

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

CELOVITO UPRAVLJANJE TERJATEV

Ljubljana, avgust 2016

KSENJA PETERKA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ksenja Peterka, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Celovito upravljanje terjatev, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Berk Skok Aleš.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREVENTIVNE AKTIVNOSTI	2
1.1 Pred pričetkom sodelovanja.....	2
1.2 Tekom sodelovanja	5
1.3 Zavarovanje terjatev (kreditno zavarovanje)	5
1.4 Faktoring.....	6
2 KAZALNIKI TERJATEV	7
2.1 Zapadle terjatve po dnevih (razredi).....	7
2.2 Delež plačil v roku.....	8
2.3 Povprečna zamuda	9
3 ZAMUDA PLAČILA IN INTERNI POSTOPKI IZTERJAVE.....	11
4 DRUGE MOŽNOSTI UPRAVLJANJA TERJATEV	15
4.1 Pobot	15
4.2 Asignacija	16
4.3 Cesija (Odstop terjatve)	16
4.4 Zunanja izterjava.....	17
4.5 Izvršba.....	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izmišljeni primer pregleda odprtih terjatev po starostnih razredih.....	8
Tabela 2: Izmišljeni primer plačanih faktur	10

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz rezultata analize o rednem plačevanju računov v %.....	9
Slika 2: Razmerje med učinkovitostjo in časovno potratnostjo	12

UVOD

Plačilna nedisciplina je ena izmed glavnih problematik v gospodarstvu. In to ne zgolj po začetku finančne in kasneje še gospodarske krize po letu 2008, ampak tudi že bistveno prej (Seražin, 2011). Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) je leta 2010 izvedla anketo na temo plačilne nediscipline. 70 % vprašanih je odgovorilo, da so se plačilni roki do kupcev v Sloveniji podaljšali, kar pomeni, da podjetja čakajo dlje časa, da kupci poplačajo njihove terjatve (Anketa GZS: Nelikvidnost in plačilna nedisciplina sta vrh ledene gore v Sloveniji, 2010).

V tej zaključni nalogi se osredotočam na celovito upravljanje terjatev v mikro oz. majhnem podjetju, čigar kupci so pretežno druga podjetja. Sama tematika upravljanja terjatev je zelo praktične narave, kar se med drugim odraža tudi v pomanjkanju ustrezne znanstvene literature. Pri pisanju naloge se v večji meri naslanjam na svoje praktične izkušnje. Podjetje za izterjavo, v katerem sem zaposlena, med drugim tudi svetuje svojim strankam, kako vpeljati celovito upravljanje terjatev v svoje redno poslovanje. Pristop k raziskovanju bo deskriptivne narave, uporabljene pa so tri osnovne metode raziskovanja: metoda kompilacije (povzemanje stališč, spoznanj in opazovanj sklepov drugih avtorjev), metoda deskripcije (opisovanje teoretičnih konceptov, opisovanje relevantnih dogodkov in dejstev) ter metoda analize in sinteze (analiza celovitega upravljanja terjatev po različnih parametrih in sinteza zbranih ugotovitev). Delo je napisano v obliki statične ekonomske raziskave.

Po Lovenjaku (2013) je celovito upravljanje terjatev zaporedje poslovnih procesov v podjetju, katerega cilj je zmanjšati tveganje neplačila oz. zmanjšati število odprtih terjatev. Celovito upravljanje terjatev se začne v trenutku iskanja kupcev in se konča ob plačilu oz. odpisu terjatve.

V trenutni gospodarski situaciji, ko je verjetnost nelikvidnosti in insolventnosti kupca zelo povečana, je zelo pomembno, da podjetje predhodno preveri svojega kupca. Že star ljudski pregovor pravi, da je »bolje preprečiti kot zdraviti«. Izkušnje kažejo, da je možno dokaj natančno oceniti plačilno zmožnost (potencialnega) kupca na podlagi različnih indikatorjev. Tveganim potencialnim strankam se je bolje odreči oz. zahtevati avansno plačilo kot pa se soočiti z možnostjo neplačila terjatev. Ravno tako, kot je pomembna ocena kupca pred sklenitvijo prvega posla, je pomembno redno oz. tekoče spremljanje kupca med sodelovanjem.

Namen zaključnega dela je predstaviti celovito upravljanje terjatev v podjetju. Vsako podjetje, ki nudi svojim kupcem možnost odloženega plačila, se prej ali slej sreča z zapadlimi odprtimi terjatvami.

Cilj zaključne naloge je pokazati, da je upravljanje terjatev celovit proces, ki prinaša podjetju konkurenčno prednost v zaostrenih in negotovih gospodarskih razmerah. Izterjava zapadlih terjatev je proces in ne dejanje, ki se začne s prodajo in zaključi s plačilom. Prav tako želim z nalogo pokazati, da je lahko podjetje dolgoročno uspešno le, če ima oblikovano jasno strategijo upravljanja terjatev ter vnaprej določene korake in postopke, ki vodijo do dokončnega poplačila terjatve.

V tej nalogi so 4 glavna poglavja. Poglavja si sledijo enako kot postopek sodelovanja med poslovnimi partnerji. Prvo poglavje govori o preventivnih aktivnostih, ki jih ima na voljo podjetje pred ali med sklepanjem poslov s svojimi kupci. Drugo poglavje govori o kazalnikih, s katerimi spremljamo terjatve oz. plačilno disciplino kupcev. Tretje poglavje govori o zgodnjih aktivnostih izterjave, ki jih podjetje izvaja interno, ko kupec zamuja s plačili. Četrto poglavje govori o različnih možnostih izterjave, ki sledijo, ko podjetje ni uspešno pri lastnih aktivnostih izterjave.

1 PREVENTIVNE AKTIVNOSTI

V današnji informacijski dobi imamo na voljo ogromno informacij o poslovanju podjetij. Javno dostopne so skoraj vse informacije o samem poslovanju, njihovih lastnikih in zastopnikih. Do večine informacij je dostop brezplačen, obstajajo pa tudi ponudniki, pri katerih je proti plačilu možno pridobiti še več informacij. Pri sklepanju novih poslov ali obnavljanju že obstoječih ni nobenih bistvenih ovir, ki bi tako kupcem, predvsem pa prodajalcem onemogočali, da preverijo s kom poslujejo. Pred pričetkom poslovanja z novim kupcem je več kot priporočljivo preveriti njegovo poslovanje. Vendar preverjanje kupca samo pred sklenitvijo prvega posla ni dovolj. Poslovanje podjetij je dinamična kategorija, kjer prihaja do sprememb na dnevem nivoju. Če izkazuje en posamezni kupec dobro bonitetno ob sklenitvi prvega posla, še to ni nobena garancija, da bo tako tudi v bodoče.

1.1 Pred pričetkom sodelovanja

Vsako podjetje verjetno stremi k rasti in širitvi poslovanja. To je možno bodisi s pridobivanjem novih kupcev bodisi s povečanjem sodelovanja z obstoječimi kupci, ki pa so nekoč prav tako bili novi kupci. Največji izziv pri novih kupcih je dejstvo, da jih ne poznamo. S tem mislim, da ne poznamo njihovega poslovanja, da ne vemo ali so dober in reden plačnik, skratka, da z njimi nimamo nobenih izkušenj. Dr. Jožko Peterlin je na enem izmed srečanj finančnikov opozoril: »Čeprav se zdi morda čudno, se morate vprašati, zakaj je stranka prišla k vam. Morda zato, ker ji nobeden izmed vaših tekmecev več ne da blaga, ker ne plačuje? To preverite!« (Ugovšek & Weiss, 2011).

Večina poslovanja v sodobnem gospodarstvu poteka na odloženo plačilo. Pri takšnem načinu poslovanja je kreditno tveganje (tveganje neplačila) verjetno največje tveganje, ki ga podjetja prevzemajo. Vzrokov neplačila je več, v osnovi pa obstajata samo dva glavna vzroka: kupec ne želi plačati ali kupec ne zmore plačati (Lovenjak, 2013).

Najustreznejši indikator, ki kaže kupčevo plačilno sposobnost, so morebitne trenutne in pretekle blokade transakcijskih računov. Blokada transakcijskih računov je javno dostopni podatek, ki pokaže, ali ima podjetje izvršbo na transakcijskem računu. V kolikor obstaja blokada v trenutku preverjanja potencialnega kupca oz. je le-ta imel več blokad v preteklosti, to pomeni, da to podjetje ne plačuje nekaterih svojih obveznosti, katere upniki terjajo preko sodišča. Ta podatek mora biti dovolj močan signal podjetju, da ne pristane na odloženo plačilo oz. si zagotovi prvovrstna zavarovanja plačil.

Brezplačen vpogled v blokade transakcijskih računov omogoča AJ PES, in sicer preko svoje aplikacije eRTR. Za vpogled je potrebna brezplačna registracija. Ta aplikacija omogoča le trenutni vpogled v stanje blokad na transakcijskih računov, ni pa možno preveriti pretekle blokade. Ker se stanje blokad osvežuje dnevno, je zgolj enkratni vpogled v stanje blokad lahko premalo oz. ne preveč verodostojno. Poleg brezplačnega vpogleda v blokade transakcijskih računov, obstajajo številni ponudniki, ki proti plačilu omogočajo vpogled v več podatkov o poslovanju potencialnih kupcev.

V grobem bi lahko razdelili preventivno preverjanje na dva tipa. Prvi je bonitetno poročilo, drugi je vpogled v podatke. Bonitetno poročilo je možno pridobiti pri več različnih ponudnikih (AJ PES, Bonitetna hiša I, PRO Kolekt, Coface Slovenija, Telekom Slovenije - Bizi.si). Bonitetno poročilo je enkratni vpogled v poslovanje podjetja, ki vsebuje ključne podatke, ki celostno razlagajo poslovno zdravje podjetja. Navedeni so tako kontaktni in finančni podatki, skupaj z grafično predstavitvijo, kot tudi podatki o objavah sodišč in stanju tekočih računov. Poročilo je generirano na podlagi trenutnih podatkov, ki so na voljo za določeno podjetje (Bizi, 2012). Nekateri ponudniki bonitetnih poročil nudijo še t.i. mehke podatke, kot so zadolženost pri drugih dobaviteljih. Prav tako lahko bonitetno poročilo vsebuje priporočilo glede priporočene finančne izpostavljenosti pri »poslovanju na odprto«. (Coface, 2012).

Bonitetno poročilo je priporočljivo pridobiti pred začetkom sodelovanja. Največja slabost bonitetnih poročil je »statičnost« oz. je uporabnost v relativno kratkem časovnem obdobju.

Pri bonitetni oceni je pomembna statična in dinamična finančna analiza podatkov iz računovodskih podatkov za pretekla poslovna leta. Poleg teh podatkov so pomembni še kvalitativni podatki o poslovanju, lastniški strukturi, starosti družbe in prisotnosti na določenem trgu, velikost družbe, tržni položaj ipd. (Jus, 2004).

Drug način preverjanja je preko različnih portalov, ki omogočajo 24/7 dostop do dnevno osveženih informacij. Poslovanje podjetij je zelo dinamično, kar je v trenutnih zaostrenih gospodarskih razmerah še toliko bolj izraženo. To pomeni, da lahko podjetja hitro zaidejo v težave. Brez rednega periodičnega sledenja poslovanja svojih kupcev lahko podjetje še naprej preveč zaupa svojim kupcem, s čimer lahko samo zaide v večje likvidnostne težave. Plačilni pogoji, kreditni limiti in vrste zavarovanj terjatev morajo biti odvisni od trenutne in ne pretekle finančne kondicije kupca.

Čeprav je blokada transakcijskih računov najpomembnejši kazalnik, ki ga je potrebno upoštevati pri presoji o morebitnem sodelovanju, pa ni edini. Iz pridobljenih izkušenj iz prakse ugotavljam, da so prav tako pomembni naslednji trije kazalniki:

1. število tožb zoper stranko,
2. sprememba družbenikov in posloводства,
3. (ne)obstoj transakcijskega računa.

Število tožb zoper stranko je dober indikator, saj po eni strani prikazuje (ne)poštenost poslovne prakse, po drugi strani pa prikazuje finančno tveganje, če bi potencialni kupec izgubil tožbe in bil primoran poravnat odškodnine iz naslova teh izgubljenih tožb.

Na še večjo nepošteno poslovno prakso pa nakazujejo zamenjave družbenikov in/ali posloводства. Do 17.11.2011 je bilo možno terjati družbenike osebno za terjatve do izbrisanih podjetjih v času enega leta po izbrisu podjetja iz poslovnega registra. Po 17.11.2011 to ni več možno, razen v primeru spregleda pravne osebnosti (Orehek, 2012).

Ne glede na možnost vpoklica osebne odgovornosti družbenikov, so se imeli družbeniki možnost temu izogniti. To je možno tako, da družbeniki prodajo svoj delež novim lastnikom. V kolikor je novi lastnik oseba, ki v Sloveniji nima prijavljenega stalnega bivališča oz. je oseba brez lastnega premoženja, je od njega skoraj nemogoče izterjati neporavnane terjatve.

Podjetja lahko obstajajo tudi, ne da bi imela odprt transakcijski račun. Podjetja sicer ni moč odpreti brez odprtja transakcijskega računa, vendar to ni pogoj za nadaljnjo poslovanje podjetja (Orehek, 2012). V praksi to pomeni, da je takšno podjetje imelo odprt transakcijski račun, vendar mu ga je banka, pri kateri je bil tak račun odprt, zaprla zaradi neplačevanja stroškov vodenja le-tega. Takšno podjetje pa po navadi ni več aktivno, ampak obstaja zgolj na papirju. Pri takšnih podjetjih seveda ni možna izvršba na transakcijski račun, saj le-ta ne obstaja. Neobstoj transakcijskega računa pomeni, da obstaja le minimalna verjetnost, da bo upnik lahko izterjal svoj denar s pomočjo izvršbe.

1.2 Tekom sodelovanja

Kot sem že omenila, je poslovanje podjetij zelo dinamična kategorija. Če je bila finančna slika podjetja pred pričetkom sodelovanja dobra, to ni nobeno jamstvo, da se njihovo stanje ne bo poslabšalo tekom sodelovanja. Da bi podjetje zmanjšalo tveganje neplačila, mora redno spremljati finančno stanje svojih kupcev. Pregled nad javno dostopnimi podatki bi lahko poimenovala »trdi kazalniki«, saj obstajajo poleg teh tudi »mehki kazalniki«, ki jih podjetje dobi preko komunikacije oz. sodelovanja s kupcem. Ti mehki kazalniki so (Lovenjak, 2012a):

- nenadno povečanje ali zmanjšanje obsega poslovanja; poslovna praksa je, da se povečan obseg napove v naprej. Vsako nepričakovano in nenadno povečanje naročil oz. obsega poslovanja je lahko razlog za preplah in ne za veselje. Prav tako je potrebno preveriti tudi vsako nenadno zmanjšanje obsega poslovanja. Razloga sta lahko le dva ali je kupec utrpel upad poslovanja ali pa kupec ni več zadovoljen z našimi izdelki/storitvami in si je poiskal drugega dobavitelja. V obeh primerih velja, da se poveča možnost neplačila.
- poslabšanje komunikacije; poslabšanje komunikacije, predvsem pogostejša neodzivnost na strani kupca in morebitno izogibanje mora biti opozorilni signal podjetju, da je njegov kupec lahko zašel v manjše ali večje poslovne težave.
- pogosta menjava zaposlenih pri kupcu; v kolikor se v podjetju pojavijo težave, je fluktuacija delovne sile večja kot pri podjetjih, kjer teh težav ni. Prav tako je lahko močan signal za alarm tudi zmanjšanje števila zaposlenih pri kupcu.

Podjetja se lahko zavarujejo z vpeljavo kreditnega limita. Kreditni limit je enostaven in učinkovit način zavarovanja terjatev. Podjetje prodajalec določi kupcu kreditni limit, to je znesek neporavnane terjatve, ki je kupec ne sme preseči. Prodajalec si torej določi zgornjo mejo, do katere se kupec lahko zadolži oz. do katere je kupca pripravljen financirati. Višina kreditnega limita je odvisna od več dejavnikov, med katerimi so likvidnost prodajalca, poznavanje kupca, pretekle izkušnje s kupcem, boniteta kupca, način zavarovanja terjatve in drugi (Ramuta, 2004)

1.3 Zavarovanje terjatev (kreditno zavarovanje)

Kreditno zavarovanje je zavarovanje terjatev pred rizikom neplačila zaradi kupčeve insolventnosti ali trajnega neplačila terjate. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe in plačilom zavarovalne premije zavarovanec izravna riziko neplačila, obenem pa si zmanjša rizik likvidnosti, saj z zavarovanjem negotove stroške svojega poslovanja v zvezi s plačili svojih terjatev pretvori v gotove fiksne stroške in se s tem zaščiti pred riziki neplačil svojih kupcev (Jus, 2004).

Zavarovalna polica, ki zavarovalnici nalaga obveznost, da zavarovancu plača zavarovalnino in mu s tem nadomesti nastalo škodo, prodajalca ščiti pred rizikom neplačila njegovih kupcev doma in/ali v tujini, ki nastanejo zaradi komercialnih rizikov plačil (Jus, 2004).

Nadomestilo škode je glavna – aktivna funkcija kreditnega zavarovanja. Če izvršen izvoz oz. prodaja na kredit ob dospelosti nista plačana in so izpolnjeni vsi pogoji za plačilo iz naslova zavarovalne police oz. škodnega dogodka, zavarovalnica izplača dogovorjeno zavarovalnino (Jus, 2004).

Na slovenskem trgu ponujata kreditno zavarovanje dve slovenski zavarovalnici. SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d. in Zavarovalnica Triglav d.d. ter ena tuja zavarovalnica, Coface Avstrija, čigar storitve v Sloveniji trži Coface Slovenija d.o.o. (Mlinšek, 2008). Preko FOS (angl. *Freedom to provide services* - FOS) pa lahko to vrsto zavarovanja nudijo tudi druge tuje zavarovalnice.

1.4 Faktoring

Faktoring je finančna storitev, pri kateri upnik proda svoje terjatve pred zapadlostjo, ki izvirajo iz prodaje blaga ali storitev kupcu, tretji osebi, oz. faktorju. Namen faktoringa je v tem, da dobi upnik ob ustreznem diskontu izplačano terjatev še pred zapadlostjo in si s tem izboljša denarni tok (Bricelj, 2006).

Pojem faktoring je zelo soroden pojmu odkup (nezapadlih) terjatev, zato je potrebno opozoriti, da sta to dve različni storitvi. Pomembna razlika med odkupom terjatev in faktoringom je, da gre pri odkupu terjatev za enkratno unovčevanje zapadlih ali še nezapadlih terjatev, faktoring pa je dolgoročneje dogovorjeno unovčevanje terjatev, ki še niso zapadle v plačilo (Marcon, 2012).

Faktoring je zanimiv za vsa manjša in srednje velika, hitro rastoča podjetja, ki si želijo izboljšati likvidnost ter si zagotoviti varno, učinkovito in predvidljivo upravljanje z denarnimi tokovi. Storitev je pomemben vir kratkoročnega financiranja za podjetja in odpravlja tveganje zaradi neplačil kupcev. Hitro rastoča podjetja tako takoj po izstavitvi fakture dobijo sredstva s katerimi financirajo nadaljnjo rast obsega poslovanja. Faktoring je zanimiv tudi za večja podjetja, saj si z njim lahko izboljšajo svojo finančno boniteto (Faktoring, 2012).

Faktoring sicer ne uveljavlja regresne pravice v primeru neplačila, vendar je višina izplačila v tem primeru le okrog 80% vrednosti terjatve (Faktoring – izvedba, 2012). Slabost faktoringa je, podobno kot pri zavarovanju terjatev, ta, da faktorinško podjetje in zavarovalnica prav tako ocenita kupca in ga v primeru slabe bonitete ne vzameta v obravnavo. Sama menim, da je to največja slabost obeh storitev. Z ustreznimi

preventivnimi aktivnostmi lahko podjetje samo pride do zaključka, da s takšnimi rizičnimi kupci ne gre poslovati na odprti račun oz. se zanj postavi bistveno strožja kreditna politika. Pri dovolj temeljiti lastni analizi tveganja podjetje ne potrebuje ne faktoringa ne zavarovanja terjatev. Terjatev potencialno slabih kupcev faktorinška hiša ne bi odkupila, prav tako jih zavarovalnica ne bi zavarovala. Potencialno dobri kupci pa bodo zelo verjetno plačali, pri čemer bi bil strošek prodaje oz. zavarovanja nepotreben.

2 KAZALNIKI TERJATEV

Pri večjem številu strank je smiselno uvesti različne kazalnike, s katerimi spremljamo in nadzorujemo obseg odprtih terjatev. Brez dobrega pregleda oz. nadzora ni možno pravočasno in učinkovito ukrepati. Odločitev o tem, kolikšno je primerno število strank, pri katerih je smiselno uvesti kazalnike odprtih terjatev, je dokaj subjektivna ocena in presoja posameznega podjetja. Vsekakor pa velja, da jih je lažje uvesti ob manjšem številu strank.

Vsi v nadaljevanju predstavljeni kazalniki so dinamične narave, kar pomeni, da so rezultati odvisni od tega kdaj jih izdelujemo. To pomeni, da bodo kazalniki verodostojni in primerljivi le, če jih izdelamo v približno enakem dnevu v mesecu oz. v enakomernih časovnih razmakih.

V nadaljevanju bodo predstavljeni trije kazalniki, ki so po moji oceni najbolj uporabni za dober pregled nad stanjem odprtih terjatev.

2.1 Zapadle terjatve po dnevih (razredi)

Ta kazalnik predstavlja odprte terjatve v razredih glede na dneve po zapadlosti. Smiselnost tega kazalnika je v tem, da agregira odprte terjatve v razrede, saj je s tem omogočen boljši pregled nad odprtimi terjatvami. To je posebej uporabno pri večjem številu odprtih terjatev. Kot je prikazano v izmišljenem primeru pregleda odprtih terjatev po starostnih razredih so razredi razdeljeni v večkratniku števila 30, ki predstavlja koledarski mesec. Do starosti 90 dni si razredi sledijo v razmaku 30 dni. Prvi razred so terjatve stare od 0-30 dni, drugi razred 31-60 dni, tretji razred pa 61-90 dni. Nad starostjo terjatev 90 dni ni več smiselno voditi razrede v takšnem razmaku. Naslednji razred je tako 91-180, ki mu sledi razred 181-360 dni. Zadnji razred, ki ga je smiselno spremljati, je razred terjatev po starosti nad 360 dni. Kazalnik je smiselno izdelovati enkrat mesečno. Sam kazalnik ima dvojno funkcijo. Prva je ta, da omogoči enostavnejši pregled nad stanjem odprtih terjatev, na podlagi katerega se poslovodstvo lažje odloča o nadaljnjih ukrepih izterjave. Druga, bistveno pomembnejša funkcija, pa je pregled nad gibanjem terjatev, kar nam omogoča kontinuirano in redno izdelovanje kazalnika. Kontinuiteta izdelave kazalnika omogoča izluščiti morebitne trende. To omogoča podjetju, da ponovno razmisli o svoji strategiji

celovitega upravljanja terjatev. Pri tem kazalniku je prav tako pomembno razmerje med posameznimi skupinami. Logično je pričakovati, da je v višjih razredih manj odprtih terjatev kot v nižjih razredih.

Tabela 1: Izmišljeni primer pregleda odprtih terjatev po starostnih razredih

Pregled odprtih terjatev po starosti na dan _____				
Starost	Število terjatev	Delež v %	Vrednost v %	Delež v %
0-30	14	52	3.500	48
31-60	6	22	1.800	25
61-90	4	15	1.120	15
91-180	2	7	500	7
181-360	1	4	320	4
Nad 360 dni	0	0	0	0
Skupaj	27	100	7.240	100

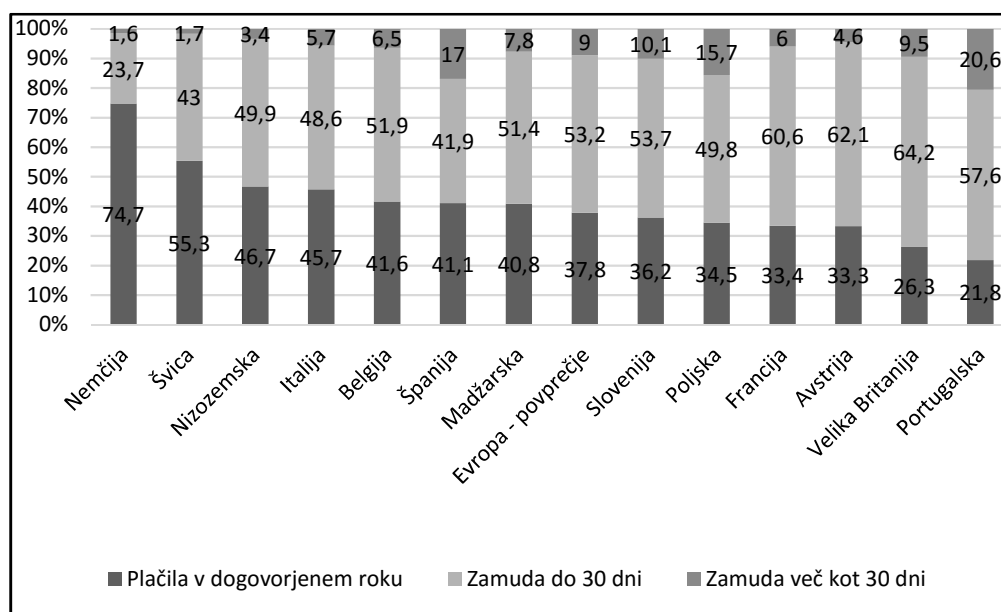
2.2 Delež plačil v roku

Omenjeni kazalnik pokaže koliko strank poravnava svoje obveznosti v dogovorjenem roku. Delež je odvisen od različnih dejavnikov: splošnih gospodarskih razmer, panoge v kateri je podjetje, delno pa tudi od celovitega ravnanja s kupci. V smislu celovitega upravljanja terjatev je najbolj pomembna primerjava med različnimi časovnimi obdobji. Le takšen kontinuiran pregled nam nudi jasnejšo sliko o tem kaj se dogaja z našimi terjatvami.

Kazalnik se izračuna tako, da se deli število ali znesek plačanih računov v roku z številom oz. zneskom izdanih računov.

Mednarodna bonitetna hiša Dun & Bradstreet je opravila analizo rednega plačevanja računov v 13 evropskih in 6 neevropskih državah na vzorcu več kot pet milijard plačanih računov. Kot je prikazano na sliki 1 je v povprečju bilo v letu 2011 v Evropi v dogovorjenem roku poravnanih 37,8 % plačanih računov, v Sloveniji 36,2 %, v Avstriji pa 33,3 %. Najboljša plačilna disciplina vlada v Nemčija, kjer je bilo leta 2011 v roku poravnanih kar 74,7 % računov.

Slika 1: Grafični prikaz rezultata analize o rednem plačevanju računov v %.



Vir: A. Kenda, Račun v roku plača več slovenskih kot avstrijskih podjetij, 2012.

Raziskava je med drugim pokazala, da se je v povprečju v Evropi v treh letih plačilna disciplina poslabšala. Medtem ko je bilo še leta 2007 pravočasno plačanih 41 % računov, jih je bilo leta 2009 brez zamude plačanih 39,4 %, lani pa je delež upadel na 37,8 %. (Kenda, 2012)

2.3 Povprečna zamuda

Povprečna zamuda je kazalnik, ki pokaže koliko dni nam v povprečju zamujajo naši kupci. Poznamo dve različici tega kazalnika. Pri prvi različici izračunamo povprečno zamudo samo za dejansko plačane račune. To pomeni, da izločimo še neporavnane račune. Ta različica se izračuna tako, da seštejemo dneve med zapadlostjo fakture in dejanskim plačilom in jih delimo s številom plačanih faktur. Kazalnik lahko izračunamo za različna časovna obdobja. Glede na to, da pri tej različici upoštevamo samo poravnane fakture, je rezultat izračuna časovno neobčutljiv. Pri izračunu je pomembno, da plačane fakture pred zapadlostjo upoštevamo kot negativno vrednost. Za lažjo predstavbo navajam hipotetičen primer: podjetje je v prvem kvartalu poslovnega leta izstavilo 12 faktur, od katerih je 10 že poravnanih. 2 jih je bilo plačanih pred rokom, 4 na rok, ostale z različno zamudo.

Tabela 2: Izmišljeni primer plačanih faktur

Zaporedna številka fakture	Kupec	Znesek (w_i)	Dnevi zamud (x_i)	Izračun ($w_i \cdot x_i$)
1	A	10.000	-2	-20.000
2	C	5.000	-1	-5.000
3	A	7.000	0	0
4	B	3.000	0	0
5	A	2.000	0	0
6	B	5.000	0	0
7	B	15.000	7	105.000
8	B	3.000	20	60.000
9	C	4.000	45	180.000
10	A	6.000	90	540.000

Povprečna zamuda se izračuna takole:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

$$\bar{x} = \frac{-2 + -1 + 0 + 0 + 0 + 0 + 7 + 20 + 45 + 90}{10} = 15,9$$

Največja dodana vrednost tega kazalnika je prav tako v kontinuiranem spremljanju. Če se ta kazalnik niža, pomeni, da vedno več kupcev plačuje svoje obveznosti v roku in obratno. Rezultat je lahko posledica spremembe gospodarskih razmer, dobrega upravljanja s kupci ali obojega.

Druga različica tega kazalnika je ta, da upoštevamo vse izdane fakture za določeno časovno obdobje. Ta različica kazalnika je občutljiva na datum izdelave, saj upošteva tudi še neplačane fakture. Za ohranitev verodostojnosti kazalnika je nujno, da ga izdelujemo približno enakem dnevu v mesecu oz. ob približno enakem številu dni po zapadlosti najnovejših faktur. Pri fakturah, ki so neporavnane, vzamemo trenutno število dni po zapadlosti.

Ne glede na izbrano različico je smiselno, da kazalnik izračunamo najmanj za obdobje enega meseca nazaj. Če smo danes v dnevu t , potem nas zanimajo računi, izdani med $t-60$ in $t-30$. Če nas zanimajo kvartalno, potem je kazalnik smiselno izračunati vsaj za en mesec pred tem. Bistveno je, da upošteva fakture, katerim je že zapadel rok plačila.

Pomembno informacijo dobimo tudi z izračunom tehtanega povprečja zamud. Izračun tehtanega povprečja zamud upošteva tudi višino terjatev. Izračuna se za posameznega kupca po naslednji formuli:

$$\frac{\sum_{i=1}^n (w_i x_i)}{\sum_{i=1}^n (w_i)} \quad (2)$$

Izmišljeni primer izračun tehtanega povprečja:

$$\text{Kupec A} = \frac{520000}{16000} = 32,5$$

$$\text{Kupec B} = \frac{165000}{18000} = 9,1$$

$$\text{Kupec C} = \frac{175000}{9000} = 19,44$$

Tehtano povprečje zamud se lahko uporablja tudi za celoten portfelj, vendar je v tem primeru potrebno utežiti zamude z velikostjo posameznega kupca.

3 ZAMUDA PLAČILA IN INTERNI POSTOPKI IZTERJAVE

Ne glede na vse preventivne aktivnosti pred zapadlostjo fakture, se podjetja ne morejo izogniti zamujanju plačil svojih kupcev. V osnovi obstajata samo dva razloga, zakaj pride do zamud s plačili. Prvi je nezmožnost plačila (začasne ali trajne likvidnostne težave), drugi pa je ta, da so kupci plačilno sposobni, vendar načrtno ne poravnajo svojih obveznosti v roku. Pri tem je potrebno izključiti tehnično-administrativne napake (izgubljena faktura, ne prejem fakture, nepričakovana odsotnost odgovorne osebe za likvidacijo plačila) (Lovenjak, 2013). V tem kontekstu je govora le o nespornih fakturah, ki niso bile reklamirane.

Zlatega pravila o tem, kdaj in kako začeti z izterjavo, ni. Vsekakor pa velja pravilo, da je potrebno s postopki izterjave pričeti čim prej. Pri zgodnjem aktiviranju postopkov izterjave je bistveno sporočilo, ki ga podjetje posreduje svojim kupcem: terjatve so premoženje, za katerega ustrezno skrbimo. Dlje kot odlašamo z začetkom izterjave, manj resno nas bodo kupci jemali (Lovenjak, 2012b).

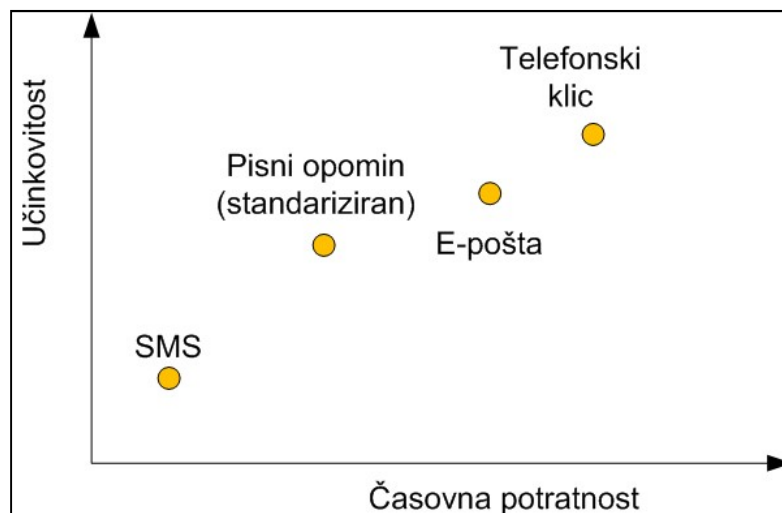
Eden izmed splošno sprejetih strahov, ki pa je neutemeljen, je ta, da bodo kupci užaljeni oz. prizadeti, če se izterjave lotimo prezgodaj. Delno je za to kriva splošna kultura dojemanja plačevanja računa, katero kupci smatrajo bolj kot »prostovoljno izbiro« namesto dolžnost. Beseda »izterjava« ima v širši javnosti precej negativ pomen, čeprav je to zelo širok pojem, ki vključuje veliko različnih aktivnosti. Mnogo podjetij, ki se ukvarjajo z izterjavo profesionalno, raje uporablja termin »upravljanje terjatev«. Pri podjetjih, ki imajo zelo občutljive kupce oz. je trg visoko konkurenčen, je v zgodnji fazi izterjave smiselno uporabiti zelo mehke metode. Prva aktivnost izterjave je v veliki meri odvisna od števila strank, kadrovskega zmožnosti upnika in odnos posloводства do same izterjave. Najbolj splošna in preprosta mehka oblika izterjave je pošiljanje izpisa odprtih postavk. Na izpisu odprtih postavk so navedene zapadle neplačane fakture, prav tako pa poziv kupcu k

strinjanju oz. oporekanju navedenega stanja. Izpis odprtih postavk je nadvse uporaben za bodoče aktivnosti izterjave, saj kupcem ne pušča veliko manevrskega prostora pri sklicevanju na nestrinjanje z odprtimi terjatvami. Izpis odprtih postavk je nadvse primerna prva aktivnost izterjave pri večjem številu kupcev, ki jih je potrebno kontaktirati kmalu po zapadlosti (Lovenjak, 2012b).

Pri manjšem številu strank je namesto pisnega kontakta kot prvi aktivnosti izterjave alternativa telefonski klic. Ni splošnega pravila kdo naj izvede prvi klic, vsekakor pa je to oseba, ki je operativno vpletena v sodelovanje. To je kontaktna oseba, pristojni komercialist ali pristojna oseba iz računovodstva ali financ. Namen telefonskega klica naj bo v prvi vrsti ugotavljanje vzroka neplačila in šele v drugi vrsti dogovarjanje za plačilo (Lovenjak, 2012b).

Spodnja slika prikazuje razmerje različnih aktivnosti izterjave glede na časovno potratnost (in s tem povezanimi stroški izterjave) ter učinkovitostjo teh aktivnosti.

Slika 2: Razmerje med učinkovitostjo in časovno potratnostjo



Vir: D. Lovenjak, Seminar na OOOZ Kranj: Kako do svojega denarja, 2012.

V obdobju sodobne tehnologije je potencialno učinkovita rešitev za začetek izterjave pošiljanje SMS sporočil. Pri tem imam v mislih avtomatsko pošiljanje SMS sporočil. Takšna rešitev je sicer bolj primerna pri poslovanju s fizičnimi osebami in manjšimi podjetji, manj pa pri poslovanju z večjimi podjetji. Elektronska pošta je prav tako primerna prva aktivnost izterjave, posebej, če je do neke mere standardizirana. Elektronsko pošto pošiljamo konkretni osebi, prav tako pa lahko prejmemo povratno informacijo o dostavi in o tem kdaj je prejemnik prebral naše sporočilo (Lovenjak, 2012b).

V osnovi imamo samo dva načina izterjave: pisno komunikacijo ali pogovor. Pisna komunikacija se razlikuje glede načina dostave (klasična pošta, elektronska pošta, faksirna naprava, SMS sporočila). Pogovor je lahko preko telefona, video klica ali osebnega srečanja. Tako en kot drug način imata svoje prednosti in slabosti, zato je za uspešno izterjavo potrebna primerna kombinacija obojega.

Daleč največja prednost pisne komunikacije je, da lahko v zelo kratkem času in z relativno nizkimi stroški dosežemo zelo širok krog neplačnikov. Pisni opomin se lahko avtomatizira in standardizira to te mere, da se ga lahko pripravi in odpošlje le z nekaj kliki na miško. Pisni opomin ima tudi to prednost, da ga lahko neplačnik prebere ko ima čas. Prav tako je prednost pisnega opomina ta, da neplačnik vidi stanje dolga, razčlenjenega po posameznih postavkah. Prav tako je pisni opomin »oprijemljiva stvar«, kar pomeni, da ga ima dolžnik v rokah in pred očmi. Če je spravljen na vidno mesto, lahko dolžnika opozarja na plačilo ves čas. Pisna komunikacija omogoča upniku lažje izražanje in uporabo vsebine, ki bi jo v pogovoru sicer težje izustil (Montana, 2010).

Poleg zgoraj naštetih pozitivnih lastnosti ima pisna komunikacija tudi svoje pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost je ta, da je to enosmerna komunikacija. Kljub poslanem opominu ne moremo vedeti, ali je opomin prišel do dolžnika, ali ga je le-ta prebral in kako ga je sprejel. Preko poslanega pisnega opomina ne moremo ugotoviti vzroka neplačila (Montana, 2010).

Kar je pri pisnem opominu največja pomanjkljivost je pri pogovoru največja prednost. Pogovor je dvostranska komunikacija. Tekom pogovora lahko ugotovimo vzrok neplačila, dobimo takojšnjo povratno informacijo od dolžnika in najdemo rešitev. Pogovor je prav tako omogoča prepričevanje, pojasnjevanje oz. pogajanje na splošno. Če je pogovor uspešen in mu sledi plačilo, ne bo več potrebno nadaljnjih aktivnosti izterjave (Montana, 2010).

Pogovor, kot način izterjave, ima več slabosti. Za kontakt z enakim številom dolžnikom kot pri pisnem opominu je potrebno bistveno ves časa. Na eni strani to pomeni, da potrebujemo večje število ljudi, če želimo govoriti z vsemi dolžniki v relativno kratkem času. Večje število ljudi pomeni temu ustrezno visoke stroške. Na drugi strani pa to pomeni, da bomo z manjšim številom ljudi potrebovali več časa, da uspemo dolžnike priklicati in se z njimi pogovoriti. Uspešnost pogovora je v veliki meri odvisna od dobre predpriprave, ustrezne komunikacije, dobre govorne in pogajalske sposobnosti. To pomeni, da je telefonska izterjava časovno in kadrovske potratnejša, bolj zahtevna v smislu komunikacije, uspešnost pa je po navadi povezana z izkušnostjo in sposobnostjo klicatelja. Prav tako vsi klici niso uspešni oz. je lahko veliko število klicev neodgovorjenih (Montana, 2010).

Za doseganje maksimalne učinkovitosti izterjave je bolj pomembna organizacija postopkov kot vsebina izterjave. Ključ do doseganja največje učinkovitosti je doslednost v postopkih, verodostojnost pri opozarjanju in vztrajanju pri svoji filozofiji oz. politiki izterjave. Najpomembnejše je zavedanje lastnih omejitev in samopriznanje, da po določenem času in neuspehu lastne izterjave, ni več smiselno vlagati dodatnega truda in predvsem časa, ampak je bolje angažirati zunanjega partnerja ali nadaljevati izterjavo v izvršbo (Lovenjak, 2012b).

Takoj, ko mora upnik pričeti s postopki izterjave, nastanejo s tem povezani stroški. Ti stroški so materialni, predvsem pa kadrovski. Upnik lahko del teh stroškov prenese na dolžnika. Najbolj običajna oblika kompenzacije stroškov izterjave so zamudne obresti, ki se obračunavajo v skladu z zakonsko določeno obrestno mero. Stopnja zamudnih obresti so objavlja v Uradnem listu, podlaga pa je Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (Uradni list Republike Slovenije (v nadaljevanju Ur.l. RS), št. 11/07). Višina zamudnih obresti se osvežuje dvakrat letno, in sicer 1.1. in 1.7. Trenutna višina obrestne mere je 8,00% (Banka Slovenije - Temeljna in zamudna obrestna mera, 2016). Večina računovodskih programov omogoča izračunavanje zamudnih obresti, prav tako pa jih je možno brezplačno izračunati na različnih spletnih straneh. Ena takšnih je na spletni strani vrhovnega sodišča RS in sicer izračun zamudnih obresti na portalu Vrhovnega sodišča RS.

Upniki sicer poznajo možnost zaračunavanja zamudnih obresti, vendar se v praksi tega le redko poslužujejo. Še manj pa se poslužujejo zaračunavanja stroškov izterjave. Redkokatero podjetje v pogodbi navede pogodbene kazni, med katere bi lahko prišteli tudi neplačilo. Če je kompenzacija za zamudo plačila določena v pogodbi, potem zanjo ne veljajo zakonske omejitve, razen ko je kupec potrošnik. V nasprotnem primeru lahko upniki zaračunajo stroške opomina. Potrošnikom se lahko zaračunajo stroški opomina le v dejanski vrednosti izdelave opomina, ki pa ne smejo presegati višine zamudnih obresti (Zakon o varstvu potrošnikov, 2 odstavek 27.a člen, Ur.l. RS, št. 20/1998, 25/1998 - popr., 23/1999 - ZSVP, 110/2002, 51/2004, 117/2004 - skl. US, 46/2006 - odl. US, 114/2006 - ZUE, 126/2007, 86/2009, 78/2011, 38/2014, 19/2015). Neplačnikom, ki so pravne osebe, je po trenutno veljavni zakonodaji možno zaračunati 40 EUR kot strošek izterjave za vsako terjatev posebej. V praksi se to le redko uporablja, saj stroški izterjave niso v nobenem razmerju z višino terjatve oz. številom zapadlih terjatev. Stroški izterjave so sicer tudi sodno izterljivi (Zakon o preprečevanju zamud (v nadaljevanju ZpreZP-1), 3. Odstavek, 14.člen, Ur.l. št. 20/1998, 25/1998 - popr., 23/1999 - ZSVP, 110/2002, 51/2004, 117/2004 - skl. US, 46/2006 - odl. US, 114/2006 - ZUE, 126/2007, 86/2009, 78/2011, 38/2014, 19/2015).

V postopkih interne izterjave je smisel obračunavanja zamudnih obresti in stroškov opomina oz. izterjave predvsem pri pogajanju za hitrejšo plačilo glavnice. Bistveno lažje se je pogajati, če lahko dolžniku ponudiš nekaj v zameno za takojšnje oz. hitro poplačilo

dolga. Odpis obresti in/ali stroškov dojemajo dolžniki kot nekaj pozitivnega, saj dobijo občutek, da so dobili nekaj v zameno. Če se dolžnikom ne zaračuna ničesar dodatnega, se je z njimi težje pogajati oz. dogovarjati za plačilo kot sicer (Lovenjak, 2012b).

4 DRUGE MOŽNOSTI UPRAVLJANJA TERJATEV

Poleg plačila terjatve v postopku interne izterjave imajo upniki različne možnosti zapiranja terjatev. V nadaljevanju bodo predstavljene te različne možnosti.

4.1 Pobot

Pobot je način zapiranja terjatev, pri katerem prenehajo obveznosti med istima strankama, ki sta druga nasproti drugi hkrati upnika in dolžnika (Pravna hiša IURIS, 2010). Ta definicija se nanaša na dvostranski pobot. Poleg dvostranskega pobota poznamo še večstranski pobot, pri katerem je udeleženih več strank. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih je z marcem 2011 uvedel obvezni pobot prijave denarne obveznosti dolžnika v sistem obveznega večstranskega pobota (Ajpes, – pojasnila v zvezi z izvajanjem obveznega večstranskega pobota, 2012).

Obvezni pobot je določen kot dodatni ukrep za urejanje plačilne discipline in za zmanjševanje medsebojne zadolženosti poslovnih subjektov iz naslova poravnave obveznosti za dobave blaga in storitev. Z razliko od prisilne izvršbe (na podlagi verodostojne listine), ki jo sproži za izpolnitev nepravočasno poravnane obveznosti po sodnem postopku upnik, je obvezni pobot ukrep, ki ga mora sprožiti sam dolžnik (Ajpes – Informacija o izvajanju obveznega večstranskega pobota, 2012).

Dolžnikom, ki uspejo pobotati vsaj del prijavljenih obveznosti, se za pobotani znesek zmanjšajo tako poslovne obveznosti kot poslovne terjatve. Za enak znesek se njihovim upnikom prav tako zmanjšajo poslovne terjatve in poslovne obveznosti. Za pobotane obveznosti se torej med poslovnimi subjekti zmanjša medsebojna zadolženost brez uporabe denarja. Večstranski pobot ne zmanjšuje likvidnosti ali kratkoročne plačilne sposobnosti poslovnih subjektov (Ajpes – Informacija o izvajanju obveznega večstranskega pobota, 2012).

Obvezni pobot je namenjen poslovnim subjektom s slabšo plačilno disciplino, poslovni subjekti pa tudi ob tem ukrepu ZPreZP-1 ostajajo svobodni pri izbiri načina poravnave obveznosti. Obvezni pobot je dejansko obvezen le za tiste dolžnike, ki ne uspejo uravnati svoje kratkoročne plačilne sposobnosti tako, da bi zapadle obveznosti lahko v dogovorjenih plačilnih rokih poravnali z denarjem. Upnik, ki ne želi poravnave svoje terjatve z obveznim pobotom, lahko z dolžnikom vnaprej dogovori izpolnitev obveznosti v denarju v okviru rokov iz ZPreZP-1. Dolžnost prijave v obvezni pobot je predpisana le

enkrat, kar pomeni, da morata dolžnik in upnik za poravnavo obveznosti, ki z obveznim pobotom ni prenehala, v nadaljevanju poskrbeti sama; upnik lahko sproži sodno izvršbo, dolžnik pa lahko ponovno prijavi obveznost v prostovoljni večstranski pobot pri AJPES ali pri drugem izvajalcu večstranskega pobota (Ajpes – Informacija o izvajanju obveznega večstrankarskega pobota, 2012).

4.2 Asignacija

Z asignacijo ena oseba (nakazovalec) naroči drugi osebi (nakazanec), naj na njen račun nekaj izpolni (nekaj da, stori) tretji osebi (prejemnik nakazila), to tretjo osebo pa pooblasti, da sprejme to izpolnitev. Klasičen primer asignacije nastopi v razmerju upnik, dolžnik in dolžnikov dolžnik, ko dolžnik, namesto da bi plačal svoj dolg upniku, naroči svojemu dolžniku (dolžnikov dolžnik), naj dolg, ki ga ima do njega, plača neposredno upniku, upnika pa pooblasti, da sprejme plačilo od dolžnikovega dolžnika (Pravo za telebane - pravni slovar, 2012).

Asignacija deluje podobno kot večstranski pobot, pri čemer so vključene le trije subjekti in s to razliko, da pride po denarnega toka. Asignacija je možna le, če se vsi subjekti s tem strinjajo. To je ena izmed večjih negativnih lastnosti takšnega načina zapiranja terjatev, saj je popolnoma neuporabna, če ima prvotni dolžnik veliko število lastnih odprtih terjatev, ki pa jih prav tako ne more izterjati.

4.3 Cesija (Odstop terjatve)

Cesija je pravni posel, s katerim odstopnik (cedent - stari upnik) prenese svojo terjatev na prevzemnika (cesionar - novi upnik) brez sodelovanja odstopljenega dolžnika, s čemer pride do spremembe stranke obligacijskega razmerja na upnikovi strani (Odstop terjatve s pogodbo, 2012).

V praksi to pomeni, da dolžnik odstopi svoje terjatve upniku, pri čemer ta prevzame celotno tveganje za unovčitev te nove terjatve. Upnik ni pridobil s takšnim odstopom nič drugega kot novega dolžnika. Ravno to je razlog, da je takšen način zapiranja terjatev le redko uporabljen. Za učinkovito zapiranje terjatev bi morala biti nova terjatev dolžnika do njegovega dolžnika v enakem znesku kot terjatev upnika do dolžnika.

Nedolgo nazaj se je v Sloveniji odprla borza terjatev. Borza terjatev je spletni posredniški sistem, ki združuje kupce in prodajalce poslovnih terjatev, namenjen poslovnim subjektom v Republiki Sloveniji. Prodajalci lahko svoje poslovne terjatve selektivno in pod pogoji, ki jih določijo sami, ponudijo v odkup institucionalnim investitorjem in podjetjem z likvidnostnimi presežki, ki iščejo donosne naložbene priložnosti (rešitev za potrebe po financiranju obratnega kapitala) Na tak način lahko upnik odstopi (proda) svojo terjatev

nekomu tretjemu in jo s tem zapre. Edina slabost prodaje terjatev je v tem, da upnik proda svojo terjatev z določeno diskontno stopnjo, kar pomeni, da mora razliko terjatve odpisati.

4.4 Zunanja izterjava

Večina predhodno omenjenih načinov zapiranja terjatev ne prinese denarnega toka oz. pomaga upniku k izboljšanju likvidnosti. Številnim upnikom je bolj pomemben denar na računu, s katerim lahko sami razpolagajo, kot pa zgolj zapiranje terjatev. Edini način, ki to omogoča, je plačilo terjatve. Če je interna izterjava neuspešna, je možno izterjati terjatve bodisi preko zunanje predsodne izterjave s pomočjo podjetij, ki se profesionalno ukvarjajo z izterjavo dolgov, bodisi preko izvršbe.

Razlogov zakaj bi se pred takojšnjim začetkom izvršbe poslužili storitve zunanje izterjave, je več. Po mojem mnenju je najpomembnejši razlog ta, da je zunanja predsodna izterjava še zmeraj mehka oblika izterjave, ki omogoča ohranitev poslovnega odnosa. Prav tako je možno s pomočjo zunanje izterjave terjatev unovčiti hitreje in ceneje kot s pomočjo izvršbe. Predsodna zunanja izterjava prav tako običajno ne zahteva nobenih začetnih stroškov. S pomočjo zunanje izterjave lahko upnik pridobi določene mehke informacije, na podlagi katerih se lahko v primeru neuspešne izterjave lažje odloči za nadaljevanje postopkov. Prav tako je pri nižjih terjativah smiselnost izvršbe vprašljiva, saj lahko začetni vložek v postopek izvršbe preseže višino same terjatve.

Vključitev zunanjega podjetja za izterjavo ima enako logiko kot zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) vseh ostalih aktivnosti, čeprav je izterjava pri tem nekoliko specifična. Izterjava s pomočjo zunanjega izvajalca je lahko v smislu popolne zunanje izvajanje dejavnosti ali delne zunanje izvajanje dejavnosti. Čisto zunanje izvajanje dejavnosti je zaupanje določenega poslovnega procesa, ki ga je podjetje upravljalo samo, zunanjemu izvajalcu. V primeru čistega zunanjega izvajanja dejavnosti se zunanji izvajalec vključi v proces izterjave že takoj ali celo pred zapadlostjo fakture. Pri delnem zunanjem izvajanjem dejavnosti je zunanja izterjava nadaljevanje interne izterjave, pri čemer upnik še zmeraj opravlja zgodnje aktivnosti izterjave sam.

Podjetja za izterjavo, ki se s tem ukvarjajo profesionalno, opravljajo izterjavo hitreje, ceneje, in učinkoviteje kot upnik sam. Praksa zaračunavanja storitev izterjave je nagradna provizija na podlagi uspešno izterjanega zneska. V primeru uspešne unovčitve terjatve, bodisi delno, bodisi v celoti, je nagradna provizija dogovorjen odstotek od izterjanega zneska. V primeru neuspešne izterjave izvajalec ni nagrajen, kar pomeni, da izvajalec izterjave prevzame nase celotne tveganje neplačila. Takšen način zaračunavanja storitev je učinkovit iz dveh razlogov. Prvi je ta, da se izključi kakršnokoli možnost moralnega hazarda. Na tak način je izvajalec storitve motiviran, da opravi svoje delo po svojih najboljših močeh. Drugi razlog pa je ta, da se upniki bistveno lažje odločijo za zunanjo

izterjavo, saj jim le-ta ne povzroča nobenih nepotrebnih dodatnih stroškov, ki niso vezani na uspešno izterjavo.

Zunanja predsodna izterjava doseže največji učinek, če se upniki odločijo zanjo dovolj zgodaj. V primeru popolne zunanje izvajanje dejavnosti je to takoj ali celo pred zapadlostjo terjatve. Takšen pristop je običajno dokaj redek, saj je bolj običajen delno zunanje izvajanje dejavnosti. Pri tem načinu se takoj pojavi vprašanje kdaj je najbolj primerno predati terjatve v zunanjo izterjavo. Ademovič (2008) meni, da je najbolj priporočljivo vključiti zunanjega izvajalca med 2-3 meseci po zapadlosti terjatve. Lovenjak (2012b) meni, da je to 45 dni po zapadlosti terjatve. Pogoji za to je, da je upnik že opravil interne postopke izterjave in da dolžnik še ni začel z odplačevanjem svojih obveznosti. Ta časovni rok utemeljuje s tem, da po tem obdobju postanejo kupci postanejo neobčutljivi na aktivnosti interne izterjave. Prav tako je napovedano stopnjevanje aktivnosti potrebno uresničiti, če želijo ohraniti verodostojnost in delovati dosledno. Prav tako je po tem obdobju potrebno močno intenzificirati aktivnosti izterjave, za kar je potrebno veliko časa, pozitivne energije in specifičnega znanja, ki ga upniki po večini ne premorejo.

Kljub zgoraj naštetim prednostim pa se zunanje izterjave poslužuje zelo majhen delež podjetij. Smolič (2011) je v okviru svoje magistrske naloge opravila raziskavo med samostojnimi podjetniki glede postopkov izterjave. Ugotovila je, da se le majhen delež podjetnikov (13%) poslužuje zunanjih izvajalcev. Tisti podjetniki, ki se poslužujejo zunanjih izvajalcev, pa jih vključijo šele za potrebe izvršbe. Lovenjak (2012c) našteje 5 najpogostejših zmotnih stereotipov, ki jih navajajo upniki kot razlog zakaj ne vključiti zunanjega izvajalca za izterjavo terjatev.

1. Podjetja za izterjavo ne počnejo nič drugega kot počnemo sami.

Čeprav so orodja za predsodno izterjavo enaka tako pri upnikih kot pri podjetjih za predsodno izterjavo (pisni opomini in telefonski klici), je način uporabe tisto, kar naredi glavno razliko. Glavne razlike so v sistematičnosti in konsistentnosti izterjave, usposobljenosti in strokovnosti zaposlenih. Razlika med dobro ali slabo opravljenim telefonskim razgovorom je realizirano plačilo, ne zgolj prejeta plačilna obljuba. Pri večjem obsegu dolžnikov velja: v zunanji izterjavi uspe izvajalcu v krajšem času in ob nižjih stroških izterjati več kot uspe upnikom v postopku interne izterjave. Izterjava je izvajalcem osnovna dejavnost (angl. *core business*), medtem ko je upnikom to le dodatno in nepotrebno administrativno delo. K učinkovitejši izterjavi prispeva tudi psihološki učinek, saj večina dolžnikov dojame resnost situacije šele, ko se v izterjavo vključi zunanje podjetje.

2. Zunanja izterjava bo negativno vplivala na odnose s kupci.

Predvsem prodajni oddelki ali službe so tiste, ki se močno oklepajo tega argumenta, zato se marsikateri upnik boji predati terjatve v zunanjo izterjavo. Izkušnje iz prakse kažejo ravno nasprotno sliko. Aktivnosti, ki se uporabljajo v zunanji izterjavi, temeljijo na korektnem in profesionalnem odnosu, ki v nikakršni meri ne ogrožajo poslovnega odnosa med upnikom in kupcem. Često se dogaja ravno nasprotno. V marsikateri odnos upnik – kupec se zaradi neplačevanja prikradejo negativna čustva, ki lahko vodijo v potencialne spore in medosebne zamere. Zunanja podjetja delujejo v tem odnosu kot posrednik, nemalokrat tudi kot mediator, saj niso obremenjeni z medosebnimi odnosi. V kolikor pa dejansko pride do izgube stranke, se v praksi izkaže, da so bili odnosi še pred vključitvijo zunanje izterjave zelo slabi, in bi kupec v vsakem primeru prekinil poslovni odnos.

3. Storitve zunanje izterjave so (pre)drage.

Podjetja za izterjavo zaračunajo svoje storitve le, ko uspešno unovčijo terjatve. To pomeni, da je brezplačna izterjava najdražja oblika izterjave, saj v tem primeru ne uspejo izterjati ničesar. Izkušnje iz prakse nedvomno potrjujejo, da je uspešnost izterjave odvisna od starosti zapadle terjatve – pri mlajših terjativah je verjetnost plačila večja in obratno. Na osnovi teh izkušenj so po navadi zasnovane tudi stopnje provizij – mlajša kot je terjatev, nižja je provizija in obratno. Pri zelo svežih terjativah (do 45 dni po zapadlosti) so provizije zelo nizke, včasih se začnejo tudi že pri 2% (odvisno od velikosti terjatve). Na žalost se upniki pogosto odločajo za zunanjo izterjavo prepozno, tako da so stopnje provizij tudi temu primerno višje.

4. Zunanja izterjava je neučinkovita.

Marsikateri upnik ocenjuje uspešnost izterjave na podlagi izterljivosti peščice terjatev ali celo enega samega dolžnika, ki ga preda v zunanjo izterjavo. Po navadi je ta terjatev zelo stara – dolžnik pa že insolventen, ali pa tik pred tem, kar močno zmanjša verjetnost uspešne izterjave. Tako kot je na podlagi premajhnega anketnega vzorca težko dobiti statistično verodostojne rezultate (npr. javnomnenjske ankete), tako je težko ovrednotiti uspešnost izterjave zgolj na podlagi enega ali peščice primerov. Upniki imajo po navadi zelo velika pričakovanja – pričakujejo, da se bodo izterjali vse terjatve v celoti.

5. Upniki pričakujejo tudi izterjavo insolventnih dolžnikov.

Zoper insolventne dolžnike, ki so v postopku prisilne poravnave ali stečaja, ni možno voditi postopkov izterjave. Upnikom v tem primeru preostane le, da svojo terjatev prijavijo v postopek in spremljajo poročila upravitelja. Namen teh postopkov je, da so vsi upniki enakomerno poplačani.

4.5 Izvršba

Izvršba oz. sodna izterjava je postopek izterjave, ki se vodi preko sodišča. Izvršba je skrajni vzvod, ki ga lahko uporabi upnik, da pride do poplačila svojih terjatev. Izvršbo ureja Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ). Podjetnik lahko vloži izvršbo sam, lahko pa za to pooblasti koga tretjega. Ta tretji je lahko podjetje, specializirano za izterjavo dolgov ali pa odvetnik.

Samega postopka izvršbe ne nameravam opisovati podrobneje, saj je bilo na to temo napisanega že veliko, predvsem pa je to administrativni postopek, ki teče po vnaprej definiranih postopkih.

Največ maneverskega prostora, ki ga ima upnik v postopku izvršbe, je izbira sredstev iz katerih se želi poplačati. Želja vsakega upnika je, da se izvršba čim prej zaključi oz. da pride do poplačila terjatev v najkrajšem možnem času. Hitrost poplačila pa je v največji meri odvisna od likvidnosti sredstev, s katerimi se želi upnik poplačati. Upnik se lahko najhitreje poplača z rubežem denarnih sredstev pri organizaciji za plačilni promet in z rubežem plače in drugih stalni denarnih prejemkov. Precej manj likvidna so sredstva v obliki premičnega ali nepremičnega premoženja, še manj pa sredstva v obliki deležev družbenikov v družbah in stavbni pravici. Za vsa omenjena sredstva, razen za rubež denarnih sredstev in plače ter drugih denarnih prejemkov, je potrebno imenovati izvršitelja, ki svoje storitve zaračuna vnaprej, kar dodatno podraži postopek izvršbe.

Izvršba je cenovno in stroškovno zelo ugodna oblika izterjave, ko pride do hitrega poplačila terjatve. Ne preseneča torej dejstvo, da marsikateri upnik vloži izvršbo že kmalu po zapadlosti terjatev oz. po končanem internem postopku izterjave. V kolikor ima dolžnik dovolj sredstev na transakcijskem računu in izvršbi ne ugovarja, lahko pride do poplačila že v roku 14 dni po vložitvi izvršbe. Takšen scenarij je idealen, vendar je v praksi le redko uresničljiv. V praksi se pogosto dogaja, da imajo dolžniki še druge upnike, ki že imajo pravnomočne sklepe o izvršbi, ali pa ugovarjajo izdanemu sklepu, kar pomeni, da se ob sprejetem ugovoru sklep o izvršbi razveljavi, spor pa napoti na pravdo. Prav tako se pogosto dogaja, da dolžniki nimajo dovolj sredstev za poplačilo dolgov v trenutku pravnomočnosti izvršbe. To pomeni, da morajo upniki aktivno spremljati dolžnikovo finančno stanje in redno opravljati različne poizvedbe ter predlagati spremembe pri izvršilnih sredstvih. Vse te aktivnosti zahtevajo dodaten čas in znanje, prav tako pa povzročajo dodatne stroške, zato je v določenih primerih smiselnost izvršbe vprašljiva.

V kolikor izvajajo upniki celovito upravljanje terjatev, potem bodo imeli le minimalne potrebe po izvršbi. Potencialno tveganim kupcem se bodo izognili že v procesu odločanja o sodelovanju. Z aktivnim spremljanjem bonitete kupca tekom sodelovanja bodo omejili potencialno škodo, če bo kupec zašel v večje finančne težave. Če pa se bo poslovanje

kupca poslabšalo do te mere, da bo ogrožen nadaljnji obstoj podjetja, pa tudi izvršba ne bo pomagala, saj se le-ta prekine v primeru uvedbe insolventnih postopkov. V takšnih primerih lahko upnik le upa na čim večje poplačilo iz stečajne mase ali prisilne poravnave, v skrajnem primeru pa terjatev odpiše.

SKLEP

Sodobni načini poslovanja zahtevajo sodobne pristope k upravljanju tveganj. Celovito upravljanje terjatev je sodoben način upravljanja kupcev in terjatev in trenutno konkurenčna prednost vsakega podjetja, ki se ga poslužuje. Varnost poslovanja se prične pri skrbni izbiri potencialnih kupcev in vzpostavitvi sistema preverjanja kupcev. Po začetku poslovanja s kupci je prav tako pomembna redna spremljava teh kupcev. Ena ključnih nalog podjetja pri celovitem upravljanju terjatev je dober pregled nad stanjem odprtih terjatev. Le z rednim in dobrim pregledom je možno hitro ukrepati, kar je pri zapadlih terjatvah ključnega pomena. V primeru večjega števila kupcev je smiselno vpeljati različne kazalnike plačilne discipline. Kazalniki so smiselni predvsem iz dveh razlogov. Prvi razlog je ta, da omogočajo na dolgi rok dober pregled nad razvojem morebitnih trendov. Na podlagi teh trendov lahko podjetje hitreje zazna spremembe pri plačilnih navadah svojih kupcev in temu primerno poostri/zmanjša aktivnosti izterjave. Drugi razlog pa je ugotavljanje učinkovitosti posameznih ukrepov izterjave oz. učinkovitost sprememb le-teh. Preko spremljanja kazalnikov lahko podjetje hitreje ugotovi, ali so spremembe strategije izterjave prinesle zelene rezultate ali ne. V nalogi sem predstavila tri kazalnike, ki so dovolj preprosti in praktični za uporabo; to so zapadle terjatve po razredih, delež plačil v roku in povprečna zamuda. Ti kazalniki nudijo dovolj dober vpogled v plačilno disciplino kupcev. Podjetja se lahko z njihovo pomočjo lažje odločijo za najprimernejšo strategijo upravljanja terjatev.

V primeru, da kupci svojih obveznosti ne poravnajo pravočasno, je potrebno začeti z internimi postopki izterjave čim prej. Zgodnje aktivnosti izterjave so pomembne iz dveh razlogov. Prvi je ta, da s tem dajemo vedeti, da so terjatve premoženje, za katerega vestno skrbimo, drugi pa je ta, da si zagotovimo večjo verjetnost, da bomo terjatev tudi unovčili. Verjetnost plačila namreč pada premo sorazmerno s starostjo terjatve. Dalj časa kot čakamo, manjša je verjetnost, da bo terjatev poplačana.

Do unovčenja terjatev lahko pridemo na več različnih načinov. Pobot je način unovčitve, pri katerem ne pride do denarnega toka, medtem ko pri vseh ostalih načinih (asignacija, cesija, zunanja izterjava, izvršba) pride do denarnega toka. Izvršba je skrajna možnost, pri kateri se terjatev unovči s pomočjo sodišča, učinkovita pa je le takrat, ko kupec ne želi poravnati svojih obveznosti, ob tem pa je plačilno sposoben.

Upravljanje terjatev je celovit proces, ki zahteva od podjetja konstantno spremljanje in upravljanje s terjatvami. Glede na to, da je v Sloveniji v roku plačanih le 36,2 % računov ima lahko podjetje v zapadlih terjatvah vezanih veliko sredstev. Zato predstavlja upravljanje s terjatvami pomemben proces v podjetju, h kateremu je potrebno pristopiti celovito. Sam proces izterjave se začne še pred prodajo oz. izstavitvijo računa, s preventivnimi ukrepi, kot so preverjanje bonitete kupca, (ne)blokada kupčevega računa. Nadaljuje se s procesom tekom sodelovanja, v katerem je potrebno spremljati vse aktivnosti kupca, za kar je potreben dober pregled nad terjatvami. Izterjava terjatev se konča šele s celotnim plačilom računa. Podjetje je lahko dolgoročno uspešno le, v kolikor ima dober pregled na terjatvami, ter jasno izoblikovano strategijo upravljanja s terjatvami. Dobra strategija podjetja pri upravljanju s terjatvami, je lahko zelo velika konkurenčna prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2008). *Učinkovita izterjava terjatev: Uspešni finančni manager*. Maribor: Založba forum Media.
2. *Ajpes – Informacija o izvajanju obveznega večstrankarskega pobota*. Najdeno 20. maj 2012 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/Pobot/Informacija_pobot_april_23.4.2012.pdf.
3. *Ajpes – Pojasnila v zvezi z izvajanjem obveznega večstrankarskega pobota*. Najdeno 20. maj 2012 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Obvezni/Splosno
4. *Anketa GZS: Nelikvidnost in plačilna nedisciplina sta vrh ledene gore v Sloveniji*. (1. december 2010.). Najdeno 26. maj 2012 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042407188
5. *Banka Slovenije - Temeljna in zamudna obrestna mera*. Najdeno 10. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/financni-podatki.asp?MapaId=1004>
6. Bizi. (b.l.) *V Naročilo bonitetnega poročila*. Najdeno 20. maj 2012 na spletnem naslovu: <http://www.bizi.si/narocilo-bonitetnega-porocila>
7. Bricelj, I. (2006). *Factoring in zavarovanje terjatev* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
8. *Coface – Bonitetna poročila o podjetjih*. Najdeno 20. maj 2012 na spletnem naslovu: http://www.coface.si/CofacePortal/SI/si_SI/pages/home/storitve/Bonitete/bonitetna_porocila
9. *Factoring – izvedba*. Najdeno 18. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.s-factoring.si/factoring-izvedba>.
10. *Factoring*. Najdeno 18. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.s-factoring.si/factoring>.
11. Jus, M. (2004). *Kreditno zavarovanje*. Ljubljana: Založba Sanje.
12. Kenda, A. (2012). Račun v roku plača več slovenskih kot avstrijskih podjetij. *Finance.si*. Najdeno 10. junij 2012 na spletni strani <http://www.finance.si/354267>
13. Lovenjak, D. (2012a). *Prihodek še ni denar na računu: kako upravljati terjatve*. Ljubljana: PPT predstavitev
14. Lovenjak, D. (2012b). *Kako do svojega denarja*. Ljubljana: PPT predstavitev
15. Lovenjak, D. (2012c). 5 najpogostejših zmot o zunanji izterjavi. Ljubljana: EOS KSI d.o.o.
16. Lovenjak, D. (2013). *Svetovalno poročilo na temo celovitega upravljanja terjatev*. Ljubljana: EOS KSI d.o.o.
17. Marcon, P. (2012). Kupce terjatev najbolj zanima, kdo bo njihov dolžnik. Najdeno 20. maj 2012 na spletni strani <http://podjetnistvo.finance.si/342878/Kupce-terjatev-najbolj-zanima-kdo-bo-njihov-dol%C5%BEnik>

18. Mlinšek, A. (2008). *Moderne oblike zavarovanja plačil in obvladovanje mednarodnega kreditnega tveganja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Montana, D. (2010). A complete Step-By-Step Guide to Successful In House debt collection, DebtCollectionSteps. Najdeno 19. maj 2012 na spletnem naslovu http://ebookshop.ucoz.org/load/business_investing/debt/a_complete_step_by_step_guide_to_successful_in_house_debt_collection/84-1-0-75
20. *Odstop terjatve s pogodbo*. Najdeno 19. maj 2012 na spletnem naslovu http://pravniportal.gzs.si/slo/ucinkovita_izterjava/nasveti/49352
21. Orehek, N. (2012). Osebne odgovornosti družbenikov ni več. *Finance.si*. Najdeno 27. junij 2012 na spletnem naslovu <http://podjetnistvo.finance.si/354284/Osebne-odgovornosti-dru%C5%BEbenikov-ni-ve%C4%8D>
22. *Pravna hiša IURIS - Enostranski pobot oz prisilni pobot* (2010). Najdeno 18. marec 2016 na spletnem naslovu <http://www.pravnosvetovanje.info/wp/enostranski-pobot-oz-prisilni-pobot>
23. *Pravo za telebane – pravni slovar*. Najdeno 19. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.pravozatelebane.com/pravni-slovar/39.html>
24. Ramuta, J. (2004). *Upravljanje s terjatvami do kupcev v podjetju X d.o.o.* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta
25. Seražin, L. (2011). *Vpliv plačilne nediscipline na majhna in srednje velika podjetja v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Smolič, M. (2011). *Učinkovita izterjava v malih podjetjih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Ugovšek, J., & Weiss, M. (2011). Vprašajte se, zakaj je kupec prišel k vam, in ne h konkurenci. Najdeno 30. maj 2012 na spletnem naslovu <http://podjetnistvo.finance.si/330874/Vpra%C5%A1ajte-se-zakaj-je-kupec-pri%C5%A1el-k-vam-in-ne-h-konkurenci>
28. Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti – ZPOMZO-1 *Uradni list RS*, št. 11/07
29. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih - ZpreZP-1. *Uradni list RS*, št. 57/2012, 26/2014 - ZKme-1B
30. Zakon o varstvu potrošnikov – ZVPot. *Uradni list RS*, št. 20/1998, 25/1998 - popr., 23/1999 - ZSVP, 110/2002, 51/2004, 117/2004 - skl. US, 46/2006 - odl. US, 114/2006 - ZUE, 126/2007, 86/2009, 78/2011, 38/2014, 19/2015