

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**OBVLADOVANJE TERJATEV V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, maj 2016

TANJA ZIBELNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Zibelnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje terjatev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

### 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

študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 IZTERJAVA .....</b>	<b>1</b>
1.2 Pisni opomin.....	2
1.3 Telefonska izterjava.....	3
1.4 Osebna izterjava .....	5
1.5 Zunanja izterjava .....	5
1.5.1 Potek zunanje izterjave .....	6
1.6 Sodna izterjava .....	6
<b>2 OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Preverjanje bonitete podjetja .....	8
2.1.1 Analiza "petih kreditnih C-jev" .....	9
2.1.2 Bonitetna poročila bonitetnih hiš.....	9
2.1.3 Analiza finančnih poročil .....	9
2.1.4. Kreditne informacije in poslovni odnosi s kupcem .....	10
2.2 Finančna analiza kupca.....	10
2.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca .....	11
<b>3 KREDITNA POLITIKA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>12</b>
3.1 Sistem kreditnih limitov .....	13
3.1.1 Določanje kreditnega limita novi stranki .....	13
3.1.2 Določanje kreditnega limita obstoječi stranki .....	15
<b>4 POSTOPEK IZTERJAVE V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>16</b>
4.1 Postopek izterjave v računovodstvu .....	16
4.1.1 Telefonska izterjava.....	16
4.1.2 Pisna izterjava.....	16
4.1.3 Stop lista .....	17
4.2 Postopek izterjave s strani limit menedžerja in zaposlenih v operativi.....	18
4.3 Dodatne izboljšave v načinu obvladovanja terjatev .....	19
<b>5 ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE TERJATEV .....</b>	<b>19</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>22</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primer stop liste na dan 3.5.2016 .....	17
Tabela 2: Starostna struktura terjatev .....	19

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev.....	20
--	----

## UVOD

Če želi biti podjetje v današnjem času konkurenčno, je zelo pomembno, da se je sposobno hitro prilagoditi različnim zahtevam s strani strank, okolice in panoge. Obenem mora poslovne partnerje izbirati preudarno in previdno, saj so lahko napačne odločitve usodne za prihodnost podjetja.

Ker se finančna disciplina poslabšuje, mora podjetje veliko več pozornosti namenjati tudi svojim terjatvam, da prepreči likvidnostne težave. Pomembno je predvsem dobro sodelovanje med prodajno službo, ki izdelek ali storitev proda, ter finančno službo, ki mora imeti dober pregled nad terjatvami.

V zaključni seminarski nalogi sem v prvem delu opisala najbolj pogoste procese izterjave in načine kako oceniti kreditno sposobnost kupca. Drugi del naloge sem posvetila izbranemu podjetju in opisala na kakšen način oni ocenjujejo kreditno sposobnost svojih strank, kakšen sistem obvladovanja tveganj na področju terjatev so vpeljali ter kako poteka njihova izterjava. Analizirala sem tudi starostno strukturo terjatev v podjetju v obdobju od leta 2013 do leta 2015.

## 1 IZTERJAVA

Izterjava je zelo zapleten proces. Če ga ne začnemo pravočasno, tvegamo, da nam dolžnik ne bo poravnal dolga, saj bo iskal vedno nove izgovore in tako zavlačeval s plačilom. Za začetek izterjave morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: izdan račun, opravljeno delo brez reklamacij in zapadel račun (Repič, 2010, str. 48).

Repič (2010, str. 48) svetuje upnikom, da s procesom izterjave začnejo že tretji dan po zapadlosti računa, vendar večina upnikov tega ne upošteva. Veliko upnikov nima časa oziroma si ga ne vzamejo, da bi sproti vsaj enkrat tedensko pregledali odprte postavke. Večina svoje odprte postavke preverja vsake tri mesece, vmes pa celo pozabijo, kakšen dogovor so sklenili s kupcem in kakšno delo točno so sploh opravili. Vsem upnikom predlaga, naj si vzamejo čas za izterjavo ter pravočasno obvestijo svoje dolžnike o zapadlem računu.

Izterjava je najbolj učinkovita, če jo izvajamo sproti, in sicer takoj ko račun zapade v plačilo. S tem se izognemo previsokim terjatvam, ki nam slabijo poslovni izid in nam povečujejo stroške financiranja. Določen dolg poizkušamo izterjati s čim nižjimi stroški oziroma z danimi stroški izterjati čim več. Če bomo izbrali preostre metode izterjave, lahko s tem poslabšamo naš odnos s kupcem, zato je pomembno, da najdemo neko srednjo pot med stroški in koristmi posameznih načinov izterjave.

Eden od predlogov kako naj poteka proces izterjave je sledeč (Ademovič, 2014, str. 5):

- najprej pripravimo bazo dolžnikov,
- nato pričnemo z internim opominjanjem (telefonsko in pisno),
- če je interno opominjanje neuspešno, po 1-2 mesecih vključimo izterjevalno agencijo,
- sledi dodatna pismena in telefonska izterjava ter iskanje naslovov in telefonskih števil,
- nadaljujemo z odvetniškim opominom,
- opravimo dodatne poizvedbe o dolžnikih s pomočjo odvetnikov in detektivskih agencij,
- se odločamo o predaji na sodišče ali odpisu terjatve,
- sodna izterjava.

Možnosti procesa izterjave so različne, najbolj pa je pomembno, da smo dosledni, hitri in korektni.

V osnovi imamo tri vrste izterjave: pisno, telefonsko in osebno. Katero bomo uporabili je odvisno od vrednosti terjatve, števila neplačnikov in poznavanja neplačnika. Učinkovitost posamezne metode pa je odvisna od več elementov: naše angažiranosti, naše iznajdljivosti, znanja, pogajalske moči, neplačnika in njegove pripravljenosti za sodelovanje, vrste terjatve, zavarovanja, poslovnega okolja, plačilne sposobnosti podjetja.

## 1.2 Pisni opomin

Pisni opomin je najširše uporabljana oblika komuniciranja z dolžniki. Prednost pisnega opominjanja je, da lahko v najkrajšem času in z najmanjšo porabo časa dosežemo večje število dolžnikov. Slaba stran opomina je, da ne dobimo takojšnje povratne informacije o tem, kdaj bo plačilo izvršeno oziroma ali je dolžnik opomin sploh prejel (Zupan, 2009, str. 48).

Ker bomo morali opomine na isti naslov verjetno poslati večkrat, je potrebno pozornost posvetiti tudi besedilu. Vsebina opomina z zakonom ni predpisana, pomembno pa je, da navedemo vse pomembne podatke o računu, ki ni bil plačan. Vsak nadaljnji opomin stopnjujemo po resnosti in dopolnimo po potrebi.

Zupan (2009, str. 49) svetuje, da opominov ne številčimo. Če bo dolžnik dobil "prvi opomin", je velika verjetnost, da bo počakal še na "drugega", "tretjega" in morda še "zadnjega pred tožbo". Pri krogu stalnih kupcev bomo kronične zamudnike navadili, da imajo po preteku plačilnega roka še nekaj mesecev časa, preden bo račun potrebno plačati.

Izgled in vsebina pisnega opomina:

- naslovljen je na dolžnika, po možnosti na konkretno osebo (vodjo financ, računovodstva, nabave),
- vsebuje številko računa, zapadli znesek, prvotni rok plačila, drugi (novi) rok plačila,

- navedena je telefonska številka in ime osebe, ki opomin pošilja, da se dolžnik lahko obrne nanjo v primeru nejasnosti,
- ni fotokopiran, temveč izpisan v izvorniku z originalnim žigom in z osebnim podpisom

Z opominom ne odlašajmo predolgo, ker je verjetnost, da bo račun plačan, z vsakim pretečenim dnevom manjša, zato ga pošljemo najkasneje v sedmih dneh po zapadlosti. Če na poslani opomin ne dobimo nobenega odziva, po preteku novega roka plačila, izterjavo podkrepimo s telefonskim klicem.

### **1.3 Telefonska izterjava**

Telefonski pogovori z dolžnikom so najpogostejši način izterjave. Večinoma so tudi odločilni, ali bomo dobili svoj denar ali ne, zato se je treba nanje dobro pripraviti.

Prvi ukrep, ki ga izvedemo, ko terjatev ob valuti ni plačana, je takojšen klic v finančno službo dolžnika. Pomembno je, da smo v pogovoru z dolžnikom jasni in po glasu odločni (a še vedno prijazni). Preden opravimo klic, je dobro vedeti, s kakšno dejavnostjo se naš dolžnik ukvarja, kdo so njegovi največji kupci, kakšen je njegov finančni položaj. Iz pogovora je treba razbrati, ali namerava dolžnik resnično poravnati obveznost ali pa nas s svojimi odgovori samo zavaja in prelaga plačilo. Dolžniku je treba prisluhniti, kaj je razlog zamujanja, če je le mogoče, mu ponudimo konkreten predlog (rešitev) za plačilo terjatev (Petavs, 2012).

Pred telefonskim pogovorom se moramo pripraviti in opremiti s svežimi informacijami (Petavs, 2012):

- preverimo dejansko stanje odprtih postavk,
- pregledamo morebitne ugovore dolžnika (ali so bili podani, kako smo jih rešili ...),
- poizvemo, kdo v podjetju dolžnika je pravi naslov za takšen pogovor (če bo naš sogovornik le prenesel informacije nekemu, ki odloča, se že tu lahko izgubi učinek),
- razmislimo, kateri cilj želimo doseči v tem pogovoru (dolžnikovo obljubo, da bo plačal do določenega datuma) in kaj je rezervni cilj (dogovor, da bo preveril težavo in nam do določenega datuma podal konkreten odgovor).

Telefonska izterjava je najmočnejše orodje v celotnem procesu izterjave, ker z dolžnikom hitro in direktno vzpostavimo stik. Je cenejša od osebne izterjave, relativno zasebna in prinaša hitrejšo rezultate, obenem pa je tudi bolj osebna kot pisno opominjanje. Hitrost povratne informacije je enaka kot pri vsaki ustni obliki komuniciranja (Ademovič, 2014, str. 13).

Repič (v Petavs, 2012) predlaga sledeč potek vodenja telefonskih pogovorov:

Prvi klic:

- dolžniku smo predhodno poslali prvi opomin,
- govorimo normalno, s prijaznim in umirjenim glasom,
- dolžnika opozorimo na zamudo, da bi bilo dobro, če dolg kmalu poravna, saj se mu nabirajo zamudne obresti, da bo ob neplačilu zapadlih obveznosti prejel tudi drugi opomin, s čimer bodo stroški še višji, zato je vsekakor tudi v njegovem interesu, da dolg čim hitreje poravna,
- ob morebitnem dogovoru o celotnem plačilu se moramo dogovoriti za točen termin plačila,
- če se dogovorimo za plačilo na obroke, dolžnika opozorimo, da, nadaljnji dogovori za obročno plačilo niso več možni, dokler ne poravna prvega obroka.

Drugi klic:

- govorimo normalno, s prijaznim in umirjenim glasom, vendar veliko bolj odločno, zlasti pri dolžnikih, ki so že imeli dogovor o plačilu, pa se ga niso držali in si vedno nekaj izmišljujejo,
- če smo z dolžnikom že govorili in le-ta ni upošteval dogovora, ga vprašamo, zakaj se dogovora ni držal in kako namerava zadevo rešiti,
- znova ga opozorimo na zamudo, razložimo mu, da bomo postopek izterjave morali nadaljevati, če se ne bo držal dogovorov,
- ko dolžnika kličemo drugič, se ne pogovarjamo več o obročnem odplačilu, saj je dolžnik že imel možnost, ki se je ni držal, zato se moramo dogovoriti za datum celotnega plačila.

Tretji, zadnji klic:

- govorimo strogo, zelo odločno, vendar profesionalno, dejstvo je, da mora plačati takoj,
- dolžnika znova opozorimo na zamudo, razložimo mu, da je prejel že več pisnih opominov in imel dogovor o obročnem odplačilu, ki pa se jih ni držal,
- ne sklepamo več dogovorov o obročnem odplačilu, ampak mora dolg poravnati takoj in v celoti,
- opozorimo, da v kolikor dolg ne bo poravnan nemudoma, bomo nadaljevali s sodno izterjavo, pri kateri bodo precej višji stroški (sodne takse, izvršitelj...), česar pa si seveda ne želi,
- zelo pomembno je, da si med telefonsko izterjavo zapisujemo naslednje korake: datum in uro telefonskega pogovora, ime in priimek osebe, s katero smo govorili, razlog neporavnave dolga, morebitne pripombe dolžnika, obljubo plačila (čim bolj natančno, najbolje z natančnim datumom).



Pomembno je, da svoj pogovor z dolžnikom zelo dobro načrtujemo. Uporabljati moramo prijazen, miren glas pri komunikaciji, obenem pa moramo biti še vedno odločni in prepričljivi, da dosežemo svoj cilj. Pokazati moramo zanimanje za dolžnikove težave in poiskati skupno rešitev. Zavedati se moramo, da čeprav imamo ta trenutek z dolžnikom težave, je lahko že čez nekaj mesecev naša najboljša stranka.

## **1.4 Osebna izterjava**

Pisno in telefonsko izterjavo lahko podkrepimo tudi z osebnim obiskom dolžnika. Obisk je lahko napovedan ali nenapovedan, naš namen pa je, da se pogovorimo o neplačilu in poiščemo rešitve za poravnavo dolga.

Osebno izterjavo lahko vršimo preko komercialistov, ki obiskujejo stranke in jih istočasno opozorijo na zamujeno plačilo. Ker je ta oblika izterjave zelo zamudna, jo običajno izvajamo pri pomembnih poslovnih partnerjih in za višje zneske. V teh primerih je bolje, da dolžnika obišče vodja financ ali pa celo direktor, ker se poleg pogovora o poplačilu zapadlih terjatev, pogovorimo tudi o sedanjem finančnem stanju dolžnika in o bodočem poslovanju z njim. Prizadevamo si, da ne bi zaradi trenutnega neplačila izgubili pomembne stranke.

## **1.5 Zunanja izterjava**

V primeru, da ves naš trud ni obrodil sadov in terjatve še vedno niso poravnane, se lahko odločimo, da pomoč poiščemo pri zunanji agenciji za izterjavo.

V zunanjo izterjavo se poskusimo vključiti takoj po internem opominjanju, priporočljivo je 1-2 meseca po zapadlosti terjatve, saj tako zagotovimo najvišjo stopnjo učinkovitosti izterjave, prav tako pa se izboljšuje naša dnevna likvidnost (Ademovič, 2014, str. 4).

Sodelovanje z zunanjo agencijo ima določene prednosti (Ademovič, 2014, str. 3):

- zunanje izterjevalne agencije in ostali pravni zastopniki, ki so specializirani za izterjavo dolgov, imajo čas, ustrezno strokovno znanje in vire, potrebne za učinkovito in hitro izvedbo ustrezne naloge,
- skoraj takojšnji učinek, saj ima zunanja agencija navadno vzpostavljeno vso tehnologijo in kadre za učinkovito izterjavo,
- osredotočimo se lahko na svojo primarno dejavnost,
- izboljšanje denarnega toka in likvidnosti podjetja,
- zmanjšanje potrebe po obratnem kapitalu,
- skrajšanje povprečnega plačilnega roka plačil,
- zmanjšanje števila dolžnikov, za katere bi v primeru neplačil nadaljevali še sodni postopek izterjave.

Posamezni koraki med interno in zunanjo izterjavo se bistveno ne razlikujejo, predvsem gre pri zunanji izterjavi za nekatere psihološke prednosti. S tem, ko v izterjavo vključimo zunanjega izvajalca, stvar postane bolj resna, problem pridobi na teži in dolžnik spremeni odnos do poravnave svojih obveznosti. V samem izvedbenem procesu se v kratkem času izvede veliko korakov na relaciji zunanji izvajalec - dolžnik, s katerim je izvajalec pogosto v neposrednem kontaktu. Linearno zviševanje stroškov izterjave povečuje verjetnost plačila. Sistematično in kontinuirano izvajanje postopkov izterjave ter zagotavljanje sledljivosti predstavljajo temelj učinkovitosti (Ademovič, 2014, str. 4).

### **1.5.1 Potek zunanje izterjave**

Ko zaključimo z interno izterjavo, predamo zunanjemu izvajalcu dogovorjene podatke, ta pa prične z izvajanjem dogovorjenega scenarija, ki se prične s pošiljanjem pisnih opominov. Običajno so to trije ali štiri opomini s stopnjevanjem "mehke" vsebine in s 15-30 dnevnimi razmiki med opomini. Sledi iskanje novih naslovov, telefonskih števil, celodnevna in večkratna telefonska izterjava, terenska izterjava, pridobivanje podatkov o dolžnikih pri pristojnih organih, predlogi o predaji na sodišče in v zadnji fazi sodna izterjava. Gre za sistematično zaporedje in optimalno izvajanje dogovorjenih korakov, kar se odraža v učinkovitosti. Posamezni koraki scenarija se aktivno nadzorujejo, celoten proces je informacijsko podprt. Standardizirani postopki izterjave in optimizirani poslovni procesi so pglavitni faktorji učinkovitosti. Odločilno vlogo pri zunanji izterjavi ima telefonska izterjava, ki se izvaja v celotnem postopku scenarija. Operaterji so z dolžnikom tudi večkrat na zvezi, ko spremljajo realizacijo obročnih odplačil, ki so zelo pogosta. Običajno so dolžniki zaradi različnih situacij (insolventnost, izguba službe,...) občutljivejši, zato morajo biti operaterji v odnosu do njih maksimalno pazljivi (Ademovič, 2014, str. 8).

Uspešnost izterjave brez sodnih postopkov je tesno povezana s časom. Starejša kot je terjatev, manjša je verjetnost, da bo poravnana in obratno. Največji problem pri podjetjih je, da z izterjavo čakajo predolgo, ker upajo, da bodo problem uredili sami. Zato je pomembno, da po neuspešni interni izterjavi poiščemo pomoč pri zunanjih agencijah, ki s preizkušenimi metodami dosegajo relativno visoke učinke.

### **1.6 Sodna izterjava**

Če smo uporabili že vseh oblike "mehke" izterjave, pa dolga še vedno nismo izterjali, se lahko zatečemo še k izterjavi po sodni poti. Zavedati se moramo, da je pri sodni izterjavi v večini primerov posledica prekinitev poslovnih odnosov, zato moramo dobro razmisliti, ali želimo stranko obdržati ali ne.

V primeru, če smo se odločili za izterjavo po sodni poti, lahko elektronsko vložimo predlog za izvršbo na spletni strani Vrhovnega sodišča Republike Slovenije, na portalu e-

Sodstvo, s tem pa pooblastimo sodišče, da izterja dolg od dolžnika. Oddelek, ki je odgovoren za predloge za izvršbo se imenuje Centralni oddelek za verodostojno listino (v nadaljevanju COVL). Po Zakonu o izvršbi in zavarovanju (Ur.l. št. 3/07-UPB4, 58/2014, v nadaljevanju ZIZ) izvršbo lahko vložimo na podlagi verodostojne listine (račun/faktura, obračun obresti, menice, izpisek iz poslovnih knjig, po zakonu overjena zasebna listina...) ali na podlagi izvršilnega naslova (na podlagi pravnomočne in izvršljive sodne odločbe, sodne poravnave, izvršljivega notarskega zapisa in druge izvršljive odločbe ali listine, za katero zakon, ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt Evropske unije, ki se v Republiki Sloveniji uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov). Izvršbo lahko predlagamo na:

- premično premoženje,
- denarna sredstva pri organizaciji za plačilni promet (OPP),
- nepremično premoženje,
- stavbno pravico,
- nematerializirane vrednostne papirje,
- plačo in druge stalne denarne prejemke,
- druge denarne terjatve,
- deleže družbenikov v družbah,
- druge premoženske oziroma materialne pravice (npr. materialne avtorske pravice).

Podatke o dolžnikovem premoženju lahko pridobimo preko javno dostopnih informacij (npr. podatki o transakcijskih računih pravnih oseb in zasebnikov na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES)). Za rubež premičnega premoženja ni potrebno navajati za katero premoženje gre. Če podatkov o premoženju dolžnika nimamo, zadostuje, da v obrazcu označimo tista izvršilna sredstva, za katera želimo, da sodišče samo opravi poizvedbe po pravnomočnosti sklepa o izvršbi. Poizvedbe o premoženju dolžnika lahko po pravnomočnosti sklepa o izvršbi opravimo tudi sami, in sicer pri pristojnih organih, ki zbirajo podatke o dolžniku in njegovem premoženju.

Dolžnik lahko zoper sklep o izvršbi vloži obrazložen ugovor v skladu s 53. členom ZIZ. V ugovoru mora navesti vsa dejstva in predložiti vse dokaze, sicer se ugovor šteje kot neutemeljen. Če je ugovor utemeljen, sodišče v postopkih na podlagi verodostojne listine razveljavi sklep o izvršbi v delu, v katerem je dovoljena izvršba, in se ta predlog obravnava kot tožba v pravnem postopku.

Po 78. členu ZIZ predlog za izvršbo lahko med postopkom brez dolžnikove privolitve v celoti ali delno tudi umaknemo. Sklep o ustavitvi se lahko nanaša na vsa izvršilna sredstva, pri čemer pride do ustavitve celotnega postopka, ali pa samo na posamezna izvršilna sredstva, pri čemer se postopek nadaljuje z izvzetjem ustavljenega sredstva. 43. člen ZIZ pravi, da sodišče ustavi postopek s sklepom o ustavitvi, mi pa lahko po umiku vložimo nov predlog za izvršbo. 76. člen ZIZ določa, da po ustavitvi lahko predlagamo tudi novo

sredstvo izvršbe, vendar do poteka roka za pravnomočnost sklepa o ustavitvi, sicer se postopek zaključi.

Po 38. členu ZIZ izvršilni postopek lahko preneha, ko dolžnik plača dolg ali pa mi odstopimo od izterjave. Tudi sodišče lahko ustavi izvršbo in sicer po uradni dolžnosti, kadar dolžnik nima predmetov, na katerih je izvršba možna. Konec postopka je pomemben, saj lahko v roku tridesetih dni po končanem ali ustavljenem izvršilnem postopku oziroma ko so le-ti nastali, zahtevamo povrnitev izvršilnih stroškov.

Izvršba se lahko ustavi tudi iz naslednjih razlogov:

- če na dolžnikovem računu že tri mesece ni bilo priliva sredstev in ni sredstev na dan, ko OPP prejme sklep o izvršbi (ZIZ, 141. člen),
- ker drugi rubež premičnin ni uspešen (ZIZ, 88. člen),
- če premičnine tudi na drugi dražbi niso bile prodane (ZIZ, 95. člen) in
- če nepremičnine oziroma delež družbenika v družbi ni bilo mogoče prodati na drugem oziroma tretjem naroku (ZIZ, 194. člen).

Z ustavitvijo izvršbe se moramo sprijazniti tudi v primeru, kadar je višina glavnice manjša v primerjavi z že nastalimi stroški, ker ni ekonomsko sprejemljivo, da bi vztrajali pri novih sredstvih izvršbe in imeli dodatne stroške z izvršitelji.

## **2 OCENA KREDITNE SPOSOBNOSTI KUPCA**

Ko prodajamo z odlogom plačila, je zelo pomembno, da ocenimo kreditno sposobnost kupca in določimo višino kreditnega limita, saj na podlagi tega prevzamemo tveganje, da terjatve ne bodo poplačane in bo zato prodaja nerealizirana.

V vse težje predvidljivih razmerah je čim boljše poznavanje kupca strateškega pomena. Sistematično in dognano presojanje njegove bonitete je eden izmed uveljavljenih načinov za pridobivanje potrebnih informacij, zlasti za strateške odločitve (Knez-Riedl, 2003, str. 620).

### **2.1 Preverjanje bonitete podjetja**

Na začetku sodelovanja, ko je lastnih izkušenj še malo, je treba boniteto kupca še posebej skrbno presojati, vendar ne opustiti nadaljnjega spremljanja bonitete. Slepо zaupanje je naivno in nestrokovno, predvsem pa tvegano. Izkušnje, lastne in tudi drugih, bistveno vplivajo na razvoj zaupanja, na njegovo ohranjanje ali izgubo. Za razvoj zaupanja v poslovnih in finančnih transakcijah je poznavanje bonitete kupca bistveno. Za realno presojanje bonitete podjetij in drugih poslovnih partnerjev so se razvile in se razvijajo številne metodologije presojanja. Tudi vanje postopoma prodira spoznanje, kako pomembna postajajo tako imenovana neotipljiva sredstva, za katera se merila v glavnem še snujejo (Knez-Riedl, 2003, str. 621).

V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpogostejših možnosti preverjanja bonitete.

### **2.1.1 Analiza "petih kreditnih C-jev"**

Ker ji moramo nameniti precej časa in stroškov, se uporablja za presojo visokih kreditnih limitov.

Pet kreditnih C-jev je (Gitman, 2006, str. 642):

- character (značaj kupca): preverjamo pretekle podatke o izpolnjevanju obveznosti pri terjatvah, način poslovanja.
- capacity (sposobnost plačila): preučujemo sposobnost kupca, da v dogovorjenem plačilnem roku poravna svojo obveznost do podjetja.
- capital (kapital oziroma finančna moč): ugotavljamo neto vrednost premoženja, ki je opredeljena kot razlika med sredstvi in obveznostmi.
- collateral (zavarovanje): pridobivamo informacije o kupčevem premoženju, s katerim lahko zavarujemo svoje terjatve, v primeru, da kupec ne bo sposoben poravnati svojih obveznosti.
- conditions (pogoji poslovanja): preučujemo splošne ekonomske trende in trende v dejavnosti kupca, ki lahko vplivajo na njegovo sposobnost pri poravnavi obveznosti do nas.

### **2.1.2 Bonitetna poročila bonitetnih hiš**

Organizacije, ki se ukvarjajo z zunanjim presojanjem bonitete podjetij, bank, zavarovalnic in drugih, so hkrati pomembni ponudniki informacij o boniteti. To so tako imenovane rating agencije in drugi posredniki informacij, ki proizvajajo, izmenjujejo ali oskrbujejo druge z informacijami, po katerih je veliko povpraševanja. Za najvidnejše agencije je značilno, da razpolagajo z obsežnimi podatkovnimi zbirkami o podjetjih in delujejo globalno. Čeprav so njihove metodologije podobne, so vendarle toliko različne, da prihaja lahko tudi do različnih ocen bonitete konkretne stranke (Knez-Riedl, 2003, str. 621).

Te informacije so glede na ostale možnosti kreditnih ocen drage, vendar so pri nepoznavanju razmer na trgu ali pri velikih poslih lahko dobra investicija.

### **2.1.3 Analiza finančnih poročil**

Revidirana finančna poročila so ena najbolj zanesljivih finančnih poročil, saj so odobrena s strani revizijske hiše. V revizorskem mnenju lahko najdemo tudi informacije, če so se v poslovanju kupca dogajale nepravilnosti oziroma o dodatnih tveganjih.

Analiza finančnih poročil temelji na analizi kupčevih računovodskih izkazov, katerih sestavni del so bilanca uspeha, izkaz stanja in denarni tok podjetja. Za analizo potrebujemo

tudi planirane računovodske izkaze, ker na podlagi obojih lahko izvedemo izračun in bodoči trend poslovanja kupca. Na ta način lahko določimo velikost kreditnega limita.

#### **2.1.4. Kreditne informacije in poslovni odnosi s kupcem**

Ko analiziramo kupca, moramo upoštevati vse informacije, s katerimi trenutno razpolagamo ali jih pridobimo s svojimi poslovnimi odnosi iz notranjih in zunanjih virov. V praksi se je že nemalokrat izkazalo, da so to zanesljive informacije in pri končni odločitvi glede poslovanja s kupcem tudi odločilne.

## **2.2 Finančna analiza kupca**

Finančna analiza je analiza računovodskih postavk. Na podlagi finančnih kazalnikov analiziramo pretekla poslovanja kupca in tako ocenimo, kako bo kupec posloval v prihodnje. Izbor kazalnikov v določeni analizi je odvisen od uporabnika in njegovih potreb. Upniki želijo predvideti možnost stečaja svojega kupca, investitorji želijo oceniti dobičkonosnost, poslovodstvo se želi primerjati s konkurenco, da bi izboljšalo poslovanje itd. Finančna analiza lahko vključuje tudi napoved poslovanja v naslednjih nekaj letih, vendar se ta vidik pogosto zanemarja.

Da bi bila analiza kupca (in s tem izdelava njegove bonitete) čim bolj uspešna, ni potrebno izračunavati vseh kazalnikov, moramo pa jih v skupini povezati tako, da se upošteva njihova medsebojna soodvisnost (Ademovič, 2014, str. 8-12).

Kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja, kazalnike za potrebe v zvezi s pripravo letnega računovodskega poročila pa obravnava Slovenski računovodski standard 29 (Ur.l. RS, št. 118/2005, v nadaljevanju SRS 29).

Glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja so razdeljeni na naslednje skupine (SRS 29, 2006, str.4):

- kazalniki stanja financiranja (vlaganja),
- kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki dobičkonosnosti,
- kazalniki dohodkovnosti,
- kazalniki denarne tokovnosti.

V SRS 29 so navedeni vsi relevantni kazalniki, ki se jih da izračunati iz računovodskih izkazov, po SRS 30.28 pa je 11 takšnih, ki so obvezni pri zunanjem poročanju. Pri ocenjevanju plačilne sposobnosti ni potrebno izračunavati vseh kazalnikov, temveč samo tiste, ki najbolje razlikujejo med dobrimi in slabimi podjetji.

Ti kazalniki so:

- obveznosti / sredstva ali kapital / sredstva (mera zadolženosti),
- obratni kapital / sredstva (mera likvidnosti),
- čisti dobiček / sredstva (mera donosnosti),
- dobiček iz poslovanja pred amortizacijo / sredstva (mera denarnega toka),
- dobiček iz poslovanja / sredstva (mera donosnosti),
- dobiček iz poslovanja pred amortizacijo / prihodki (mera dobičkonosnosti),
- dobiček iz poslovanja / prihodki (mera dobičkonosnosti),
- prihodki / obveznosti (mera zadolženosti),
- dolgoročne in kratkoročne poslovne obveznosti / kratkoročna sredstva (mera likvidnosti).

Dobra podjetja imajo višje vrednosti kazalnikov, slaba pa nižje vrednosti. Vendar pa upoštevanje absolutne vrednosti kazalnikov še ne daje zanesljivih informacij o uspešnosti, saj je potrebno analizirati tudi njihove trende in jih primerjati s sorodnimi podjetji ali s povprečjem panoge (Ademovič, 2014, 8-18)

### **2.3 Nefinančna ocena kreditne sposobnosti kupca**

Pri oceni bonitete kupca pa ne smemo pozabiti na t.i. nefinančne kazalnike, ki imajo lahko veliko težo pri odločanju ali bomo z določenim podjetjem sodelovali ali ne.

Knez-Riedl (2000, str. 59-62) jih deli na pet skupin:

- splošne značilnosti (pravna oblika, lastništvo, starost, velikost, lokacija, organiziranost, poslovne povezave, informacijski sistem),
- dejavnost podjetja (dejavnost po standardni klasifikaciji, proizvodno-prodajni program, kakovost proizvodov in storitev, tehnologija),
- prvine/zmogljivosti podjetja (zaposleni, menedžment, tehnične zmogljivosti, neotipljiva sredstva, naložbena in inovacijska dejavnost),
- tržna usmeritev podjetja (kupci, dobavitelji, tekmeci),
- drugi nefinančni dejavniki v podjetju (poslovna morala, strategije, ugled, organizacijska kultura, okoljska ozaveščenost).

### 3 KREDITNA POLITIKA V IZBRANEM PODJETJU

V letu 2008 je podjetje začelo beležiti težave zaradi izgub zaradi neplačanih zapadlih terjatev. Ker podjetje deluje v panogi, kjer je konkurenca velika, samo kakovost storitev ni bila dovolj. Stranke so storitve naročale pri podjetjih, ki so ponujala daljši plačilni rok, zato so bili tudi sami primorani plačilne roke podaljšati. Marže so se zniževale, v skrajnih primerih so se celo odločili za poslovanje z izgubo, samo da so obdržali ali pridobili nova naročila in stranke. Podjetje je tudi prevzemalo vsa naročila brez preverjanja bonitet strank in ni posvečalo pretirane pozornosti stanju odprtih postavk, zato se je tveganje za nastanek višjega deleža zapadlih neplačanih terjatev povečalo.

Konec leta 2008 so se odločili, da uvedejo sistem obvladovanja tveganj na področju terjatev s pomočjo kreditnih limitov iz dveh razlogov:

- previsok znesek terjatev pri določenih strankah, nepreglednost sistema spremljanja terjatev in zaradi tega povečan delež odpisanih terjatev,
- sprememba v sistemu zavarovanja terjatev.

Podjetje je imelo do takrat sklenjeno pogodbo za zunanje zavarovanje terjatev z zavarovalno agencijo Coface, vendar se je za celotno skupino izkazalo, da razmerje med vplačanimi premijami in dobljenimi povračili za nastalo škodo ni bilo zadovoljivo, zato so poiskali alternativno rešitev. Uvedli so sistem internega zavarovanja terjatev.

Uvedeni sistem zavarovanja poteka brez dejanskih denarnih tokov in se izvaja z navideznim zavarovanjem terjatev. Navidezne zavarovalne premije se izračunajo kot določena premija od zneska izdanega računa stranki in se obračunajo na ravni stroškovnega računovodstva. S tem vplivajo na poslovni rezultat profitnega mesta, v primeru izbranega podjetja je to posamezen oddelek, ki se ukvarja z organizacijo določene vrste transporta. Z zaračunavanjem premij po stroškovnih mestih so omogočili ustanovitev sklada za pokritje škod, ki nastanejo iz naslova neplačanih terjatev.

Kadar iz naslova odpisa terjatev na posameznem oddelku nastane škoda, se na ravni stroškovnega računovodstva pokrije iz sklada za pokritje škode in tako ne vpliva na poslovni izid oddelka.

Izbrano podjetje dejanske škode in stroškov za odpisane neizterljive terjatve zaradi tega nima zavarovanih. Za določene največje stranke še vedno razpolaga z možnostjo individualnega zunanjega zavarovanja, vendar se za to še niso odločili. V svojih bilancah pa dejansko nastale stroške odpisanih terjatev prikazuje med prevrednotovalnimi poslovnimi odhodki obratnih sredstev.



Z odločitvijo o novem načinu zavarovanja terjatev so se primorani bolj posvetiti aktivnostim na področju obvladovanja terjatev s pomočjo kreditnih limitov in s tem k zmanjšanju tveganja neplačanih terjatev.

### **3.1 Sistem kreditnih limitov**

Kreditni limit se določi pravnim osebam na podlagi njihove kreditne sposobnosti, ne pa tudi fizičnim osebam. Ti morajo za storitev izbranega podjetja plačati vnaprej, pred dostavo oziroma prevzemom blaga.

V podjetju imajo določene limit menedžerje in risk menedžerja.

Limit menedžerji so zaposleni v prodajnem oddelku ali vodje oddelkov, ki stranke tudi redno obiskujejo. Zadolženi so za spremljanje stanja in morebitne prekoračitve kreditnih limitov svojih strank, vnos zahtevkov za novi kreditni limit ali za spremembo kreditnega limita v informacijski sistem, določitev višine limita stranki, odločanje u nadaljnjih ukrepih za stranke, ki so limit prekoračile.

Limit menedžerji lahko delujejo proaktivno pri težavah svojih strank v korist obeh - stranke in svojega podjetja, ker se dnevno soočajo s problemi svojih strank in tako dobro poznajo njihove težave in morebitne vzroke za neplačilo.

Risk menedžer ne more biti oseba, ki je zaposlena v računovodskem oddelku podjetja, vendar pa vzporedno z računovodstvom skrbi za obvladovanje terjatev in zmanjševanje tveganja iz naslova izgubljenih terjatev.

Risk menedžer skrbi za uvajanje sistema kreditnih limitov med vse zaposlene v podjetju, da se zagotovi polno upoštevanje smernic sistema kreditnih limitov. Spremlja kreditne limite in njihove prekoračitve. Obdeluje zahtevke za nove kreditne limite in zahtevke za spremembo višine kreditnega limita. Ima tudi nadzor nad podatki v bazi strank, posodablja plačilne roke strank, pripravlja bonitetna poročila za odločanje o višini kreditnega limita, ter pomaga in svetuje limit menedžerjem pri določitvi višine kreditnega limita stranki, za katero so odgovorni.

Limit menedžerji so pri določanju višine kreditnega limita svobodni samo do določene vsote, ta znaša 10.000 EUR. Poleg tega mora biti stranka označena kot "netvegana". Pri tveganih strankah se mora posvetovati z risk menedžerjem. Kreditni limit do 50.000 EUR lahko odobri direktor podjetja v Sloveniji, do 100.000 EUR regionalni direktor za JZ Evropo, nad 100.000 EUR pa je potrebna odobritev lastnika in direktorja skupine.

#### **3.1.1 Določanje kreditnega limita novi stranki**

Ko podjetje prevzame prvo naročilo nove stranke, prodajnik v informacijski sistem vnese uradne podatke stranke. To so npr.: naziv podjetja, naslov, davčna številka in kontaktni

podatki. Oddelek za aktivacijo novih strank, ki deluje pod okriljem glavne pisarne skupine, podatke prevzame iz sistema, preveri ujemanje davčne številke stranke z njihovim uradnim nazivom in stranko aktivira. S tem stranka pridobi interno šifro.

Istočasno prodajnik izpolni tudi zahtevek za dodelitev kreditnega limita in avtomatsko postane strankin limit menedžer.

Limit menedžer višino kreditnega limita določi na podlagi analize sledečih dejavnikov:

- letna napoved prometa,
- bodoči posli stranke,
- vrsta dejavnosti stranke,
- podatki o njenih kupcih, dobaviteljih in konkurenci,
- dogovor o plačilnem roku,
- boniteta stranke.

Plačilni rok je določen na 15 dni, o podaljšanju le-tega pa se prodajniki pogajajo v skladu z navodili vodstva. Poleg letne ocene prometa, je plačilni rok eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na višino kreditnega limita.

Ko limit menedžer zaključi z vnašanjem podatkov v informacijski sistem, se avtomatsko kreira elektronski dokument, ki ga prevzame risk menedžer. Ta postopek odobritve kreditnega limita in preverjanja tveganosti poslovanja z novo stranko nadaljuje.

Risk menedžer pregleda finančno analizo (poslovna poročila podjetja, bilanca stanja in uspeha, morebitni blokirani bančni računi, sodni postopki zoper stranko), nefinančne podatke (narava poslovanja, informacija o vodstvu, lastniška struktura, posli, za katere bodo storitve opravljene), bonitetno poročilo o kupcu, pridobljeno s strani kreditnih agencij in informacije s strani limit menedžerja. Na podlagi teh podatkov risk menedžer določi najvišji znesek kreditnega limita stranki in konča postopek ocene kreditne sposobnosti stranke. Vse dokumente se nato po elektronski pošti posreduje osebi, ki je odgovorna za odobritev kreditnega limita.

Ta oseba na podlagi predloženih podatkov oceni sledeče:

- je znesek kreditnega limita višji od zneska kreditne sposobnosti, ki je bila določena s strani risk menedžerja,
- je zahtevani kreditni limit prenizek, glede na letno oceno prometa in zahtevani plačilni rok in bi ga morda povišali,
- je ocena kreditne sposobnosti stranke tako slaba, da si ne morejo privoščiti tveganja s prodajo na odprti račun in se s stranko posluje le s plačilom vnaprej.

Kreditni limit se odobri, če je kreditna sposobnost stranke višja kot zahtevani kreditni limit. Kadar je kreditna sposobnost stranke nižja od zahtevanega limita, lahko po posvetu vseh odgovornih storijo sledeče:

- limit odobrijo na podlagi subjektivnih ocen in pridobitve dodatnega zavarovanja plačila,
- limit odobrijo v višini kreditne sposobnosti stranke in s tem omejijo prevzem naročil v primeru, da je kreditni limit presežen,
- pridobijo bonitetno oceno kreditno referenčnih agencij (Coface, Bisnode,...).

Veljavnost kreditnega limita je največ eno leto, če pa je stranka problematična se določi krajše trajanje limita, lahko na primer samo za en mesec.

Celoten proces aktiviranja nove stranke in pridobivanja kreditnega limita poteka elektronsko, ker v njem sodeluje več zaposlenih in tako prihranijo na času. Zaposleni so obveščeni o posameznem koraku po elektronski pošti, ki jo avtomatsko pošlje informacijski sistem. V priponki elektronskega sporočila lahko preverijo vso zgodovino in korespondenco o postopku odobritve limita. Prav tako se dokumenti za posamezen zahtevek avtomatsko arhivirajo v elektronski bazi podjetja in so vedno na voljo za vpogled.

### **3.1.2 Določanje kreditnega limita obstoječi stranki**

Ko izbrano podjetje s stranko sodeluje že dalj časa, se pri določanju višine kreditnega limita (skupnega zneska odprtih postavk, ki ga stranka lahko doseže) opira na sledeče informacije:

- velikost opravljenega prometa v preteklosti,
- dolžina plačilnega roka,
- plačilna disciplina v preteklosti,
- bonitetno poročilo,
- napoved o prihodnjem sodelovanju.

Limiti in morebitne prekoračitve le-teh se dnevno spremljajo preko informacijskega sistema v podjetju.

Če stranka kreditni limit preseže, se preveri ali obveznosti poravnava redno ter v roku in vzrok tiči v povečanem obsegu prometa ali pa s poravnavanjem obveznosti zamujajo in so ob nespremenjenem obsegu prometa limit presegli zaradi plačilne nediscipline.

Če je vzrok povišan obseg prometa, stranko ponovno ocenijo in ji dodelijo višji kreditni limit. Če pa je vzrok plačilna nedisciplina, prevzemanje naročil ustavijo in povečajo aktivnosti za izterjavo zapadlih terjatev.

## **4 POSTOPEK IZTERJAVE V IZBRANEM PODJETJU**

V podjetju v postopku izterjave sodeluje več oddelkov, vendar največjo vlogo prevzema računovodstvo.

### **4.1 Postopek izterjave v računovodstvu**

V računovodstvu so za izterjavo zadolžene 3 osebe. Ena oseba skrbi za slovenske stranke, druga za tuje stranke, vodja računovodstva pa skrbi za izterjavo težje izterljivih dolgov. Izvajajo dnevno telefonsko izterjavo in usklajevanje stanja s strankami, pa tudi dvotedensko izterjavo preko pisnih opominov. Za največje in najbolj pomembne stranke se izvaja telefonska izterjava in pošiljanje mesečnega izpisa odprtih postavk za uskladitev stanja.

#### **4.1.1 Telefonska izterjava**

Prvi klic opravijo 15 do 30 dni po zapadlosti računa, stranko obvestijo o njihovih zapadlih obveznostih, uskladijo saldo in preverijo, če so računi nesporni. Dogovorijo se za datum plačila oziroma za plan obročnih plačil. Če plačila ne prejmejo v dogovorjenem roku, stranko ponovno pokličejo in preverijo zakaj obveznosti niso bile poravnane. Po drugem klicu obvestijo tudi limit menedžerja ali vodjo oddelka in se dogovorijo o nadaljnji izterjavi. Če dolg po 60ih dneh od zapadlosti računa še ni poravnan, vodja računovodstva in limit menedžer poskušata odkriti vzroke za neplačilo in se dogovorita za postopek nadaljnje izterjave oziroma za sestanek s stranko.

#### **4.1.2 Pisna izterjava**

Pisne opomine in obvestila pošiljajo vsakih 14 dni. Pošiljanje poteka iz informacijskega sistema podjetja na elektronski naslov ali faks stranke, zato v računovodstvu skrbijo tudi za bazo kontaktnih podatkov računovodskih ali finančnih oddelkov strank. Kadar kontaktni podatki še niso vnešeni, se opomini natisnejo v fizični obliki in se pošljejo po pošti na uradni naslov stranke. Te stranke si tudi zabeležijo in poskušajo pridobiti potrebne kontaktne podatke za pošiljanje preko elektronske pošte ali faksa. Opomin, ki se pošlje iz informacijskega sistema ima štiri stopnje. Prvi dve stopnji sta besedilno oblikovani kot obvestilo stranki o zapadlih obveznostih, tretja stopnja opozarja, da bodo nastali dodatni stroški zaradi zamudnih obresti, četrta stopnja pa določa skrajni datum poplačila terjatev in obvešča, da bodo v primeru neplačila, začeli postopek zunanje izterjave preko sodišča ali agencij za izterjavo. Poslužujejo se še pete stopnje opomina, ki ni sistemska, to je opomin odvetnika.

### 4.1.3 Stop lista

V računovodstvu tedensko pripravljajo tudi pregled odprtih in zapadlih obveznosti strank, ki se imenuje stop lista. V njej se beležijo dogovori o poravnavi obveznosti, datumi klicev, kontaktne osebe, ki so odgovorne za plačila v podjetju strank in ostali komentarji s strani računovodstva. Shranjena je v elektronski obliki v informacijski bazi podatkov in dostopna vsem zaposlenim v podjetju. Vsebuje tudi navodila o ukrepih pri kritičnih strankah kot na primer: zadrževanje dostave pošiljk do poravnave zapadlih obveznosti, dodatna izterjava s strani zaposlenih v operativnih oddelkih.

Stop lista se izdeluje tudi za informiranost zaposlenih o strankah s katerimi sodelujejo in za dodatno pomoč pri izterjavi z njihove strani. V stop listi je namreč navedeno s katerim oddelkom stranka sodeluje in je tako jasno določeno, kateri oddelk je zadolžen za pomoč pri izterjavi. Informacije o dogovorih glede poravnave dolga s strani oddelka se posredujejo vodji računovodstva, ki jih vnese v stop listo.

*Tabela 1: Primer stop liste na dan 3.5.2016*

Šifra	Ime	Oddelek	Nezap.	Zapadlost po dnevih						total	status	komentar
				jan.30	31-60	61-90	91-180	181-360	360++			
388583	ABC	RD	414	-134	134	0	0	0	0	414		ga. Neva + telefonska številka
344068	ČDE	SILCL	242	0	0	0	0	0	0	242	pl na valuto	preveri vsakič, če imajo kaj zapadlega, jim je treba čimprej javiti
496124	FGH		0	2.429	2.470	0	0	0	0	4.899	plačilo vnaprej	Ga. Vesna, vedno plačilo ob opominu - zamujajo cca 30 dni
94229	IJK	SE FCL	0	2.116	478	0	0	0	0	2.595	kontak. računovodstvo	25.4. mail, ga. Tratnik - išče kompenzacije
535468	LMN	AE	0	0	0	0	0	0	1.796	1.796	prepoved dela	Zaplet pri reklamaciji, PIC Florjan, direktor na sestanek
283983	OPR	SE FCL	6.249	10.825	57.582	5.949	12.600	0	0	93.204		Velika stranka, redna izterjava, znesek v okviru odobrenega limita
115106	SŠT	SILJ, AI	0	0	0	0	0	-6.656	44.202	37.546	v TOZBI	

*Vir: Interno poročilo v izbranem podjetju, Stop lista, 2016*

Tabela 1 prikazuje primer stop liste. V njej najdemo naslednje podatke:

- interna šifra stranke,
- uraden naziv podjetja,
- oddelek, ki je s stranko posloval,
- vsota nezapadlih terjatev v EUR,
- vsota zapadlih terjatev po dnevih v EUR,
- skupna vsota terjatev v EUR,
- navodila s strani računovodstva,
- informacije o poravnavi dolga, kontaktne osebe, druge pomembne informacije.

## **4.2 Postopek izterjave s strani limit menedžerja in zaposlenih v operativi**

Kot sem že navedla, prvo fazo opominjanja izpeljejo zaposleni v računovodstvu, ki pridobljene informacije vnesejo v stop listo in tako informirajo tudi limit menedžerje in zaposlene v operativnih oddelkih. Le-ti primere neplačil lažje rešujejo, ker stranke osebno poznajo in z njimi tesno sodelujejo, s tem pa pridobijo tudi bolj natančne informacije zakaj obveznosti še niso poravnane. Prav tako preko kontaktov v dolžnikovem podjetju lahko vršijo dodaten pritisk na odgovornega za plačila, da je dolg hitreje poravnan. Kadar zapadlost presega 60 dni, vodja računovodstva skupaj z limit menedžerjem poskuša odkriti vzroke za neplačilo, dogovorita se za nadaljnje postopke glede izterjave in za sestanek s stranko. Če dolg ostaja neporavnan kljub vsem omenjenim aktivnostim, pošljejo zadnji pisni opomin, ki opozarja, da bodo v primeru neplačila, začeli z zunanjo izterjavo, kar bo povzročilo dodatne stroške. Po preteku roka zadnjega opomina podjetje pošlje še opomin preko odvetnika ali pa začne s sodno izvršbo. Pred tem se vodja računovodstva in vodja prodaje še enkrat sestaneta s stranko, saj si prizadevajo težave razrešiti brez posredovanja sodišča. Pri pomembnih strankah se v izterjavo vključi tudi direktor podjetja. Skupaj izdelajo plan poravnave zapadlega dolga, v primeru nespoštovanja dogovora pa začnejo s postopkom sodne izvršbe. V celoti je ustavljeno tudi prevzemanje novih naročil in dostavljanje pošiljk na poti. Informacija o začetku sodne izterjave se vnese tudi v informacijski sistem podjetja in v stop listo.

Pri odločanju ali bodo podjetje pred sodno izterjavo osebno obiskali, uporabljajo dve merili: višina in starost zapadlih terjatev ter pomembnost stranke. Sodna izvršba se za terjatve manj pomembnih strank vloži približno 120 dni po zapadlosti terjatve. Predlog za izvršbo da vodja računovodstva, pridobiti pa mora še odobritev in podpis direktorja podjetja. Sodne izvršbe se ne vlagajo proti dolgoletnim strankam, dokler se vodstvo podjetja ne odloči, da bo prekinilo vse poslovne odnose z njimi.

### 4.3 Dodatne izboljšave v načinu obvladovanja terjatev

Podjetje se je v obdobju od leta 2013 do 2015 odločilo še izboljšati svoj sistem obvladovanja terjatev z naslednjimi ukrepi:

**Obiski limit menedžerjev pri strankah.** Z osebni obiski limit menedžerjev pri strankah so želeli doseči večjo odzivnost dolžnikov pri poravnavi terjatev.

**Opozorila informacijskega sistema.** V sistemu so stranke, s katerimi so imeli v preteklosti težave glede plačil, označili s tremi kodami: plačilo v naprej, stranka v tožbi in prepoved dela. Ko zaposleni v operativi sprejmejo naročilo od strank s temi kodami, morajo v sistemu izpolniti poročilo zakaj naročilo sprejemajo, to pa potem preko elektronske pošte dobi limit menedžer in risk menedžer. Skupaj se potem odločijo ali bodo naročilo tudi dejansko sprovedli.

**Skrajševanje plačilnega roka zamudnikom in neplačnikom.** Stranke, ki so konstantno zamujale s plačili so predhodno opozorili nato pa jim tudi dejansko skrajšali plačilni rok. S tem lahko ob neplačilih hitreje ukrepajo in začnejo s postopkom izterjave.

**Plačilni roki pri novih strankah.** Podjetje večini novih strank določi plačilni rok 15 dni. Če stranka prvih 5 računov poravna v roku, so se pripravljene pogajati o daljšem plačilnem roku. Se pa teh pogojev ne postavlja vsem strankam, o tem se odloča od primera do primera, odvisno od velikosti pričakovanega posla in pomembnosti stranke.

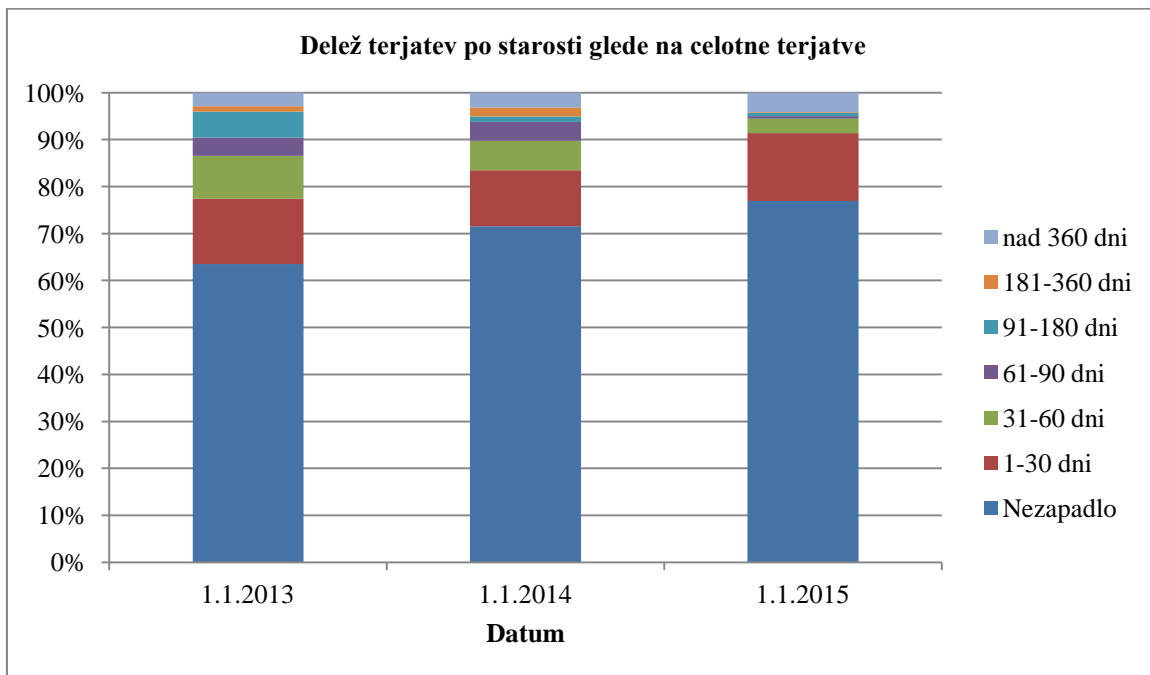
## 5 ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE TERJATEV

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da se je v proučevanem podjetju delež nezapadlih terjatev postopno zviševal, prav tako pa jim je uspelo zmanjšati zapadle terjatve, starejše od 30 dni. To dokazuje, da so se dodatni ukrepi obrestovali, saj se je delež nezapadlih terjatev od leta 2013 do leta 2015 povečal iz 63,47% na 76,95%. Delež zapadlih terjatev starejših od 30 dni pa se je znižal iz 9,15% na 3,08%.

*Tabela 2: Starostna struktura terjatev*

Datum	Zapadle terjatve izražene v odstotkih							Skupaj
	Nezapadlo	1-30 dni	31-60 dni	61-90 dni	91-180 dni	181-360 dni	nad 360 dni	
31.12.2013	63,47	13,92	9,15	3,87	5,55	1,12	2,92	100,00
31.12.2014	71,55	11,94	6,28	4,02	1,13	1,90	3,18	100,00
31.12.2015	76,95	14,44	3,08	0,51	0,76	0,17	4,09	100,00

Slika 1: Grafični prikaz gibanja starostne strukture terjatev



Je pa iz tabele razvidno tudi, da se je odstotek zapadlih terjatev nad 360 dni povečal iz 2,92% na 4,09%. Vzrok sta dveh dolgoletni velikih stranki podjetja, ki sta v tem obdobju zabredli v finančne težave in se izterjava sedaj nadaljuje s pomočjo sodišča.

## SKLEP

Obravnavano podjetje je sistem kreditnih limitov precej uspešno implementiralo v svoj proces nadzora terjatev. S pomočjo informacijskega sistema, ki avtomatsko obvešča odgovorne o preseženih limitih, je omogočeno ažurno spremljanje poslovanja s posamezno stranko. Poleg tega limit menedžerja, risk menedžerja ali direktorja podjetja prisili, da se stranko ponovno preuči in jim omogoči hitrejše ukrepanje.

Vnašanje kreditnega zahtevka od zaposlenih zahteva, da se posvetijo tudi nefinančni analizi poslovanja strank. Na razpolago so jim javno dostopni finančni podatki, da lahko pripravijo bonitetno poročilo o stranki, s katero odgovorni v podjetju pridobijo bolj celovito podobo o stranki, s katero sodelujejo.

Tudi dnevna izterjava s strani računovodstva veliko pripomore k boljšemu stanju kratkoročno zapadlih terjatev, ker se dostikrat izkaže, da je vzrok neplačila ta, da oseba odgovorna za plačila računa ni prejela. Ta osebni kontakt je predvsem pomemben pri velikih strankah, kjer je tudi količina računov večja in se hitro kaj založi, preden pride do



pravega oddelka. Tako s pomočjo strankine finančne službe pridejo do poravnave obveznosti, saj oni sami kontaktirajo odgovornega za likvidacijo računa.

Sistem, ki ga je podjetje uvedlo, na podlagi zgledevanja po velikih podjetjih in multinacionalkah, se je za njih izkazal kot precej učinkovit in uporaben pri obvladovanju terjatev, je pa bilo seveda potrebno vložiti kar precej truda in denarja, da so dosegli zdajšnjo raven.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ademovič, A. (2014). *Učinkovita izterjava terjatev: Uspešen finančni menedžer*. Maribor: Založba Forum Media.
2. Čančer, V., Knez-Riedl, J., & Podgornik, R. (2003). Presojanje bonitete poslovnih partnerjev z metodologijo AHP. *NG*, 3/4, 286-301.
3. Gitman, L. (2006). *Principles of managerial finance* (11th ed.). Boston: Pearson/Addison-Wesley.
4. Habjan, B., Kosec, B., & Žavbi, A. (1991). *Uspešna izterjava, zavarovanje plačil, bonitetna služba SDK*. Ljubljana: Poslovna založba Interfin.
5. *Izterjajmo dolgove*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.interfin.si/izterjajmo-dolgove>
6. *Kako učinkovito izterjati dolg*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.informiran.si/doc/Vsebina/kako%20ucinkovito%20izterjati%20dolg.pdf>
7. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
8. Knez-Riedl, J. (2003). Kakovost, inovativnost in boniteta podjetja - prešibko upoštevanje kakovosti poslovanja in inovativnosti pri presojanju bonitete podjetja. *Organizacija*, 36(9), 620-627.
9. Petavs, S. (2012, 23. april). Nasvet: kako se lotiti telefonske izterjave dolgov. *Spletne Finance*. Najdeno 1. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/350573/Nasvet-Kako-se-lotiti-telefonske-izterjave-dolgov?metered=yes&sid=437700554>
10. Rebernik, M., & Repovž, L. (2000). *Od ideje do denarja: podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Repič, M. (2010, 6. april). Najpogostejša vprašanja o izterjavi. *Podjetnik*, 19(04), str. 48-49.
12. Odar, M., Turk., I., & Jerman, S. (2006). *Slovenski računovodski standardi 2006*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije
13. *Sodstvo Republike Slovenije - Vprašanja in odgovori*. Najdeno 17. decembra na spletnem naslovu <http://sodisce.si/informacije/faq/20140123093790/>
14. Izbrano podjetje (2016). *Stop lista* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
15. *Terjatve - kako ravnati s kupci, ki vam niso plačali*. Najdeno 1. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/finance/terjatve-kako-ravnati-s-kupci-ki-vam-niso-placali/>
16. Zupan, N. (2009, 9. julij). Učinkovita izterjava. *Podjetnik*, 18(07), str. 48, 49.
17. Zakon o izvršbi in zavarovanju. *Uradni list RS št.3/2007-UPB4*, 58/2014.