

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

UPRAVLJANJE S TERJATVAMI
DO KUPCEV

TINA RUPAR

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

UPRAVLJANJE S TERJATVAMI
DO KUPCEV

Tina Rupar

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Franko Milost

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so obravnavani pojmi, povezani z upravljanjem terjatev in analizo različnih kazalnikov. Podjetja se soočajo z različnimi krizami in veliko plačilno nedisciplino, ki lahko kljub vloženemu trudu privede do izvršb in sodnih postopkov, tudi tožb. Odobrenim zahtevam po daljših plačilnih rokih sledijo dolge zamude pri plačilih. Pri poslovanju s kupci postaja vedno bolj pomembno proučevanje statusa in kreditne sposobnosti kupcev s pomočjo bonitetnih podatkov, pozornost je treba nameniti zavarovanju terjatev z najustrežnejšimi instrumenti zavarovanj glede na obseg poslovanja posameznega kupca ter poznavanju postopkov izterjave plačil. Uspešen nadzor nad finančnim tveganjem je dosežen tudi z dnevnim spremljanjem vseh medsebojno povezanih poslovnih funkcij upniškega podjetja.

Ključne besede: kupec, terjatev, bonitetni podatki, zavarovanje, izterjava, plačilna nedisciplina, tveganje

SUMMARY

Diplomic work deals with concept related to management of debts and analysis different indicators. Companies meet with different crisis and big payment indiscipline which can regardless to submitted effort deliver to court executions and lawsuits. Approved demands for longer payment terms are followed with long payment delays. By customer operations is becoming increasingly important status study and credit worths of customers over profit data, attention must be given to insurance of debts with suitably insurance instruments considering on extent operations for individual customer and knowledge of procedures for payment recovery. Successful control over financial risk can be also achieved with daily track interaction related on business functions of creditor company.

Key words: customer, debt, profit data, insurance, recovery, payment indiscipline, risk

UDK: 657.41(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev terjatev	5
2.1	Terjatve po SRS	5
2.2	Terjatve do kupcev	6
2.2.1	Obvladovanje terjatev do kupcev	7
2.2.2	Računovodski in davčni vidik upravljanja s terjatvami do kupcev	7
3	Zavarovanje terjatev do kupcev	9
3.1	Obdelava podatkov o kupcih	9
3.2	Instrumenti zavarovanja terjatev do kupcev	10
3.2.1	Pogodbena zavarovanja	10
3.2.2	Finančna zavarovanja	10
3.2.3	Stvarna zavarovanja	13
3.2.4	Kapitalska zavarovanja	15
3.2.5	Kreditna zavarovalnica in factoring	15
4	Poplačilo in izterjava terjatev do kupcev	17
4.1	Načini poplāčila terjatev do kupcev	17
4.2	Izterjava terjatev do kupcev	18
4.2.1	Postopki izterjave terjatev do kupcev	18
4.2.2	Sodna praksa	19
5	Upravljanje s terjatvami do kupcev v podjetju Doka Slovenija, opažna tehnologija, d. o. o.	21
5.1	Dejavnost in organiziranost podjetja	21
5.1.1	Značilnosti kupcev	22
5.1.2	Instrumenti zavarovanj terjatev do kupcev	23
5.1.3	Metode izterjav poplāčil terjatev do kupcev	23
5.1.4	Nadzor nad terjatvami do kupcev	24
5.2	Analiziranje terjatev do kupcev s kazalniki za obdobje zadnjih treh let	24
6	Sklep	33
	Literatura in viri	35
	Priloge	37

SLIKE

Slika 5.1	Zaposlitvena struktura s številom zaposlenih	22
Slika 5.2	Starostna struktura terjatev po zapadlosti, v 000 EUR	25
Slika 5.3	Delež popravka vrednosti v terjatvah, v 000 EUR	26
Slika 5.4	Delež terjatev v sredstvih, v 000 EUR	27
Slika 5.5	Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih, v 000 EUR	29
Slika 5.6	Delež terjatev v prodaji, v 000 EUR	30
Slika 5.7	Razmerje med obveznostmi in terjatvami, v 000 EUR	31

TABELE

Tabela 2.1	Zgodovina prevrednotenja terjatev	8
Tabela 5.1	Rangiranje kupcev glede na oceno tveganosti	22
Tabela 5.2	Starostna struktura terjatev po zapadlosti, v EUR	24
Tabela 5.3	Delež popravka vrednosti v terjatvah, v EUR	25
Tabela 5.4	Sestava sredstev, v EUR	26
Tabela 5.5	Delež terjatev v sredstvih, v EUR	27
Tabela 5.6	Sestava kratkoročnih sredstev, v EUR	28
Tabela 5.7	Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih, v EUR	28
Tabela 5.8	Delež terjatev v prodaji, v EUR	29
Tabela 5.9	Koeficient obračanja terjatev in dnevi vezave, v EUR	30
Tabela 5.10	Razmerje med obveznostmi in terjatvami, v EUR	31

KRAJŠAVE

Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
l.	leto
DDV	davek na dodano vrednost
RS	Republika Slovenija
ZDA	Združene države Amerike
SRS	Slovenski računovodski standardi
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
npr.	na primer
Ajpes	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

1 UVOD

Trenutno se vsa podjetja, tako na slovenskem ozemlju kot tudi na ozemlju celotne Evrope in širnega sveta, soočajo z veliko gospodarsko krizo. Vsako posamezno podjetje si mora zagotoviti pogoje za obvladovanje krize in se zavzemati za trajen razvoj ter lasten obstoj. Zdajšnje tržne razmere so zelo slabe, vendar pa se poslovno okolje hitro spreminja, s tem pa se ponujajo tudi nove priložnosti. Na vse spremembe se je treba odzivati hitro, saj zamuda vsake izmed poslovnih priložnosti prinaša tudi tveganje in nevarnosti. Največji kazalnik krize se kaže v finančni oz. plačilni nedisciplini. Kupci niso zmožni poplačati svojih obveznosti do upnikov, saj se soočajo s slabo likvidnostjo. K temu pripomore tudi odziv bank na krizo, ki kljub dobremu dosedanjemu stanju podjetij le-tim ne odobravajo posojil. Upnik je v težkem položaju, saj je zaradi nadaljnjih dobrih poslovnih odnosov s kupci prisiljen prodajati tudi pod tveganimi pogoji. Terjatve do kupcev, v nadaljevanju terjatve, naraščajo sorazmerno z zamudami plačil. Njihova izterjava je dolgotrajna, zamudna in pri slabih podjetjih pogosto neuspešna. Zaradi navedenega je treba preveriti plačilno sposobnost kupcev oz. njihov status, kar se naredi s pomočjo bonitetnih poročil. Vse navedeno je treba redno obvladovati, sicer se poslovanje podjetja lahko slabo konča.

Obravnavala bom problem, na kakšen način čim uspešneje upravljati s terjatvami. Problem nastane, ko podjetja svojih novih kupcev ne preverijo dovolj temeljito, že obstoječih pa ne nadzirajo dnevno in jim pod pritiskom popuščajo. Tako imajo možnost izigravanja, kar se pokaže, ko je terjatev treba plačati. Takšen način poslovanja ima široke svetovne razsežnosti, v RS pa je najbolj navzoč in se kaže prav v dejavnosti gradbeništvo. Vse javne objavljene afere nakazujejo, da se ta problematika še zdaleč ne rešuje na pošten način. Tudi v neučinkovitem sodnem sistemu se kaže vse več pomanjkljivosti, kar je prednost tistih podjetij, ki to znajo izkoristiti. Reševanje problema bi imelo največji pomen za ustalitev neenakopravnih razmer predvsem za manjša podjetja, ki se na tržišču že tako bojujejo za svoj obstoj. Želim najti primerne rešitve za pravilno in sprotno vodenje evidence ter nadzora nad kupci in njihovimi terjatvami. Eden izmed načinov je dopolnitev oz. izboljšanje kreditne politike podjetja. Natančnejši način upravljanja bi izboljšal stanje zavrženih računov, neplačil, povečal varnost pred možnimi neplačili z uporabo ustrežnejših instrumentov zavarovanja, imel pa bi tudi pozitiven učinek na davčni izid, saj bi se zmanjšal delež odpisanih terjatev oz. prevrednotenje terjatev zaradi oslabitev ne bi bilo več tako visoko.

Namen projektne naloge je prikazati celotno upravljanje s terjatvami s pomočjo preverjanja bonitet kupcev, njihovega statusa, spoznati instrumente zavarovanja terjatev in metode za izterjavo neplačanih terjatev. Navedeno bo pomembno vplivalo tudi na moje vsakdanje delo ter obogatilo dosedanje načine, ki jih pri upravljanju s terjatvami uporabljamo v obravnavanem podjetju. Proučila bom teoretična znanja s področja

terjatev in obvladovanje le-teh ter ob prepoznavanju problemov poiskala možne ukrepe za njihovo odpravo. Poskušala bom prikazati prednosti in slabosti obstoječih instrumentov zavarovanj ter njihovo uporabo v praksi in vpliv na poslovni proces.

Cilj projektne naloge je iskanje načinov za doseganje boljšega upravljanja s poslovnimi terjatvami, večji pregled nad načini zavarovanja terjatev, kakovostnejšo izterjavo plačil, različnimi metodami oz. postopki izterjav ter iskanje rešitev za izboljšanje trenutnega stanja. S pomočjo kazalnikov bom analizirala terjatve v podjetju Doka Slovenija, opažna tehnologija, d. o. o., dosedanje zavarovanje le-teh in izterjavo. Glede na pridobljene podatke je mogoče reči, da je treba vsakega dolžnika obravnavati posamezno in dobro proučiti njegovo poslovanje, saj je le tako mogoče uspešno upravljati s terjatvami in pridobiti plačilo.

Zaključno projektno nalogo uvrščam v področje poslovne vede in je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Temelji na teoretičnih znanjih in praktični analizi konkretnega podjetja, prevladujejo pa podatki iz spletnih strani. Ti so pridobljeni iz primarnih in sekundarnih virov, konkretni finančni podatki, zajeti v tabelah in slikah iz internih virov podjetja preko SAP-a (Doka Slovenija 2009b), vsi pa izhajajo iz lastnih delovnih izkušenj s področja obravnavanja kupcev ter z njimi povezanih področij. Povzeti so iz SRS (2005), kjer so terjatve izčrpno opisane v standardu 5, in dostopne domače literature. Večino informacij za praktični del projektne naloge sem pridobila iz letnih računovodskih poročil, ki sem jih časovno opredelila na zadnja tri leta, torej za leto 2008, 2007 in 2006. Uporabljene so deskriptivna, komparativna in zgodovinska metoda v teoretičnem delu, v praktičnem delu pa deduktivna metoda sklepanja. Izračunani so nekateri indeksi in kazalniki terjatev, pridobljeni podatki pa so tudi medsebojno primerjani.

V sklopu celotnega področja računovodstva podjetja sem zaključno projektno nalogo omejila na kratkoročne poslovne terjatve do kupcev, v nadaljevanju terjatve. Obravnavani so le slovenski potrošniki, kamor sodijo manjša, srednja in velika podjetja ter fizične osebe. Dejavnost v nalogi obravnavanega podjetja je omejena na gradbeništvo. Glede na dosedanje razmere v tej dejavnosti je mogoče predpostavljati, da se bo slabo stanje podjetij v prihodnosti izboljšalo. Tako se bo popravila tudi plačilna disciplina. Vse to je možno ob korenitih spremembah sodnega sistema, ki še vedno dopušča izigravanje dolžnikov nad svojimi upniki.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz petih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, kjer so opredeljene terjatve do kupcev po SRS (2005), s poudarkom na njihovem obvladovanju ter računovodskih in davčnih posledicah, ki so povezane s tem. V tretjem in četrtem poglavju so natančneje opisani pojma in načini zavarovanja terjatev ter njihovo poplačilo in izterjava (Zorko, Stanič in Guzina 2009). Na področju zavarovanja se kaže pomembnost pri obravnavanju kupcev in obstoječih instrumentih zavarovanj, kot so pogodbeni, finančni, stvarni in kapitalni ter kreditni zavarovalnici.

in factoring.¹ Vsaka terjatev mora biti plačana, zato so v četrtem poglavju navedeni načini, s katerimi se lahko terjatve poplačajo, ter postopki izterjave, s katerimi se lahko poplačilo izvede, tudi s sodnimi postopki. Analiza terjatev s kazalniki za tri leta je zajeta v petem poglavju, narejena pa je za podjetje Doka Slovenija, opažna tehnologija, d. o. o. Navedeno poglavje zajema tudi predstavitev dejavnosti in organiziranosti podjetja, značilnosti kupcev, dosedanje instrumente zavarovanj ter metode izterjav poplačil terjatev in nadzor nad njimi. V zaključku so povzete ugotovitve in predlogi za izboljšave.

¹ Factoring je poslovna transakcija, s katero pridemo do denarnih sredstev tako, da prodamo terjatve posebni finančni instituciji (Replika 2009).

2 OPREDELITEV TERJATEV

2.1 Terjatve po SRS

Terjatve so opredeljene s SRS 5 (2005) in z računovodskimi načeli, od 56 do 58 (Slovenski inštitut za revizijo 1998), ki določajo:

- razvrščanje terjatev,
- pripoznavanje in odpravljanje pripoznavanj terjatev,
- začetno računovodsko merjenje terjatev,
- prevrednotenje terjatev,
- uskupinjevanje terjatev,
- razkrivanje terjatev.

Terjatve so del gibljivih sredstev in jih ločimo na več vrst. Preprosto napisano so terjatve pravice, ki jih določena oseba zahteva za plačilo dolga, dobavo stvari ali opravljene storitve, nastanejo pa na podlagi premoženjsko-pravnih in drugih razmerij. Terjatve nastajajo najpogosteje do kupcev izdelkov in opravljenih storitev, občasno pa tudi do zaposlencev, kot dani predujmi² in odškodninske obremenitve. Posebna vrsta terjatev, ki se pojavljajo skupaj s terjatvami do kupcev, so terjatve do države, nastale z vstopnim davkom na dodano vrednost in terjatve za odloženi davek. Vse terjatve spadajo med dolgoročne, razen terjatev, ki se poplačajo v obdobju, ki je krajši od enega leta. Nanašajo se lahko na uskupinjena odvisna podjetja, pridružena podjetja, skupaj obvladovana podjetja in druge, saj se za njih sestavljajo skupinski računovodski izkazi. Glede na poslovno okolje, v katerem podjetje posluje, ločimo terjatve do strank v državi in terjatve do strank v tujini.

Če je razvidno, da bodo iz terjatve pritekale gospodarske koristi in je mogoče izvirno vrednost terjatve zanesljivo izmeriti, se ta v knjigovodskih razvidih ter bilanci stanja pripozna kot sredstvo in to takrat, ko se začnejo obvladovati nanjo vezane pogodbene pravice. Ko se pravice do koristi, določenih v pogodbi, izrabijo, ugasnejo ali odstopijo, se pripoznavanje terjatev odpravi.

Višina terjatev izhaja iz listin, na podlagi katerih je ta nastala. Upoštevan mora biti pogoj, da bo terjatev tudi poplačana. Vsaka terjatev se lahko kasneje poveča ali zmanjša, kar ustrezno poveča ali zmanjša poslovne ali finančne prihodke. Med finančne prihodke v povezavi s terjatvami štejemo obresti, pri povečanju in zmanjšanju terjatev pa moramo izvzeti dana predplačila.

Knjigovodska vrednost terjatev se lahko spremeni, zaradi česar je treba opraviti prevrednotenje terjatev konec leta ali pa tudi že med letom. Konec leta oz. na dan

² Predplačilo ali avans, ki predstavlja vnaprejšnje plačilo.

bilance stanja se terjatve v tuji valuti preračunajo v domačo valuto, kar povečuje finančne prihodke ali finančne odhodke. Prevrednotenja se pojavljajo zaradi oslabitev terjatev oz. odprave teh oslabitev, zmanjša se s preračunom na kontu popravka vrednosti, izguba pa bremeni prevrednotovalne poslovne odhodke, povezane s terjatvami. Če se izguba kasneje zmanjša, se to knjiži v breme prevrednotovalnih poslovnih prihodkov, povezanih s terjatvami.

Vsako podjetje po stanju na zadnji dan v poslovnem letu sestavi bilanco stanja, v kateri je izkazan tudi znesek terjatev. Podjetje je lahko tudi del uskupinjenih podjetij, kjer se bilanca stanja sestavlja kot za eno samo podjetje. Tu morajo biti izključene terjatve in tudi dolgovi med podjetji, ki so zajeti v skupini. Terjatve, ki so izkazane v različnih valutah, se preračunajo v valuto obvladujočega podjetja, kar se naredi po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan bilance stanja. Preračunane razlike pri terjatvah prvotno vplivajo na uskupinjeno dobro ime, ko se poplačajo, pa se popravijo uskupinjeni poslovni prihodki ali odhodki.

Nekatera podjetja so zavezana reviziji, zato morajo pri postavki terjatve razkriti sledeče podatke:

- računovodske usmeritve za oslabitve,
- nezavarovane in zavarovane terjatve do kupcev, terjatve do članov uprave, nadzornega sveta in notranjih lastnikov,
- izpostavljenost različnim tveganjem, obsegu in vrsti finančnih instrumentov za varovanje pred tveganjem,
- razčlenitev po plačilnih rokih,
- terjatve za odloženi davek in dokaze, ki podpirajo pripoznavanje terjatev,
- pobotanje uskupinjenih terjatev z dolgovi drugih podjetij v skupini in nastanek uskupinjenih razlik.

2.2 Terjatve do kupcev

Pravna razlaga terjatve je, da je to upnikova pravica, ki zahteva izpolnitev obveznosti (od dolžnika, od poroka), pri čemer država (pravni red) upniku jamči, da bo ob določenih pogojih dolžnika, ki ne bi želel izpolniti obveznosti, le-tega k temu prisilila (izvršba) (Pravo za telebane 2008). V praksi vemo, da obstoj terjatev do dolžnika vseeno še ne jamči za poplačilo le-teh. Poplačilo se lahko zaustavi zaradi več razlogov, na primer zastaranja terjatev, nezmožnosti dolžnika zaradi premoženjskega stanja ipd. Ena izmed rešitev je tudi prenos terjatev na drugo osebo s pogodbo. Tu je najpogosteje v uporabi prenos terjatev s cesijo, kjer gre lahko za pogodbo o odstopu, prenosu ali odkupu terjatev.

2.2.1 Obvladovanje terjatev do kupcev

Podjetje ima pri svojem poslovanju prevladujoče terjatve, ki nastajajo na podlagi prodaje blaga ali storitev. Pojavljajo se s prodajo povezane terjatve za obresti, ki tudi sodijo med finančne prihodke. Prvotna vrednost terjatve se lahko poveča oz. zmanjša zaradi naknadno odobrenih popustov, reklamacij in vračil blaga. Knjigovodska vrednost terjatve se spremeni tudi zaradi popravkov vrednosti terjatev, lahko med ali ob koncu leta.

Pri upravljanju s terjatvami je treba veliko pozornosti nameniti zavarovanju in poplačilu oz. izterjevanju terjatev. To področje zahteva vedno večjo pozornost in sposobnost prepoznavanja rizičnih kupcev. Zavedati se je treba tudi zastaranja terjatev, kar pomeni, da po določenem času od nastanka terjatve ni mogoče več zahtevati, naj dolжник izpolni svojo obveznost do upnika. S tem se izvaja pritisk na upnike, da pravočasno terjajo svoje dolžnike, ali pa tvegajo, da bodo terjatve propadle. Zastaralni rok je pri različnih vrstah obveznosti različen, splošni zastaralni rok pa je 5 let. V kolikor se želi zastaralni rok uveljaviti, se je treba nanj izrecno sklicevati, izpolnjeni pa morajo biti tudi vsi drugi pogoji, ki jih določa zakon (Pravo za telebane 2008).

Poslovni svet deluje v glavnem po načinu prodaje na up (kredit), bolj znano kot kasnejše plačilo za že prevzeto blago ali opravljeno storitev. V nekaterih primerih se terjatve do kupcev izkazujejo kot obveznosti do kupcev, pri kupcu pa je to ravno obratno. To se zgodi, če podjetje pridobi kot varščino zastavljeno nadomestno stvar, predujem ali, če se pojavi preplačilo oz. presežek plačila.

2.2.2 Računovodski in davčni vidik upravljanja s terjatvami do kupcev

Čedalje več je terjatev, ki se smatrajo kot dvomljive ali sporne. Razlika je v tem, da za dvomljivo terjatev obstaja domneva, da ne bo poravnana v celotnem znesku ali pa sploh ne, medtem ko je sporna terjatev kot takšna opredeljena takrat, ko je sprožen sodni spor med dolžnikom in upnikom. Možen je tudi prenos davčne obveznosti na poznejša leta. Zorko, Stanič in Guzina (2009) navajajo, da je treba z davčnega in računovodskega vidika pri tem razlikovati med prevrednotenjem terjatev in odpisom terjatev. Davčna obravnava prevrednotenja zaradi oslabitve terjatev določa, da je davčno priznan odhodek le v omejenem znesku, ki ne sme presegati nižjega od zneskov:

- 1 odstotek obdavčljivih prihodkov davčnega obdobja,
- aritmetične sredine v preteklih treh davčnih obdobjih dejansko odpisanih terjatev.

Ko se pojavijo prihodki iz odprave oslabitve, ti niso obdavčeni, če so bili odhodki davčno nepriznani. To pomeni, da je odprava oslabitve davčno nevtralna. Za pravilno spremljanje prevrednotenij in odpisov pa je pomembna pravilna vzpostavitev ustrezne

evidence, saj se iz leta v leto davčna obravnava prevrednotenja zelo razlikuje, kar je prikazano v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Zgodovina prevrednotenja terjatev

Leto	Davčna obravnava	Določba
2004	Davčno priznan odhodek v celoti (izjema popravki do povezanih oseb)	Zakon o davku od dobička pravnih oseb
2005	Davčno nepriznan odhodek v celoti	17. člen ZDDPO-1*
2006	Davčno nepriznan odhodek v celoti	17. člen ZDDPO-1*
2007	Davčno priznan odhodek do nižjega od obeh zneskov	21. člen ZDDPO-2*
2008	Davčno priznan odhodek do nižjega od obeh zneskov	21. člen ZDDPO-2*

* Zakon o davku od dobička pravnih oseb.

Vir: Zorko, Stanič in Guzina 2009.

Medtem, ko je mogoče prevrednotenje terjatev opravljati vsako leto, se odpis terjatev opravi le na podlagi sodnih postopkov:

- pridobitvi pravnomočnega sklepa sodišča o zaključenem stečajnem postopku,
- pridobitvi pravnomočnega sklepa o potrjeni prisilni poravnavi,
- neuspešno zaključenega izvršilnega postopka sodišča.

Dodatno pa je terjatve mogoče odpisati tudi brez sodnega postopka, če je dokazano, da bi stroški sodnega postopka presegli znesek poplačila terjatve ali, da so bila opravljena vsa dejanja dobrega gospodarstvenika za doseg poplačila terjatev oz. so nadaljnji postopki ekonomsko neupravičeni.

Eden izmed razlogov za uvedbo DDV je dvojni nadzor, s čimer se zmanjša možnost davčnih utaj, kar pa nadzira davčni organ. Podjetje v davčnem obračunu prikaže vstopni DDV od nakupov pri dobavitelju, hkrati pa prikaže tudi izstopni DDV od lastnih prodaj. Razlika lahko pomeni davčno obveznost ali davčno terjatev do davčnega organa (Milost in Milunovič 2001, 55-56).

3 ZAVAROVANJE TERJATEV DO KUPCEV

Okolje, v katerem delujejo podjetja, postaja vedno bolj tvegano, kar predstavlja nevarnost negativnih dogodkov. Zaradi navedenega je treba tveganja aktivno obvladovati, paziti na dolgoročno delovanje in obstoj podjetja, kar pripomore k doseganju visoke tržne vrednosti ter dolgoročno preživetje podjetij. V poslovanju je treba najprej zagotoviti zavarovanje za večino poslov, sklenjenih s podjetji. Zdajšnje razmere ne omogočajo izogibanja tveganju, v podjetjih se lahko le odločijo, ali bodo tveganje prevzeli sami, ali ga bodo prenesli k zunanjim ustanovam. Pri razmišljanju, za kateri pristop se naj odločijo, lahko pomagajo velikost in dejavnost podjetja, organiziranost, tehnologija, okolje, v katerem to deluje in, kar je najpomembnejše, odnos vodstva do tveganja in s tem zavarovanja terjatev.

S finančnega vidika največje tveganje predstavlja kupec, ki ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih obveznosti. Kot komercialno tveganje to predstavlja plačilna nesposobnost kupca, nekomercialno tveganje pa je povezano z zunanjimi dejavniki, kot so tveganje države, okolja, davčno tveganje.

3.1 Obdelava podatkov o kupcih

Za novega kupca je priporočljivo, da v podjetju pripravijo načrt, s katerim določijo finančne pogoje prodaje. Ta naj vključujejo cene, plačilne roke, zamudne obresti, instrumente zavarovanja in vse, kar je pomembno za začetek poslovanja z novim podjetjem. Podatke je mogoče pridobiti s pomočjo bonitetnih poročil, uporabno je tudi pridobivanje podatkov s 'terena'. Pri določitvi ustreznih pogojev za kupce je pomembno usklajeno timsko delo med finančnim oddelkom, ostalimi oddelki, predvsem prodajnim, in zunanjimi partnerji. V vse večji meri se pojavlja tudi potreba po vključevanju odvetniških družb, saj je, kot že rečeno, slovenski sodni sistem neprilagodljiv.

Upravljanje s podatki o kupcih poteka skozi celoten proces upravljanja s tveganji, od naročila prek dobave in fakturiranja do plačila. Sprva je nujno oceniti kreditno sposobnost kupca. Z rednim spremljanjem terjatev je možno sprejemati ukrepe, ki se odražajo glede na trenutne razmere. Ti morajo privedi do ustrezne izterjave plačila, saj v nasprotnem primeru to niso pravi ukrepi. Plačilni pogoji se razlikujejo glede na to, ali je neka terjatev zavarovana, ali pa se posluje na nezavarovan način.

Vsakemu kupcu je treba dodeliti pogoje na podlagi prehodne obdelave podatkov o njem. Znotraj podjetja je za pridobitev podatkov o kupcih najbolje pripraviti različne podlage. Najpogosteje so za nove kupce v uporabi vprašalniki in pridobljeni podatki s 'terena'. Pri obstoječih kupcih je poleg navedenega uporaben še določen dodeljen veljavni limit, spoštovanje dodeljenih plačilnih pogojev in podobno. Oceniti ga je mogoče tudi na osnovi podatkov, ki jih podjetju lahko posredujejo zunanje ustanove. To so javno objavljeni podatki o podjetju, predvsem prek spleta, ali pa izdelana bonitetna

poročila posameznih bonitetnih hiš. S tem so povezani tudi stroški, ki za mala podjetja lahko pomenijo kar precejšen finančni zalogaj. Pri finančni analizi kupca je treba upoštevati deželno tveganje, mehke dejavnike, finančne kazalnike in preverjanje prvovrstnosti kupčeve banke. Pri mehkih dejavnikih je treba pregledati strukturo celotnega podjetja, od pravne oblike, starosti, dejavnosti, panoge, do konkurence in lastništva. Pomembnejši kazalniki so finančni, med katere spadajo kazalniki zadolžitve, finančna moč, finančna varnost, dobiček iz poslovanja, promet in kazalniki likvidnosti.

V trenutnem času krize in recesije je treba nameniti še večjo pozornost finančni moči lastnika, likvidnostnim kazalnikom, kapitalski ustreznosti kupca in perspektivnosti panoge, v kateri se nahaja podjetje.

3.2 Instrumenti zavarovanja terjatev do kupcev

Prodaja poteka na odprt račun ali pa kot prodaja s pridobitvijo instrumentov zavarovanj, v kolikor podjetje ne plača. Poslovna praksa temelji na prodaji na odprt račun, saj je le manjše število podjetij za zagotovitev plačil pripravljeno izstaviti tudi instrumente za zavarovanje plačil. Še tisti, ki so to pripravljene storiti, običajno terjatve zavarujejo z instrumenti, ki ne zagotavljajo večje varnosti pred neplačili. Tovrsten način prodaje nudi najmanjšo pravno-ekonomsko varnost, saj prodajalec sam nosi vsa tveganja neplačila. Priporočeno je dobro poznavanje kupca in kakovosten poslovni odnos z njimi.

Večina instrumentov zavarovanja je povezana z visokimi stroški, med najcenejše spadata menica in poroštvo, brez stroškov pa so pogodbeno zavarovanja. Treba je preučiti razmerje med koristmi, ki jih prinašajo posamezni instrumenti, in stroški, ki se pojavljajo. Nekatera podjetja si visoke stroške težko privoščijo, zato se raje zanašajo na interno vodenje terjatev in njihovo poplačilo oz. zavarovanje.

3.2.1 Pogodbena zavarovanja

Ta zavarovanja ne zahtevajo posebnih dodatnih aktivnosti, razen tistih, ki so sestavni del poslovnega odnosa in temeljijo na tesnem sodelovanju prodajne ter finančne funkcije. S kupcem je treba celotno poslovanje urediti z medsebojno poslovno pogodbo, ki je lahko kratkoročna ali dolgoročna. Pomembne klavzule, ki morajo biti vključene v pogodbo, so klavzula s pridržkom lastnine, določilo o zamudnih obrestih, določitev are, pogodbene kazni in upravljanje z nadaljnjimi dobavami oz. zaustavitvami dobav. V praksi se je izkazalo, da nekatere klavzule zakonodajno ne vzdržijo.

3.2.2 Finančna zavarovanja

Predmet finančnega zavarovanja je terjatev, ki je brez posebnih postopkov unovčljiva v denarju. Pri tem je treba biti pozoren na izpolnjevanje pogojev za

unovčevanje tovrstnega zavarovanja. Priporočljivo je predhodno preverjanje bonitete in prvovrstnosti bank, ki izdajo takšne instrumente.

Bančne garancije

Bančno garancijo lahko opredelimo kot samostojno obveznost banke, ki je nepreklicna, in s katero se banka zavezuje, da bo upravičencu garancije izplačala določen znesek takrat, ko nalogodajalec po garanciji ne bi izpolnil svojih pogodbenih obveznosti. Kot samostojna obveznost je ločena od osnovnega posla in jo je treba brez kakršnih koli ugovorov ter pogojev ob neizpolnjevanju pogodbenih obveznosti tudi izplačati. Je mednarodni instrument zavarovanja, zato se spori rešujejo po zakonskih določilih države banke, ki je garancijo izdala.

Izdana je lahko po nalogu kupca, kamor sodita plačilna in konosmanska³ garancija, ali prodajalca. Garancije, izdane po nalogu prodajalca, so: ponudbena garancija, garancija za vračilo avansa, garancija za dobro izvedbo posla, garancija za odpravo napak in garancija za vračilo zadržanih zneskov.

V poslovanju z bančnimi garancijami se pojavlja več prednosti kot slabosti. Prednosti so v tem, da garancije podjetju nudijo zaščito pred tveganjem neizpolnitve obveznosti po pogodbi. Tveganja finančne in poslovne bonitete kupca so izločena, saj je unovčljivost enostavna. Zaradi zanesljivosti plačila s pomočjo garancije se lahko v času njene veljavnosti zvrsti več prodaj blaga ali storitev. Eno garancijo banke je mogoče potrditi z novo garancijo druge banke, na takšen način pa se je mogoče izogniti deželnemu tveganju. Tovrstne garancije niso primerne za manjša podjetja, saj je z njimi povezana visoka cena izdaje. Naročnik garancije običajno težko preda ustrezno dokumentacijo, kar je treba narediti v primeru izplačila, na osnovi katere se ta izplačuje, saj je le-ta premalo natančno določena.

Stand-by akreditiv

Uporablja se v ZDA in ima podobno funkcijo kot garancija, saj zakonodaja v ZDA ne dovoljuje evropskih bančnih garancij.

Dokumentarni akreditiv

To je vsak dogovor, kjer je uvoznikova banka na zahtevo in po navodilih stranke ter v lastnem imenu dolžna plačati upravičencu akreditiva znesek, ko le-ta predloži zahtevane pogoje, ki morajo biti skladni z roki in pogoji iz akreditiva. Nepreklicno obveznost plačila prevzame banka, ki dokumentarni akreditiv odpre. Posluje se z dokumenti, ki se nanašajo na blago, in ne z blagom samim, urejen pa je z mednarodnimi enotnimi pravili.

³ Konosman ali tovorni list.

V praksi je najpogosteje uporabljen preklicni dokumentarni akreditiv, ki ga lahko akreditivna banka kadar koli spremeni ter razveljavi, in to brez predhodnih obvestil upravičencu. V nasprotju z njim tega ne more storiti pri nepreklicnem dokumentarnem akreditivu, kjer je obvezno soglasje vseh udeležencev. Ko se poleg akreditivne pojavlja še potrdilna banka, gre za potrjen dokumentarni akreditiv. V tem primeru obe banki solidarno zagotavljata izvršitev plačila v skladu s pogoji v akreditivu. Kot agent akreditivne banke se pri nepotrjenem dokumentarnem akreditivu pojavlja sporočilna banka, ki navedeni akreditiv zgolj prenese upravičencu, ne prevzame pa nobenih obveznosti.

Upnik mora pozornost nameniti oblikovanju določil v akreditivu, ki so osnova za plačilo kupca, zagotoviti je treba vso potrebno dokumentacijo, preveriti prvovrstnost banke, deželno tveganje in višino stroškov, ki jih bo ta imel. Akreditivni postopek je dokaj enostaven, a dolgotrajen, zato je treba omeniti le prednosti in slabosti, ki so povezane z njim. Edina slabost, ki jo je vredno omeniti, je priprava dokumentov v skladu z vsemi pravili, v nasprotnem primeru se pojavi izpostavitvev tveganju neplačila. Podjetje se v celoti izogne plačilnemu riziku kupca, saj terjatev plača banka. Pravočasne dobave, ustrezna kakovost in količina blaga ter gotovost in pravočasnost plačila so zavarovani ter znani še pred odpremo blaga. Pri potrjenem akreditivu je deželno tveganje države kupca izločeno. Ob nastanku reklamacij to ne zadrži plačila, jasno pa je tudi opredeljeno, kdaj bo akreditivni znesek na razpolago.

Prejeti avans

Predstavlja plačilo vnaprej, pred dobavo blaga ali storitve, plačilo pa je lahko v celoti ali delno. Uporablja se predvsem pri manjših zneskih, neznanih kupcih in visokih transportnih stroških. Za prodajalca predstavlja takojšen priliv denarja, kar je zanj prednost. Slabosti se pojavljajo na strani kupca, saj mora plačati vnaprej, ob tem pa nima nobenega zagotovila glede odpreme in prejema blaga ali storitve, kakor tudi ne glede kakovosti ter količino naročenega.

Kredit kupcu

Z njim kupec obročno poravna obveznosti do svojega dobavitelja. Uporablja se predvsem pri prodaji dobrin in blaga večjih vrednosti, saj lahko pri manjših vrednostih znesek obresti ter odobritev kredita predstavljajo previsoke stroške.

Kredit dan kupčevi banki

Veljajo enake lastnosti kot pri kreditu kupcu, le da tu kot dolžnik vstopi še druga tuja banka.

Dokumentarni inkaso

Pojavlja se bolj kot pospeševalec prodaje, saj gre za unovčenje dokumentov, ki izkazujejo dobavo blaga. Za dvig blaga kupec potrebuje odpremne dokumente, ki jih prodajalec pošlje na unovčenje prek svoje ali kupčeve banke. Obveznost banke za izročitev dokumentov je le proti takojšnjemu plačilu ali meničnemu akceptu, ima pa zgolj posredniško vlogo. Uporablja se večinoma ob obstoju zaupanja med prodajalcem in kupcem, če ni dvoma o tem, ali bo kupec plačal in prodajalec dobavil na dogovorjeni način, ob stabilnih razmerah v državi ter ob pravočasni dostavi dokumentov v inkaso.

Izločena je večina nevarnosti, katerim je prodajalec podvržen v poslovanju na odprt način. Plačilo in odprava blaga sta časovno usklajena, plačilne poti so zanesljive, stroški dokaj ugodni, obstaja pa tveganje, da kupec blaga ne bo prevzel oz. ne bo akceptiral menice.

3.2.3 Stvarna zavarovanja

Uporabljajo se kot zavarovanja za premičnine ali nepremičnine. V podjetju morajo biti prepričani o obstoju in kakovosti predmeta zavarovanja, pozorni na pravilen pravni zapis, pravočasno ter pravilno unovčenje instrumentov zavarovanja, izpolnjevanje zapisanih pogojev za unovčitev instrumentov zavarovanja in tesno sodelovanje s pravniki.

Odstop terjatev - cesija

Tu gre za prenos terjatve, ki jo dolžnik s pogodbo prenese na novega upnika in tako poravna svojo obveznost. Pri podpisu cesijske pogodbe sodelovanje dolžnika ni potrebno, pogodbeni stranki sta le stari in novi upnik. Značilno za cesijo je, da se lahko opravi brez privolitve vseh udeležencev in da obveznost prvotnega dolžnika ugasne. Njena uporabnost ima širok spekter, paziti je treba predvsem na finančno-premoženjsko stanje novega upnika in dejanski obstoj terjatve. Koristno je obvestiti dolžnika, da se njegov dolg prenaša na novega upnika, saj se lahko zgodi, da je nek dolg že prenesen na nekoga tretjega. V takšnem primeru je upnik postavljen v čakalno vrsto. Na prevzemnika preidejo skupaj s terjatvijo tudi vse stranske pravice.

Zastavna pravica

Predmeti zavarovanj z zastavno pravico so stvari (zaloge), pravice in vrednostni papirji, v kolikor se je mogoče z njimi razpolagati ter imajo premoženjsko vrednost. Zastavna pravica je lahko vknjižena na nepremičninah, premičninah in premoženjskih pravicah. Priporočljiva je pri poslih, ki imajo manjšo ali povprečno obsežnost, možna pa je tudi za prihodnje in pogojne terjatve. Preneha, če preneha terjatev ali predmet zastave, nastane pa na podlagi pravnega posla, zakona ali pravnomočne odločbe

sodišča. Ob izpolnjevanju zakonskih pogojev velja za zakonito zastavno pravico z učinkom erga omnes, kar pomeni proti vsem.

Zastavna pravica na premočninah se deli na:

- zastavno pravico oz. ročno zastavo, kjer izročene zastavne premočnine upnik ne sme uporabljati ali jo predati drugemu v uporabo ali zastavo, z izjemo, če ima za to dovoljenje zastavitelja. Hraniti jo mora kot dober gospodar;
- neposredno zastavno pravico, kjer zastavljena premočnina ostane v neposredni posesti zastavitelja ali neke druge osebe zanj. Predmet so lahko tudi zaloge, kjer pa morata biti upniku zagotovljena redni nadzor nad obnavljanjem zaloga in pregledno papirno dokumentacijo.

Hipoteka na nepremičnine

Hipoteka je vseobsežna in nedeljiva stvarno-pravna pravica, nastala na podlagi pogodbe, zavarovana z vpisom v zemljiško knjigo na podlagi listine z zemljiško-knjižnim dovolilom. Pogodba je lahko v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa. Upnik z izvršilnim naslovom na denarno terjatev lahko od sodišča zahteva zavarovanje z zastavno pravico na dolžnikovi nepremičnini. Z ekonomskega vidika gledano je zato najprimernejši instrument za varstvo denarnih terjatev. Ko dolg zapade, lahko upnik s pomočjo tožbe zahteva poravnavo obveznosti iz vrednosti zastavljene stvari.

Posebne oblike so skupna hipoteka, maksimalna hipoteka in nadhipoteka. S skupno hipoteko je zastavljenih več nepremičnin, ki so vpisane z različnimi zemljiško-knjižnimi vložki, ki zagotavljajo premoženje za poplačilo hipoteke. Pri maksimalni hipoteki je določen najvišji znesek, do katerega se jamči z nepremičnino. Nadhipoteka je zastavna pravica na terjatvi, ki je že zavarovana z hipoteko. Poplačilo se vrši s klasično hipoteko s pomočjo hipotekarne tožbe, s katero se dokazuje obstoj zavarovane terjatve, nato pa sledi poplačilo iz vrednosti zastavljene nepremičnine. Pri notarski hipoteki gre za neposredno izvršljivost, ki je naslov za takojšnjo izvršbo. Hipoteka poteče s potekom več let od dospelosti zavarovane terjatve, z ugovorom in izbrisno tožbo, ali pa, če zavarovana terjatev ugasne.

Zemljiški dolg

Nastane na podlagi enostranskega pravnega posla z vpisom v zemljiško knjigo v obliki notarskega zapisa in izstavitvijo zemljiškega pisma. Predstavlja pravico do poplačila iz vrednosti nepremičnine pred upniki s slabšim vrstnim redom. Ni nujno, da je vezan na terjatev, saj zakonska vez ne obstoji. Ima lastno zapadlost, v zemljiško knjigo se vpiše ob nastanku ali spremembi, zahteva pa urejeno in ažurno zemljiško knjigo.

3.2.4 Kapitalska zavarovanja

Veljajo za delnice oz. deleže v kapitalskih družbah. Redno je treba voditi nadzor nad premoženjsko-finančnim stanjem tako fizičnih kot pravnih oseb, ki jamčijo za poplačilo terjatev.

Prejeta poročstva

Upnik in porok brez vključevanja dolžnika v obliki izjave skleneta zavezo, da bo porok izpolnil dolžnikovo obveznost, v kolikor tega pravočasno ne bo storil dolžnik sam. Je v tesni povezavi z glavno terjatvijo, saj brez nje ne nastane, s poplačilom terjatve pa tudi ugasne. Sklenjena mora biti v pisni obliki in pri popolni poslovni sposobnosti tistega, ki jo sklene. Slabost se poraja predvsem pri dejstvu, da je lahko tudi porok plačilno nesposoben in zavrača plačilo iz istih razlogov kot prvotni dolžnik. Zaradi tega ima upnik dva poroka, oba lahko isto sodno preganja, v primeru prisilne poravnave pa porok odgovarja za obveznost dolžnika. Uporaba je priporočljiva pri kapitalsko povezanih osebah.

Menica

Najprej je treba opomniti, da ni varen instrument poslovanja. Če je bila izdana za plačilo, služi kot plačilno sredstvo, v primeru izdaje za zavarovanje služi kot sredstvo jamčenja, pri odlogu plačila za določen čas pa kot kreditno sredstvo. Menica mora vedno vsebovati tako imenovane bistvene sestavine trasirane menice. To so: beseda menica v samem besedilu, nepogojno nakazilo o plačilu določene vsote denarja, ime trasata oz. plačnika, kraj plačila, ime remitenta oz. tistega, ki je odredil plačilo, dan in kraj izdaje menice in ime trasanta oz. izdajatelja menice. Razlika z lastno menico je v tem, da le-ta ne potrebuje imena plačnika, saj plača izdajatelj sam. Torej ločimo med trasirano menico, s katero se pozove za plačilo drugo osebo, in lastno menico, kjer prevzema odgovornost za plačilo izdajatelj sam. Verodostojnost menice povečata lastni aval⁴ trasata in zavarovanje z zastavno pravico ali hipoteko. V večji meri je za zavarovanje izstavljen *bianco menica*, kjer na meničnem blanketu upnik namenoma ne izpolni katere koli bistvene sestavine, zato jo lahko izpolni kdo drug.

3.2.5 Kreditna zavarovalnica in factoring

Pri odločitvi za takšna zavarovanja se je treba usmeriti v podrobno proučevanje in spoštovanje pogojev za izplačilo zavarovalnine. Predhodno je treba preveriti tudi kreditne limite, ki bi jih odobrila zavarovalnica.

⁴ Aval pomeni dano poročstvo.

Kreditna zavarovalnica

V tem primeru podjetje za zavarovanje nezapadlih terjatev z zavarovalnico sklene zavarovalno polico, ki jo koristi, če ne prejme plačila od dolžnika. Višina premije je določena glede na podatke o terjatvah in tveganjih, zavarovalnica pa lahko zavarovanje zaradi previsokega komercialnega ali nekomercialnega tveganja tudi zavrne. Če je zavarovalni primer že nastal, bil v nastajanju ali je bilo gotovo, da bo nastal, je pogodba nična. Za podjetja, ki imajo sklenjene zavarovalne police za terjatve, to pomeni izboljšanje bonitete, kar upoštevajo tako stranke kot poslovni partnerji.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi odstotku kritja v primeru škode, ki se lahko zgodi kot stečaj, prisilna poravnava in neplačilo kupca. Ta odstotek pomeni, kolikšen znesek v primeru nastanka škode krije podjetje samo. Ti zneski so lahko dokaj visoki. Premijo je treba plačati pravočasno in redno poročati o vseh terjatvah ter spremembah. Dobra stran je, da zavarovalnica kot bonus povrne premijo, če škodnega primera ni bilo. Ko pa ta nastane, se premija za naslednje leto poveča, čemur se reče *malus*. Premija, tako višina kot način obračuna, se izračuna glede na letni promet. Določita se kreditni limit in maksimalni rok kreditiranja. Upoštevati je treba, da obstajajo tudi razlogi, ko se zavarovalnina ne izplača. To nastane v primerih, ko dolžnikove pogodbene dolžnosti niso izpolnjene, ko je dobavljeno neustrezno blago, če pogodba ni sklenjena skladno s predpisi RS in če se spremenijo plačilni pogoji. Naknadno pa se odobri bonifikacija, če podjetje zahtevanih podatkov ne dostavi pravočasno in če zamuja s plačilom premije.

Factoring

Pogodbo o factoringu (odkupu terjatev) skleneta faktor in upnik za odkup ali odstop najpogosteje nezapadlih terjatev z rokom zapadlosti od 30 do 120 dni. Faktor upniku za njegove dolžnike ponudi finančna sredstva, če so ti plačilno sposobni. Težava je v visoki ceni, saj gre običajno za terjatve, ki so težko izterljive. Kljub temu pomeni to izboljšano likvidnost z zagotovljenim denarnim prilivom, boljša sta boniteta in kreditna sposobnost, hkrati pa pride do prihranka časa ter denarja, ki bi ga v podjetju sicer namenili za plačilo spremljanja terjatev v drugih ustanovah. V tem primeru so strošek le administrativni stroški, provizija in obrestna mera.

Ločiti je treba med factoringom z in brez regresne pravice. Regresna pravica predstavlja zavarovanje terjatev in če ta obstoji, je cena zelo visoka, včasih celo nesprejemljiva. Če regresna pravica obstoji in kupec svojih obveznosti ne plača, to poravnava faktor. V primeru, ko regresna pravica ne obstoji in kupec svojih obveznosti ni poravnal, je po poteku zapadlosti k plačilu pozvan upnik.

4 POPLAČILO IN IZTERJAVA TERJATEV DO KUPCEV

Terjatve so lahko poplačane na različne načine, obstaja pa tudi verjetnost, da ne bodo plačane v celoti ali pa sploh ne. V trenutni gospodarski krizi je poplačilo terjatev zelo nazadovalo. Redko katero podjetje samovoljno plača obveznosti, večinoma dozdejšnje zamude pri plačilih še podaljšujejo. Najslabše je, da nekateri krizo izkoriščajo tudi za namen zadrževanja plačil, saj ta služi le kot izgovor. Odgovoriti si je treba na vprašanje, ali je čakanje na plačilo vse, kar je možno narediti v tem primeru. Vse postopke plačil in izterjav je priporočljivo urediti s kreditno politiko, v kateri je določeno zaporedje postopkov poplačil ter izterjave, po kateri se morajo ravnati vsi. Razmisliti je treba, ali s kreditnim tveganjem podjetja upravljajo sama, ali pa naj to raje prenesejo v pristojnost zunanjim ustanovam, ki se ukvarjajo s tem poslom. Na odločitev v veliki meri vplivajo velikost podjetja in pričakovane koristi v primerjavi s stroški ter tveganjem.

4.1 Načini poplačila terjatev do kupcev

Poplačila terjatev potekajo s pomočjo denarnih prilivov iz dolžnikovega na upnikov bančni račun, na dan zapadlosti računa. Nekatera podjetja roke zapadlosti, ki jim jih je odobril upnik, upoštevajo, večina pa jih samovoljno podaljšuje. Med najpogostejše načine poplačil terjatev spada denarno nakazilo, vedno več pa je tudi kompenzacij in asignacij.

Pri kompenzacijah se obveznosti poravnajo brez prenosa denarnih sredstev. Obstajata medsebojna in verižna kompenzacija. Medsebojna kompenzacija poteka le med dvema podjetjema, kjer sta oba tako v položaju upnika kot dolžnika. Terjatev in obveznost se medsebojno pobotata, postopek je časovno hiter, ni dodatnih stroškov, potrebna je le obojestranska potrditev kompenzacije. V primeru večstranske verižne kompenzacije pa se že lahko pojavljajo stroški, ni pa nujno. V kolikor obstajajo med več podjetji vsi člani verige, to predstavlja enak postopek kot v medsebojni kompenzaciji. V veliki meri podjetja terjatve ali obveznosti odstopijo zunanjim izvajalcem pobotov, ki jih je v RS vedno več. Udeležena morajo biti vsaj tri podjetja, ki nimajo neposrednih medsebojnih terjatev in obveznosti. Med največje izvajalce pobotov spadajo Ajpes, ki pobote izvaja enkrat mesečno, E-kompenzacije, ki je za razliko od Ajpesa zasebno podjetje, in finančni inženiring, kamor sodijo tako podjetja kot posredniki med upnikom ter dolžnikom, običajno pa zahtevajo višjo provizijo od ostalih.

Z asignacijo je opredeljeno razmerje med tremi udeleženci, ki so asignant kot nakazovalec, asignat kot nakazanec in asignatar kot prejemnik nakazila. Gre za pooblastitev asignanta asignatu, da na njegov račun izpolni asignacijo asignatarju, letega pa pooblašča, da to izpolnitev sprejme. Po obliki podobna asignaciji je cesija, ki pa je podrobneje opisana v poglavju 3.2.3.

V preteklih letih je bil pogosto v uporabi ček. Današnja poslovna praksa ga ne uporablja več, zaslediti je trend porasta menic, ki nekako nadomeščajo čekovno poslovanje. Povezujejo ju stroški unovčenja in odlog denarnega priliva.

4.2 Izterjava terjatev do kupcev

Preden v podjetju začnejo s konkretno izterjavo terjatev do kupcev, morajo najprej sami določiti postopek, po katerem bodo poskusili priti do poplačila terjatev. Postopki, ki jih morajo upoštevati vsi zaposleni, morajo biti opredeljeni v kreditni politiki. Le tako lahko v podjetju na lažji in preglednejši način upravljajo s terjatvami. Izterjava je lahko zelo dolgotrajen proces, zato je pomembno, da se z njo prične še pred zapadlostjo terjatev.

4.2.1 Postopki izterjave terjatev do kupcev

Postopki izterjave terjatev so torej opredeljeni v kreditni politiki. Najpogosteje je v uporabi preprost sistem, kjer je v začetni fazi, od izdaje računa do datuma zapadlosti, poskrbljeno za upravljanje nezapadlih terjatev s preverjanjem bonitet, monitoringom, pismom in telefonskim klicem ob zapadlosti računa. Temu sledijo dejanja, opisana v nadaljevanju.

Nezavarovane terjatve

Po začetni fazi se začne izterjava zgodaj zapadlih terjatev. Tu se najprej pošlje pisni opomin, kar je treba storiti pravočasno, vljudno, lahko z žigom odvetnika. V kolikor to ne zadošča, se nadaljuje s telefonskim klicem, ki je zelo pomemben za učinkovito izterjavo. S tem se preide na izterjavo že zapadlih terjatev, kjer sta nadaljnja koraka osebni obisk dolžnika in zaustavitev dobav. Za ves ta čas se dolžniku zaračunajo zamudne obresti, kar tudi pospeši izterjavo. Ob neuspehu sta zadnji možnosti sodna izterjava, kjer je od konca leta 2008 v porastu elektronska izvršba, in izterjava s pomočjo izterjevalske agencije.

Zavarovane terjatve

Kot nezavarovane terjatve tudi zavarovane spadajo med izvensodno upravljanje terjatev. Pri stvarnem zavarovanju je ključnega pomena sodelovanje s pravno oz. odvetniško pisarno, pri finančnih zavarovanjih sodelovanje z banko, pri kapitalskih pa sodelovanje s poroki. Preden podjetje unovči instrument zavarovanja mora dolžnika o tem tudi obvestiti, saj si nekatera podjetja ne želijo unovčevanja instrumentov, ki so jih izdala za zavarovanje, saj s tem nastajajo stroški. Pri tem je treba pozornost nameniti predvsem poplačilu iz zavarovalne pogodbe prek kreditne zavarovalnice. Zavarovalnica v praksi izplača približno 85 odstotkov višine terjatve, ostalo krije podjetje samo.

Podpisani morata biti odstopna in cesijska izjava. Pred izplačilom in podpisom izjav je treba vložiti odškodninski zahtevek. Zavarovalnice izplačujejo zavarovalnino, ko je nad dolžnikom uveden stečajni postopek ali postopek prisilne poravnave. Odškodninskemu zahtevku morajo biti priloženi tudi vsi dokumenti, ki dokazujejo nastanek zavarovalnega primera.

Sodna pot - izvršba

Ko upnik izkoristi vse dane možnosti, da dobi poplačilo terjatve, se lahko odloči še za sodno izterjavo. To opravi z izvršilnim postopkom, kjer se vzpostavijo razmere, da se upnikova terjatev izvrši. V pomoč so torej državna prisilna sredstva. Pri tem aktivno nastopa upnik, ki predlaga postopek izvršbe, pasivno pa dolžnik. Na podlagi izvršilnega naslova, ki je sodna odločba ali sodna poravnava, lahko upnik zahteva prisilno izvršitev. Tudi ta pot izterjave se v praksi kaže za zelo dolgotrajno, saj ima dolžnik možnost pritožbe in s tem zavlačevanja sodnega procesa.

Pri tem je treba biti pozoren na kupca, saj se lahko razmere hitro poostrijo. V takšnih primerih je treba takoj pristopiti k neposredni izvršbi, uporabiti storitve izterjevalske agencije in pravočasno unovčiti instrumente zavarovanja. Le na takšen način dolžniku uspe izterjati znesek terjatve.

4.2.2 Sodna praksa

Ko podjetje postane insolventno⁵ ali prisilno preneha s poslovanjem, vse nadaljnje korake ureja ZFPPIPP (2007). Ta je stopil v veljavo 1. oktobra 2008 in je razveljavil dotedanje zakone. Postopki zaradi insolventnosti so opredeljeni v petem členu zakona, in sicer:

1. postopek prisilne poravnave,
2. stečajni postopek.

Nadalje se stečajni postopek deli še na osebni stečaj in stečaj zapuščine. V šestem členu ZFPPIPP (2007) sta opredeljena postopka prisilnega prenehanja:

1. izbris iz sodnega registra brez likvidacije,
2. prisilna likvidacija.

V zakonu so v poglavjih podrobneje zapisane splošne določbe, finančno poslovanje družb in drugih pravnih oseb, skupna pravila o postopkih zaradi insolventnosti, postopek prisilne poravnave, stečajni postopek, postopek prisilne likvidacije, izbris iz

⁵ Insolventnost nastane, če dolžnik v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju ali, če postane dolgoročno plačilno nesposoben.

Poplačilo in izterjava terjatev do kupcev

sodnega registra brez likvidacije, postopki zaradi insolventnosti z mednarodnim elementom, kazenske določbe ter prehodne in končne določbe.

5 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU DOKA SLOVENIJA, OPAŽNA TEHNOLOGIJA, D. O. O.

Doka Slovenija, opažna tehnologija, d. o. o., je podjetje s sedežem v kraju Spodnji Plavž 14d, 4270 Jesenice in je v 100-odstotni lasti matičnega podjetja Österreichische Doka Schalungstechnik s sedežem v Amstettenu v Avstriji. Osnovno poslanstvo podjetja je pokrivanje področja gradbeništva z zagotavljanjem gradbene opreme in materiala na slovenskem tržišču ter trgih, kjer še ni koncernskih podružnic. Splošni smoter je ohranjanje trenutnega obsega poslovanja, saj je povečanje le-tega v današnjem času skoraj nemogoče. Vizija prihodnosti, v katero so usmerjene vse dejavnosti v podjetju, je ohranitev in povečanje trenutnega deleža na trgu na vsaj 75 odstotkov. S krepitvijo materialne baze s količino in raznovrstnostjo opreme, polno izkoriščenostjo kapacitet projektivnega biroja in z raznovrstnostjo ponudbe bo lahko nepogrešljiv partner gradbenim podjetjem v vseh fazah izgradnje objektov, to je od predponudbe in idejne zasnove do končne izvedbe. Ob uporabi moderne opreme, odlične organizacije, z uvajanjem novih izdelkov in novih storitev podjetje načrtuje, da bo zastavljene cilje lahko doseglo.

Devetak (2000, 36) je za vsako podjetje navedel, da »[...] mora biti sposobno ne le ugotavljati potrebe in plačilno sposobno povpraševanje, ampak tudi sproti zaznavati tržne spremembe in se jim prilagajati v najkrajšem možnem času«.

5.1 Dejavnost in organiziranost podjetja

Glavna dejavnost podjetja je izposojanje gradbene opažne opreme (v nadaljevanju opreme), kar pomeni dajanje le-te v najem. Ostale dejavnosti so:

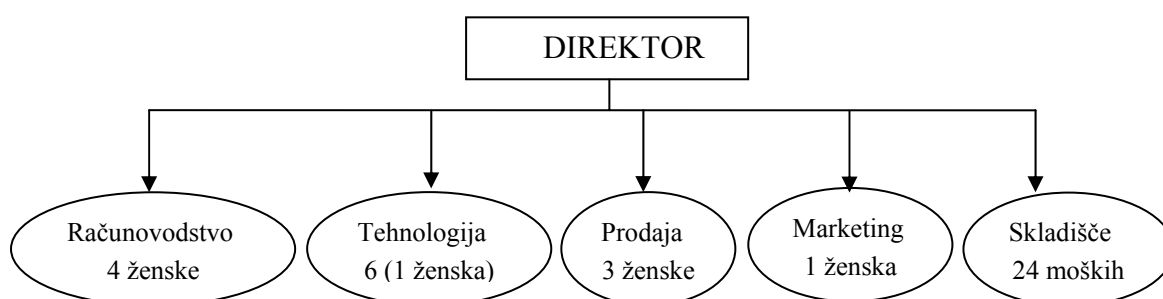
- projektiranje konstrukcij in tehnično svetovanje,
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju opažne tehnologije,
- statistični izračuni in organizacija dela na gradbiščih,
- servisiranje opreme,
- izdelava specialne opreme za znanega uporabnika,
- inštruktaža na gradbišču.

Najvišji delež prihodkov predstavljajo prihodki, ustvarjeni z najemninami opreme. To pomeni, da jim opremo, ki jo podjetja potrebujejo za opravljanje svojih storitev, posodijo v uporabo. Za takšno storitev konec vsakega meseca za število dni, ko je imelo podjetje opremo v uporabi, zaračunajo najemnino po določenem ceniku. Po preteku časa lahko to opremo vrnejo, imajo pa tudi možnost, da opremo odkupijo, za kar se zaračunana najemnina odšteje od končne vrednosti odkupljene opreme. Pri vračilu opremo zaradi možnih poškodb in nečistosti v lastnem skladišču pregledajo, po potrebi popravijo in očistijo ter jo spet oddajo v najem drugemu podjetju.

Usklajenost posameznih delov podjetja med seboj in skupaj v podjetju je urejena korektno, kar velja tudi za odnos do poslovnih partnerjev. V podjetju je 39 zaposlenih, kjer po izobrazbeni strukturi prevladujejo zaposleni s končano srednjo šolo. Veliko pozornosti v podjetju namenjajo izobraževanju zaposlenih, predvsem administrativnemu kadru. Kakšne rezultate bo doseglo podjetje, je odvisno tudi od volje in pripravljenosti za delo zaposlenih, saj ti predstavljajo najpomembnejši dejavnik podjetja (Kralj 2003, 438).

Zaposleni opravljajo delo v petih različnih oddelkih, kar je prikazano na sliki 5.1, zaradi narave dela pa prevladujejo moški.

Slika 5.1 Zaposlitvena struktura s številom zaposlenih



Vir: Doka Slovenija 2009a.

5.1.1 Značilnosti kupcev

Ključno področje je razmerje do drugih podjetij, kjer gre za ohranjanje dobrih odnosov, ki so po izkušnjah tudi dokaj korektni. Vendar pa se pogosto pojavlja tudi izsiljevanje, odziv nanj pa je običajno trd. Udeležencem prinese škodo, ki ni potrebna, nastane pa na podlagi »samovolj[e] in neupravičen[ega] dejanj[a]« (Kralj 2003, 190).

Celotni sektor kupcev se v podjetju giblje le v gradbeništvu in v z njim povezanimi dejavnostmi. Podjetje največji delež prihodkov ustvari s prodajo opreme velikim gradbenim podjetjem. Manjša podjetja ne prinašajo večjih koristi, saj se lahko z njimi zaradi njihove velikosti pojavljajo težave pri izterjavi plačil. Za aktivna podjetja ima podjetje izoblikovane kriterije za oceno tveganj, opisane v prilogi 1 (Bisnode 2008). Po obdelavi podatkov iz začetka leta 2009 je rangiranje 57 pomembnejših podjetij razvidno iz tabele 5.1.

Tabela 5.1 Rangiranje kupcev glede na oceno tveganosti

Ocena tveganosti	A	B	C	D	Skupaj
Število podjetij	13	37	6	1	57

Glede na navedene podatke je razvidno, da podjetja ranga A in B skupaj predstavljajo 87,72 odstotka podjetij z normalno tveganostjo pri poslovanju, 6 podjetij ranga C zahteva nadzor nad poslovanjem, podjetje ranga D pa je v postopku insolventnosti. Podjetje trenutno posluje z razmeroma dobro stoječimi podjetji, kar naj se nadaljuje tudi v prihodnje.

5.1.2 Instrumenti zavarovanj terjatev do kupcev

Glede na količino instrumentov, ki obstajajo za zavarovanje terjatev, se teh v obravnavanem podjetju poslužujejo zelo malo. Pretekle izkušnje so kazale na zaupanje v poslovanje oz. zavarovanje z menicami, v zadnjem letu pa se je ta sistem sesul. Vsaka sklenjena poslovna pogodba, ki predstavlja pogodbeno zavarovanje, je imela določeno število menic, ki so bile izstavljene kot kapitalsko zavarovanje. Večinoma teh sploh ni bila unovčena. Unovčevali pa so menice, izstavljene po dogovorih o poplačilih, obročnih plačilih in kratkoročnih kreditnih pogodbah. Prvič je bila kot finančno zavarovanje uporabljena bančna garancija, ki pa je v podjetju doslej še niso unovčili. Pri manjših, večinoma enkratnih poslih, se v podjetju poslužujejo prejetih avansov, katerih višina je minimalni znesek najema opreme za mesec dni ali dejanski znesek kupljene opreme. V velikem porastu so odstopi terjatev s cesijami in factoring. To je postala že stalnica poslovanja s podjetji.

5.1.3 Metode izterjav poplačil terjatev do kupcev

Podjetje mora imeti s svojimi kupci korektne poslovne odnose. »Prijaznost, priljudnost je temelj in okvir vsakega poslovnega razmerja.« (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 439)

Do zdajšnjih kriznih razmer podjetje ni imelo večjih težav pri izterjevanju plačil. V letu 2009 pa se je to zelo spremenilo. Metode izterjave si v podjetju sledijo po ustaljenem postopku. Najprej do zapadlosti terjatev le-te zgolj spremljajo. Ko pride do zapadlosti, v primeru neplačila počakajo še nekaj dni, nato pa telefonsko pokličejo v plačilni oddelek dolžnega podjetja, kjer pojasnijo razloge za neplačilo. V večino podjetij pokličejo večkrat, pogosto se zgodi, da nato ti vsaj delno plačajo svoje obveznosti. Na tem obravnavano podjetje tudi gradi, saj so stalna delna plačila boljše kot pa neplačila. Naslednji koraki so pisni opomini, najprej prvi opomin in nato še opomin pred tožbo. Zadnji korak se razlikuje glede na višino terjatve in velikost podjetja. Pri manjših podjetjih se podjetje poslužuje elektronske izvršbe, saj je večinoma uspešno zaključena. Za večja podjetja tudi začnejo z elektronsko izvršbo, vendar pa je za ta značilno, da skoraj vedno ugovarjajo terjatvi, zato v obravnavanem podjetju izterjavo plačila terjatve odstopijo odvetniku. Če pa obstaja zavarovanje terjatve, se pred izvršbo poslužijo tudi unovčevanja instrumentov zavarovanj.

Terjatve zapirajo tudi s pomočjo kompenzacij, a v manjši meri, saj nabava opreme poteka le od matičnega oz. hčerinskih podjetij.

5.1.4 Nadzor nad terjatvami do kupcev

Posebnost so večja gradbena podjetja, s katerimi podjetje posluje. Ta imajo običajno podizvajalce, ki za njih opravljajo določena dela. Medtem, ko morajo potrošni material plačevati redno, pri najemu opreme plačila zavlačujejo. Zato je treba poleg glavnega podjetja spremljati tudi njegove podizvajalce.

Pozornost podjetje namenja predvsem finančnemu tveganju, ki je del skupine tveganj. Le temu naj ne bi namenjali preveč pozornosti, saj naj bi bila ostala tveganja npr. z zaposlenimi ali z ugledom pomembnejša (Vežjak 2009, 10).

Likvidnost izboljšuje podjetje tako, da se poslužuje prodaje terjatev in verižnih kompenzacij. Povprečen rok plačila je še vedno zelo dolg in je v povprečju 10 dni daljši kot v preteklem letu. To pomeni plačila z zamudo od 30 do 55 dni po roku zapadlosti.

5.2 Analiziranje terjatev do kupcev s kazalniki za obdobje zadnjih treh let

Za to, da bi se delež neizterljivih terjatev zmanjšal, je treba narediti analizo, s katero se proučijo sredstva podjetja. To poteka z izračunom kazalnikov oz. deležev ter z razmerjem med obveznostmi in dobavitelji, koeficientom obračanja terjatev ter z dnevi vezave terjatev na podlagi obstoječih finančnih podatkov (Doka Slovenija 2008 in 2009a). V tabeli 5.2 je prikazana starostna struktura odprtih terjatev po letih.

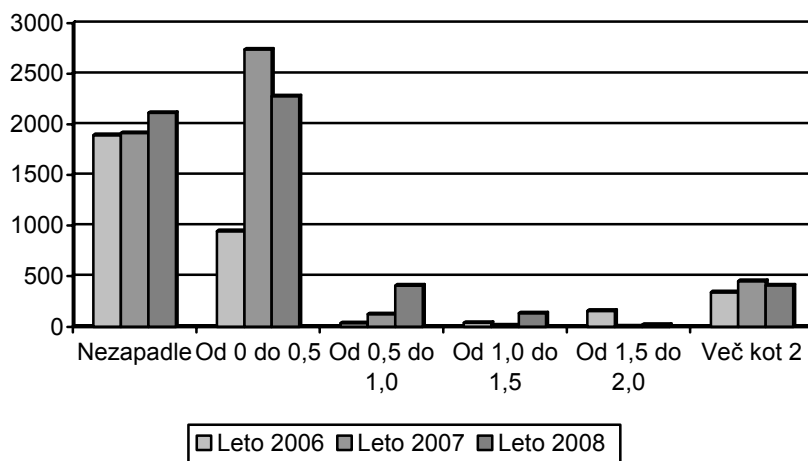
Tabela 5.2 Starostna struktura terjatev po zapadlosti, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Nezapadle terjatve	1.894.136	1.914.530	2.113.817
Od 0 do 0,5 leta	944.988	2.740.595	2.278.584
Od 0,5 do 1,0 leta	36.188	123.673	406.686
Od 1,0 do 1,5 leta	38.597	12.730	134.582
Od 1,5 do 2,0 leti	156.869	3.544	20.720
Več kot 2 leti	340.419	451.589	408.603
Skupaj:	3.411.197	5.246.661	5.362.992

Iz starostne strukture je razvidno povečanje nezapadlih terjatev in terjatev, zapadlih od 0 do 0,5 leta, kar je ugodno, saj je pomembno, da je v teh dveh obdobjih največ terjatev. Med terjatve, zapadle od 0,5 do 1,0 leta in od 1,0 do 1,5 leta se uvrščajo predvsem sporne terjatve oz. terjatve, za katere plačilo kupci zavlačujejo. V predzadnjem obdobju so se terjatve zmanjšale zaradi sklepa uprave podjetja, po katerem

so bile nekatere sporne neizterljive terjatve odpisane. Zadnje obdobje predstavlja terjatve do podjetij, ki so v prisilni poravnavi ali stečaju.

Slika 5.2 Starostna struktura terjatev po zapadlosti, v 000 EUR



Delež popravka vrednosti terjatev v terjatvah do kupcev

Terjatve so v začetku izkazane v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin, ob predpostavki, da bodo tudi plačane. Popravki terjatev se za terjatve z domnevo, da ne bodo poravnane v roku ali celotnem znesku, oblikujejo po presoji za vsako posamično dvomljivo terjatev posebej. Če se izkaže potreba, se lahko dodatno glede na starostno strukturo oblikuje tudi pavšalni popravek vrednosti. Izračunani delež popravka vrednosti je podan v tabeli 5.3 in na sliki 5.3.

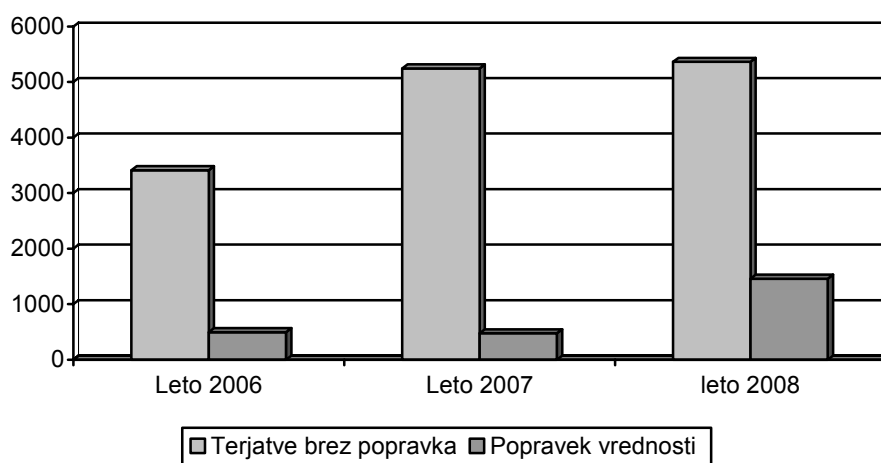
$$\text{Delež popravka vrednosti terjatev} = \frac{\text{popravek vrednosti terjatev}}{\text{terjatve do kupcev}} \times 100 \quad (1)$$

Tabela 5.3 Delež popravka vrednosti v terjatvah, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Terjatve brez popravka vrednosti	3.411.197	5.246.661	5.362.992
Popravek vrednosti terjatev	-493.220	-474.754	-1.457.378
Terjatve do kupcev	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Delež (v %)	14,46	9,05	27,18

Terjatve brez popravka vrednosti so se iz l. 2006 v l. 2007 povečale za 53,8 odstotka, nato pa v l. 2008 le še za 2,2 odstotka. Zaradi realnega stanja terjatev je podjetje postopno v vseh letih sprejelo smernice za oblikovanje popravka vrednosti terjatev. Vidna večja sprememba je bila v l. 2008, ko se je delež popravka vrednosti v terjatvah povečal na 27,18 odstotka. To je posledica povečanja poprave vrednosti iz preteklih let kar za trikrat in približevanje realnemu stanju terjatev.

Slika 5.3 Delež popravka vrednosti v terjatvah, v 000 EUR



Delež terjatev v sredstvih in kratkoročnih sredstvih

Sredstva so opisana v tabeli 5.4, sestavljena pa so iz dolgoročnih in kratkoročnih sredstev ter kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev.

Tabela 5.4 Sestava sredstev, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Sredstva	11.721.511	17.987.574	17.379.337
Dolgoročna sredstva	2.745.602	2.651.731	2.965.626
Kratkoročna sredstva	8.951.068	15.307.160	14.384.986
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	24.841	28.683	28.725

Dolgoročna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve predstavljajo del sredstev, ki se spreminjajo minimalno. Skupno v l. 2006 predstavljajo 23,64 odstotka sredstev, l. 2007 so se znižale na 14,91, v zadnjem letu pa so se spet povečala na 17,23 odstotka. Zaradi razmer v gradbeništvu se v večji meri v sredstvih spreminjajo kratkoročna sredstva.

Ker so terjatve del kratkoročnih sredstev, le-ta pa del sredstev, lahko izračunamo delež v obeh vrstah sredstev, kar je razvidno v tabeli 5.5 in na sliki 5.4.

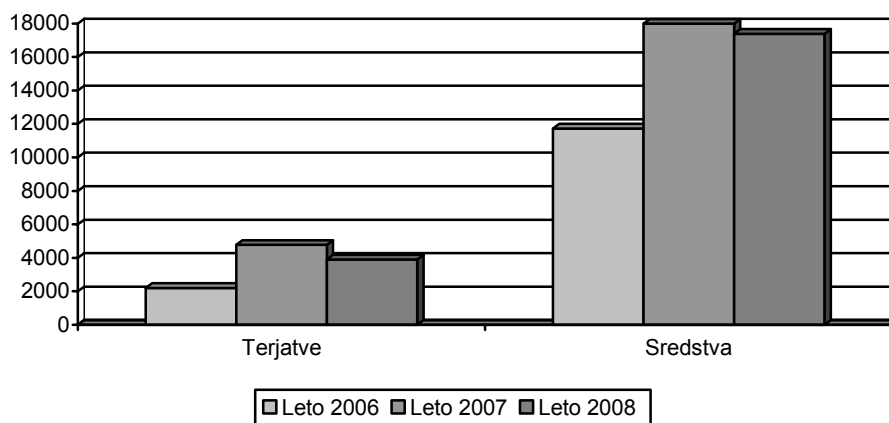
$$\text{Delež terjatev v sredstvih} = \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{sredstva}} \times 100 \quad (2)$$

Tabela 5.5 Delež terjatev v sredstvih, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Terjatve do kupcev	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Sredstva	11.721.511	17.987.574	17.379.337
Delež (v %)	24,90	26,53	22,48

Na podlagi pridobljenih podatkov je razvidno, da je četrtinski delež terjatev v sredstvih v vseh letih enakomeren, saj je višina sredstev odvisna predvsem od spreminjanja kratkoročnih sredstev.

Slika 5.4 Delež terjatev v sredstvih, v 000 EUR



Pomembnejši je izračun deleža terjatev v kratkoročnih sredstvih, izračunan v tabeli 5.7 in prikazan na sliki 5.5, saj je višina le-teh odvisna od njihove sestave, ki je prikazana v tabeli 5.6.

Tabela 5.6 Sestava kratkoročnih sredstev, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Kratkoročna sredstva	8.951.068	15.307.160	14.384.986
Zaloge	5.943.728	10.125.759	10.005.371
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	68.089
Kratkoročne poslovne terjatve	2.982.127	5.172.485	4.310.837
Denarna sredstva	25.213	8.916	689

Kratkoročne poslovne terjatve predstavljajo tretjino kratkoročnih sredstev, ostali dve tretjini pa zaloge, ki so se iz l. 2006 v l. 2007 povečale za 70,36 odstotka, nato pa v l. 2008 zmanjšale za le 1,19 odstotka. V zadnjih dveh letih je stanje zalog ostalo na isti ravni. Podjetje ni več nabavlja nove opreme, saj je bilo obračanje zaloge dobro načrtovano in izpeljano. Velik padec predstavljajo denarna sredstva. Višina le-teh na transakcijskem računu na zadnji dan poslovnega leta mora biti zaradi koncernskih pravil čim nižja. Kratkoročna finančna naložba na višino deleža ne vpliva, saj gre tu za uvedbo cash poolinga.⁶

$$\text{Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih} = \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{kratkoročna sredstva}} \times 100 \quad (3)$$

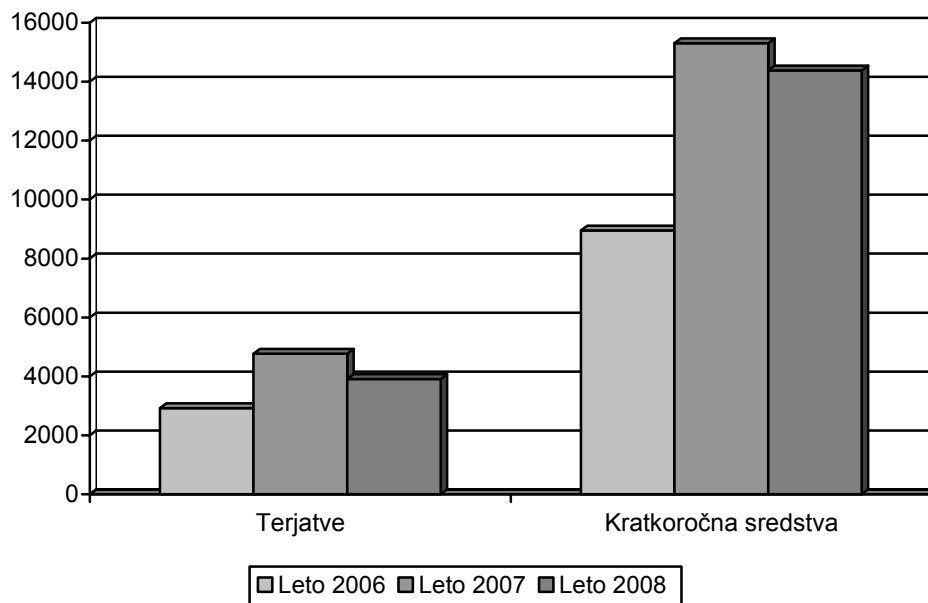
Tabela 5.7 Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Terjatve do kupcev	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Kratkoročna sredstva	8.951.068	15.307.160	14.384.986
Delež (v %)	32,60	31,18	27,15

Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih se ni bistveno preoblikoval, iz 32,6 odstotka je padel na 31,18 in nato na 27,15 odstotka. Na spremembo v višini dobrih 5 odstotkov vpliva v največji meri oblikovanje realnega stanja terjatev s popravki njihove vrednosti.

⁶ Predstavlja sklenjeno posojilno pogodbo med slovensko in tujo družbo o združevanju denarnih sredstev z ničelnim stanjem na transakcijskem računu.

Slika 5.5 Delež terjatev v kratkoročnih sredstvih, v 000 EUR



Delež terjatev v prodaji

V določenem obdobju je priporočljivo spremljati gibanje terjatev glede na prodajo, ki je podana v tabeli 5.8.

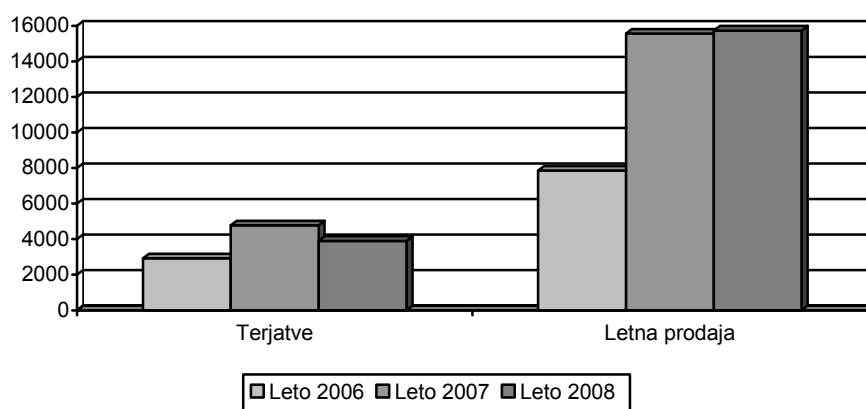
$$\text{Delež terjatev v prodaji} = \frac{\text{povprečno stanje terjatev}}{\text{letna prodaja}} \times 100 \quad (4)$$

Tabela 5.8 Delež terjatev v prodaji, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Terjatve	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Letna prodaja	7.852.608	15.563.014	15.731.745
Delež (v %)	37,16	30,67	24,83

Ugotovimo lahko, da se je prodaja iz l. 2006 v l. 2007 podvojila, nato pa v l. 2008 ustalila na približno isti ravni, z 1-odstotnim povišanjem. Delež terjatev glede na prodajo je iz 37,16 odstotka padel najprej na 30,67 in nato na 24,83 odstotka, kar je razvidno iz podatkov na sliki 5.6.

Slika 5.6 Delež terjatev v prodaji, v 000 EUR



Koeficient obračanja terjatev in dnevi vezave

Koeficient obračanja terjatev nam pove, kolikokrat v letu se terjatve obrnejo. Za podjetje je z vidika likvidnosti in stroškov vezave sredstev priporočljivo, da je koeficient čim višji. Dnevi vezave terjatev nam pokažejo povprečno število dni, v katerih so terjatve poplačane. Oboje je prikazano v tabeli 5.9.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{letna prodaja}}{\text{terjatve (povprečje)}} \quad (5)$$

$$\text{Dnevi vezave terjatev} = \frac{360}{\text{koeficient obračanja}} \quad (6)$$

Tabela 5.9 Koeficient obračanja terjatev in dnevi vezave, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Letna prodaja	7.852.608	15.563.014	15.731.745
Povprečne terjatve	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Koeficient obračanja	2,70	3,27	4,03
Dnevi vezave (v dneh)	133	110	89

Izračun pokaže, da je bilo plačevanje terjatev v prvih dveh letih v veliki zamudi, preko 100 dni. V l. 2008 se je plačilna disciplina malenkost popravila, opomniti pa je treba, da je običajni plačilni rok 60 dni. Ker gre za gradbeno dejavnost je plačevanje

pogojeno z izstavljenimi situacijami podizvajalcev gradbenih podjetij, ki najamejo ali kupijo opremo. Tako je realen plačilni rok med 60 in 90 dnevi. Izboljšanje zadnjega leta v podjetju lahko pripišejo povečanemu nadzoru nad plačevanjem kupcev, izboljšano izterjavo in upoštevanjem blokad dobav opreme.

Razmerje med obveznostmi do dobaviteljev in terjatvami do kupcev

Iz razmerja ugotovimo, kakšno je kritje med obveznostmi in terjatvami, prikazano v tabeli 5.10 in na sliki 5.7.

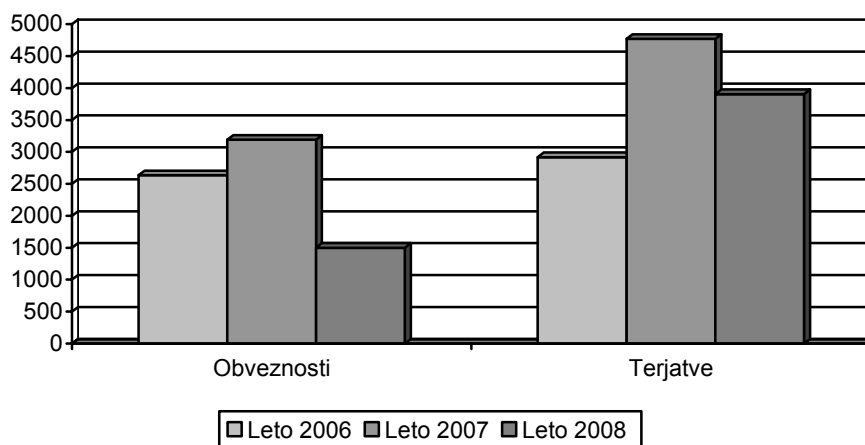
$$\text{Razmerje med obveznostmi do dobaviteljev in terjatvami do kupcev} = \frac{\text{obveznosti do dobaviteljev}}{\text{terjatve do kupcev}} \times 100 \quad (7)$$

Tabela 5.10 Razmerje med obveznostmi in terjatvami, v EUR

	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
Obveznosti	2.634.269	3.190.931	1.500.795
Terjatve	2.917.977	4.771.907	3.905.614
Razmerje	90,28	66,87	38,43

Izračuni pokažejo, da ima podjetje vsa tri leta s terjatvami krite celotne obveznosti do dobaviteljev. V l. 2006 je lahko podjetje sredstva iz naslova terjatev v višini 9,72 odstotka porabilo še za druge namene, prav tako v l. 2007 v višini 33,13 in l. 2008 v višini 61,57 odstotka. Padec razmerja je posledica rednega plačevanja obveznosti do dobaviteljev in strmenja k tekoči plačilni politiki. V obravnavanem podjetju so to dosegli pri dobaviteljih, žal pa ne tudi za terjatve, torej pri kupcih. Stanje bi morali izboljšati s kakovostnejšo in pospešeno izterjavo plačil ter strožjo kreditno politiko.

Slika 5.7 Razmerje med obveznostmi in terjatvami, v 000 EUR



6 SKLEP

V času velike gospodarske krize, ki nudi ugodne razmere za razvijanje plačilne nediscipline, je pomembno prožno prilagajanje razmeram na trgu. K temu, žal, ne pripomorejo plačilna nedisciplina, slaba sodna zakonodaja in neurejeni notranji odnosi med oddelki. Tveganje v poslovanju je visoko, potrebno je njegovo aktivno obvladovanje, saj se v nasprotnem primeru podjetja lahko soočijo z velikimi težavami. Boj za ohranjanje starih in pridobivanje novih kupcev je težak. Kaj bo prinesla kriza, ne ve nihče. Eno izmed možnih rešitev je navedel Janez Tomažič (2009, 2): »Trdno sem prepričan, da potrebujemo korenito znižanje davkov in podjetno vedenje države.«

Za učinkovito upravljanje s terjatvami je pomembno, da dobro poznamo in proučimo možnosti, ki nam jih ponuja teorija s področja financ. V zaključni projektni nalogi sem teorijo primerjala z metodami dela, ki jih uporabljajo v podjetju Doka Slovenija, d. o. o. Najpomembnejši negativni zunanji dejavniki za podjetje Doka Slovenija, d. o. o., so ostra konkurenca v dejavnosti gradbeništva, plačevanje z veliko zamudo, pogojevanje potrditve računov s situacijami podizvajalcev in slab sodni sistem. Kljub zunanjim dejavnikom z negativnim vplivom nosi del krivde tudi podjetje samo, saj nima pravilno zastavljene kreditne politike. Če bi ukrepalo pravočasno, natančno, učinkovito in bi bilo sposobno pravilno postopati v različnih primerih, bi bil nastanek marsikatero sporne in slabe terjatve preprečen, izboljšano bi bilo tudi plačevanje kupcev.

Preverjanje bonitete kupcev je prvi korak, ki ga mora izvajati podjetje. S tem preverja poslovno moralo kupca. Pridobljeni podatki pomenijo podlago za dodelitev pogojev poslovanja, določitev plačilnih rokov, instrumentov zavarovanj in ukrepov, s katerimi se podjetje sooča ob neupoštevanju dodeljenih pogojev. Korak, ki ga je podjetje že naredilo, je razvrstitev kupcev v razrede po stopnji tveganja. Tu bi morali za vsak razred posebej opredeliti še natančne kreditne pogoje. Tistim z manjšim tveganjem in ugodno bonitetno oceno je treba ponuditi ugodnejše pogoje kot tistim, ki potrebujejo večjo pozornost in imajo višje tveganje. Sodelovanje med finančnim in prodajnim oddelkom bi moralo biti intenzivneje, saj prvi preverja kupčevo boniteto, drugi pa določi prodajne pogoje. Navedeno bi bilo najbolje urediti s podajo mnenja, prikazano v priloge 2. Dokončni pogoji in ukrepi za izboljšanje upravljanja s terjatvami morajo biti zapisani v kreditni politiki. Tretji korak je redno spremljanje bonitete kupcev in njihovih terjatev z zgodnjim opominjanjem zaradi neplačila, takoj po zapadlosti terjatve. Opominjanje naj bo najprej pisno, sledi telefonski klic in šele po tem zaostrejev z ostrejšimi postopki. Pri izterjavi je pomembno, da se sprva prične s prijaznejšim pristopom, kasneje pa se uporabi priporočljiva zadostna ostrina.

Upoštevati je treba, da je v porastu negotovinsko zapiranje terjatev, kamor spadajo kompenzacije, cesije in asignacije. Žal v obravnavanem podjetju to ni izvedljivo, saj nabava opreme poteka le od matičnega podjetja ali podjetij znotraj koncerna.

Nadzor nad kupci se je izboljšal, saj se je zapadlost terjatev znižala, tudi na račun vzpostavitve realnega stanja z višjimi popravki vrednosti. Prodaja se je iz l. 2006 v l. 2007 podvojila in nato stabilizirala v l. 2008. Istočasno je delež terjatev v prodaji padel na realnih 25 odstotkov. Poslovanje s tveganimi kupci se je zmanjšalo. Podjetje je že pričelo uporabljati nove instrumente zavarovanj, s čimer se je predvsem bolj zaščitilo pred možnostjo neplačil. Večjo pozornost bi morali nameniti tudi izterjavi plačil, saj bi se s klicem in opominom prvi dan po zapadlosti vse težave s področja neplačil reševale hitreje. Navkljub nerednemu plačevanju kupcev podjetje svoje obveznosti poravnava redno in tako ohranja ugled dobrega plačnika.

Izvajanje ukrepov kreditne politike omogoča izbor zanesljivega kupca, ohranja ugled podjetja, izboljšuje boniteto in omogoča stalni denarni tok, ki ga lahko to ob pravilnem obračanju porabi za druge namene. Z vsem tem si podjetje zagotavlja ugled dobrega poslovnega partnerja. V podjetju bi morali sprejeti tudi strateške odločitve o nadaljevanju poslovanja z večjimi dolgoletnimi problematičnimi kupci. Zaključek takšnega poslovanja pomeni izpad prihodkov in iskanje novih kupcev. Istočasno pa večja prodaja pomeni več prihodkov in s tem kritje stroškov, ki nastajajo pri izterjavah ter odkupih terjatev.

LITERATURA IN VIRI

- Bisnode. 2008. *Credit check – vaše orodje pri upravljanju tveganja*. [Http://www.creditcheck.si/](http://www.creditcheck.si/) (15. 7. 2009).
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Doka Slovenija. 2008. *Letno poročilo za poslovno leto 2007*. Interno gradivo, Doka Slovenija.
- Doka Slovenija. 2009a. *Letno poročilo za poslovno leto 2008*. Interno gradivo, Doka Slovenija.
- Doka Slovenija. 2009b. *Informacijski sistem SAP*. Interno gradivo, Doka Slovenija.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Milost, Franko in Vilma Milunovič. 2001. *Obdavčitev podjetij*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Pravo za telebane. 2008. *Pravni slovar: Terjatev*. [Http://www.pravozatelebane.com/](http://www.pravozatelebane.com/) (3. 8. 2009).
- Replika. 2009. *Factoring – Kdaj in zakaj prodati kratkoročne terjatve?* [Http://www.replika.si/factoring.php](http://www.replika.si/factoring.php) (5. 8. 2009).
- Slovenski inštitut za revizijo. 1998. *Kodeks računovodskih načel 1995*. [Http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.pdf](http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.pdf).
- Slovenski računovodski standardi – SRS. *Uradni list RS*, št. 118/2005.
- Tomažič, Janez. 2009. V recesiji štejejo centi. *Finance*, 134 (15. julij): 3.
- Vežjak, Blanka. 2009. Ocenjevanje tveganj. *IKS* 36 (6): 7–11.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP. *Uradni list RS*, št. 126/2007.
- Zorko, Nadja, Klara Stanič in Barbara Guzina. 2009. *Kako izbrati pravi način za poplačilo in zavarovanje terjatev v Sloveniji in tujini?* Interno gradivo, Akademija Finance.

PRILOGE

Priloga 1 Legenda

Priloga 2 Ocena kupca

Legenda:

Ocena tveganosti	Točke	Zmanjšanje tveganja - v % (okvirno)	Povprečna verjetnost propada skupine (v %)	MEJE		Tveganosti neuspeha	Ordinalna lestvica tveganosti neuspeha
				Min Verjetn	Max Verjetn		
AAA	od 91 do 100	za več kot 95 %	0,13 %	0,06 %	0,16 %	Normalna	Ni bistvenega tveganja
AA	od 81 do 90		0,20 %	0,16 %	0,25 %		Zanemarljivo tveganje
A	od 71 do 80		0,31 %	0,25 %	0,38 %		Nekaj tveganja
BBB	od 61 do 70	za 95 %	0,45 %	0,38 %	0,56 %		Bolje kot povprečje
BB	od 51 do 60		0,69 %	0,57 %	0,82 %		Povprečje
B	od 41 do 50	za 90 %	1,05 %	0,83 %	1,30 %		Še sprejemljivo
CCC	od 31 do 40	za 85 %	1,75 %	1,32 %	2,69 %	Potrebna pozornost	Zahteva preventivno ravnanje
CC	od 21 do 30	za 70 %	6,56 %	2,74 %	12,75 %	Nevarnost stečaja	Zahteva nadzor
C	pod 20	za 50 %	30,35 %	12,94 %	96,53 %	Na robu stečaja ali prisilne poravnave	Zahteva strog nadzor

KUPEC

OCENA KUPCA

Pretekle izkušnje

Boniteta*

Chredit Check*

*Vir: Bisnode 2008.

M N E N J E

Plačilni pogoji:

Prodajni pogoji:

Računovodstvo:

Računovodstvo:

Dne: _____

Dne: _____

Podpis: _____

Podpis: _____