

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA
SANJA TRIVUNČEVIĆ

SANJA TRIVUNČEVIĆ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

UPRAVLJANJE S TERJATVAMI

Sanja Trivunčević

Koper, 2018

Mentor: dr. Franko Milost

POVZETEK

Upravljanje s terjatvami je pomemben del poslovanja vsakega podjetja, saj terjatve vplivajo na likvidnost, plačilno sposobnost podjetja, sposobnost financiranja podjetja in njegov razvoj. Proces upravljanja s terjatvami je smotrno prilagoditi samemu načinu poslovanja podjetja in njegovemu okolju. Zaključno delo obravnava možnosti preprečevanja nastanka zapadlih terjatev in zamud pri plačilih ter možne načine postopanja v primeru, da neplačila in zamude nastanejo. Navedeni sta tudi analizi dveh slovenskih podjetij, kjer sta prikazana tudi njihova pristopa k reševanju problema. Posledice dobrega ali slabega upravljanja s terjatvami imajo velik vpliv na poslovanje podjetja. Učinki na tem področju lahko ustvarijo razliko med uspešnim in neuspešnim podjetjem.

Ključne besede: upravljanje s terjatvami, terjatve, plačilna nedisciplina, bonitet, zavarovanje terjatev, izterjava, likvidnost.

ABSTARCT

Receivables management is an important part of business in every company, since receivables affect liquidity, solvency of the company, financing ability of the company and its development. It is sensible to adapt the receivables management process to the very mode of the company's business and its environment. The thesis discusses ways of preventing the occurrence of matured receivables and late payments, as well as possible actions in the case of defaults and delays. Analyses of two Slovenian companies are also presented, displaying their approaches to solving the problem. Consequences of good or poor receivables management have a major impact on the company's business. The effects in this area can create a difference between successful and unsuccessful company.

Keywords: receivables management, receivables, payment indiscipline, creditworthiness, insurance of receivables, recovery, liquidity.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	1
1.4	Metode raziskovanja	2
2	Plačilna nedisciplina	3
2.1	Definicija terjatev	3
2.2	Narava terjatev	3
2.3	Plačilna nedisciplina med poslovnimi partnerji	3
3	Upravljanje s terjatvami	5
3.1	Ocenitev bonitete poslovanja poslovnega partnerja	5
3.2	Zavarovanje terjatev	8
3.3	Prodaja terjatev	9
3.4	Sklepanje pogodb pred začetkom poslovanja s poslovnim partnerjem	10
3.5	Bančne garancije, porošstva in menice	10
3.6	Hipoteka	12
3.7	Ara	13
3.8	Plačilni roki in popusti	13
3.9	Izobraževanje zaposlenih na področju terjatev	14
3.10	Zamudne obresti	15
4	Način izterjave	16
4.1	Interno opominjanje podjetja samega	16
4.2	Opominjanje s pomočjo odvetniške družbe	17
4.3	Najem zunanje agencije za izterjavo terjatev	18
4.4	Vložitev izvršbe na sodišče	18
5	Analiza upravljanja s terjtvami v podjetjih – študija praktičnih primerov	21
5.1	Analiza podjetja A	21
5.1.1	Analiza kazalnikov malega podjetja A	21
5.1.2	Intervju s podjetjem A	22
5.1.3	Predlogi izboljšav za podjetje A	23
5.2	Analiza podjetja B	24
5.2.1	Analiza kazalnikov velikega podjetja B	24
5.2.2	Intervju s podjetjem B	25
5.2.3	Predlogi izboljšav za podjetje B	26
6	Sklep	28
	Literatura	31
	Viri	33
	Priloge	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Analizo kazalnikov malega podjetja A za leta 2015, 2016 in 2017	21
Preglednica 2: Analizo kazalnikov velikega podjetja B za leta 2015, 2016 in 2017	24

KRAJŠAVE

AJPES	Agencija RS za javno pravne evidence in storitve
OZ	Obligacijski zakonik
SRS	Slovenski računovodski standardi
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
ZIZ-L	Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvršbi in zavarovanju

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V današnjem poslovnem svetu je plačilna nedisciplina področje, ki predstavlja problem tako na domačem kot na globalnem trgu. Slovenija si že od osamosvojitve prizadeva omejiti ta problem z zakoni in ukrepi, eden od pomembnejših je sprejetje Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih (Ur. l. RS, 57/12).

Temeljni cilj podjetja v tržnem gospodarstvu je dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti lastniškega kapitala (Mramor 2002, 39). Teoretično podjetje porablja vhodne prvine (vložke), da bi v transformacijskem procesu s svojim znanjem, izkušnjami in sredstvi ustvarilo dodatno vrednost, ki jo ustvari s prodajo proizvodov in storitev. Na začetku cikla torej podjetje potrebuje vire financiranja, ki jih nato spremeni v osnovna in gibljiva sredstva ter delo. S tem ustvari proizvode ali storitve za prodajo na trgu ter se tako trudi pridobiti sredstva, ki naj bi bila večja od vloženih in bodo omogočala zagon novega cikla. Poleg zagona novega cikla lahko podjetje s pozitivnim poslovnim izidom oz. presežkom vlaga sredstva v nova znanja in tehnologijo, kar mu omogoča dolgoročni obstoj.

V praksi se pojavi težava, ker poznamo podjetja, ki imajo dobičke, vendar nimajo razpoložljivega denarja. Vrednost izdanega računa brez davka nam predstavlja prihodek, ki bo postal priliv denarja šele, ko bo račun plačan.

Če podjetju ne uspe izterjati svojih terjatev, se sooči s težavami v poslovanju, za financiranje novih ciklov se mora neugodno zadolžiti. Zelo hitro se lahko zgodi, da tudi samo postane neplačnik in s tem omogoča nastanek težav v poslovanju pri svojih dobaviteljih.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V zaključni nalogi se osredotočamo na učinkovito upravljanje s terjatvami, ker se že vrsto let ukvarjamo z delom na tem področju. Ugotavljamo, da predstavljajo terjatve za podjetja izredno težavno področje poslovanja ter da jih nemalokrat potisnejo na rob preživetja. Neplačila so postala del vsakdanjika v poslovanju. Naš namen je predstaviti načine, kako lahko samo podjetje prepreči ali zmanjša možnosti nastanka neplačil oziroma kako ukrepati v primeru, ko terjatev nastane, katere notranje in zunanje metode lahko uporabijo za izterjavo.

Cilj naloge je predstaviti možnosti upravljanja s terjatvami ter možnosti izterjave.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Analizo izvajamo ob predpostavki, da podatki v finančnih izkazih podjetij kažejo pravo,

realno in objektivno sliko tega, kar se je zgodilo v njegovem preteklem poslovanju.

Omejimo se na analizo podatkov dveh podjetij in obdobje razpoložljivosti računovodskih podatkov za zadnja tri leta. Druga omejitev je dejstvo, da smo se omejili na finančno poslovanje izključno slovenskih podjetij, ne glede na to, ali ima podjetje terjatve do domačih ali tujih partnerjev.

1.4 Metode raziskovanja

Pri izdelavi diplomskega dela uporabljamo tako deskriptivni kot tudi analitični pristop.

Gre za analizo računovodskih podatkov, pri samem pisanju diplomskega dela se najprej osredotočamo na sekundarne vire podatkov, to je literaturo in vire s proučevanega področja. Pri analiziranju poslovanja uporabljamo podatke iz računovodskih izkazov podjetja. V teoretičnem delu uporabljamo metodo deskripcije, komparativno metodo in metodo kompilacije.

V praktičnem delu diplomskega dela uporabljamo analitični pristop s pomočjo induktivne in deduktivne metode. Na podlagi teoretičnih ugotovitev oblikujemo sklepe o soodvisnosti med analiziranimi pojavi.

2 PLAČILNA NEDISCIPLINA

Za podjetje je pomembno, da posebno skrb nameni plačilni nedisciplini, da pa lahko omili njen vpliv pri poslovanju, je potrebno učinkovito upravljanje s terjatvami.

Plačilna nedisciplina za podjetje predstavlja tveganje, ki se kaže v pomanjkanju konkurenčnosti in donosnosti na trgu (Vodlan 2010, 6).

2.1 Definicija terjatev

Skladno s SRS 5 so terjatve pravice posamezne osebe, ki so zasnovane na premoženjskopравnih in drugih razmerjih, da od druge osebe zahteva poplačilo dolga, izvedbo storitve ali dobavo kake stvari (Ur. l. RS, 95/15). Terjatve so sredstva v obliki pravic, ki nastanejo zaradi različnih dejavnosti v poslovanju (Slabe Cepec in Lekše 2009, 61).

Dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe se ne štejejo kot poslovne terjatve, temveč se štejejo le tiste, ki so povezane s prihodki, ki izhajajo iz njih. Terjatve se pojavljajo do kupcev in drugih financerjev prodanih proizvodov ter opravljenih storitev, do dobaviteljev prvin poslovnega procesa, do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, do zaposlencev, do financerjev ter do uporabnikov finančnih naložb (Ur. l. RS, 95/15).

2.2 Narava terjatev

Najpogostejše so sprotne terjatve oziroma terjatve do kupcev, ki nastanejo ob prodaji, ko trenutek predaje učinkov in plačila ni isti. Poleg sprotnih terjatev poznamo še terjatev do zaposlenih ter terjatve do dobaviteljev, ki lahko nastanejo na podlagi danih predujmov ali predplačil (Slabe Cepec in Lekše 2009, 61).

Glede na zapadlost delimo terjatve na kratkoročne in dolgoročne. Kratkoročne terjatve se praviloma poplačajo v roku leta dni, vse ostale načeloma uvrščamo med dolgoročne terjatve (Ur. l. RS, 95/15).

Terjatve delimo tudi na terjatve, ki se nanašajo na stranke na domačem trgu, in na tiste, ki se nanašajo na stranke v tujini. Obravnavajo se posebej, ker je treba pri strankah v tujini upoštevati valuto države, v kateri je stranka (Ur. l. RS, 95/15).

2.3 Plačilna nedisciplina med poslovnimi partnerji

Dva izmed temeljnih ciljev večine poslovnih subjektov sta rast in širitev tako na domačem kot tujem trgu. Nepoznavanje pravnih in ekonomskih posebnosti Slovenije in ostalih držav in načina poslovanja partnerskih podjetij predstavlja največje ovire za podjetja pri rasti in širitvi. Dodatna ovira je tudi negotovost izterjave zapadlih obveznosti (Knez 2012, 5–6).

Po podatkih AJPES se število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi (zapadlimi terjatvami) v zadnjih petih letih zmanjšuje. Decembra 2013 je tako bilo število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi 6955, povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti pa je znašal 752.743.000 EUR. V decembru 2017 je število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi bilo precej manjše, in sicer 4120, prav tako je bil manjši povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti, ki je znašal 262.710.000 EUR (AJPES 2018a).

Da bi v podjetju zmanjšali tveganje nastanka zapadlih terjatev in zamud pri plačilih, je pomembno, da kot del poslovanja organizira tudi upravljanje s terjatvami. Upravljanje s terjatvami se v podjetju nanaša na preprečevanje nastanka zapadlih terjatev in na samo izterjavo.

Pri preprečevanju plačilne nediscipline je v podjetju finančna funkcija tista, ki zagotavlja plačilno sposobnost podjetja. Likvidnost oziroma kratkoročna plačilna sposobnost kaže, da podjetje v kratkem roku razpolaga z ustreznimi likvidnimi sredstvi za pravočasno poravnavo svojih zapadlih obveznosti. Solventnost ali dolgoročna plačilna sposobnost podjetja je sposobnost podjetja, da z rastjo finančne moči in ohranjanjem in vzpostavljanjem kapitalske ustreznosti doseže trajno plačilno sposobnost in obvladuje zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti na dolgi rok (Juričič 2006, 135).

3 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI

V času finančne nediscipline je za podjetje pomembno, da zna uspešno upravljati terjatve (Galič 2013, 59), to pomeni, da uporabimo eno od možnosti, ki lahko zmanjšuje tveganje pri neplačilih, in sicer ocenitev bonitete poslovanja poslovnega partnerja, zavarovanje terjatev, prodajo terjatev, sklepanje pogodb pred začetkom poslovanja s poslovnim partnerjem, poroštva in menice, hipoteko, aro, določanje plačilnih rokov in popustov, izobraževanje zaposlenih na področju upravljanja s terjatvami ter zaračunavanje zamudnih obresti v primeru zamude pri plačilu. Na ta način se lahko izognemo tveganju neplačila in povečevanju terjatev (Galič 2013, 59). Terjatve močno vplivajo na finančno moč podjetij, ki se odraža v njihovi plačilni sposobnosti, likvidnosti, sposobnosti financiranja in nadaljnjem razvoju podjetja ter celotnem gospodarstvu (Antončič, Ruzzier, Bratkovič Kregar in Auer Antončič, 2013, 187).

Plačilo terjatev predstavlja enega ključnih dejavnikov poslovanja vsakega podjetja, saj v primeru, da podjetje ne prejme pravočasno planiranih finančnih sredstev, to vpliva na realizacijo planiranih poslov (Ignjatović 2009, 1).

Nobenemu poslovnemu podjetju se ne da napovedati izida, zato pri vsaki odločitvi tvegamo. Sama stopnja tveganja je zelo različna, od ničelne pa do izjemno velike. Stopnja tveganja je zelo odvisna od razpoložljivosti informacij (Rebernik in Širec 2017, 391). Zato je izredno pomembno, da se podjetje pred začetkom poslovanja poduči o upravljanju s terjatvami, o možnostih preprečevanja nastanka spornih terjatev in o pravočasnem in pravilnem ukrepanju, če te nastanejo.

Upravljanje s terjatvami je zelo pomemben del poslovanja posameznega podjetja. Za propad ali uspeh podjetja je lahko ključna prava ali pravočasna informacija. Z ustreznimi ukrepi lahko podjetje močno zmanjša tveganje pred možnostjo zamud pri plačilih ali celo neplačilih s strani poslovnih partnerjev (Stanič 2012, 7).

Pred tveganji plačil udeležence poslovnih transakcij uspešno ščitijo pravni oziroma finančni instrumenti, kot so bančne garancije, jamstvena zavarovanja in drugi podobni osebnopravni instrumenti zaščite (Jus 2010, 64), prav tako ocenitev bonitete poslovanja, zavarovanje terjatev, prodaja terjatev, plačilni roki in popusti, izobraževanje zaposlenih ter zaračunavanje zamudnih obresti, kar obravnavamo v podpoglavjih 3.1 do 3.10.

3.1 Ocenitev bonitete poslovanja poslovnega partnerja

Prvi korak v smeri preprečevanja nastanka terjatev je pridobivanje informacij o poslovanju poslovnega partnerja. Bonitetna analiza in ocena sta v veliko pomoč pri zastavitvi pravilnega načina poslovanja s partnerjem (Stanič 2012, 7).

Bonitetne ocene kažejo na možnost, da podjetje ali zadruga ali samostojni podjetnik v

obdobju 12 mesecev po izdelavi bonitetne ocene lahko postanejo insolventni glede na ugotovljene vrednosti kazalnikov dobičkonosnosti in denarnega toka, likvidnosti, zadolženosti, velikosti, produktivnosti, rasti, aktivnosti in upravljanja z obratnim kapitalom (AJPES 2014, 2).

Dobro bonitetno oceno¹ bo dobilo podjetje, ki ima dobro uravnoteženo razmerje med kratkoročnimi finančnimi in poslovnimi obveznostmi, sredstvi podjetja, terjatvami, prometom in drugimi postavkami. Podjetje, ki nima uravnoteženega razmerja med naštetimi postavkami, bo imelo slabšo bonitetno oceno in bo s tem tudi predstavljalo možnost nepravočasnega plačevanja ali pa celo neplačila (Stanič 2012, 7).

Tudi če ima podjetje dobro bonitetno oceno, je vseeno priporočljivo postaviti najvišjo vrednost izpostavljenosti tveganju, t. i. maksimalno višino zneska, ki naj bi ga s fakturiranjem in brez prejetega predplačila ali drugega zavarovanja plačila odobrili poslovnemu partnerju. Čeprav ima podjetje dobro bonitetno oceno in je obravnavano kot varno, je treba paziti, da je višina zneska brez zavarovanja primerna velikosti prihodkov iz poslovanja. S tega vidika je razmerje med bonitetno oceno, oceno varnosti poslovanja s podjetjem in oceno maksimalne višine zneska brez zavarovanja zelo pomembno (Stanič 2012, 7).

Poleg bonitetne ocene podjetja za upravljanje terjatev uporabijo tudi finančne kazalnike, ki so instrumenti finančne analize, pri katerih se z namenom ugotavljanja uspešnosti, ocenjevanja in primerjanja finančni podatki kombinirajo in postavljajo v smiselna razmerja. S finančnimi kazalniki se meri stanje v podjetju (finančno stanje, uspešnost, donosnost), glede na specifičnost svojega poslovanja pa izberejo najprimernejše (AJPES 2014, 8).

AJPES (2014, 7) navaja: »V ekonomski teoriji ne obstaja generalno sprejeta splošna teorija, ki bi določala faktorje, ki neposredno vplivajo na to, da poslovni subjekti postanejo plačilno nesposobni in kako natančno se to zgodi. Zato si pri proučevanju tega pojava pomagamo s finančnimi kazalniki, izračunanimi iz računovodskih izkazov. Ti se pogosto razumejo kot simptomi bližajoče plačilne nesposobnosti.«

Finančni kazalniki prikazujejo osnovne značilnosti poslovanja poslovnih subjektov v smislu njihovih ekonomskih značilnosti in konkurenčnih prednosti ter omogočajo primerjavo med poslovnimi subjekti, saj je iz njih zaradi načina izračuna izločen vpliv velikosti poslovnih subjektov (AJPES 2014, 7, po AJPES 2018b).

- Finančni dolg/EBITDA je kazalnik uspešnosti, ki ga pogosto uporabljamo kot oceno obsega denarne toka iz poslovanja ter si z njim pomagamo pri oceni stabilnosti poslovanja analiziranega podjetja in njegovo zanesljivostjo pri izpolnjevanju obveznosti (Mörec 2013, 31).

¹ Po AJPES se subjekte razvsti v 10 bonitetnih razredov z bonitetnimi ocenami od SB1 do SB10, pri čemer je SB1 najboljša bonitetna ocena, SB10 pa najslabša, čeprav ni nujno da slednja že pomeni nastop dogodka neplačila (AJPES 2014, 3).

Na podlagi tega kazalnika lahko ocenimo ali bo podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti ob enakem obsegu poslovanja in dobička. Višji neto dolg oziroma EBITDA nakazuje na višje tveganje za upnike oziroma nakazuje na manjšo sposobnost odplačevanja dolgov podjetja (Bizi 2018).

- Obratni kapital je kazalnik likvidnosti ter kaže na upravljanje s tekočim premoženjem podjetja in je eden od temeljnih kazalnikov kratkoročne plačilne sposobnosti (Bizi 2018). Obratni kapital je opredeljen kot razlika med obveznostmi do dolgoročnih virov in dolgoročnimi sredstvi. Izračuna se po formuli (Jurčič 2006, 136):

obratni kapital = kapital + dolgoročni dolgovi (z dolgoročnimi rezervacijami) – dolgoročna sredstva.

Pozitivna razlika pokaže na to, da obratni kapital lahko financira kratkoročna sredstva, negativna pa, da obratnega kapitala ni, kar pomeni, da se dolgoročna sredstva financirajo s kratkoročnimi viri (Jurčič 2006, 136).

S pomočjo kazalnika gibanje neto obratnega kapitala podjetje ugotovi gibanje potreb po njihovem financiranju (Mörec 2013, 28).

- Hitri koeficient likvidnosti prav tako spada pod kazalnike likvidnosti, kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

Izračuna se po formuli (Slovenski računovodski standard 29 (2006) 2015, 7):

hitri koeficient = denarna sredstva/kratkoročne obveznosti.

Vrednost 0,1 kaže, da ima podjetje vedno na voljo vsaj 10 % sredstev v najbolj likvidni obliki. Zmanjševanje hitrega koeficienta kaže na negativni trend in lahko privede do nelikvidnosti podjetja (Šuštar 2009, 50).

- Pospešeni koeficient spada pod kazalnike likvidnosti in meri pokritost kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi in s kratkoročnimi terjatvami. Izračuna se po formuli:

pospešeni koeficient likvidnosti = denarna sredstva + kratkoročne terjatve/kratkoročne obveznosti (Slovenski računovodski standard 29 (2006) 2015, 7).

Najmanjša priporočena vrednost koeficienta je vsaj 0,8. Vrednosti, višje od 0,8, povedo, da podjetje ne bo imelo težav pri pokrivanju svojih kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi in s kratkoročnimi terjatvami. Vrednosti pod 0,8 nakazujejo na težave podjetja pri pokrivanju svojih kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi in s kratkoročnimi terjatvami (Šuštar 2009, 51).

- Kratkoročni koeficient (kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti) spada pod kazalnike likvidnosti in kaže sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne dolgove s kratkoročnimi sredstvi (Jurčič 2006, 137).

Kratkoročni koeficient (kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti) se izračuna po formuli (Slovenski inštitut za revizijo 2016, 46):

kratkoročni koeficient = kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti.

Priporočljiva vrednost koeficienta je 2. Večja kot je vrednost kazalnika, večja je možnost, da bo podjetje poravnalo svoje kratkoročne obveznosti (Jurčič 2006, 137).

- Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev so kazalnik likvidnosti in izkazuje

povprečno število dni, v katerih podjetje dobi plačane svoje kratkoročne poslovne terjatve. Z njegovo pomočjo razberemo zamude pri plačilih oziroma težave pri izterjavi, ki jih ima podjetje do kupcev in je najbolj pristojen, ko ga primerjamo z dejanskimi plačilnimi roki v podjetju. Daljši čas kreditiranja kupcev pomeni, da podjetje potrebuje več sredstev za financiranje terjatev. Cilj obvladovanja terjatev v podjetju je skrajšanje dni vezave kratkoročnih poslovnih terjatev, saj se tako zmanjša potrebni obseg sredstev za financiranje le teh (Peterlin 2007, 83).

Formula za izračun (Rakovec 2009, 791):

dnevi vezave terjatev = $365/\text{koeficient obračanja terjatev}$.

- Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti so kazalnik likvidnosti in izkazujejo povprečno število dni, v katerih podjetje poravnava svoje kratkoročne poslovne obveznosti. V primeru, da se dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti iz leta v leto podaljšujejo, to nakazuje na težave z likvidnostjo podjetja (Bizi 2018).
- Denarni tok je tok denarja, ki ga podjetje prejme in izda iz podjetja. Pove nam, koliko denarja je podjetje prejelo v določenem času in koliko porabilo za plačilo svojih obveznosti (Robnik 2010, 1). Poslovodstvo mora spremljati ključne dejavnike za obvladovanje denarnega toka, to je gibanje prodaje, nabave in zaloge (Robnik 2010, 4), zato krajši kot je čas denarnega toka, bolj je to ugodno za likvidnost podjetja – plačilno sposobnost.

3.2 Zavarovanje terjatev

Naslednja možnost, ki jo podjetje lahko uporabi za preprečevanje nastanka terjatev, je zavarovanje terjatev pri zavarovalnici, ki mora biti registrirana pri Agenciji za zavarovalni nadzor. Danes se pojavljajo podjetja, katerih osnovni kapital ne ustreza kapitalnim zahtevam za opravljanje dejavnosti zavarovanja terjatev, prav tako niso registrirana, kar pa lahko pomeni, da tako podjetje ne bo moglo izpolniti obveznosti do zavarovanca. Zato je tudi pri izbiri zavarovanja obvezna previdnost (Stanič, 2012, Poslovanje in izterjava v EU).

Po 921. členu OZ mora podjetje, ki želi zavarovati terjatve, zavarovalnici plačati zavarovalni prispevek, zavarovalnica pa se obveže, da bo v primeru zavarovalnega dogodka podjetju izplačala zavarovalnino ali odškodnino (Ur. l. RS, 97/07).

Podjetje, ki se odloči za zavarovanje terjatev, zmanjša tveganje posameznega posla in posledično poskrbi za likvidnost. O tem, katere terjatve bo podjetje predalo v zavarovanje, se odloča samo, vendar tudi zavarovalnica sama presodi, ali bo prevzela v zavarovanje določenega kupca, največkrat na podlagi njegovih plačilnih sposobnosti, včasih pa tudi na podlagi njegovih proizvodov oziroma prodajne zmogljivosti (Artnik 2016, 2). Pri ocenjevanju tveganj zavarovalnice uporabljajo ključne informacije iz bilance stanja in izkaza uspeha, finančnih kazalnikov, iz analize sektorja in analize države kupca (Artnik 2013, 8).

Ko se podjetje odloča za zavarovanje terjatev, lahko izbira med različnimi opcijami, in sicer med zavarovanjem celotne prodaje, zavarovanjem posameznih poslov in zavarovanjem vračila avansa (Artnik 2013, 5).

Z zavarovanjem terjatev si podjetje zagotovi izplačilo zavarovalnine v primeru nastopa škodnega primera in si poveča urejenost poslovanja. Z izplačilom zavarovalnine v primeru nastopa škodnega primera podjetje lažje načrtuje denarne tokove ter si izboljša pogoje financiranja in boniteto (Artnik 2013, 9).

3.3 Prodaja terjatev

Prodaja terjatev je ena od možnosti, s katero si podjetje lahko pomaga pri financiranju poslovanja oziroma zmanjšuje možnosti neplačil s strani kupcev.

Prodaja terjatev je finančni posel, s katerim podjetje odstopi eno ali več poslovnih terjatev za določeno ceno nekomu drugemu, ki s tem postane lastnik terjatve oziroma je prevzemnik terjatve. Na novega lastnika se prenesejo tudi vse stranske pravice v zvezi s prodano terjatvijo, kot so pravice iz zavarovanja, pravice do obresti itd. Prav tako se na novega lastnika prenese pravica do izterjave prodane terjatve. Za dolžnika to pomeni, da ni več dolžan plačati upniku, ki mu je dobavil blago ali opravil storitev, temveč mora dolg poravnati novemu lastniku. Obveznost prodajalca terjatve je, da dolžnika, čigar dolg se prodaja, obvesti o prodaji oziroma novem lastniku terjatve. Tako bo dolžnik seznanjen, komu mora poravnati svoj dolg. S prenosom lastništva terjatve se za samega dolžnika ne spremenijo nobeni pogoji, zato mora podjetje obvestiti dolžnika o novem lastniku, ne potrebuje pa nobenega soglasja s strani dolžnika (Horvat 2014, 48).

V praksi se pojavljata dva izraza v zvezi s prodajo terjatev, in sicer faktoring in odkup terjatev. Glavna razlika med faktoringom in odkupom terjatev je, da gre pri odkupu terjatev za enkratno unovčevanje zapadlih ali še nezapadlih terjatev, medtem ko je faktoring dogovorjeno dolgoročno unovčevanje še nezapadlih terjatev. Faktoring pravimo odkupovanju nezapadlih terjatev v obdobju, ki praviloma ni krajše od enega leta (Finance 2016, 38).

Faktoring lahko uporabljamo kot vrsto financiranja poslovanja z odkupom nezapadlih terjatev. Uporabljamo ga lahko, ko hitro potrebujemo finančna sredstva, ko nam banka ne odobri premostitvenega posojila ali pa ga uporabimo kot vrsto zavarovanja pred neplačili (Ivanc 2018, 74).

Faktor oziroma kupec terjatve z odkupom terjatve prevzame tveganje neplačila in izterjave dolga. Cena odkupa terjatve je odvisna od tveganosti za neplačilo. Če je tveganje neplačila majhno, odkupna cena terjatve ne bo bistveno nižja od nominalne vrednosti oziroma bo odražala ceno financiranja odkupa za obdobje od izstavitve fakture do plačila. V tem primeru prejmemo denar s strani faktorja že ob izstavitvi fakture, morebitno tveganje za neplačilo pa

sprejeme on. Če ne pride do plačila s strani dolžnika, se je treba zavedati, da take terjatve ne bomo mogli več predati v faktoring oziroma se nam bo povečal diskont (Ivanc 2018, 74).

Za terjatve do kupcev v tujini lahko uporabimo možnost popolnega faktoringa. Popoln faktoring, poleg financiranja in zavarovanja terjatve, zajema tudi vodenje računov odprtih terjatev do določenega kupca, unovčevanje terjatev in izterjavo ter preverjanje bonitetne ocene in kreditne sposobnosti poslovnega partnerja. V primeru slabe bonitetne ocene lahko uporabimo faktoring z regresno pravico. Pri taki vrsti faktoringa tveganje neplačila ostane na nas, prav tako smo dolžni poravnati morebitne zamudne obresti. V takem primeru poskrbimo zgolj za hitrejšo pridobitev denarja, sami pa moramo poskrbeti za omejitev kreditnega tveganja pri takem poslu, kar lahko storimo z zahtevo po avansu ali pa s kakšno drugo obliko zavarovanja pred morebitnim neplačilom s strani kupca (Ivanc 2018, 74).

3.4 Sklepanje pogodb pred začetkom poslovanja s poslovnim partnerjem

Pod upravljanje s terjatvami spada tudi sklepanje pogodb pred začetkom poslovanja s poslovnimi partnerji. S predpogodbo, z izročitvijo stvari v posest, delnim plačilom kupnine, aro si upnik zmanjša možnosti tveganja nastanka neplačila (Varanelli 2015, 118–119).

Predpogodba je pogodba, s katero se stranki zavezujeta, da bosta sklenili drugo pogodbo oziroma glavno pogodbo. Poglavitni namen pogodbenih strank so pravni učinki, ki praviloma sledijo sklenitvi glavne pogodbe. Pogodbeni stranki lahko v predpogodbo skupaj z zavezo sklenitve glavne pogodbe vključita tudi del pravnih učinkov, tako da eni ali drugi pogodbeni stranki že v sami predpogodbi nalagata del izpolnitvenih obveznosti iz glavne pogodbe. Najbolj tipična primera sta izročitev stvari v posest ali delno plačilo kupnine. Novejša sodna praksa je zavzela stališče, da se lahko utrdijo obveznosti iz predpogodbe z aro oziroma da v zakonu ni take prepovedi. Stališče utemeljuje z načelom avtonomije volje oziroma z dispozitivno naravo zakonskih odločb, ki urejajo predpogodbo (Varanelli 2015, 118–119).

Predpogodba zavezuje stranki k sklenitvi glavne pogodbe. Če katera stranka noče skleniti glavne pogodbe, ima možnost vložiti tožbo na sklenitev pogodbe. Kadar se okoliščine niso tako spremenile, da bi bila poznejša sodba neizvršljiva, bo sodišče ugodilo zahtevku za sklenitev pogodbe. V primeru, da sodišče ne ugotovi zahtevku za sklenitev pogodbe, lahko oškodovana stranka uveljavlja možnost odškodnine na podlagi predpogodbe, po splošnih pravilih o odškodninski odgovornosti (Varanelli 2015, 118–119).

3.5 Bančne garancije, poroštva in menice

Bančna garancija se uporablja kot jamstvo tretje osebe, predvsem banke ali druge finančne institucije, za pravilno izpolnitev sedanje ali prihodnje obveznosti dolžnika na osnovi pogodbe oziroma drugega pravnega razmerja. Bančna garancija lahko predstavlja v

ekonomskem pomenu instrument delnega ali popolnega, v določenih primerih celo več kot popolnega prenašanja tveganj poslovnih transakcij na tretjo osebo, kot že napisano banko ali drugo finančno institucijo. Bančna garancija, za razliko od drugih bančnih instrumentov zaščite pred tveganji v praksi stranke gospodarskih poslov ne štiti samo pred tveganjem neplačil, nepravočasnih ali kako drugače nepravilnih plačil, temveč bančna garancija pokriva številne druge nedenarne obveznosti, praktično katerokoli drugo pogodbeno obveznost, in uporabnikom zagotavlja njihovo pravilno izpolnitev (Jus 2010, 61).

1012. člen OZ določa, da se s poroštveno pogodbo porok zavezuje, da bo upniku izpolnil in poravnal zapadlo obveznost, če tega ne bi storil dolžnik. 1013. člen OZ določa, da mora porok podati pisno izjavo, da bi bila pogodba zavezujoča. 1014. člen OZ določa, da se s poroštveno pogodbo lahko zaveže samo tisti, ki ima popolno poslovno sposobnost (Ur. l. RS, 97/07).

Poroštvo preneha po izpolnjeni obveznosti, ne glede to, kdo izpolni obveznost, dolžnik ali porok. V primeru, da izpolni obveznost dolžnik, poroštvo preneha. V primeru, da obveznost poravnava porok, poroštvo preneha, vendar ima dolžnik še vedno glavno obveznost do poroka. S tem porok postane upnik, naj se prenese terjatev z vsemi stranskimi pravicami in jamstvi za izpolnitev (Vrenčur 2013, 123).

Menica je ena od možnosti zavarovanja plačila. Z menico se izdajatelj oziroma trasat pisno zaveže, da bo plačal sam ali po njem pozvana oseba oziroma trasat na menici naveden znesek, ob določenem času in na določenem kraju (Naraks 2012, 2).

Obstajata dve vrsti menic, in sicer trasirana menica ter lastna menica. Trasirana menica je pisna izjava, v kateri izdajatelj poziva neko osebo k sprejetju obveznosti plačila zneska, določenega v menici, in k plačilu obveznosti po odredbi tretje osebe. Lastna menica je enostranska izjava, s katero se njen izdajatelj zavezuje, da bo ob dospelosti sam plačal na menici naveden znesek v menici navedeni osebi (Korže 2013, 13).

Upnik dobi z menico s strani svojega dolžnika obljubo, da mu bo ta kasneje poplačal dolg. Velja tudi, da če menico sprejme banka, se ta zaveže k poplačilu dogovorjenega zneska na menici, kar za upnika predstavlja dodatno varstvo za poplačilo terjatev na dogovorjeni rok. Prednost menice je tudi v tem, da dolžnik, ki je izdal menico, ne more ugovarjati njenemu unovčenju z ugovori, ki se tičejo posla, za katerega je bila izdana menica (Poslovni portal 2018).

Pri menici moramo biti pozorni pri preverjanju meničnih zavezancev in njihove bonitete, saj je od njih odvisna uspešnost menične terjatve. Sama menica je v zadnjem času precej izgubila svoj pomen, predvsem na račun novih instrumentov bančnega poslovanja, vendar je še vedno primerna kot samostojen instrument zavarovanja manjših poslov, predvsem pri manjših in srednjih podjetjih (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik 2009, 83).

Bianko menica imenujemo menico, na kateri niso navedeni podatki o menični vsoti, o dnevu izdaje in o dnevu dospelosti. Menica je lahko napisana na čemer koli, čeprav spada pod vrednosti papir. V praksi najpogosteje uporabljamo posebne tiskovine, menične golice in menične blankete, na katerih so odtisnjeni nespremenljivi deli menice. Menico lahko prilagodimo svojemu poslovanju s tem, da v prazne dele vpišemo primerno vsebino. Pri menici je treba poudariti še načelo menične strogosti, ki se nanaša na imetnikovo dolžnost, da mora menico predložiti v plačilo na natančno določen dan. Če imetnik zamudi rok, izgubi pravico protesta in s tem posledično tudi regresno pravico (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik 2009, 84).

Menica ima denarno-menjalno vlogo, plačilno vlogo, vlogo pridobitve kredita in financiranja ter vlogo zavarovanja. Poznamo (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik 2009, 84):

- blagovno menico, ki omogoča kreditiranje in diskontiranje v povezavi z blagom;
- finančno ali kreditno menico, nadomestno plačilno sredstvo za denar;
- kavcijsko menico, ki jo uporabljamo za varnost pri morebitnih kasnejših terjatvah;
- zakladno menico, ki jo izda država za kritje svojih finančnih potreb;
- rimeso menico, ki je namenjena plačilu dolga.

Omeniti moramo še, da zamudne obresti v primeru neplačila dolžnika začnejo teči na prvi dan po dogovorjenem roku (Črčinovič Krofič in Leva Bukovnik 2009, 108).

3.6 Hipoteka

Celovito ureditev zastavnih pravic, z izjemo tistih na ladjah in zrakoplovih, je uredil stvarnopravni zakonik (SPZ), ki je začel veljati s 1. januarjem 2003. Osrednje mesto zavzema hipoteka kot zastavna pravica na nepremičninah. Materialnopravne vidike hipoteke ureja SPZ, za samo realizacijo tovrstnih zavarovanj zunaj stečaja pa je pomemben Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), v stečaju pa določbe Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). Pri hipoteki je treba upoštevati pravila Zakona o zemljiški knjigi (ZZK-1), ker se hipoteka vpisuje v zemljiško knjigo kot stvarna pravica na nepremičninah (Tratnik 2012, 5).

V praksi so zelo pomemben predmet stvarnopravnih zavarovanj nepremičnine. V primerjavi s premičninami imajo nepremičnine dve veliki prednosti, in sicer je prva sorazmerno visoka in stabilna vrednost, druga pa je obstoj zemljiške knjige kot javne evidence pravnega stanja nepremičnine, kar močno olajšuje promet s premičninami. Tako se ima hipotekarni upnik vsak trenutek moč seznaniti s pravnim stanjem nepremičnine, ki naj bi se obremenila s hipoteko. Sami podatki v zemljiški knjigi so večinoma pravilni, v primeru, ko niso, pa upnika varuje načelo zaupanja v zemljiško knjigo (Tratnik 2012, 21).

Za zavarovanje terjatev z nepremičninami naše pravo pozna dva pravna instituta, in sicer

hipoteko in zemljiški dolg, ki ju poznamo pod skupnim izrazom zemljiška zastava. Poleg zemljiških zastav pride za zavarovanje obveznosti z nepremičninami v poštev tudi stvarno breme. Hipoteka je po 138. členu SPZ opredeljena kot zastavna pravica na nepremičninah, medtem ko je zastavna pravica po definiciji iz prvega odstavka 128. člena SPZ omejena stvarna pravica na točno določeni tudi stvari ali pravici, ki upniku služi za zavarovanje ene ali več točno določenih terjatev in ki zastavnega upnika pooblašča, da se v primeru nepravočasnega poplčila njegova terjatev poplača iz vrednosti zastavljenega objekta. Zelo pomemben podatek pri hipotekarnem zavarovanju terjatev je, da ima poplačilna pravica zastavnega upnika prednost pred vsemi drugimi upniki zastavitelja in da poleg glavnice zajema tudi obresti in stroške (Tratnik 2012, 21).

Pri samem zavarovanju terjatev s hipoteko je potrebno obširno znanje s tega področja, in sicer od predmeta hipoteke, zavarovane terjatve, ustanovitve hipoteke, samega položaja in pravic strank v času pred zapadlostjo zavarovane terjatve do realizacije in prenehanja hipoteke. Potrebno je tudi obširno znanje s področja izvršb na obremenjeno nepremičnino, položaj samega upnika v primeru stečaja zastavitelja ter znanja s področja različnih vrst hipoteke in njihove posebnosti, kot so na primer nadhipoteke, skupne hipoteke, maksimalne hipoteke ter zastavne pravice na nevpisanih nepremičninah. Zato je za podjetja priporočljivo, da si poiščejo svetovanje ali s strani zunanjega izvajalca, tu predvsem mislimo odvetniške družbe ali agencije za izterjavo dolgov, ali pa v primeru, da je smotno glede na obseg poslovanja zaposliti strokovnega sodelavca s področja prava.

3.7 Ara

Z aro lahko podjetje vsaj deloma prepreči nastanek terjatve. Ara se priporoča pri kupoprodajnih pogodbah, kjer višino are določita stranki.

Pogodba se šteje za sklenjeno (ara), če je ob sklenitvi pogodbe ena stranka dala drugi stranki neki znesek denarja ali neko količino drugih nadomestnih stvari. Pri izpolnitvi pogodbe se mora ara vrniti ali šteti v izpolnitev obveznosti. V primeru neizpolnitve pogodbe s strani stranke, ki je dala aro, sme druga stranka po svoji izbiri zahtevati izpolnitev pogodbe ali povrnitev škode, pri tem pa mora aro všteti v odškodnino ali jo vrniti, lahko pa se tudi zadovolji s prejeto aro (Ur. l. RS, 97/07).

3.8 Plačilni roki in popusti

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih določa plačilne roke med gospodarskimi subjekti, ki ne smejo biti daljši od 60 dni. Izjemoma je lahko dolžina plačilnega roka 120 dni, če je dolžina roka dogovorjena v pisni obliki in če tak rok ne predstavlja nepravičnega pogodbenega dogovora. Zakon tudi določa dolžino plačilnega roka v primeru, ko je dolžnik javni organ, in sicer rok ne sme biti daljši od 30 dni (Ur. l. RS, 57/12).

Plačilni rok začne teči, razen če zakon ne določa drugače (Rakovec 2009, 789):

- z dnem prejetja blaga ali opravljene storitve v primeru, da je blago prejeto ali je opravljena storitev pred ali na dogovorjeni dan;
- z dnem prejetja blaga ali opravljene storitve v primeru, da je blago prejeto ali je opravljena storitev z zamudo, ali pa da datum prejetja blaga ali izvedbe storitve ni bil dogovorjen.

Na splošno podjetje upošteva tri dejavnike pri oblikovanju plačilnih rokov, in sicer velikost terjatve, verjetnost, da kupec ne bo plačal, ter pokvarljivost blaga (Rakovec 2009, 789).

Da bi se gospodarski subjekti izognili tveganju nastanka terjatev, imajo zakonsko možnost ponuditi popust pred plačilnim rokom. Podjetju je smotrno ponuditi tako vrsto popusta v primeru, ko sumi, da je kupec rizičen z vidika plačila ter ko je terjatev manjša in so zato stroški take izterjave relativno veliki (Rakovec 2009, 789).

Popusti na hitro plačilo lahko pripomorejo k hitrejšemu plačilu in s tem manjšim oportunitetnim stroškom vezave denarja, prav tako vplivajo na zmanjšanje stroškov izterjave ter lažje spremljanje terjatev (Rakovec 2009, 790).

Smotrno je, da podjetje oblikuje kreditno politiko do posameznega kupca, kjer se prepletata tako finančni kot tržni vidik. Določitev plačilnih rokov posameznemu kupcu je tako v rokah prodaje, medtem ko je naloga finančne službe, da tekoče opozarja o zamudah pri plačilih, ki podaljšujejo plačilne roke. Osnovno pravilo je, da morajo biti plačilni roki med kupci in dobavitelji usklajeni, ker se na ta način zasleduje logika, da obveznosti do dobaviteljev financirajo terjatve do kupcev (Rakovec 2009, 790).

3.9 Izobraževanje zaposlenih na področju terjatev

Najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja so zagotovo zaposleni oziroma njihove zmožnosti. Pogosto se dogaja, da ima eno podjetje boljše rezultate od drugega, čeprav sta obe podjetji enako veliki, se ukvarjata z isto dejavnostjo in delujeta v istem poslovnem okolju. Razlogi za razliko v uspešnosti so lahko številni, vendar je razlika velikokrat posledica različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kvalitete človeških zmožnosti (Milost, 2001, 1).

V podjetju vsak udeleženec prejema nagrado od organizacije, ki je povračilo za njegov prispevek k organizaciji (Douma in Schreuder 2013, 121)

Konkurenčne prednosti podjetja se najbolj izrazijo, ko podjetje v celoti izrablja vire oziroma potencialne zaposlenih, potencialne, ki so redki, cenjeni in jih je izredno težko nadomestiti (Vinković Kravaica 2014, 3).

V velikih podjetjih morajo terjatve upravljati specializirani finančni sodelavci, medtem ko je v manjših podjetjih upravljanje s terjatvami prepuščeno direktorju in tajnici (Mušibegović 2012, 8).

Konkurenčno prilagajanje spremembam na trgu zahteva od podjetja intenzivno pridobivanje novih in dopolnjevanje obstoječih kvalifikacij zaposlenih. Z drugimi besedami povedano je podjetje lahko konkurenčno samo ob ustrezno usposobljeni delovni sili. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih mora biti organizirano in se razlikuje glede na gospodarsko dejavnost podjetja, delovno mesto posameznika ter velikost podjetja. Podjetje lahko organizira izobraževanje po programih, in sicer program za pridobitev formalne izobrazbe, programi specializacije, programi usposabljanja in prekvalifikacij ter obiskovanje krajših oblik strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (Ivančič 1998, 74–80).

Iz navedenega lahko povzamemo, da je znanje zaposlenih izredno pomembno in ima veliko vrednost za podjetje. S tega vidika je potrebno zaposlene na vseh področjih izobraževati, jim zagotoviti možnosti tako osebne kot poslovne rasti.

3.10 Zamudne obresti

Po 378. členu Obligacijskega zakonika je dolžnik, ki je v zamudi z izpolnitvijo denarne obveznosti, dolžan poleg glavnice poravnati še zamudne obresti. Obrestna mera zamudnih obresti po zakonu znaša 8 % letno, če posebni zakon ne določa drugače (Ur. l. RS, 97/07).

Upnik in dolžnik se lahko medsebojno dogovorita o nižjih ali višjih zamudnih obrestih. Upnik ima pravico zahtevati plačilo zamudnih obresti ne glede na to, ali je zaradi dolžnikove zamude nastala škoda. V primeru nastanka škode zaradi dolžnikove zamude ima upnik pravico zahtevati od dolžnika razliko med višino škode in višino obresti (Ur. l. RS, 97/07).

4 NAČIN IZTERJAVE

Drugi del upravljanja s terjatvami je možnost izterjave terjatev, če te nastanejo. Na tem področju se lahko podjetje odloča med različnimi možnostmi in jih prilagodi potrebam svojega poslovanja.

Organizacija izterjave dolga je za podjetje pomemben faktor. Podjetje, ki se ne ukvarja z organizacijo izterjave oziroma jo prepušča običajnim tokovom, nima dobre perspektive. Neplačevanje je danes postala stalnica, ki se ji lahko kot podjetje zoperstavimo na različne načine (Prek in Rems 1999, 58).

Pri obvladovanju terjatev je ključnega pomena, da podjetje spremlja in nadzoruje terjatve, prav tako je to ena osrednjih nalog finančne službe. Predvsem je pomembna analiza gibanja terjatev in analiza vzrokov za odmike. Za obvladovanje terjatev je prav tako pomembna dobra informacijska podpora, ki daje kvalitetne informacije o bazi podatkov, velikosti in starosti terjatev, kar je osnova pri izterjavi (Rakovec 2009, 790).

Terjatve do posameznega kupca spremljamo predvsem preko kontnih kartic, starostne strukture terjatev ter povprečnega časa plačila. Kontna kartica je zapis, ki pokaže vse računovodske podatke ter izpis odprtih postavk posameznega kupca. Starostna struktura terjatev je najpogosteje uporabljena tehnika kontrole nad upravljanjem terjatev. Starostna struktura terjatev je zapis vseh kupcev v tabeli, do katerih ima podjetje odprte terjatve. Ponuja pregled odprtih terjatev, pregled že zapadlih terjatev ter jih razdeli po starosti v ustrezen stolpec. Pri povprečnem času plačila najprej izberemo čas nastanka, v večini primerov čas nastanka fakture, ter pogledamo, koliko časa je minilo do plačila posamezne fakture. Nato izberemo opazovano obdobje in zanj izračunamo tehtan povprečni čas plačila (Rakovec 2009, 790).

Upravljanje s terjatvami pozna različne faze izterjave, in sicer interno opominjanje (pisna in telefonska izterjava), vključitev zunanje izterjevalne agencije ter končno fazo po sodni poti (Rakovec 2009, 792).

4.1 Interno opominjanje podjetja samega

Temelj upravljanja s terjatvami je interno opominjanje dolžnikov. Interno opominjanje mora biti sistematično in je osnova za nadaljnje postopke pri odvetniški družbi, zunanjih agencijah in sodnih postopkih, če interna izterjava ni uspešna.

Če se podjetje odloči za interno izterjavo dolžnika, je pomembno, da izterjavo začne v čim krajšem roku. Za učinkovito izterjavo je treba organizirati proces izterjave, za katerega je značilno, da se pritisk na dolžnika stopnjuje. Z agresivno izterjavo se obseg neizterljivih terjatev do neke točke zmanjšuje (točka zasičenosti), potem pa tudi dodatni stroški, vloženi v

izterjavo, ne zmanjšujejo več obsega neizterljivih terjatev (Rakovec 2009, 792).

Lovenjak navaja, da je pri interni izterjavi bistvenega pomena najti ravnovesje med vloženim trdom in uspešnostjo. Podjetje mora vnaprej definirati proces izterjave, jasno opredeliti naloge odgovornih oseb za upravljanje s terjatvami, postavljanje skrajnega roka za delno ali celotno plačilo terjatev, prav tako pa imajo velik pomen tudi usklajenost, doslednost in sistematičnost (Lovenjak 2013, 5).

V praksi se pri internem opominjanju s strani podjetja uporabljajo različne faze izterjave. Običajno se začne s pisnim opominom. Priporočljivo je postopek pisnega opominjanja začeti med 8. in 15. dnevom. S tem damo dolžniku vedeti, da za terjatve ažurno skrbimo. Opominjanje mora podjetje izvajati sistematično. V praksi se zaradi bojazni izgube stranke samo opominjanje začne kasneje (Rakovec 2009, 792).

Pred pisnim opominom ali po njem se opravi tudi telefonska izterjava dolžnika. Pri tem se moramo dobro pripraviti na pogovor, seznaniti se moramo z vsemi razpoložljivimi podatki, preveriti zgodovino poslovanja z dolžnikom, definirati cilj (največkrat znesek in datum plačila) ter pripraviti morebitna vprašanja. Da bi interna izterjava s klicem dolžnika bila uspešna, je priporočljivo upoštevati osem osnovnih korakov, in sicer (Lovenjak 2013, 8–9):

- identifikacija dolžnika,
- identifikacija upnika,
- zahteva po plačilu,
- premor,
- predlog rešitve,
- potrditev dogovora,
- zabeležka dogovora.

Pri telefonski izterjavi je poslušanje dolžnika težje in pomembnejše od govorjenja, klicatelj mora ostati neoseben in empatičen, uporabljati mora konstruktivno kritiko, pogovor mora voditi s prej pripravljenimi vprašanji ter dolžnika pohvaliti in se mu zahvaliti, kadar le lahko (Lovenjak 2013, 8–9).

4.2 Opominjanje s pomočjo odvetniške družbe

Ena od možnosti, če je interna izterjava neuspešna, je izterjava preko opominov odvetnika (Rakovec 2009, 792). Zakon o odvetništvu navaja, da odvetnik v okviru svojega poklica pravno svetuje, zastopa in zagovarja stranke, sestavlja listine in zastopa stranke v njihovih pravnih razmerjih (Ur. l. RS, 46/16).

Pooblaščen odvetnik s strani podjetja lahko pripravi opomin pred izvršbo ter lahko opozori dolžnika na posledice neplačila. Prav tako lahko poskrbi za ustrezen izvensodni dogovor o

poplačilu dolga, v kolikor se podjetje in dolžnik strinjata s takim dogovorom, s katerim se dolžnik izogne stroškom izvršbe in morebitnim neprijetnostim. Osrednji del izvršilnega prava je izvršba, vendar ni edina in niti ni vedno najbolj učinkovita kot način izterjave. Če kljub odvetniškim pozivom ne pride do plačila s strani dolžnika, lahko pooblaščen odvetnik po navodilih stranke začne postopek izvršbe, kazenske ovadbe ali tožbe (Ježek in Snoj 2018, 1).

4.3 Najem zunanje agencije za izterjavo terjatev

V primeru neuspešnosti interne izterjave se podjetja največkrat obrnejo na izterjevalne agencije, da izpeljejo postopek izterjave. S tem problem pridobi pomembnost in stvar postane resnejša (Rakovec 2009, 792).

Agencija je specializirano podjetje na področju upravljanja s terjatvami. Z opominjanjem s strani agencije se doseže drugačen pristop dolžnika do svojih obveznosti. Tak način izterjave je dobro sistematiziran in nudi natančen pregled samega postopka izterjave. S strani agencije na dolžnika pride do večkratnega zahtevka za plačilo, s čimer se povečuje verjetnost poplačila (Ademovič 2006, 7).

S predajo izterjave dolžnikov zunanji agenciji podjetja preložijo večji del odgovornosti na zunanjega izvajalca. S tem se zmanjša možnost poslabšanja odnosa s strankami, saj podjetje s tem izkaže, da ima ustaljeni postopek izterjave pri morebitnih neplačilih. Agencije v sodelovanju s podjetjem pripravijo do podrobnosti izdelan scenarij izterjave, ki odgovarja poslovanju samega podjetja. Pri tem natančno analizirajo dolžnike in razloge za neplačila ter pripravijo načrte, ki omogočajo čim večja in hitrejša poplačila, hkrati pa pomagajo ohraniti zdrav poslovni odnos (Ademovič 2006, 7).

Agencija opravi sistematizirano izterjavo, pri tem lahko uporablja pisno opominjanje, telefonsko opominjanje ter terensko izterjavo. Ves čas izterjave zbira podatke o dolžniku, pridobiva podatke o razlogih za nastanek dolžniško upniškega razmerja, ustrezno evidentira vse postopke in dokumente v primeru, da bi jih podjetje potrebovalo za sodno pot izterjave (Ademovič 2006, 7).

4.4 Vložitev izvršbe na sodišče

Na samem koncu, ko so izčrpane vse možnosti, je sodna izterjava končna faza. Po sproženi sodni izterjavi naj bi v teoriji veljalo pravilo, da podjetje s tako rizičnim kupcem prekine poslovanje, vendar praksa kaže, da se poslovni odnos večinoma nadaljuje (Rakovec 2009, 792).

Upnik pridobi podatke o dolžnikovih računih pri Agenciji RS za javnopravne evidenc in storitve, medtem ko pridobi podatke o dolžnikovih nepremičninah na zemljiški knjigi.

Sodišče dovoli izvršbo z izkazom obstoja terjatve na podlagi verodostojne listine ali na podlagi izvršilnega naslova. Po končanem postopku izvršbe postane odločba pravnomočna (Jan 2013, 9).

Upniku se dovoli izvršba, ko izkaže obstoj terjatve. Obstoj terjatve lahko dokaže na podlagi izvršilnega naslova. Pod izvršilni naslov spadajo izvršljiva sodna odločba ali poravnava, izvršljiv notarski zapis ter druga izvršljiva listina ali odločba, za katero zakon, ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt EU, ki se v RS uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov. Na podlagi verodostojne listine se dovoli upniku izvršba za izterjavo denarne terjatve (Jan 2013, 2). Pod verodostojne listine spadajo fakture, ki so s strani podjetij največkrat navedeni izvršilni naslov, menice in ček s protestom in povratnim računom, javna listina, izpisek iz poslovnih knjig, overjen s strani odgovorne osebe ter po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima naravo javne listine po posebnih predpisih (Ur. l. RS, 11/18).

Izvršba na podlagi verodostojne listine ima glede na izvršbo na podlagi izvršilnega naslova določene specifičnosti, zato ju je treba obravnavati ločeno. Informatizacija izvršilnih postopkov je uvedena z namenom poenostavitve in pospešitve izvršilnega postopka ter s tem pripomore k razbremenitvi sodnikov in zmanjšanju sodnih zaostankov (Mahmutović 2010, 738).

Upnik lahko vloži izvršbo na podlagi verodostojne listine v elektronski obliki preko spletnega portala Portal e–Sodstvo, v listinski oziroma papirnati obliki na predpisanem obrazcu ter v listinski obliki na podlagi priložene menice. Na podlagi izvršilnega naslova upnik vloži predlog za izvršbo na sodišču, ki je krajevno pristojno glede na predmet izvršbe (Jan 2013, 3).

ZIZ-L določa plačilo sodne takse ob vložitvi predloga za izvršbo, vložitvi ugovora ali pritožbe. Rok za plačilo sodne takse je osem dni od vročitve naloga za plačilo sodne takse. V primeru, da sodna taksa ni plačana v roku in v skladu s plačilnim nalogom ter da niso podani pogoji za oprostitev, odlog ali obročno plačilo, se šteje, da je vloga umaknjena (Ur. l. RS, 11/18).

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvršbi in zavarovanju (ZIZ-L) določa, da je pri vložitvi izvršbe na podlagi verodostojne listine treba navesti upnika in dolžnika, verodostojno listino, dolžnikovo obveznost, opredelitev temeljnega zahtevka, sredstvo ali predmet izvršbe, druge podatke, ki so potrebni za izvršbo ter zahtevo, da sodišče naloži dolžniku plačilo terjatev skupaj z odmerjenimi stroški v roku 8 dni (Ur. l. RS, 11/18).

Sredstva izvršbe za poplačilo denarne terjatve so prenos dolžnikovih denarnih sredstev, prodaja dolžnikovih nepremičnin, premičnin, poslovnih deležev in nematerializiranih vrednostnih papirjev ter dolžnikove terjatve in druge dolžnikove premoženjske in materialne pravice (Jan 2013, 2).

V primeru izvršbe na podlagi verodostojne listine lahko sodišče izda dvodelni sklep, in sicer dolžniku naloži plačilo terjatve ter dovoli izvršbo za plačilo. V primeru ugovora s strani dolžnika se lahko izvršba konča na tri možne načine, in sicer se zaključi s poplačilom upnika, upnik lahko vloži nov predlog na podlagi verodostojne listine ter da se postopek zaključi brez izvršbe in plačila. V primeru, da ni ugovora s strani dolžnika, sklep sodišča postane pravnomočen in izvršljiv, na podlagi česa pride do plačila upnika (Jan 2013, 3).

V primeru izvršbe na podlagi izvršilnega naslova sodišče izda sklep o dovoljenju izvršbe za plačilo. V primeru ugovora dolžnika se lahko izvršba konča na dva načina, in sicer, da sodišče ugovoru ugodí, na podlagi česar se izvršba ustavi in ne pride do poplačila. V primeru, da se ugovoru ne ugodí, in v primeru, da dolžnik ne ugovarja, pride do plačila upnika (Jan 2013, 4).

11. člen ZIZ-L določa, da morajo sodišča jemati zadeve v delo po vrsti, kot so jih prejela, razen v primeru, da narava terjatve ali posebne okoliščine zahtevajo drugačen postopek. 12. člen ZIZ-L določa, da se upniki, ki uveljavljajo svoje denarne terjatve proti istemu dolžniku in na istem predmetu izvršbe, poplačajo po tistem vrstnem redu, po katerem so dobili pravico do poplačila iz tega predmeta (Ur. l. RS, 11/18).

Organizacija za plačilni promet poravnava terjatve z dolžnikovega računa po vrstnem redu prejema v primeru, da prejme več sklepov o izvršbi za istega dolžnika. Sklep obdrži v evidenci vse do popolnega poplačila terjatev. Če v roku enega leta ni zadostnih sredstev na računu dolžnika, organizacija za plačilni promet opravi poizvedbe o morebitnih drugih računih dolžnika. Če ima dolžnik odprte račune pri drugih organizacijah, se sklep o izvršbi odstopi tem in o tem obvesti sodišče (Jan 2013, 15).

5 ANALIZA UPRAVLJANJA S TERJTVAMI V PODJETJIH – ŠTUDIJA PRAKTIČNIH PRIMEROV

V praktičnem delu naloge analiziramo 2 podjetji. V študiji teh dveh primerov podjetij smo analizirali kazalnike, ki kažejo na možnosti nastanka neplačila, zamude pri plačilu in možnosti insolventnosti v roku 12 mesecev.

Z analizo kazalnikov podjetij predstavljamo globlji uvid v pomen poznavanja posameznih kazalnikov z vidika učinkovitega upravljanja s terjatvami in na tej osnovi podajamo predloge izboljšav za preprečevanje nastanka terjatev, prekomernih zamud pri plačilu ter možnosti izterjave terjatev v okviru podjetja.

Predpostavljamo, da je na podlagi računovodskih izkazov podjetij mogoče pravočasno pridobiti pravo, realno in objektivno sliko poslovanja podjetja in na tej osnovi preprečiti nastanek oziroma povečevanje terjatev iz leta v leto.

5.1 Analiza podjetja A

5.1.1 Analiza kazalnikov malega podjetja A

Analizo kazalnikov malega podjetja A za leta 2015, 2016 in 2017 prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Analizo kazalnikov malega podjetja A za leta 2015, 2016 in 2017

<i>Kazalniki uspešnosti</i>	2015	2016	2017
Finančni dolg/EBITDA	19,5	11	4,9
<i>Kazalniki likvidnosti</i>			
Obratni kapital	74.632	73.563	75.682
Hitri koeficient likvidnosti	0	0	0,1
Pospešeni koeficient	0,9	0,9	1
Kratkoročni koeficient	2	1,8	2,1
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	93,9	97,8	66,5
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	64,4	59,2	44,3
Denarni cikel	103,9	127,8	86,6

Vir: Bizi 2018.

Proučevano podjetje izkazuje rast prihodkov od prodaje v letu 2017 glede na leto 2015. Vrednost EBITDA v letu 2017 znaša 4,9 in je nižja glede na leto 2015, ko je znašala 19,5 in v letu 2016, ko je znašala 11. Ta padec finančnega dolga v letu 2017 nakazuje nižje tveganje za upnike oziroma nakazuje sposobnost odplačevanja dolgov podjetja, ob predpostavki enakega obsega poslovanja in dobička podjetja.

Obratni kapital kaže na trend rasti, v letu 2017 je znašal 75.682 EUR, v letu 2015 pa 74.632 EUR, kar kaže, da podjetje lahko poravnava kratkoročne obveznosti, saj je kapital pozitiven in s trendom naraščanja.

Hitri koeficient likvidnosti je v letu 2017 znašal 0,1, v preteklih letih 2015 in 2016 pa 0,00. Ta koeficient kaže, da podjetje ne bo sposobno poravnati tekočih kratkoročnih obveznosti z denarjem, ki ga ima, saj je priporočena vrednost okrog 0,5.

Pospešeni koeficient likvidnosti v letu 2017 znaša 1,0, v letih 2015 in 2016 pa 0,9. Vrednost nad 1 nakazuje, da podjetje z unovčitvijo kratkoročnih terjatev in z likvidnimi sredstvi ne more plačati svojih kratkoročnih obveznosti.

Kratkoročni koeficient likvidnosti v letu 2017 znaša 2,1, v letu 2015 2,0, v letu 2016 pa 1,8. Te vrednosti kažejo, da podjetju na kratek rok uspe poravnati vse svoje obveznosti.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev so se v letu 2017 zmanjšali na 66,5 dneva, glede na leto 2015, ko so znašali 93,9 dneva in na leto 2016, ko so znašali 97,8 dneva. Skrajševanje dni vezave kratkoročnih poslovnih terjatev nakazujejo na boljšo plačilno disciplino kupcev oziroma na zmanjšanje plačilnih rokov, oboje pa je pozitiven znak za likvidnost podjetja.

Kazalnik dnevov vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti se v zadnjih treh letih zmanjšuje. In sicer je v letu 2015 znašal 66,4 dneva, v letu 2016 je znašal 59,2 dneva in v letu 2018 44,3 dneva. Podatki nakazujejo, da podjetje nima težav z likvidnostjo oziroma mu dobavitelji ne podaljšujejo plačilnih rokov.

Denarni cikel je v letu 2017 znašal 86,6 dneva in se je glede na leti 2015, ko je znašal 103,9 dneva, ter v letu 2016, ko je znašal 127,8 d dneva ni, zmanjšal. Zmanjšanje števila dni, ko so sredstva vezana v obratni kapital, je bolj ugodno za podjetje in njegovo likvidnost.

5.1.2 Intervju s podjetjem A

1. Katere vrste terjatev se po vašem mnenju praviloma najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

Najpogosteje se nam pojavljajo dolgoročne terjatve do domačih kupcev. Največ je terjatev do rednih kupcev, ki nam ostajajo dolžni določeno vsoto denarja dalj časa.

2. Na kateri segment poslovanja menite, da terjatve najpogosteje vplivajo v vašem podjetju in kako?

Najbolj vplivajo na likvidnost podjetja in plačilno sposobnost, saj zaradi neizterjanih terjatev ne zmoremo pravočasno poplačati svojih obveznosti.

3. S katerimi ukrepi bi po vašem mnenju podjetje lahko najučinkovitejše preprečilo zamude pri plačilu terjatev in neplačila terjatev?

V največji meri bi lahko najučinkovitejše preprečili zamude pri plačilih in neplačilih terjatev z izobraževanjem zaposlenih. Ker smo manjše podjetje, se nekako ne odločamo za dodatna izobraževanja zaposlenih, kar posledično vpliva na terjatve. Poleg tega se mi zdi, da bi najboljša možnost za preprečevanje zamud pri plačilih bilo ponujanje popustov kupcem za predplačila. Marža, ki jo imamo pri prodaji, sicer ni velika, vendar je vseeno dosti velika, da bi lahko ponudili popuste.

4. Ali pred sklepanjem posla uporabljate pregled finančnih kazalnikov poslovnega partnerja?

Pred sklepanjem posla ne uporabljamo nikakršnih pregledov poslovanja poslovnega partnerja. Glavni razlog je v tem, da nimamo določene odgovorne osebe za take preglede, posle sklepata komercialista, ki pa nista strokovno usposobljena na tem področju.

5. Na katerih področjih upravljanja s terjatvami se v podjetju izobražujete?

V podjetju se ne izobražujemo, znanje pridobivamo na podlagi delovnih izkušenj.

6. Kako imate v podjetju organiziran proces izterjave?

Proces izterjave vodimo sami. Glede na kupca se dogovorimo, kdo bo opominjal in kako, včasih je to direktor, včasih tajnica, največkrat pa komercialista sama, saj najboljše poznata kupca.

7. V primeru, da uporabljate interno izterjavo, ali imate sistemiziran proces izterjave?

V našem podjetju nimamo sistemiziranega procesa izterjave, imamo premalo zaposlenih, da bi lahko posebno pozornost lahko namenili izterjavi.

5.1.3 Predlogi izboljšav za podjetje A

Ugotavljamo, da ima preučevano podjetje večino kazalnikov ugodnih za upnike. Vseeno ima dva neugodna kazalnika, in sicer hitri koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient likvidnosti. Oba koeficienta nakazujeta, da podjetje nima zadosti denarja za pokrivanje svojih kratkoročnih obveznosti. Da bi si podjetje zagotovilo denar na računu, mora zmanjšati dneve vezave kratkoročnih poslovnih terjatev. Dneve vezave kratkoročnih poslovnih terjatev lahko uresniči s prodajo terjatev, z aro, s skrajšanjem plačilnih rokov in s ponujanjem popustov na predplačilo.

Prav tako ugotavljamo, da bi podjetje moralo določiti odgovorno osebo na področju

upravljanja s terjatvami. V okviru svojih poslovnih potreb in zmožnosti bi bilo smotno, da podjetje sistematizira proces interne izterjave, določi še dovoljene kredite dolžnikom ter uredi časovno predajo terjatev zunanjim službam. Prav tako menimo, da bi bilo za podjetje dobro vlagati v izobraževanje zaposlenih, saj bi z novimi znanji pridobilo konkurenčno prednost in zmanjšalo morebitna tveganja neplačil in zamud pri plačilih.

5.2 Analiza podjetja B

5.2.1 Analiza kazalnikov velikega podjetja B

Analizo kazalnikov velikega podjetja B za leta 2015, 2016 in 2017 prikazuje preglednica 2.

Preglednica 2: Analizo kazalnikov velikega podjetja B za leta 2015, 2016 in 2017

<i>Kazalniki uspešnosti</i>	2015	2016	2017
Finančni dolg/EBITDA	4,3	3,2	6,1
<i>Kazalniki likvidnosti</i>			
Obratni kapital	2.045.020	2.298.576	-1.261.011
Hitri koeficient likvidnosti	0,1	0	0
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,9	0,8	0,5
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,5	1,4	0,9
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	58,2	56,5	59,7
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	57	56,2	75,6
Denarni cikel	39,5	43,3	27,5

Vir: Bizi 2018.

Finančni dolg podjetja EBITDA se je v letu 2017, ko je imelo vrednost 6,1, povečal glede na leto 2015, ko je znašal 4,3 in glede na leto 2016, ko je znašal 3,2, kar nakazuje na zmanjšanje sposobnosti podjetja, da odplačuje svoje dolgove.

Kazalnik obratnega kapitala se je močno zmanjšal v letu 2017, ko je znašal -1.261.011 EUR, glede na leto 2015, ko je znašal 2.045.020 EUR, ter glede na leto 2016, ko je znašal 2.298.576 EUR. V grobem kazalnik kaže, da podjetje nima dovolj kratkoročnih sredstev, da poravnava svoje kratkoročne obveznosti. Padajoči znesek obratnega kapitala nakazuje na težave s plačilno sposobnostjo.

Hitri koeficient likvidnosti je imel v letu 2015 vrednost 0,1, v letu 2016 je imel vrednost 0, prav tako je imel vrednost 0 v letu 2017. Podjetje ima vrednost koeficienta pod priporočljivo vrednostjo 0,5, kar nakazuje, da podjetje ne bo sposobno poravnati tekoče kratkoročne obveznosti z denarjem.

Pospešeni koeficient likvidnosti nakazuje, da podjetje ne more zagotoviti denarja za poplačilo svojih obveznosti z unovčitvijo denarnih terjatev in likvidnostmi sredstvi, saj ima koeficient v letu 2015 vrednost 0,9, v letu 2016 ima vrednost 0,8 in v letu 2017 ima vrednost 0,5. Vrednosti pod 1 so problematične, preučevanemu podjetju se te vrednosti v zadnjih treh letih še zmanjšujejo.

Kratkoročni koeficient likvidnosti je v letu 2017 znašal 0,9 in se je zmanjšal glede na leto 2015, ko je znašal 1,4, ter glede na leto 2016, ko je znašal 1,4. Vrednosti, manjše od 1, pomenijo, da podjetju na kratek rok ne uspe poravnati vseh svojih obveznosti, kar pomeni, da kazalnik kaže, da podjetje v letu 2017 ni uspelo poravnati vseh svojih obveznosti.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev se podaljšujejo, kar nakazuje na slabšo plačilno disciplino kupcev oziroma na podaljšanje plačilnih rokov kupcem in je posledično negativen znak za likvidnost podjetja. V letu 2015 so dnevi vezave znašali 58,2 dneva, v letu 2016 so znašali 56,5 dneva, v letu 2017 so se podaljšali na 59,7 dneva.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti so se v zadnjih treh letih prav tako podaljšali, in sicer so v letu 2015 znašali 57 dni, v letu 2016 so znašali 56,2 dneva, v letu 2017 pa 75,6 dneva. Če se dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti podaljšujejo, je to znak, da ima podjetje težave z likvidnostjo oziroma mu dobavitelji podaljšujejo plačilne roke.

Denarni cikel podjetja je v letu 2015 znašal 39,5 dneva, v letu 2016 se je povečal na 43,3 dneva, v letu 2017 se je zmanjšal na 27,5 dneva. V zadnjih dveh letih se je denarni cikel zmanjšal, kar pomeni, da je podjetje zmanjšalo čas, ki je potreben, da si podjetje 1 enoto porabljenega denarja povrne s pomočjo rednega poslovanja, kar je bolj ugodno za podjetje in njegovo likvidnost.

5.2.2 Intervju s podjetjem B

1. Katere vrste terjatev se po vašem mnenju praviloma najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

Najpogosteje se nam pojavljajo kratkoročne terjatve do tujih kupcev.

2. Na kateri segment poslovanja menite, da terjatve najpogosteje vplivajo v vašem podjetju in kako?

Kratkoročne terjatve najbolj vplivajo na likvidnost podjetja in plačilno sposobnost, medtem ko dolgoročne terjatve vplivajo na sposobnost financiranja podjetja in na sam razvoj podjetja.

3. S katerimi ukrepi bi po vašem mnenju podjetje lahko najučinkovitejše preprečilo zamude pri plačilu terjatev in neplačila terjatev?

Ker poslujemo večinoma s tujimi kupci, bi lahko neplačila preprečili z vsakokratnim preverjanjem bonitet kupca pred sklenitvijo posla, občasno uporabljamo tudi bančne garancije, predvsem pri večjih poslih. Zavarovanje terjatev in prodaja terjatev v našem poslovanju ne prideta v poštev, ker se lahko zavarujejo oziroma prodajo samo take terjatve, kjer imajo kupci odlične bonitete. Ker se borimo za trg, dobavljamo tudi takim kupcem, ki nimajo dobrih bonitet.

4. Ali pred sklepanjem posla uporabljate pregled finančnih kazalnikov poslovnega partnerja?

Preden sklenemo prve posle z novim kupcem, preverimo bonitete in s tem tudi kazalnike, ki nam jih uspe pridobiti. Kasneje bonitete uporabljamo po potrebi in lastni presoji.

5. Na katerih področjih upravljanja s terjatvami se v podjetju izobražujete?

Za zaposlitev na tem določenem delovnem mestu se zahteva najmanj V. stopnja izobrazbe, kasneje se pa ne izobražujemo, temveč pridobivamo izkušnje iz samega poslovanja.

6. Kako imate v vašem podjetju organiziran proces izterjave?

Izterjavo vodimo sami v računovodstvu, v primeru neplačila pa poiščemo odvetnika v državi, kjer je kupec.

7. V primeru, da uporabljate interno izterjavo, ali imate sistemiziran proces izterjave?

Znotraj podjetja imamo opredeljene naloge odgovornih oseb za upravljanje s terjatvami. Le te proces izterjave prilagodijo posameznemu poslu in kupcu.

5.2.3 Predlogi izboljšav za podjetje B

Ugotavljamo, da ima podjetje B vse kazalnike slabe, kar nakazuje, da ima podjetje likvidnostne težave, prav tako nakazuje na to, da ne bo zmoglo poravnati vseh svojih obveznosti. V intervjuju smo ugotovili, da je podjetje tudi samo ugotovilo, da terjatve vplivajo na njegovo poslovanje, likvidnost, plačilno sposobnost, sposobnost financiranja podjetja ter sam razvoj podjetja.

Podjetje sicer uporablja možnosti preverjanja bonitet poslovnega partnerja, vendar samo na samem začetku poslovanja. Ker ne preverja bonitet periodično, se izpostavljajo nevarnosti negativnih sprememb poslovanja poslovnega partnerja. Največ imajo kratkoročnih terjatev s strani tujih kupcev. Do podatkov slovenskih kupcev lahko pridemo v javno dostopnih bazah, medtem ko je poslovanje s tujimi kupci veliko bolj rizično zaradi dostopnosti podatkov in poslovnih običajev. Za podjetje bi bilo smotrno, da se večkrat uporabi oziroma pogosteje

uporablja bonitetna poročila za tuje kupce.

Iz intervjuja smo ugotovili, da podjetje ne more zavarovati oziroma prodati svojih terjatev. Pri samem poslovanju je zelo pomembna izbira poslovnih partnerjev. Če terjatve niso primerne za odkup oziroma prodajo, to nakazuje na obstoj velike nevarnosti za neplačilo s strani takih kupcev. Iz tega ugotavljamo, da bi se v podjetju morali nagibati k poslovanju s kupci, ki imajo boljše bonitetne ocene. S tem ukrepom si lahko vsaj deloma zagotovijo zavarovanje ali prodajo terjatev in si s tem izboljšajo likvidnost podjetja. Konec koncev bi si s tem ukrepom lahko tudi sami izboljšali svojo bonitetno oceno. Naj poudarimo, da podjetja z boljšo bonitetno oceno lažje sklepajo dobre in bolj donosne posle.

Na področju zaposlovanja na delovno mesto, ki je odgovorno za upravljanje s terjatvami, podjetje kot edini pogoj postavlja stopnjo formalne izobrazbe in sicer V. stopnjo. Navajajo, da zaposleni pridobivajo ustrezna znanja na podlagi izkušenj. Kazalniki podjetja kažejo na likvidnostne težave in na težave na področju terjatev. Ugotavljamo, da bi podjetje glede na velikost svojega poslovanja moralo organizirati proces upravljanja s terjatvami ter zaposliti primerno osebo z najmanj VII. stopnjo izobrazbe ter vse zaposlene, ki so vpleteni v prodajo, dodatno izobraževati na področju terjatev. Izobraževanje naj bi zajelo tudi komercialiste in odgovorne zaposlene, ki iščejo in sklepajo nove posle. Z znanjem bi lahko zaposleni še pred sklepanjem poslov predvideli težave pri plačilih in uvedli ukrepe, ki bi lahko preprečili nastanek neplačil in zamud pri plačilih.

Trenutno v podjetju izterjavo izvajajo znotraj računovodstva. Za podjetje bi bilo ključnega pomena, da pri izterjavi sodelujejo vsi zaposleni, ki so vpleteni v poslovanje z dolžnikom. Tako bi lahko bolje prilagodili izterjavo kupcu in posameznemu poslu.

Z omenjenimi ukrepi bi si podjetje lahko izboljšalo stanje na področju terjatev, posledično bi tudi samo lahko postalo bolj likvidno. S tem bi si izboljšalo svoje kazalnike in imelo več možnosti za dobre poslovne priložnosti.

6 SKLEP

Vsako leto se v Evropi pojavi veliko število podjetij, ki se spopadajo z likvidnostnimi težavami zaradi posledic plačilne nediscipline. Takšna plačilna nesposobnost vodi do stečajev, izgube delovnih mest, prav tako pa tudi do osebnih tragedij posameznih podjetnikov. Predvsem mala in srednja podjetja se težko zavzamejo za svoje pravice pri pravočasnem plačevanju s strani kupcev, spori lahko povzročijo izgubo strank, zamude pri plačilih pa lahko povzročijo velike stroške v smislu denarja in časa (European union 2012, 4).

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih je orodje Slovenije za boj proti zamudam pri plačilih (Ur. l. RS., št. 57/12). Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da je upravljanje s terjatvami zelo pomemben del poslovanja posameznega podjetja in da moramo temu področju nameniti posebno skrb. Izterjavo plačil je treba poenostaviti, prejem pravočasnega plačila pa bi morala postati poslovna praksa. Evropska direktiva o preprečevanju zamud pri plačilih zagotavlja pravni okvir za izterjavo terjatev in določa, da morajo dolžniki plačati obresti in povrniti vse dodatne stroške izterjave svojih upnikov, če dolžniki ne plačajo pravočasno (European union 2012, 4).

Ugotavljamo, da lahko podjetje z dobrim upravljanjem s terjatvami v veliki meri prepreči nastanek neplačanih terjatev in prepreči prekomerno zamujanje s plačili s strani kupcev. Pri tem lahko uporablja različne možnosti, ki jih prilagodi glede na svoje poslovanje. Smotno je, da se pred sklepanjem novega posla preveri bonitetna ocena kupca. Če se posluje s kupcem, ki ima dobro bonitetno oceno, lahko podjetje uporablja zavarovanje terjatev in prodajo terjatev. Pred tveganjem neplačila pri kupcih s slabšimi ali slabimi bonitetnimi ocenami se lahko podjetje zavaruje s sklepanjem pogodb pred začetkom poslovanja s kupcem, prav tako lahko zahteva bančne garancije, menico, poroštvo ali aro. Hipoteka je ena od možnosti zavarovanja plačila, ki se večinoma uporablja pri večjih poslih. Menimo, da se je pri tej možnosti vselej treba obrniti na odvetniško družbo, za ureditev dokumentacije.

Če dopušča poslovanje, je smotno ponuditi tudi popuste, ki so pogojeni s krajšimi plačilnimi roki. Menimo, da morajo biti podjetja v tem primeru še vedno previdna pred sklepanjem poslov, saj nimajo nobenega zagotovila, da se bo kupec odločil za to možnost in še vedno obstaja možnost zamude pri plačilu oziroma možnost neplačila.

Kot smo že omenili, Evropska direktiva o preprečevanju zamud pri plačilih določa, da mora dolžnik, ki zamuja pri plačilih, plačati upniku zamudne obresti (European union 2012, 4). Ugotavljamo, da se podjetja zaradi bojazni poslabšanja odnosov s kupcem izogibajo sistematični izterjavi dolžnikov, prav tako se izogibajo sistematičnemu zaračunavanju zamudnih obresti. Menimo, da s takim načinom poslovanja sama dopuščajo svojim kupcem, da si podaljšujejo plačilne roke, brez sankcij.

Velik prispevek pri upravljanju s terjatvami v podjetju imajo lahko zaposleni. Pri analizah

smo ugotovili, da se predvsem manjša in srednja podjetja naslanjajo na poslovno prakso in ne na izobraževanje zaposlenih na področju terjatev. Upravljanje s terjatvami je področje, ki mu je treba nameniti strokovno usposabljanje, saj lahko zaposleni z več znanja preprečijo mogočo škodo, ki lahko nastane z nezavarovanimi posli.

Vsako podjetje ima postopek za izterjavo dolžnikov, vendar ugotavljamo, da je smotrno, da je upravljanje s terjatvami dobro organizirano in sistematizirano. Menimo, da bi podjetja morala imeti določeno odgovorno osebo ter urejeno interno opominjanje. Prav tako ugotavljamo, da je smotrno, da se podjetje v primeru neplačila v uglednem roku obrne na odvetniško družbo ali zunanjo agencijo, da bi se zmanjšala možnost neplačila dolga s strani kupca. Zadnja možnost je vložitev izvršbe na sodišče. Ugotavljamo, da vložitev izvršbe na sodišče ne zagotavlja poplačila, vendar vseeno podaljša rok zastaranosti terjatve.

Možnosti neplačila in zamude pri plačilu so dejstvo pri poslovanju podjetij. Podjetje, ki ima dobro organizirano upravljanje s terjatvami, lahko znatno pripomore k zmanjšanju tveganja nastanka zamud pri plačilih in k zmanjšanju tveganja neplačil. Sleherno podjetje lahko prilagodi upravljanje s terjatvami svojim potrebam in si s tem zagotovi boljšo finančno stabilnost.

LITERATURA

- Ademovič, Angelca. 2006. *Kako učinkovito delati z neplačniki in pri tem obdržati dobre odnose*. Ljubljana: Marketinški fokus.
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2014. *Metodologija za določanje bonitetnih ocen poslovnih subjektov (gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov) (S.BON AJPES model)*. https://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/AJPES_S.BON-opis_metodologije-2014.pdf (19. 8. 2018).
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018a. *Statistike plačilnega prometa*. https://www.ajpes.si/Statistike/Statistike_placilnega_prometa/Neporavnane_obveznosti/Porocila#b250 (19. 8. 2018).
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018b. *AJPES storitve*. <https://www.ajpes.si/> (19. 8. 2018).
- Artnik, Ladislav. 2016. *Boniteta podjetja se spreminja*. https://www.ajpes.si/doc/AJPES/Dogodki/Boniteta_podjetja_se_spreminja_25.2.2016.pdf (19. 8. 2018).
- Artnik, Ladislav. 2013. *Zavarovanje terjatev. SID – prva kreditna zavarovalnica d. d.* . <https://poslovanje-s-hrvasko.gzs.si/pripona/Artnik%20Ladislav%20Kako%20poslovati%20s%20Hrvasko%20po%20vstopu%20v%20EU%20-28.3.2013.pdf> (19. 8. 2018).
- Antončič, Boštjan, Mitja Ruzzier, Tina Bratkovič Kregar in Jasna Auer Antončič. 2013. *Primeri iz podjetništva: ustanavljanje in management podjetij*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Črčinovič, Krofič, Vlasta in Marjana Leva Bukovnik. 2009. *Osnove poslovnih financ*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Douma, Sytte in Hein Schreuder. 2013. *Economic Approaches to Organization*. Harlow: Pearson Education.
- European Union. 2012. *Zaradi zamud pri plačilih se zapira preveč Evropskih podjetij*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
- Finance. 2016. Faktoring izboljša likvidnost podjetja. *Finance*, 38, str. 1–8.
- Galič, M. 2013. *Vpliv strateškega povezovanja z dobavitelji na uspešnost podjetja*. http://www.vs-kombre.kk.edus.si/komercialist/dobave_galic.pdf (16. 7. 2018).
- Horvat, Robert. 2014. *Prodaja terjatev za izboljšanje kratkoročne plačilne sposobnosti*. <https://www.aleja-finance.si/wp-content/uploads/2018/05/aleja-finance-jan-krainer-podjetnik-2014.pdf> (19. 8. 2018).
- Ignjatović, R. 2009. *Učinkovita naplata potraživanja*. http://www.spi.hr/UserDocsImages/Novosti/arhiva_novosti/2009/21%20Radionica%207%20-%20U%C4%8Dinkovita%20naplata%20potra%C5%BEivanja.pdf (10. 8. 2018).
- Ivanc, B. 2018. *Če vas banka še ne želi poznati, je faktor pravi naslov*. <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2018-JUNIJ/74-Finan%C4%8Dni%20nasvet.pdf> (10. 8. 2018).
- Ivančič, Angela. 1998. Tržno gospodarstvo in izobraževanje zaposlenih: vlaganje v izobraževanje zaposlenih na prehodu v tržno gospodarstvo. *Andragoška spoznanja*, 4 (1/2): 71–80.

- Jan, Matjaž. 2013. *Splošno o sodnem izvršilnem postopku – izvršbi*. <http://www.saop.si/media/posvet-maj-ziz-v-praksi-matjazj.pdf> (31. 7. 2018).
- Ježek, Franci in Gorazd Snoj. 2018. *Izvršba in zavarovanje*. [Http://op.si/pravna-podrocja/107-zavarovanje-placil-in-izvršba](http://op.si/pravna-podrocja/107-zavarovanje-placil-in-izvršba) (31. 7. 2018).
- Juričič, Denis. 2006. Zaznavanje nevarnosti plačilne nesposobnosti. *Naše gospodarstvo*, 52 (3/4): 135–139.
- Jus, Miran. 2010. *Bančne garancije in sorodni instrumenti financiranja trgovine*. Ljubljana: Uradni list RS
- Knez, Igor. 2012. *Poslovanje in izterjava v EU: upravljanje terjatev malih in srednjih podjetij pri poslovanju EU: priročnik za prakso*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Korže, Branko. 2013. *Vrednostni papirji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Lovenjak, Damir. 2013. *Osnove telefonske izterjave*. Ljubljana: EOS, KSI d. o. o.
- Mahmutović, Lejla. 2010. *Izvršba na podlagi verodostojne listine, ali prvi korak do rešitev, ki ga zahteva plačilna disciplina*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/087.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/087.pdf) (1. 9. 2018).
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Mörec, Barbara. 2013. *Analiziranje podatkov iz računovodskih izkazov in moč EBIT, EBITDA*. [Http://www.si-revizija.si/sir-ius/sir_ius_2013_02/sirius/2013/sirius-2013_02.pdf](http://www.si-revizija.si/sir-ius/sir_ius_2013_02/sirius/2013/sirius-2013_02.pdf) (18. 8. 2018).
- Mramor, D. (2002). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mušinbegović, Sead. 2011. *Financijski menadžemnt*. Travnik: Fakulteta za management i poslovnu ekonomiju.
- Naraks, Irena. 2013. *Denarno poslovanje*. Ljubljana: Republika Slovenija. Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Peterlin, Jožko. 2007. *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove*. Ljubljana: Finance
- Poslovni portal. 2018. *Menica*. [Https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/viri-financiranja/Zavarovanje-terjatev-kot-ukrep-proti-financni-nedisciplini/Menica](https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/viri-financiranja/Zavarovanje-terjatev-kot-ukrep-proti-financni-nedisciplini/Menica) (1. 9. 2018).
- Prek, Miro in Matjaž Rems. 1999. *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Primath.
- Rakovec, Olga. 2009. Obvladovanje terjatev. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 789–792). Koper: Fakulteta za management.
- Rebernik, Miroslav in Karin Širec. 2017. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
- Robnik, Lidija. 2010. Načrtovanje in obvladovanje izkaza denarnih tokov. *Journal of innovative business and management* 2 (1): 1–4.
- Slovenski inštitut za revizijo. 2016. *Pravila skrbnega računovodenja*. [Http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/psr-2016.pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/psr-2016.pdf) (18. 8. 2018).
- Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS*, št. 95/2015.

- Slovenski računovodski standard 29 (2006). 2015. *Računovodsko proučevanje (Računovodsko analiziranje)*. <https://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=631> (18. 8. 2018).
- Stanič, Klara. 2012. *Poslovanje in izterjava v EU: upravljanje terjatev malih in srednjih podjetij pri poslovanju EU: priročnik za prakso*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Tratnik, Matjaž. 2012. *Hipoteka*. Ljubljana: GV Založba.
- Varanelli, Luigi. 2015. *Pogodbeno pravo II*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
- Vinković Kravaica, Anastazija. 2014. *Upravljanje financijama*. https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/2%20-%20FINANCIJSKI%20MENAD%C5%BDMENT.pdf (15. 8. 2018).
- Vodlan, Majda. 2010. *Plačilna nedisciplina in upravljanje s terjatvami do kupcev v Sloveniji*. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/061.pdf> (16. 7. 2018).
- Vrenčur, Renato. 2013. *Akcesornost zastavne pravice*. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-7PP83GOQ/6a976f56-1ad3-42d8-8cba-7d4a46cb040d/PDF> (17. 8. 2018).
- Slabe Cepec Marjeta in Marija Lekše. 200). *Računovodstvo in finančno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Šuštar, Rozana. 2009. *Analiza bilanc z revizijo*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
- Bizi. (2018). *Finančni podatki: kazalniki*. <https://www.bizi.si> (15. 8. 2018).

VIRI

- Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS*, št. 97/2007.
- Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP-1). *Uradni list RS*, št. 57/2012.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o izvršbi in zavarovanju (ZIZ-J). *Uradni list RS*, št. 11/2018.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o odvetništvu (ZODV-E). *Uradni list RS*, št. 46/2016.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za strukturiran intervju

Priloga 2 Intervju s podjetjem A

Priloga 3 Intervju s podjetjem B

VPRAŠANJA ZA STRUKTURIRAN INTERVJU

1. Katere vrste terjatev se po vašem mnenju praviloma najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?
 - Kratkoročne do 1 leta/dolgoročne od 1 leta dalje.
 - Terjatve do domačih kupcev/terjatve do tujih kupcev.
2. Na kateri segment poslovanja menite, da terjatve najpogosteje vplivajo v vašem podjetju in kako?
 - Na likvidnost podjetja.
 - Na plačilno sposobnost podjetja.
 - Na sposobnost financiranja podjetja.
 - Na razvoj podjetja.
3. S katerimi ukrepi bi po vašem mnenju podjetje lahko najučinkovitejše preprečilo zamude pri plačilu terjatev in neplačila terjatev?
 - Z vsakokratnim preverjanjem bonitet kupca pred sklenitvijo posla.
 - Z zavarovanjem terjatev.
 - S prodajo nezapadlih terjatev takoj po izstavitvi izdanega računa.
 - S sklenitvijo predpogodbe za izpolnitev obveznosti z aro, izročitvijo stvari v posest ali odškodnino.
 - Z uporabljanjem bančnih garancij, porošstva in menic.
 - S ponujanjem popustov kupcem za predplačilo.
 - Z izobraževanjem zaposlenih na področju upravljanja s terjatvami.
4. Ali pred sklepanjem posla uporabljate pregled finančnih kazalnikov poslovnega partnerja?
 - Kazalniki dobičkonosnosti.
 - Kazalniki denarnega toka.
 - Kazalniki zadolženosti oziroma finančnega vzvoda.,
 - Kazalniki likvidnosti.
 - Kazalniki aktivnosti in upravljanja z obratnim kapitalom.
 - Kazalniki produktivnosti, model S.BON AJPES in slovenska bonitetna ocena SB 8.
 - Kazalniki rasti poslovanja podjetja.
 - Kazalniki velikosti podjetja.
5. Na katerih področjih upravljanja s terjatvami se v podjetju izobražujete?
 - Izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe.
 - Izobraževanje za specializacijo na delovnem področju.
 - Izobraževanje za usposabljanje in prekvalifikacijo.
 - Izobraževanje v obliki krajših strokovnih izobraževanj.

Priloga 1

- Izobraževanje za izpopolnjevanje na delovnem področju.
6. Kako imate v vašem podjetju organiziran proces izterjave?
- Interno opominjanje s strani podjetja.
 - Opominjanje s strani odvetniške družbe.
 - Najem zunanje agencije.
 - Vložitev izvršbe na sodišče.
7. V primeru, da uporabljate interno izterjavo, ali imate sistemiziran proces izterjave?
- Imate opredeljene naloge odgovornih oseb za upravljanje s terjatvami.
 - Postavljate skrajni rok za izterjavo, postavljate terminski plan.
 - Imate vrstni red poteka izterjave, najprej opomini, nato sledijo klici.
 - Sistematično sledite poteku izterjave dolžnika.

INTERVJU S PODJETJEM A

1. Katere vrste terjatev se po vašem mnenju praviloma najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?
Najpogosteje se nam pojavljajo dolgoročne terjatve do domačih kupcev. Največ je terjatev do rednih kupcev, ki nam ostajajo dolžni določeno vsoto denarja dalj časa.
2. Na kateri segment poslovanja menite, da terjatve najpogosteje vplivajo v vašem podjetju in kako?
Najbolj vplivajo na likvidnost podjetja in plačilno sposobnost, saj zaradi neizterjanih terjatev ne zmoremo pravočasno poplačati svojih obveznosti.
3. S katerimi ukrepi bi po vašem mnenju podjetje lahko najučinkovitejše preprečilo zamude pri plačilu terjatev in neplačila terjatev?
V največji meri bi lahko najučinkovitejše preprečili zamude pri plačilih in neplačila terjatev z izobraževanjem zaposlenih. Ker smo manjše podjetje, se nekako ne odločamo za dodatna izobraževanja zaposlenih, kar posledično vpliva na terjatve. Poleg tega se mi zdi, da bi najboljša možnost za preprečevanje zamud pri plačilih bilo ponujanje popustov kupcem za predplačilom. Marža, ki jo imamo pri prodaji, sicer ni velika, vendar je vseeno dosti velika, da bi lahko ponudili popuste.
4. Ali pred sklepanjem posla uporabljate pregled finančnih kazalnikov poslovnega partnerja?
Pred sklepanjem posla ne uporabljamo nikakršnih pregledov poslovanja poslovnega partnerja. Glavni razlog je v tem, da nimamo določene odgovorne osebe za tak pregled, posle sklepa komercialista, ki pa nista strokovno usposobljena na tem področju.
5. Na katerih področjih upravljanja s terjatvami se v podjetju izobražujete?
V podjetju se ne izobražujemo, znanje pridobivamo na podlagi izkušenj.
6. Kako imate v vašem podjetju organiziran proces izterjave?
Proces izterjave vodimo sami. Glede na kupca se dogovorimo, kdo bo opominjal in kako, včasih je to direktor, včasih tajnica, največkrat pa komercialista sama, saj najboljše poznata kupca.
7. V primeru, da uporabljate interno izterjavo, ali imate sistemiziran proces izterjave?
V našem podjetju nimamo sistemiziranega procesa izterjave, imamo premalo zaposlenih, da bi lahko posebno pozornost lahko namenili izterjavi.

INTERVJU S PODJETJEM B

1. Katere vrste terjatev se po vašem mnenju praviloma najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?
Najpogosteje se nam pojavljajo kratkoročne terjatve do tujih kupcev.
2. Na kateri segment poslovanja menite, da terjatve najpogosteje vplivajo v vašem podjetju in kako?
Kratkoročne terjatve najbolj vplivajo na likvidnost podjetja in plačilno sposobnost, medtem ko dolgoročne terjatve vplivajo na sposobnost financiranja podjetja in na sam razvoj podjetja.
3. S katerimi ukrepi bi po vašem mnenju podjetje lahko najučinkovitejše preprečilo zamude pri plačilu terjatev in neplačila terjatev?
Ker poslujemo večinoma s tujimi kupci, bi lahko neplačila preprečili z vsakokratnim preverjanjem bonitet kupca pred sklenitvijo posla, občasno uporabljamo tudi bančne garancije, predvsem pri večjih poslih. Zavarovanje terjatev in prodaja terjatev v našem poslovanju ne prideta v poštev, ker se lahko zavarujejo oziroma prodajo samo take terjatve, kjer imajo kupci odlične bonitete. Ker se borimo za trg, dobavljamo tudi takim kupcem, ki nimajo dobrih bonitet.
4. Ali pred sklepanjem posla uporabljate pregled finančnih kazalnikov poslovnega partnerja?
Preden sklenemo prve posle z novim kupcem, preverimo bonitete in s tem tudi kazalnike, ki nam jih uspe pridobiti. Kasneje bonitete uporabljamo po potrebi in lastni presoji.
5. Na katerih področjih upravljanja s terjatvami se v podjetju izobražujete?
Za zaposlitev na tem določenem delovnem mestu se zahteva najmanj V. stopnja izobrazbe, kasneje se pa ne izobražujemo, temveč pridobivamo izkušnje iz samega poslovanja.
6. Kako imate v vašem podjetju organiziran proces izterjave?
Izterjavo vodimo sami v računovodstvu, v primeru neplačila pa poiščemo odvetnika v državi, kjer je kupec.
7. V primeru, da uporabljate interno izterjavo, ali imate sistemiziran proces izterjave?
Znotraj podjetja imamo opredeljene naloge odgovornih oseb za upravljanje s terjatvami. Le te proces izterjave prilagodijo posameznemu poslu in kupcu.