisnode AB, ki je največji evropski ponudnik poslovnih in bonitetnih informacij.

Za analizo podjetja se v TIO pnevmatiki poslužujejo produktov iBON in Bonitete.si. Spletna aplikacija iBON je namenjena nadzoru in spremljanju poslovanja slovenskih poslovnih partnerjev. Ker pa podjetje sodeluje tudi s poslovnimi partnerji iz tujine, uporabljano tudi online bonitetno bazo Bonitete.si, ki zajema bonitetne ocene poslovnih subjektov v regiji Alpe-Adria in na območju južnih trgov.

Bonitetno poročilo vsebuje ključne podatke, ki dajejo celovito informacijo o finančnem zdravju in oceni tveganja poslovanja z izbranim podjetjem:

- registracijski podatki o podjetju,
- zastopniki in lastniki,
- bilančni podatki,
- blokade transakcijskih računov,
- bonitetna ocena podjetja,
- davčni dolžniki,
- stečajni, prisilke in likvidacije,
- plačilne navade.

V podjetju obstoječe in potencialne kupce po podatkih iz obeh baz razvrščajo tudi glede na plačilni indeks. Plačilni indeks se izračuna na podlagi vseh plačanih računov. Le ta ne zajema vseh izdanih računov, ampak le tiste, ki so bili dostopni ponudniku bonitetnih ocen. Za poslovne partnerje, ki imajo bonitetno oceno nižjo od 7, se pri novih naročilih zahteva plačilo po predračunu. Pri poslovnih partnerjih z oceno 7 ali več, pa se pri sklepanju novih poslov ne poslužujejo omejitev, saj je glede na oceno možnost za poravnavanje obveznosti zelo visoka.

2.2.2 Spremljanje kupcev

Kot za vsako podjetje, imajo terjatve tudi v podjetju TIO pnevmatiki poseben pomen. Neustrezno obvladovanje terjatev v podjetju zmanjšujejo denarna sredstva, kar vodi v težave pri poplačilu kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti. Za likvidnost podjetja je pomembno, da se obseg terjatev giblje v načrtovanem okviru, pri tem pa teži k skrajšanju časa unovčevanja že zapadlih terjatev. Za obvladovanje in upravljanje terjatev v podjetju je odgovorna finančno računovodska služba. Le ta skupaj s komercialno službo določa kreditne pogoje, ki zajemajo plačilni rok, sankcije za zamude pri plačilu in možna zavarovanja plačil.

Finančna in gospodarska kriza v zadnjih letih je bila vzrok, da so v podjetju pričeli s tedenskimi sestanki direktorja, finančno računovodske službe in komercialne službe. Na rednih sestankih opravijo pregled poslovanja podjetja, naloge in doseganje zastavljenih ciljev.

Slika 7: Primer tedenskega izpisa nezapadlih in zapadlih terjatev po posameznih kupcih

Partner	Kupci domači	Davčna številka	Konto	Ni zapadlo Skupaj	Zapadlo do 30 dni	Zapadlo do 60 dni	Zapadlo do 90 dni	Zapadlo do 120 dni	Zapadlo do 150 dni	Zapadlo več kot 150 dni	Zapadlo Skupaj	Vsi Odprti
6178	120000	2.897,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.897,15
1647	120000	303,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	303,39
9654	120000	168,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	168,82
7094	120000	0,00	59,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	59,45	59,45
8423	120000	0,00	0,00	0,00	118,68	0,00	0,00	0,00	118,68	118,68
8004	120000	91,24	86,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	86,57	177,81
1342	120000	23,12	129,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	129,97	153,09
7638	120000	0,00	56,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,53	56,53
2787	120000	439,60	80,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80,72	520,32
6272	120000	460,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	460,60
186	120000	346,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	346,19
6724	120000	362,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	362,35
6212	120000	81,86	73,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73,17	155,03
6613	120000	246,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	246,37
6837	120000	61,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,13
7392	120000	139,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	139,39
842	120000	972,34	3.529,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.529,41	4.501,75
288	120000	47,12	9,61	1.301,48	0,00	0,00	0,00	0,00	1.311,09	1.358,21 BLOK, - 228,75 € komp.meds.
3746	120000	0,00	683,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	683,56	683,56
6776	120000	0,00	91,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91,38	91,38
5016	120000	253,71	0,00	184,59	0,00	0,00	2.790,13	0,00	2.974,72	3.228,43 - 2.790,13 = "konstancija"
1204	120000	1.014,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.014,95
6773	120000	35,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,62
5650	120000	0,00	14,95	0,00	0,00	11,02	0,00	0,00	25,97	25,97
7168	120000	672,35	2.116,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.116,33	2.788,68
5020	120000	0,00	68,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	68,23	68,23

Partner	Kupci tujina	Davčna številka	Konto	Ni zapadlo Skupaj	Zapadlo do 30 dni	Zapadlo do 60 dni	Zapadlo do 90 dni	Zapadlo do 120 dni	Zapadlo do 150 dni	Zapadlo več kot 150 dni	Zapadlo Skupaj	Vsi Odprti
6681	12100	166,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	166,60
4011	12100	0,00	759,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	759,38	1.498,88
7545	12100	0,00	852,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	852,10	852,10
6360	12100	38,92	291,92	372,47	0,00	0,00	0,00	0,00	664,39	703,31
3042	12100	962,00	2.552,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43,00	2.595,00	3.557,00
7360	12100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.328,53	5.328,53	5.328,53
5044	12100	526,84	241,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	241,20	768,04
5011	12100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44,04	44,04	44,04
				1.694,36	4.996,60	372,47	0,00	0,00	0,00	6.155,07	11.224,14	12.918,50
											Luksemburg	-8.328,53

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika, 2016.

Prvi korak v postopku izterjave zapadlih terjatev so ažurne evidence stanja plačil, zato finančno računovodska služba pripravlja tedenska poročila o stanju in strukturi terjatev (slika 7). Poročilo nudi dovolj ažurnih in kvalitetnih informacij, ki so osnova za uspešno obvladovanje terjatev. V podjetju polagajo velik pomen izpisom nezapadlih in zapadlih terjatev posameznih kupcev, saj jim ta omogoča hiter pregled stanja terjatev, ki ga dopolnjujejo z opombami. Nadzorujejo tudi terjatve po posameznih prodajnih področjih za domači in tuji trg.

V podjetju dajejo poudarek na podrobno poznavanje pomembnejših in stalnih kupcev, saj v času, ko prihaja do zamud, to zelo olajša postopke izterjave. Največji pomen predstavlja poznavanje plačilnih navad kupcev: katerega dne v mesecu plačujejo, kako redno plačujejo oziroma kakšna je njihova povprečna zamuda, ob tem, da je potrebno spremljati postopke zaradi insolventnosti in blokade TRR. Te informacije podjetju zelo olajšajo pregled nad terjatvami in so posledično pomembne pri postopku izterjave.

2.2.3 Postopek v primeru neporavnane terjatve

V osnovi je plačilni rok v podjetju 30 dni. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Ur.l. RS št. 57/2012, v nadaljevanju ZPreZP-1) sicer veleva, da plačilni rok ne sme biti daljši od 60 dni, če le ta ni pisno drugače dogovorjen. Zato so plačilni roki pri posameznih kupcih tudi daljši in se gibljejo vse tam do 120 dni.

Na podlagi pregleda tedenskega poročila se določijo nadaljnji postopki izterjave pri posameznem kupcu. Do posameznih kupcev podjetje pristopa popolnoma individualno. V večini primerov, ko zapadlost terjatve preseže 15 dni, se kupca pokliče in ga obvesti o zamudi plačila, ob tem pa se dogovori tudi za datum plačila. Pri bolj pomembnih in stalnih kupcih, pa v podjetju prisegajo na bolj osebni pristop, ki je v domeni komercialista.

V kolikor se kupci ne odzovejo na telefonske klice, oziroma se izogibajo sestanku o dogovoru za poplačilo terjatve, v podjetju kot nadaljnji način izterjave izberejo pisni opomin pred izvršbo. Pisni opomini v večini primerov zadostujejo za poplačilo terjatev.

V primeru, da podjetje ni uspešno v izterjavi terjatve, se glede na pretekle izkušnje z določenimi kupci, sodeč po njihovih plačilnih navadah v podjetju, izberejo nadaljnji načini izterjave.

Podjetje TIO pnevmatika pri nadaljnji izterjavi uporablja tudi kompenzacijo, kjer se terjatve na podlagi popolne in ustrezne dokumentacije zelo hitro realizirajo. Vendar kompenzacije v podjetju uporabljajo večinoma samo za domače kupce in dobavitelje. Poslužujejo se tako medsebojnih, kot verižnih kompenzacij.

Medsebojne kompenzacije se v podjetju v večji meri vršijo preko poslovnega informacijskega sistema OpPis. To je produkt slovenskega ponudnika programske opreme, ki omogoča enostavno zbiranje, analiziranje, planiranje in kontroliranje podatkov, transakcij in procesov v malih in srednje velikih podjetjih ter računovodskih servisih. Informacijski sistem nam omogoča avtomatsko generiranje kompenzacijskih predlog, kjer lahko rezultate uvozimo in generiramo dokumente za zapiranje terjatev in obveznosti.

Določene kompenzacije se urejajo tudi preko AJPES-a, ki je upravljavec obveznega večstranskega pobota. Podlaga za obvezni pobot je Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP-1), katerega namen je zmanjšanje medsebojne zadolženosti gospodarskih subjektov. Dolžnik je v skladu z zakonom dolžan prijaviti denarno obveznost, s katero je v zamudi s plačilom, v prvi krog obveznega večstranskega pobota, če ta obveznost ni predhodno zavarovana z instrumentom zavarovanja ali je višja od 250 evrov.

Ker podjetje TIO pnevmatika trenutno ne dolguje večjih zneskov, ki bi bili neobvladljivi, same verižne kompenzacije skoraj ne pridejo v poštev. Ker podjetje nima dovolj visokih obveznosti (nekatero kompenzacijske hiše pod 500 evri ali 1.000 evri ne delajo verižnih kompenzacij) je v takih primerih predlagana kompenzacija za gotovino. Pri omenjeni kompenzaciji je predzadnji dolžnik v verigi podjetje, dolžnik pa kompenzacijska hiša, ki po vseh potrditvah nakaže gotovino, zmanjšano za določen odstotek provizije, ki pa je odvisna od bonitete dolžnika, ki podjetje v verigi pokriva. Tovrstni primeri predstavljajo klasičen odkup terjatev, zavrt v verižno kompenzacijo.

Podjetje TIO pnevmatika posluje v precejšnji meri tudi s podjetji, ki so v delni ali večinski lasti države. Ta pa načeloma razpolagajo z veliko količino denarja oziroma gotovine, kot so recimo Holding slovenske železnice d.o.o., ECE d.o.o., Pošta Slovenije d.o.o., Petrol d.d. Za tovrstna podjetja sicer ni bojazni, da podjetje obveznosti iz terjatev ne bi dobilo plačanih. A se za izboljšanje likvidnosti podjetje odloči za odstop terjatev. V tovrstnih primerih v proces izterjave terjatev vstopi specializirano podjetje za finančno svetovanje in storitve, Lesprom d.o.o., ki za tovrstne terjatve ponudi odkup teh terjatev.

V kolikor v podjetju nimajo uspeha pri izvensodni izvršbi, se sproži ponovni postopek preverjanja dolžnikovega finančnega stanja, da se lažje odloči o nadaljnjih postopkih izterjave. Na podlagi ponovno pridobljenih informacij in proučitvi le teh se pripravi izvršilni predlog z namenom sodne izterjave terjatev, kjer se izvršilni predlog vloži na sodišče. Sodna izterjava je urejena v Zakonu o izvršbi in zavarovanju (Ur.l. RS št. 3/2007 – ZIZ UPB4). Izterjava terjatev se lahko izvrši z zakonsko določenimi sredstvi izvršbe, kot je izvršba na plačo in druge stalne prejemke, izvršba na dolžnikova denarna sredstva pri organizaciji za plačilni promet, izvršba na premičnine, izvršba na nepremičnine, ipd.

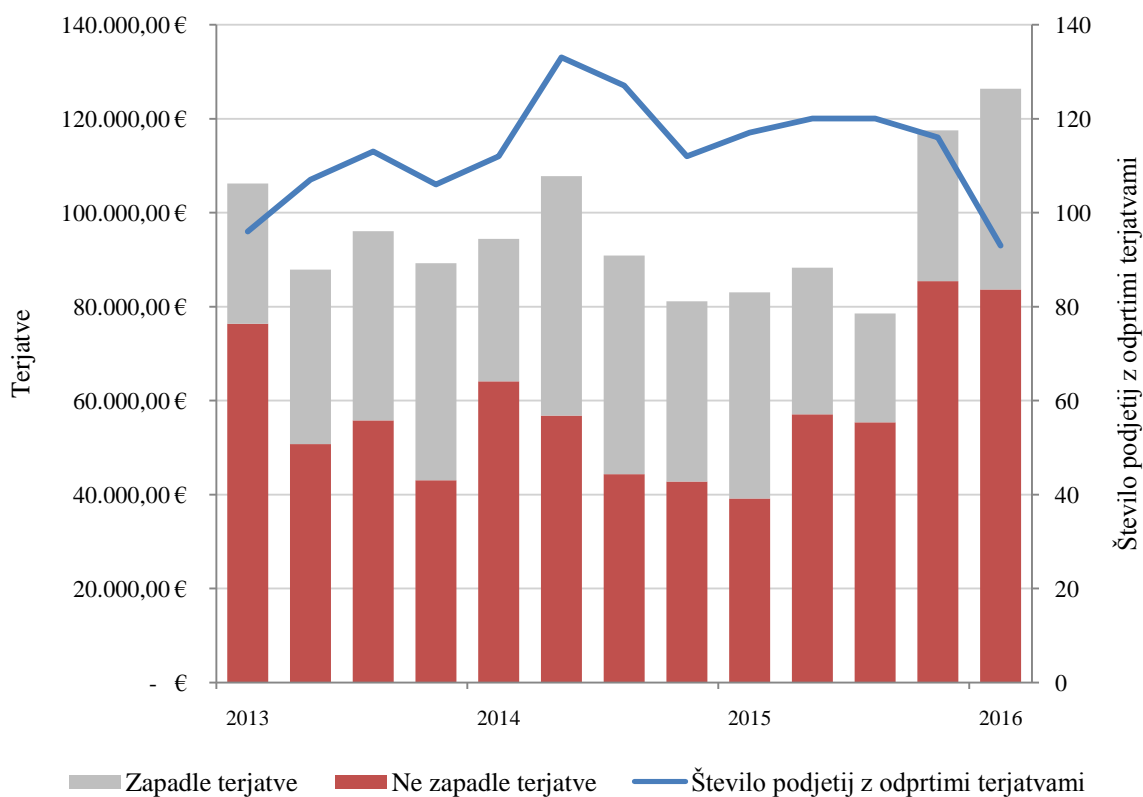
V podjetju TIO pnevmatika je to v večini zadnji ukrep, saj je iz prakse mogoče zaznati, da je sodna izterjava prepočasna in preveč zapletena, kajti dolžnik ima veliko možnosti za

zavlačevanje postopka. Velikokrat pa se izkaže, da je že sproženje postopka o sodni izterjavi tisto, kar dolžnika prisili k izpolnitvi obveznosti, saj ga skrb pred izgubo premoženja ali celo nepremičnine prisili da dolg poravnava ali se z upnikom dogovori o obročnem poplačilu dolga.

2.3 Analiza starostne strukture terjatev

Podjetje s spremljanjem starostne strukture dobi vpogled, v kolikšni meri se kupci držijo danega plačilnega roka. Analiza nam namreč prikaže, kolikšen del terjatev ni plačan v roku in koliko dni kupci pri tem zamujajo. Večje kot je število dni zapadlih terjatev, večje je tveganje ali bo kupec terjatev do podjetja tudi poravnal. Če starostna struktura terjatev do kupcev prikazuje le strukturo zapadlih terjatev, pri tem pa ni naveden podatek, kolikšen delež terjatev ni zapadel, analiza prikrije pomembno informacijo glede skupnega deleža zapadlih terjatev v primerjavi z vsemi odprtimi terjatvami. Iz takšne analize je težko zaključiti, ali kupci v povprečju poravnava svoje dolgove v danih rokih oziroma v povprečju zamujajo z izpolnitvijo svoje plačilne obveznosti. V tem primeru ni vključen tisti del dni vezave, ki je dan preko plačilnega roka danega kupca (Bogovič, 2006, str. 20–21).

Slika 8: Prikaz gibanja terjatev in števila podjetij z odprtimi terjatvami letih 2013–2015



Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika, 2016.

Slika 8 prikazuje analizo gibanja terjatev po četrtletjih v času med leti 2013 in 2015, iz katerega lahko razberemo, da je število podjetij z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2013 in do sredine 2014 v porastu. Največ jih je prav v začetku leta 2014. V nadaljevanju leta 2014 je prišlo do rahlega izboljšanja oziroma zmanjšanja števila podjetij z neporavnanimi obveznostmi, vendar pa to ni vplivalo na nižji znesek zapadlih terjatev. Razlog so predvsem obsežnejša naročila določenih strank.

Podjetje TIO pnevmatika pri razčlenjevanju terjatev po roku zapadlosti družb upošteva naslednje intervale:

- nezapadle,
- zapadle do 30 dni,
- zapadle od 60 dni,
- zapadle od 90 dni,
- zapadle od 120 dni,
- zapadle od 150 dni,
- zapadle nad 150 dni.

V danem plačilnem roku svoje obveznosti do podjetja TIO pnevmatika poravna približno 40 odstotkov kupcev. Večina kupcev pa plačuje z odloženim rokom plačila, ki se giblje nekje od 30 do 90 dni. V podjetju plačilnih rokov za posameznega kupca med letom ne spreminjajo, si pa kupci enostransko podaljšujejo plačilne roke z neplačilom dolga in plačujejo v roku od 10 do 60 dni po zapadlosti računa. Za najboljše plačnike v podjetju štejejo tiste, ki svoja sredstva nakažejo na rok plačila in jim na podlagi tega lahko posledično ponudijo tudi boljše, ugodnejše pogoje plačevanja.

V podjetju TIO pnevmatika večinski delež odprtih terjatev znašajo terjatve, ki še niso zapadle, ta sicer zelo variira od 47 do 73 odstotkov, medtem ko preostali del predstavljajo terjatve, ki so zapadle. Večinski delež zapadlih terjatev predstavljajo terjatve, ki so zapadle do 60 dni.

V tabeli 1 lahko opazimo, da je podjetje TIO pnevmatika ob prehodu v leto 2013, kljub učinkom finančne in gospodarske krize imelo zelo nizek delež že zapadlih terjatev. Vendar pa se je delež zapadlih terjatev skozi leto postopoma zviševal in proti koncu leta so zapadle terjate obsegale polovico vseh terjatev, kar kaže da je imelo podjetje v tem obdobju precejšnje težave pri izterjavi terjatev. Ob tem, da se je delež vseh zapadlih terjatev povišal, pa je podjetju uspelo izterjati večino terjatev nekje v roku do 60 dni zapadlosti terjatve.

Tabela 1: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2013

	Januar 2013	April 2013	Julij 2013	Oktober 2013
Nezapadle	72	58	58	48
Zapadle	28	42	42	52
Zapadle do 30 dni	8	18	17	61
Zapadle do 60 dni	10	5	10	16
Zapadle do 90 dni	1	3	9	5
Zapadle do 120 dni	3	0	3	7
Zapadle do 150 dni	4	2	0	1
Zapadle nad 150 dni	3	4	3	4
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Delež zapadlih terjatev je bil tudi v letu 2014 visok in je obsegal polovico vseh terjatev. V tabeli 2 lahko opazimo, da se je delež terjatev, ki so zapadle nad 150 dni postopoma povečeval, kar kaže na dejstvo, da so v podjetju TIO pnevmatika imeli težave pri izterjavi zgolj pri posameznih kupcih. Večina kupcev pa je svoje obveznosti poravnala nekje v roku 30 dni po zapadlosti.

Tabela 2: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2014

	Januar 2014	April 2014	Julij 2014	Oktober 2014
Nezapadle	68	53	49	53
Zapadle	32	47	51	47
Zapadle do 30 dni	13	13	23	12
Zapadle do 60 dni	5	13	4	11
Zapadle do 90 dni	3	12	4	5
Zapadle do 120 dni	2	1	0	0
Zapadle do 150 dni	6	1	3	0
Zapadle nad 150 dni	3	8	16	19
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Tabela 3 nazorno prikazuje, da so ukrepi, ki jih je podjetje uvedlo za uspešnejše obvladovanje terjatev imeli svoj učinek. Delež zapadlih terjatev se v letu 2015 postopno zmanjšuje na račun boljše plačilne discipline kupcev in uspeha pri izterjavi zapadlih terjatev, ki so bile starejše od 150 dni.

Tabela 3: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2015 in januarju 2016

	Januar 2015	April 2015	Julij 2015	Oktober 2015	Januar 2016
Nezapadle	47	65	71	73	66
Zapadle	53	35	29	27	34
Zapadle do 30 dni	18	10	8	10	18
Zapadle do 60 dni	10	10	8	6	5

se nadaljuje

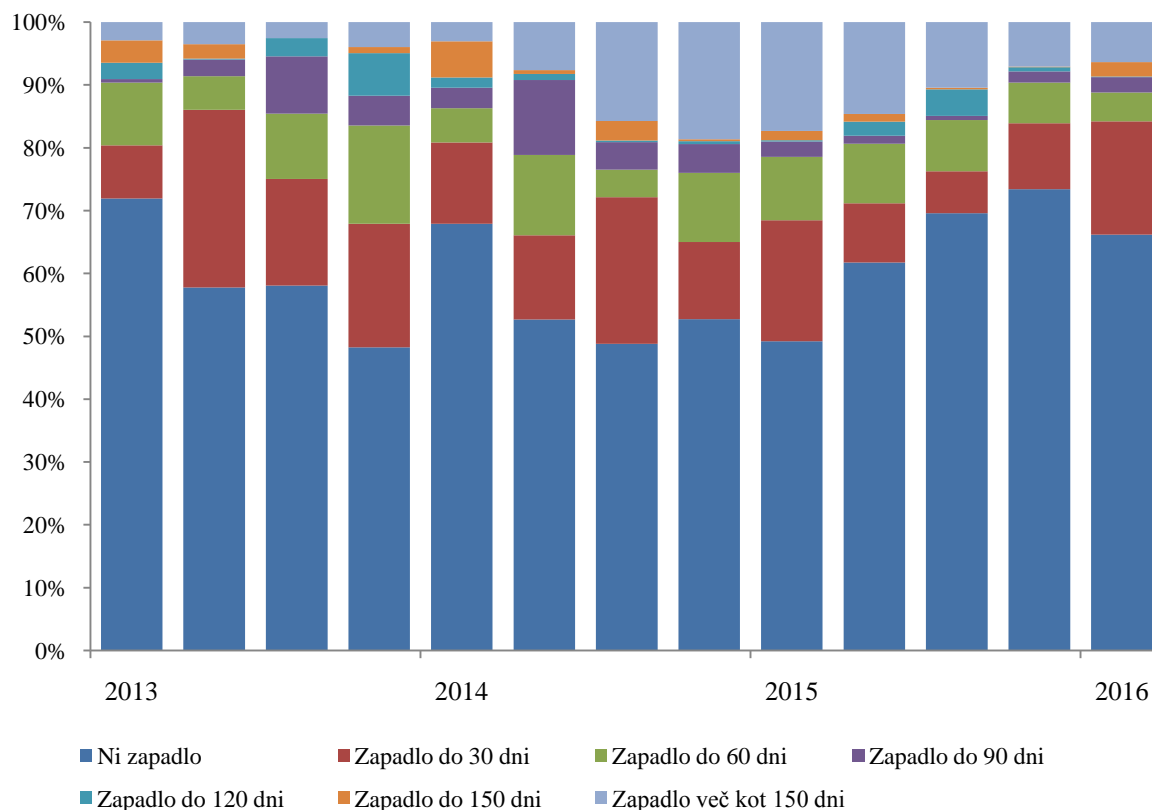
Tabela 4: Analiza starostne strukture terjatev do kupcev v letu 2015 in januarju 2016 (nad.)

	Januar 2015	April 2015	Julij 2015	Oktober 2015	Januar 2016
Zapadle do 90 dni	2	1	2	2	2
Zapadle do 120 dni	0	4	4	1	0
Zapadle do 150 dni	1	1	0	0	2
Zapadle nad 150 dni	17	15	11	7	6
Skupaj	100	100	100	100	100

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Iz omenjene analize starostne strukture terjatev do kupcev po posameznih letih sledi, da je imelo podjetje nestabilno ravnotežje med zapadlimi in nezapadlimi terjatvami, pri katerih je prihajalo do večjih odmikov oziroma nihanj v proučevanem obdobju. Delež zapadlih terjatev se v letu 2013 postopno prične zviševati. Predvsem je opazen porast deleža zapadlosti terjatev nad 150 dnevi v drugi polovici leta 2014 in začetku leta 2015, ki pa je posledica težav pri izterjavi enega od večjih kupcev in ne kaže na slabo plačilno disciplino vseh kupcev s katerimi podjetje sodeluje. Slika 10 lepo prikazuje učinek boljšega obvladovanja terjatev, saj se delež nezapadlih terjatev v starostni strukturi povečuje, ob tem pa se tudi delež zapadlih terjatev starejših od 150 dni postopno znižuje.

Slika 9: Delež terjatev po starosti glede na celotne terjatve v obdobju 2012–2015



Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

2.4 Kazalniki učinkovitosti

Da lahko v podjetju spremljamo in sledimo zastavljenemu cilju obvladovanja terjatev, moramo meriti učinkovitost in uspešnost obvladovanja. V pomoč pri spremljanju in analiziranju obvladovanja terjatev so nam kazalniki, ki kažejo stanje terjatev v podjetju.

Delež terjatev v sredstvih je predvsem odvisen od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Podjetje ima lahko zaradi svojega načina poslovanja visoke vrednosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev, velike zaloge ali veliko raznih drugih obratnih sredstev. Zato je primernost deleža terjatev težko ocenjevati, lahko pa sledimo trendu gibanja kazalnika v obdobju proučevanega podjetja.

V tabeli 4 je prikazana analiza deleža terjatev glede na celotna in kratkoročna sredstva, v obdobju med leti 2013 in 2015. Delež terjatev v celotnih sredstvih podjetja TIO pnevmatika je zaradi visoke vrednosti opredmetenih sredstev sorazmerno nizek, saj večji del v bilanci stanja predstavljajo opredmetena stalna sredstva. V povprečju se delež terjatev v celotnih sredstvih giblje med 10 in 13 odstotkov. Podjetje ima zaradi specifičnosti proizvodnje visoke vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog, zato tudi delež terjatev glede na kratkoročna sredstva ni visok. Ta se v povprečju giblje nekje med 18 in 22 odstotki.

Tabela 5: Analiza deleža terjatev v sredstvih v letih 2013–2015

Leto	Celotna sredstva (v EUR)	Kratkoročna sredstva (v EUR)	Kratkoročne terjatve (v EUR)	Delež terjatev v celotnih sredstvih (v %)	Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih (v %)
2013	1.123.486,00	618.424,00	124.546,00	11,09	20,14
2014	1.053.401,00	611.886,00	111.539,00	10,59	18,23
2015	1.097.574,00	665.568,00	142.441,00	12,98	21,40

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Vsako podjetje mora skrbeti za likvidnost in solventnost pri poslovanju. Za njegovo doseganje je treba zagotoviti nemoten in dovolj hiter obrat obratnih sredstev, sicer lahko postane podjetje nelikvidno. Če se take težave pojavljajo pogosteje, pa podjetje lahko postane nesolventno (Bobič, 2012, str. 14). Terjatve tako predstavljajo ključni del v procesu obrata obratnih sredstev, saj je to zadnja faza, preden podjetje ponovno pride do denarnih sredstev.

S kazalnikom obračanja terjatev do kupcev se proučuje hitrost obračanja terjatev, ta nam prikazuje število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. Pove nam, kako sposobno je podjetje pri izterjavi terjatev oziroma koliko so kupci plačilno sposobni.

Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev, dobimo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev oziroma povprečni plačilni rok.

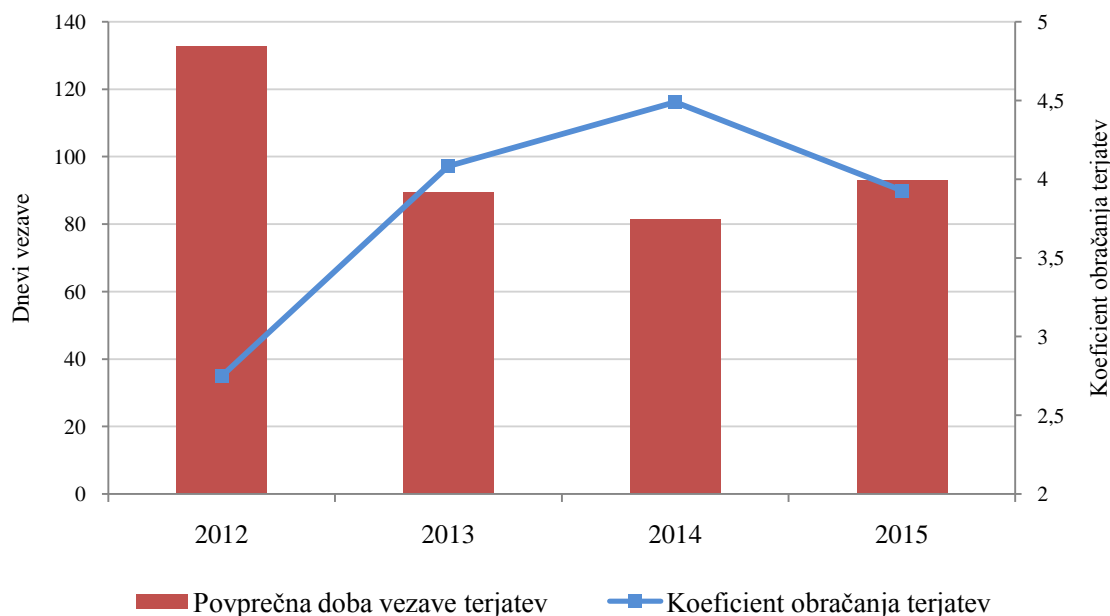
Tabela 6: Dnevi vezave do kupcev in koeficient obračanja terjatev v letih 2012–2015

Leto	Koeficient obračanja terjatev	Povprečna doba vezave terjatev do kupcev
2012	2,75	132,8 dni
2013	4,08	89,4 dni
2014	4,49	81,3 dni
2015	3,93	92,9 dni

Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

V tabeli 5 je opaziti velik odklon v letu 2012, kjer je koeficient obračanja terjatev izredno nizek. Podjetje je kupce v letu 2012 kreditiralo v povprečju kar 133 dni. Dnevi vezave so se po kriznem letu 2012, na katerega so še močno vplivale posledice finančne in gospodarske krize, močno znižali in ustalili. Podjetju TIO pnevmatika je z večjim angažiranjem v obvladovanju terjatev do kupcev in z ostrejšo kreditno politiko uspelo znižati roke plačila terjatev.

Slika 10: Gibanje koeficienta obračanja terjatev in dnevi vezave v letih 2012–2015



Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Nizek koeficient kaže, da ima podjetje velik delež slabih terjatev, saj kupci ne poravnajo svojih obveznosti v roku (ob predpostavki, da se podjetje s kupci ni dogovarjalo za dolge

plačilne roke, za katere ni finančno sposobno). V takšnem primeru je zelo verjetno, da ima podjetje probleme z izterjavo (Bogovič, 2006, str. 23).

Da bi se v podjetju izognili odstopanju od začetnega in končnega stanja terjatev do kupcev, v proučevanem podjetju izvajajo za vse vhodne podatke izračun povprečij in jih uporabljajo za izračun dnevov vezave terjatev do kupcev.

V trendu gibanja koeficienta obračanja terjatev (slika 10) po letu 2012 ni bistvenih odstopanj in se kazalci držijo v okviru med 80 in 90 dni. Učinki spremembe kreditne politike so opazni že v letu 2013, kjer je podjetje kreditiralo kupce le še 89 dni. Leto kasneje (2014) so se dnevi vezave celo znižali na 81 dni. Malo slabše rezultate pa podjetje zopet beleži v letu 2015, kjer so se dnevi vezave zvišali na 93 dni. Razlogi so bili lahko različni, najverjetnejši pa podaljševanje rokov plačila ter tudi neučinkovita izterjava pri stalnih in velikih kupcih.

Plačilni roki kupcev v podjetju TIO pnevmatika so običajno 30 dni. Iz tega lahko sklepamo, da je, ob dogovorjenem plačilnem roku 30 dni, kupec v obdobju zadnjih treh let (2013–2015) v povprečju zamujal s plačilom nekje okrog 60 dni. Vendar so plačilni roki za posamezne kupce tudi daljši, vse tja do 120 dni. V primerih, kjer gre za zelo majhne zneske, pa se določi plačilni rok od 7 do 15 dni. Zato rezultati med 80 in 100 dnevi mogoče ne prikažejo celotne slike ali ima podjetje težave z izterjavo, ali se je podjetje s kupci dogovarjalo za dolge plačilne roke.

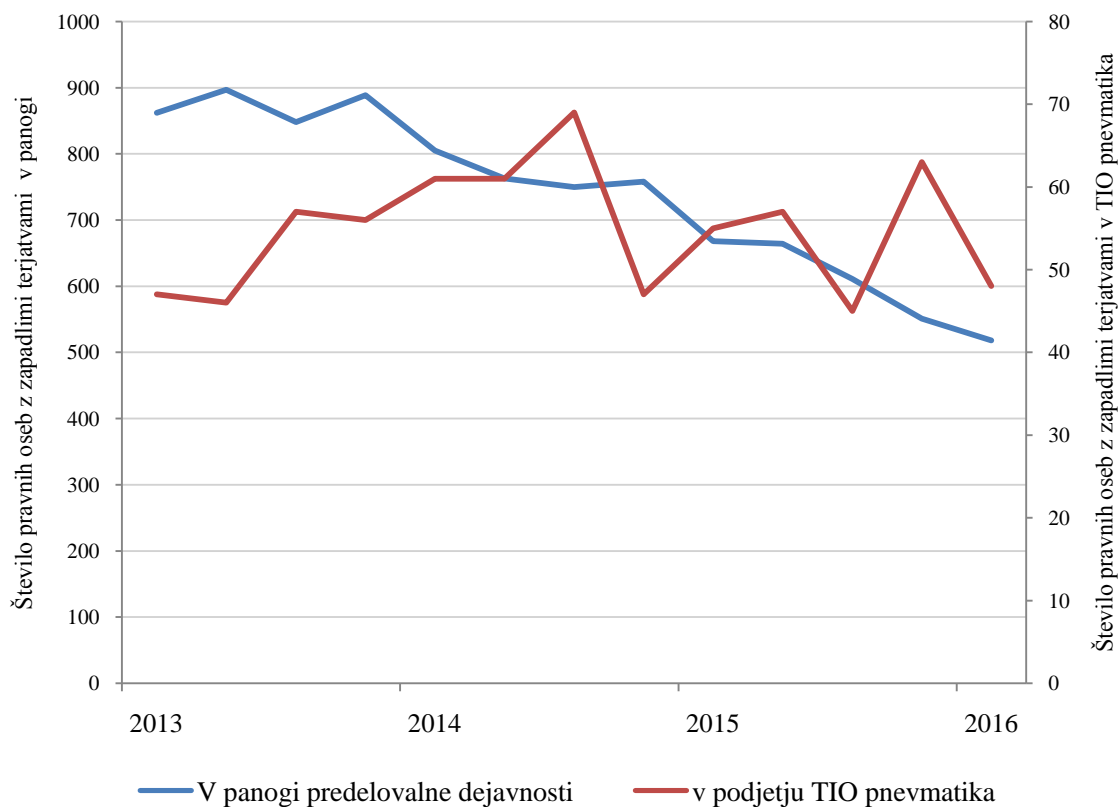
Koeficiente obračanja terjatev vsebujejo tudi bonitetna poročila, ki pa so plačljiva. Poleg gornjih dveh kazalnikov, se pri terjatvah uporabljajo še kazalniki delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah, delež toženih terjatev v vseh terjatvah in tudi delež odpisanih terjatev, če so le te v pomembnem obsegu. Analiza terjatev mora biti usmerjena v iskanje vzrokov za odmike od stanja prejšnjega obdobja.

Poleg tega da spremljamo dneve vezave in koeficient za podjetje kot celoto, jih lahko izračunamo za ključne partnerje ali za konkurenco. Dnevi vezave kažejo tudi na povprečni plačilni rok. S tega vidika je zanimivo poznati kakšen je povprečni plačilni rok ključnega kupca, je krajši ali daljši od roka v katerem plačuje nam. Pri izračunavanju si lahko pomagamo s podatki, ki jih dobimo preko AJ PES-a.

Po podatkih AJ PES-a se število pravnih oseb v predelovalnih dejavnostih z zapadlimi neporavnanimi obveznostmi od začetka leta 2013 pa vse do konca leta 2015 postopno znižuje, kar nazorno prikazuje slika 11. Le v juliju in novembru 2013 je opažen rahel porast. Na podlagi podatkov lahko sklepamo, da se plačilna disciplina v panogi izboljšuje. Tovrstnega trenda pa za podjetje TIO pnevmatika ne moremo potrditi. V podjetju ne poslujejo s tako velikim številom kupcev, da bi bil vpliv boljše plačilne discipline v panogi lahko opazen. Razlog lahko iščemo predvsem v tem, da podjetje v veliki meri posluje z

monopolisti in velikimi igralci na trgu, ki svoj položaj izigravajo in samovoljno ne poravnajo svojih terjatev v roku. To v veliki večini primerov ne vpliva na samo izterljivost terjatev, lahko pa podjetje spravi v likvidnostne težave.

Slika 11: Število pravnih oseb z zapadlimi terjatvami



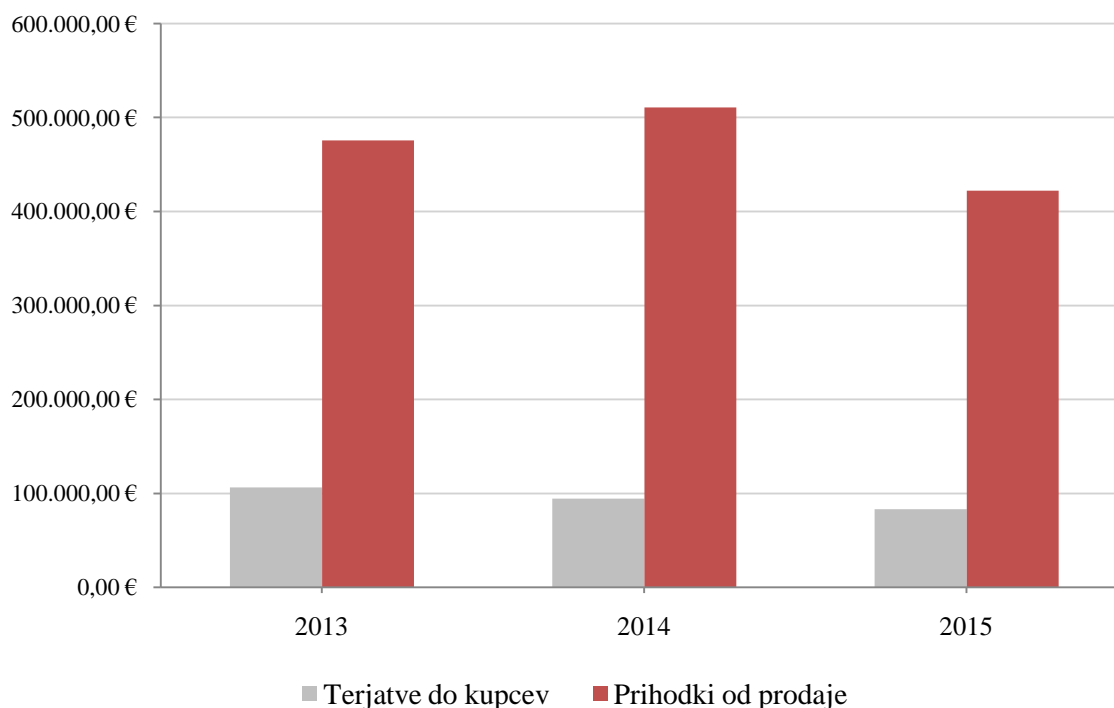
Vir: Povzeto in prirejeno po AJ PES, Naporavnane obveznosti po kriterijih, 2016; Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

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

Prihodke od prodaje ugotavljamo na osnovi zaračunane prodaje. To pomeni, da ob prodaji podjetje zabeleži prihodke takrat, ko proizvode dostavi in zaračuna kupcem ter blago pravno preide v kupčeve roke, in ne takrat, ko je blago oziroma račun plačan. Plačilo izstavljenega računa povzroči zgolj spremembo pojavnosti sredstev, saj se v primeru denarnega plačila dotedanje terjatve do kupcev spremenijo v denar.

Glede na to, da večino terjatev iz poslovanja zajemajo terjatve do kupcev, ki so posledica dostavljenih in zaračunanih storitev oziroma proizvodov, je na sliki 12 prikazano gibanje letnega povprečja terjatev in prihodkov od prodaje v letu.

Slika 12: Gibanje terjatev in prihodkov od prodaje v letih 2013–2015



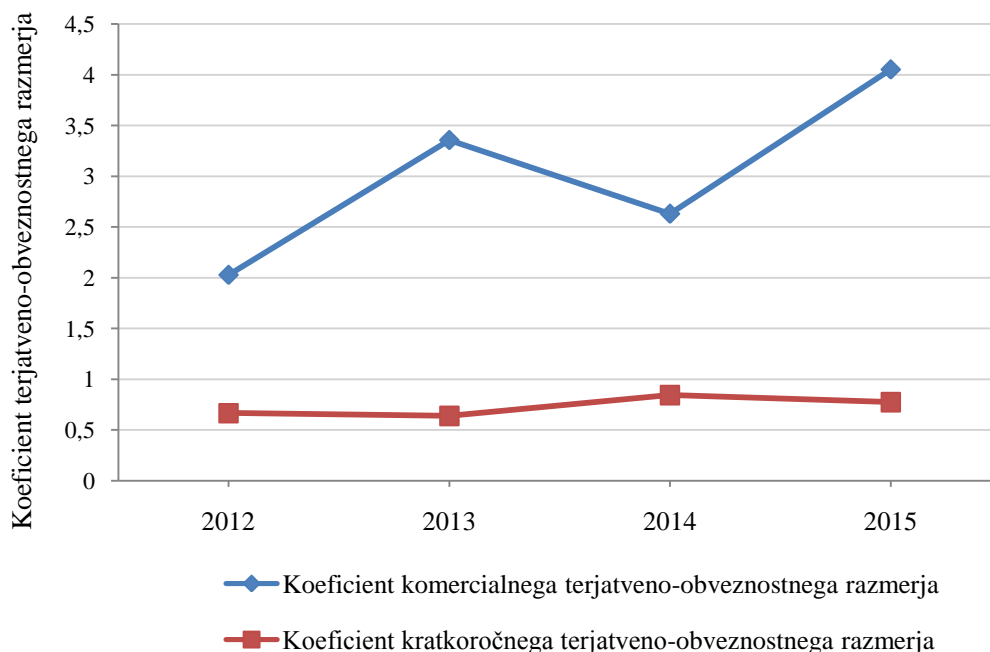
Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Slika 12 nam prikazuje, da se obseg terjatev giblje sorazmerno s prihodki od prodaje. Iz tega lahko ugotovimo, da podjetju TIO pnevmatika večina kupcev poravnava svoje obveznosti, saj se delež terjatev giblje okrog 18 do 20 odstotkov.

Obvladovanje terjatev je bistvenega pomena za dobro delovanje podjetja in njegovo plačilno sposobnost, saj je v določeni meri, ob unovčenju terjatev, podjetje sposobno pokriti svoje obveznosti do dobaviteljev. Plačilno sposobnost podjetja lahko prikazujemo z razmerjem med likvidnostnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

Podjetje TIO pnevmatika je imelo v obdobju med letoma 2012 in 2015 neugoden kratkoročni finančni položaj, kar nam prikazuje slika 13. Podjetje je na podlagi obeh koeficientov lahko pokrivalo le svoje obveznosti do dobaviteljev z unovčenjem svojih terjatev do kupcev. Vseh kratkoročnih obveznosti pa podjetje ni bilo zmožno pokrivati s celotnimi kratkoročnimi terjatvami. Visok koeficient je za upnike podjetja dober znak, saj pomeni, da je podjetje sposobno odplačevati svoje obveznosti, poleg tega pa pripomore tudi k višji bonitetni oceni podjetja

Slika 13: Gibanje koeficientov komercialnega in kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja v letih 2012–2015



Vir: Interni podatki podjetja, TIO pnevmatika d.o.o., 2016.

Koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja prikazuje, da je bilo podjetje TIO pnevmatika vedno zmožno pokrivati svoje obveznosti do dobaviteljev po unovčenju svojih terjatev. Koeficient v proučevanem obdobju precej niha in se v obdobju celo podvoji iz vrednosti 2,02 na 4,05, kar bi lahko pomenilo slabšo izterljivost terjatev do kupcev ali neenakost rokov zapadlosti terjatev do kupcev ali obveznosti do dobaviteljev. Izredno visok koeficient za samo podjetje tudi pomeni, da podjetje ni najbolj ekonomično.

Koeficient kratkoročno terjatveno-obveznostnega razmerja prikazuje relativno slabo pokritost vseh kratkoročnih obveznosti z vsemi kratkoročnimi terjatvami in se v proučevanem obdobju giblje med vrednostima 0,64 in 0,85, kar pomeni, da je podjetje imelo terjatve manjše od obveznosti. Glede na koeficient komercialnega razmerja je koeficient kratkoročnega razmerja nižji predvsem na račun financiranja virov na podlagi kratkoročnih bančnih posojil ter drugih kratkoročnih poslovnih obveznostmi.

3 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Podjetje zaradi svoje majhnosti nima organizirane kreditne službe, ki bi bila zadolžena izključno za spremljanje in izvajanje kreditne politike. To nalogo v podjetju izvajata komercialna in finančno računovodska služba. Obe službi tako skupaj zasledujeta kreditno politiko, si delita delo in se med seboj dopolnjujeta, po potrebi se v proces izterjave vključi tudi direktor.

Obvladovanje terjatev se prične že veliko prej kot ob dnevu zapadlosti. V podjetju preko preverjanja in spremljanja bonitetnih ocen, obstoječih in potencialnih kupcev, lahko marsikaj predvidijo in na podlagi teh informacij in izkušenj pristopijo k poslu.

Zapadle terjatve ogrožajo likvidnost podjetja, zato je izterjava proces, ki je nujen za učinkovito poslovanje podjetja. Ker se v podjetju TIO pnevmatika zavedajo kako težko je kupca obdržati v današnji močni konkurenci, uporabljajo dokaj osebni pristop do kupcev, ki ga glede na izkušnje še stopnjujejo. Ob pričetnem opominjanju po elektronski pošti in obvestilih o zamudi plačila, v nadaljevanju posežejo po telefonskem opominjanju in obiskih komercialista. Pri tem šteje predvsem poznavanje odgovornih pri poslovnih partnerjih, kar pripomore k hitrejšemu dogovoru o plačilu terjatve. Kljub temu, da z vsakim mesecem čakanja verjetnost izterjave upada, v podjetju večkrat tolerirajo daljše zamude na račun nadaljnjega sodelovanja.

V kolikor opozorila o plačilu terjatve ne zaležejo, se v podjetju TIO pnevmatika poslužujejo medsebojnih in verižnih kompenzacij. Podjetje je udeleženo v dveh spletnih aplikacijah eKompenzacije in ePobot, ki prinašata zadovoljiv uspeh.

Za izboljšanje likvidnosti se v podjetju poslužujejo tudi odstopa terjatev (faktoring). Podjetje namreč poslovno sodeluje tudi z družbami, ki so v polni ali delni državni lasti, te pa so v veliki večini monopolisti ali veliki igralci v panogi. Plačilo terjatev v teh podjetjih sicer ni sporno, a le ta izkoriščajo svoj položaj na trgu in samovoljno zamujajo s poravnavo svojih obveznosti.

Ker je likvidnost podjetja izjemnega pomena, je veliko pozornosti potrebno posvetiti upravljanju terjatev ter dosledni in ažurni izterjavi dolgov, takoj po zapadlosti terjatev. V podjetju TIO pnevmatika izvajajo kreditno politiko, ki pa ni natančno določena. Do kupcev pristopajo popolnoma individualno in politiko oblikujejo glede na posameznega kupca. Kljub temu, da sistem obvladovanja terjatev deluje, bi bilo priporočljivo natančneje določiti interno kreditno politiko in posledično kreditni limit. Podjetje bi lahko z uvedbo sistema kreditnih limitov uspelo povečati nadzor nad obvladovanjem terjatev v izbranem podjetju, zmanjšalo tveganje za nastanek neizterljivih terjatev in s tem nastanek dodatnih prevrednotovalnih odhodkov za terjatve pri odpisu teh terjatev. Pri tem je pomembna predvsem natančnejša določitev smernic in bistvenih delov kreditne politike, kot so rok kreditiranja, popusti in politika izterjave. Podlaga kreditne politike je razvrstitev kupcev v razrede na podlagi informacij o prometu, plačilni disciplini, bonitetnih ocenah in subjektivnih ocen kupca.

Ustrezna kreditna politika za podjetje naj bi bila tista, ki zahteva maksimalno prodajo ob še sprejemljivi (pričakovani) ravni odpisanih oziroma neizterljivih terjatev ali bolje, ob še sprejemljivi ravni stroškov prodaje na odprt račun. Nasprotno je možno doseči tudi minimalno raven neizterljivih terjatev s prodajo kupcem z odlično kreditno sposobnostjo,

vendar bodo s tem stroški izgubljene prodaje zelo visoki. Ob kakršnih koli spremembah kreditne politike je zelo verjetno, da bo prišlo do spremembe obsega prodaje, deleža slabih kreditov ter stroškov izterjave. Če je politika bolj zaostrena, se zmanjšajo slabe terjatve in stroški izterjave, s tem pa tudi prodaja in obratno (Berk, Lončarski & Zajc, 2002, str. 283).

Z določitvijo bolj natančnih smernic kreditne politike, bi na podlagi razvrstitve kupcev lažje oblikovali prodajno politiko do posameznega kupca in posledično bi verjetno znižali število zapadlih terjatev. Če podjetje opaža, da se kupci različno vedejo oziroma se različno odzivajo na pozive k plačilu, jih je smiselno razvrsti po stopnji občutljivosti in izpostavljenosti oziroma tveganosti.

Sicer v podjetju razvrščajo kupce v razrede po bonitetnih ocenah, a tem ocenam primanjkuje subjektivna ocena, dobljena v direktnem kontaktu s kupcem in opažanj skozi pretekla sodelovanja, jih smiselno razvrsti po stopnji občutljivosti ter tveganosti. Z uveljavitvijo svojega razvrščanja kupcev v razrede po določeni kreditni politiki, bi lažje predvideli pri katerih kupcih lahko uvajamo določene instrumente zavarovanja in izterjave terjatev. Tako podjetje lahko več pozornosti usmeri v kupce, pri katerih se lahko v bližnji oziroma daljni prihodnosti pojavijo težave s plačili.

V primeru da je znano, da ima kupec slabe plačilne navade, lahko uvedemo prodajo na predplačilo (avans) ali zahtevamo poplačila dogovorjenih zapadlih obveznosti pred novo prodajo blaga. To je eden od najvarnejših načinov poslovanja, ki pa je odvisen predvsem od pogajalske moči pogodbenih strank. Podjetje lahko zaračunava tudi visoke zamudne obresti.

Kupce lahko stimuliramo k hitrejšemu plačilu njihovih obveznosti tudi z nudenjem popustov pri plačilu pred zapadlostjo računa (cassasconto). Vendar naj pogodba ne bi bila sklenjena za daljše časovno obdobje in v primeru, ko se okoliščine močno spreminjajo.

Poleg naštetih rednih načinov izterjave, bi se v posameznih primerih v podjetju ob dogovoru s kupci lahko posluževali tudi reprogramiranja plačil za lažje poplačilo že zapadlih terjatev skupaj z zamudnimi obrestmi. Pri dogovarjanju se moramo zavedati in razumeti, da upnikov cilj ni finančni zlom podjetja, ampak želi zgolj poplačilo svoje terjatve.

Kljub dobri kreditni politiki še vedno pride do situacije, da nekatere terjatve ne bodo poplačane. Zato mora podjetje oblikovati popravke vrednosti terjatev oziroma odpis terjatev, da se knjigovodska vrednost terjatev popravi na pošteno vrednost. V podjetju bi morali razmisliti o določitvi internega pravilnika za odpis terjatev, v katerem bi postavili na podlagi objektivnih in subjektivnih dejavnikov merila za oblikovanje popravkov, od višine odpisa terjatve glede na zapadlost in dejanj kupcev, do določitve spornih in dvomljivih terjatev.

SKLEP

Obvladovanje terjatev je vedno ena od ključnih funkcij v podjetju, s katero se mora podjetje spopadati, kajti le uspešno obvladovanje terjatev omogoča podjetju dolgoročno rast. Poslovanje podjetja ni odvisno le od tega, kako dobro podjetje opravlja svojo osnovno dejavnost, temveč tudi od navad in plačilne discipline svojih kupcev.

Plačilna nedisciplina podjetjem ne omogoča normalnega poslovanja. V primeru, da podjetju ne uspe izterjati svojih terjatev, posledično zaide v težave in postane plačilno nesposobno. Pri tem pa niso ogroženi samo lastniki podjetja in zaposleni, ampak tudi interesi upnikov in poslovnih subjektov, ki so povezani v poslovno verigo.

Vsa podjetja se srečujejo z neplačniki in posledično s problemi z izterjavo dolgov. Da bi v podjetju minimizirali morebitna neplačila, spremljajo bonitetne ocene posameznega kupca pred sklenitvijo posla, kot tudi pozneje med samim postopkom izterjave, če je le ta potreben. Bonitetna ocena podjetja je določena glede na njen finančno-premoženjski položaj in njeno kreditno sposobnost. Na podlagi ocene posameznega kupca temu lahko lažje zaupamo, ob enem pa podjetje pridobi tudi izhodišče za pogajanje o poslu.

Učinkovit sistem obvladovanja terjatev v podjetju prinese veliko koristi, kot so npr. zmanjšanje administrativnih stroškov, zmanjšanje odpisa terjatev, zmanjšanje financiranja podaljšanih plačilnih rokov. Da podjetje učinkovito obvladuje svoje terjatve do kupcev mora sprejeti in izvajati številne ukrepe, kot so določitev primernega plačilnega roka, način zavarovanja terjatve in primerne načine izterjave v primeru neplačila. Redno spremljanje zapadlosti terjatev je ključnega pomena, saj v primeru zamud pri plačilih lahko hitro ukrepamo in pričnemo z opominjanjem in uporabo instrumentov izterjave.

Pri uporabi postopkov izterjave, mora podjetje zelo individualno uporabljati instrumente in stopnjevat ukrepe, za katere predvideva, da bodo tudi za kupca sprejemljivi. Ključni namen je zadovoljitev kupca in sodelovanje na dolgi rok, saj v primeru, da podjetje kupca izgubi, mora le tega nadomestiti z novim.

V kolikor podjetju na nobenega od zgoraj navedenih načinov ne uspe izterjati dospelih terjatev, ima na voljo še sodno izterjavo, ki pa je običajno razmeroma draga in dolgotrajna pot.

Na osnovi narejene analize izbranega podjetja je moč ugotoviti, da se v podjetju TIO pnevmatika zavedajo pomena obvladovanja terjatev. Komunikacija med komercialno in finančno računovodsko službo je pri tem bistvenega pomena. Zato so v podjetju organizirani redni tedenski sestanki, na katerih se ugotavlja stanje obsega in gibanja terjatev na ravni podjetja ter po posameznih kupcih, pregleduje plačila in analizira uspešnost postopkov izterjave. Na podlagi pridobljenih posameznih bonitetnih ocen se

oblikuje prodajno politiko do kupcev z določitvijo prodajnih pogojev, kot so dolžina plačilnega roka, plačila po predračunu, popusti itd.

V primeru, da kupec svojih obveznosti ne poravnava v roku in nadaljnje opominjanje ne prinese poravnave dolga, se v podjetju TIO pnevmatika za izterjavo poslužujejo predvsem kompenzacij, ali pa odstopijo terjatve finančnim hišam, ki se ukvarjajo z odkupi terjatev. V skrajnem primeru pa se v podjetju odločijo za sodno izvršbo, ki pa je zaradi narave poteka izredno zamudna.

Prav gotovo pa je pomembno tudi dejstvo, da je podjetje TIO pnevmatika zgled dobre poslovne prakse, saj kot pravočasen plačnik uživa ugled pri svojih poslovnih partnerjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. Statistike. *Poslovni subjekti z dospelimi neporavnanimi obveznostmi*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Statistike/Statistike_placilnega_prometa/Neporavnane_obveznosti/Arhiv
2. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc, P. (2002). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Breznik, N. (2009). *Računovodski vidiki izterjav v slovenskem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Brvar, A. (1998). Bonitetna poročila in bonitete podjetij. *Kapital*, 182(8), 26–27.
5. Bobič, J. (2012). *Obvladovanje terjatev in oblikovanje popravkov vrednosti na primeru Term Krka, d.o.o.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Bogovič, R. (2006). *Upravljanje s terjatvami do kupcev na primeru Slovenskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Cepec, J., Ivanc, T., Kežmah, U., & Raškovič, M. (2010). *Pot v podjetništvo s.p. ali d.o.o.* Ljubljana: GV Založba.
8. *Davčna uprava Republike Slovenije*. (2006, 3. marec). Odpis terjatev-davčno priznan odhodek, Pojasnilo DURS 4230-97/2006, 23.3.2006. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunovodstvo.net/pojasnila/priloga/3777/4230-97-2006.pdf>
9. Eskew, R. K., & Jensen, D. L. (1996). *Financial accounting*. New York: McGraw – Hill.
10. Frantar, A. (2004). *Upravljanje terjatev do kupcev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Guzina, B. (2015, 30. januar). Terjatve z vidika DDPO. *Unija.si*. Najdeno 22. maja na spletnem naslovu http://www.unija.si/news/644/95/%20Terjatve-z-vidika-DDPO/d_novice_detail/
12. Igljučar, A. (2009). *Računovodski izkazi in njihova analiza, gradivo za gostujoče predavanje pri predmetu Finance*. Ljubljana: Pravna Fakulteta. Najdeno na 5. maja na spletnem naslovu: <http://www.pf.uni-lj.si/media/simoneti.gradivo.2009.pdf>
13. Igljučar, A., Hočevnar, M., & Zaman Groff, M. (2013). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Jamnik, M., & Sibirčič, J. (2009, 15. februar). Zavarovanje terjatev kot ukrep proti finančni nedisciplini. *Kapital*, 143(19), 46–48.
15. Juhart, M. (1996). *Cesija: Pogodbeni odstop terjatev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
16. Kelhar Horvat, A. (2016, 25. februar). Boniteta podjetja se spreminja. *Finance, Oglasna priloga*, 38, 17–23.
17. Klavs, K. (2009). *Načini zavarovanja in izterjave dolgov do dolžnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov (tretja dopolnjena izdaja)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

19. Mayr, B. (2000). *Računovodske informacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
20. Mlakar, P. (2005, 26. december). Odpis terjatev je davčno priznan odhodek. *Finance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/140863/Odpis-terjatev-je-davcno-priznan-odhodek?metered=yes&sid=465798559>
21. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS*. št. 97/2007 - UPB1. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=82804>
22. Petavs, S. (2011, 1. februar). Katere oblike zavarovanja so najbolj pomembne. *Finance*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.prvafina.si/infocenter/novice/aktualne_novice/novica/article/233/171/neste/1/index.html?cHash=276d2ed455
23. Petrič, T. (2002). Zamuja 58 odstotkov plačil. *Gospodarski vestnik*, 21, 66.
24. Prek, M., & Rems, M. (1999). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
25. Setnikar, N. (2013). *Izterjava dolga, ki nastane zaradi neplačanega računa*. Najdeno 15. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/izterjava-dolga-ki-nastane-zaradi-neplacanega-racuna>
26. Slovenski računovodski standardi. (2006). *Slovenski inštitut za revizijo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
27. TIO pnevmatika d.o.o. (2013). Letno poročilo TIO pnevmatika d.o.o. Lesce: TIO pnevmatika d.o.o.
28. TIO pnevmatika d.o.o. (2014). Letno poročilo TIO pnevmatika d.o.o. Lesce: TIO pnevmatika d.o.o.
29. TIO pnevmatika d.o.o. (2015). Letno poročilo TIO pnevmatika d.o.o. Lesce: TIO pnevmatika d.o.o.
30. Turk, I., & Melavc, D. (1998). *Računovodstvo*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
31. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Kožej, S., Melavc, D., & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
32. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 -ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15 in 82/15 Najdeno 22. maja na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4687>
33. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih. *Uradni list RS* št. 57/2012 Najdeno 29. maja na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/1/content?id=109461>
34. Zupančič, V. (2005). *Terjatve podjetnikov kapital in obveznosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.