

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

**UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV**

**V PODJETJU X D. O. O.**

Študentka: Monika Kolarič  
Številka indeksa: 11190122431  
Študij: izredni  
Program: računovodja  
Mentor: dr. Vlasta Črčinovič-Krofič  
Somentor: Lidija Jezernik

Ptuj, februar 2010

## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana MONIKA KOLARIČ, št. indeksa 11190122431, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Upravljanje s terjatvami do kupcev v podjetju X d. o. o., ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Vlaste Črčinovič-Krofič.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oziroma citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah UL št. 16/2007 (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

V Ptuj, februar 2010

.....  
podpis študenta

## ZAHVALA

So stvari, katerih ne moremo in ne znamo storiti sami, zato potrebujemo pomoč, podporo, vzpodbudo, nasvet, včasih pa je dovolj le nasmeh in prijazna beseda.

Zahvaljujem se kolektivu Višje strokovne šole Academia za kvalitetno izobraževanje. Mentorici dr. Vlasti Črčinovič-Krofič za vso pomoč in vzpodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Hvala Mirjam Danilovič za lektoriranje in odpravo vseh nenamernih slovničnih napak.

Zahvala gre tudi vsem prijateljem za podporo, pomoč in vzpodbudo v času študija. Prav tako tudi podjetju, ki mi je omogočilo študij.

Nenazadnje hvala tudi mojim domačim, ki so verjeli vame, me spodbujali ves čas študija in mi stali ob strani v trenutkih, ko sem jih potrebovala.

## POVZETEK

V naravi velja zakon rojevanja in umiranja. Prav tako pa v podjetju velja zakon nastajanja, rasti in upadanja, kar se kaže z življenjskim ciklom posameznega gospodarskega subjekta. Podjetja, ki želijo uspešno poslovati, morajo pri sprejemanju svojih poslovnih odločitev upoštevati hitro spreminjajoče razmere na trgu.

Za normalno poslovanje in spremljanje le-tega morajo imeti podjetja jasno opredeljene cilje ter vizijo poslovanja. Kakovostne informacije pa so podlaga za pravilne odločitve pri poslovanju.

Diplomska naloga obravnava problem plačilne nediscipline, ki lahko predstavlja velike težave pri poslovanju podjetja.

Motiv za diplomsko delo temelji na vedno večjih problemih, ki jih predstavljajo terjatve do kupcev v obravnavanem podjetju X d. o. o. Glede na svojo dejavnost se srečujemo z velikim številom kupcev, ki so redni in neredni plačniki. Naš namen je prikazati dejansko stanje na tem področju in možnosti za obvladovanje.

Obvladovanje denarja v podjetju pomeni obvladovanje njegove likvidnosti in plačilne sposobnosti, prav tako pa tudi varnost poslovanja podjetja. Za dobro poslovanje pa je potrebno veliko praktičnih izkušenj.

**Ključne besede:** terjatve, izterjava, likvidnost, plačilna sposobnost, plačilna nedisciplina.

## **ABSTRACT**

There is a law of appearing and dying in the nature. Likewise, in a company applies the law by which something originates, grows and decreases, and indicates life cycle of an individual economic operator.

The companies, which want to operate successfully, have to consider rapid changes of the market when adopting commercial decisions.

In order to monitor their operation and to operate normally, companies have to define their operational goals and vision clearly. Qualitative information is the foundation for reaching proper decisions in operation.

This diploma thesis deals with the problem of irregular payments of the costumers, which may cause great problems in the operation of a company.

The idea for the diploma thesis has risen from the increasing problems with receivables from trade costumers in the company X Ltd. In our business we are facing a great number of trade costumers who pay regularly or irregularly. My purpose was to show actual situation in this field and the possibilities for its control. The control of the money in a company means control of company's liquidity and its solvency as well as prudence. For good operation of a company a great deal of practical experiences are needed.

Key words: Receivables, debt collection, liquidity, solvency, irregular payments.

## KAZALO VSEBINE

|          |                                                                              |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>                                                             | <b>8</b>  |
| 1.1      | Opredelitev področja in opis problema.....                                   | 8         |
| 1.2      | Namen, cilji in osnovne trditve.....                                         | 9         |
| 1.3      | Predpostavke in omejitve.....                                                | 9         |
| 1.4      | Metode raziskovanja .....                                                    | 10        |
| <b>2</b> | <b>POSLOVNE TERJATVE DO KUPCEV.....</b>                                      | <b>11</b> |
| 2.1      | Opredelitev poslovnih terjatev do kupcev.....                                | 11        |
| 2.2      | Zavarovanje terjatev .....                                                   | 11        |
| 2.2.1    | Pobot terjatev ali kompenzacija .....                                        | 11        |
| 2.2.2    | Cesija ali odstop terjatve .....                                             | 12        |
| 2.2.3    | Nakazilo ali asignacija .....                                                | 14        |
| 2.2.4    | Factoring .....                                                              | 15        |
| <b>3</b> | <b>UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV.....</b>                               | <b>16</b> |
| 3.1      | Kreditiranje kupcev .....                                                    | 16        |
| 3.2      | Ocena bonitete kupca .....                                                   | 17        |
| 3.2.1    | Pojem in pomen bonitete podjetja .....                                       | 17        |
| 3.3      | Analiza poslovnih terjatev do kupca.....                                     | 19        |
| 3.3.1    | Analiza terjatev do kupcev s kazalniki.....                                  | 20        |
| 3.3.2    | Analiza koncentracije terjatev z uporabo metode ABC.....                     | 20        |
| <b>4</b> | <b>ZAVAROVANJE IN IZTERJAVA TERJATEV DO KUPCEV.....</b>                      | <b>21</b> |
| 4.1      | Instrumenti zavarovanja terjatev .....                                       | 21        |
| 4.1.1    | Menica .....                                                                 | 21        |
| 4.1.2    | Bančna garancija .....                                                       | 22        |
| 4.1.3    | Poroštvo.....                                                                | 22        |
| 4.1.4    | Dokumentarni akreditiv.....                                                  | 23        |
| 4.2      | Izterjava neplačanih zapadlih terjatev .....                                 | 23        |
| 4.2.1    | Priprava na izterjavo.....                                                   | 24        |
| 4.2.2    | Pisno opominjanje .....                                                      | 25        |
| 4.2.3    | Telefonska izterjava .....                                                   | 25        |
| 4.2.4    | Izterjava na sodišču .....                                                   | 26        |
| 4.2.5    | Izvršitelj .....                                                             | 26        |
| <b>5</b> | <b>UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU X D. O. O.....</b>          | <b>28</b> |
| 5.1      | Predstavitev podjetja.....                                                   | 28        |
| 5.2      | Prihodki od prodaje .....                                                    | 29        |
| 5.3      | Načini poravnave terjatev do kupcev .....                                    | 30        |
| 5.4      | Nadzor terjatev do kupcev.....                                               | 33        |
| <b>6</b> | <b>ANALIZA TERJATEV DO KUPCEV ZA LETO 2004, 2005, 2006, 2007 IN 2008....</b> | <b>34</b> |

|     |                                             |    |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 6.1 | Analiza likvidnosti podjetja.....           | 34 |
| 6.2 | Analiza terjatev do kupcev s kazalniki..... | 36 |
| 6.3 | Izterjava zapadlih terjatev do kupcev ..... | 43 |
| 7   | <b>SKLEP</b> .....                          | 44 |
| 7.1 | Predlogi podjetju .....                     | 46 |
| 8   | <b>LITERATURA IN VIRI</b> .....             | 48 |
| 8.1 | LITERATURA .....                            | 48 |
| 8.2 | VIRI .....                                  | 49 |
| 8.3 | INTERNETNI VIRI.....                        | 49 |
| 9   | <b>PRILOGE</b> .....                        | 50 |

## KAZALO SLIK

|          |                                      |    |
|----------|--------------------------------------|----|
| Slika 1: | Prikaz odstopa terjatve .....        | 12 |
| Slika 2: | Prikaz asignacijskega razmerja ..... | 14 |
| Slika 3: | Prikaz faktoringa.....               | 15 |

## KAZALO TABEL

|            |                                                                                                                           |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1:  | Sestavine Coleshawove metode presojanja bonitete.....                                                                     | 19 |
| Tabela 2:  | Prodaja v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR .....                                                                 | 29 |
| Tabela 3:  | Poravnane terjatve do kupcev po načinu plačila za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR.....                          | 30 |
| Tabela 4:  | Kratkoročni koeficient pokritosti kratkoročnih obveznosti podjetja X d. o. o. v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 ..... | 34 |
| Tabela 5:  | Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) .....                                         | 35 |
| Tabela 6:  | Stanje terjatev do kupcev po mesecih (zadnji dan v mesecu) za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008.....                    | 36 |
| Tabela 7:  | Vrednost prodaje kupcem za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008.....                                                       | 37 |
| Tabela 8:  | Delež terjatev v poslovnih sredstvih podjetja X d. o. o. ....                                                             | 38 |
| Tabela 9:  | Delež terjatev v gibljivih sredstvih podjetja X d.o.o. ....                                                               | 39 |
| Tabela 10: | Delež terjatev v prodaji podjetja X d. o. o. ....                                                                         | 40 |
| Tabela 11: | Koeficient obračanja terjatev v podjetju X d. o. o. ....                                                                  | 41 |
| Tabela 12: | Dnevi vezave terjatev v podjetju X d. o. o. ....                                                                          | 42 |
| Tabela 13: | Bilanca stanja za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008.....                                                                | 52 |

## KAZALO GRAFOV:

|         |                                                                              |    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: | Prihodki od prodaje v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR .....        | 29 |
| Graf 2: | Poravnane terjatve do kupcev v letu 2004 po načinu plačila v odstotkih ..... | 31 |
| Graf 3: | Poravnane terjatve do kupcev v letu 2005 po načinu plačila v odstotkih ..... | 31 |
| Graf 4: | Poravnane terjatve do kupcev v letu 2006 po načinu plačila v odstotkih ..... | 32 |
| Graf 5: | Poravnane terjatve do kupcev v letu 2007 po načinu plačila v odstotkih ..... | 32 |
| Graf 6: | Poravnane terjatve do kupcev v letu 2008 po načinu plačila v odstotkih ..... | 33 |

# 1 UVOD

## 1.1 *Opredelitev področja in opis problema*

Plačilna nesposobnost je v poslovnem svetu razširjen pojav. Zaradi tega se mnoga podjetja znajdejo v likvidnostnih težavah. Težave z likvidnostjo in plačilno sposobnostjo se lahko pojavijo v vsakem podjetju. Zato likvidnosti in plačilne sposobnosti ne smemo zanemariti in podcenjevati, saj lahko privede do propada podjetja.

Podjetja, ki želijo uspešno poslovati, morajo pri sprejemanju svojih poslovnih odločitev upoštevati hitro spreminjajoče razmere na trgu. Prožno poslovanje jim omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju. Za normalno poslovanje in spremljanje le-tega morajo imeti podjetja jasno opredeljene cilje ter vizijo poslovanja, kakovostne informacije pa so podlaga za pravilne odločitve pri poslovanju.

Plačilo, ki ga podjetje prejme za prodane izdelke oz. za opravljene storitve, je eden najpogostejših načinov priliva denarja v podjetje. Po drugi strani pa je neporavnavanje obveznosti oz. plačilna nedisciplina, ki je značilna za slovensko tržišče, vzrok za nelikvidnost, stečaje in propad podjetij. Finančna nedisciplina oz. neporavnavanje terjatev sili podjetja v pridobivanje denarnih sredstev iz drugih virov, na primer z najemanjem kreditov.

Podjetja imajo mnogokrat blokiran transakcijski račun in mnoga tudi ne preživijo.

To so nekateri problemi, ki jih povzroča plačilna nedisciplina. Da bi se podjetje izognilo naštetim težavam, mora izbrati pravilno kreditno politiko in določitev kreditnih pogojev, oceniti bonitete kupca, izbrati primerno zavarovanje.

Bistvenega pomena pa je redno spremljanje in nadzorovanje terjatev do kupcev.



## ***1.2 Namen, cilji in osnovne trditve***

Za temo, ki jo bomo podrobneje obdelali, smo se odločili glede na zaposlitev na delovnem mestu, na katerem se srečujemo s to problematiko. Zavedamo se, da je od upravljanja s terjatvami do kupcev odvisno poslovanje podjetja.

**Namen** naloge je predstaviti pomen terjatev do kupcev ter ukrepe, s katerimi lahko terjatve nadzorujemo in zmanjšamo tveganje za njihovo neplačilo.

**Cilj** naloge je dokazati, da je potrebno terjatvam do kupcev, njihovem zavarovanju, spremljanju in obvladovanju nameniti večjo pozornost in s tem zagotoviti uspešno poslovanje podjetja. Prav tako želimo ugotoviti, ali v obravnavanem podjetju posvečamo temu dovolj pozornosti. Nadalje želimo podati predloge za morebitno izboljšanje.

**Osnovna trditev** je, da bodo morala podjetja terjatvam do kupcev nameniti vse večjo pozornost ter se čim prej rešiti plačilne nediscipline, saj se je z vstopom v Evropsko unijo konkurenca na tržišču še povečala in obstali bodo le tisti, ki bodo z dobrim poslovanjem zagotavljali likvidnost in s tem poslovno uspešnost podjetja.

## ***1.3 Predpostavke in omejitve***

Pri pisanju diplomske naloge bomo poleg domače in tuje literature ter virov uporabili tudi podatke, navedene v računovodskih izkazih podjetja. Predpostavljamo, da so podatki pravilno izkazani ter predstavljajo realno stanje terjatev do kupcev v podjetju.

Omejitve pri pisanju diplomske naloge so predvsem pomanjkanje praktičnega znanja iz obravnavanega področja ter omejen dostop do nekaterih podatkov, zaradi varovanja poslovne skrivnosti. Glede na vse večji problem obravnavane problematike preseneča skromen nabor literature s tega področja.

#### ***1.4 Metode raziskovanja***

V diplomski nalogi bomo uporabili naslednje metode:

- statično metodo,
- metodo deskripcije ali opisovanja,
- metodo kompilacije oz. pridobivanja informacij iz strokovne literature,
- interne podatke, pridobljene iz delovnih izkušenj,
- zbiranje in analizo podatkov in
- matematično metodo.

Pri izdelavi diplomske naloge si bomo pomagali tudi z delovnim gradivom, učbeniki, časopisi in elektronskimi viri.

### ***1.5 Opredelitev poslovnih terjatev do kupcev***

Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od neke osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravljanje kake storitve. Pojavljajo se večinoma do kupcev, lahko tudi do dobaviteljev, zaposlenih, države in drugih (IKS 9-10/02, 71).

Terjatve so v bistvu le en korak pred denarno obliko.

Za doseganje optimalnega obsega terjatev je potrebno voditi politiko tudi na tem področju. S politiko unovčevanja terjatev mislimo na tiste napore in ukrepe, ki jih je potrebno izvajati, da se terjatve pravočasno poravnajo oziroma je povprečni obseg terjatev v okviru načrtovanih. Učinkovitost teh naporov se lahko ocenjuje posredno glede na izgube zaradi neporavnanih ali nepravočasno poravnanih terjatev. Dodatni stroški, ki so potrebni pri unovčevanju zakasnelih terjatev, morajo biti manjši od ekonomskih koristi, ki jih želimo doseči (Filipič in Mlinarič 1999, 136).

### ***1.6 Zavarovanje terjatev***

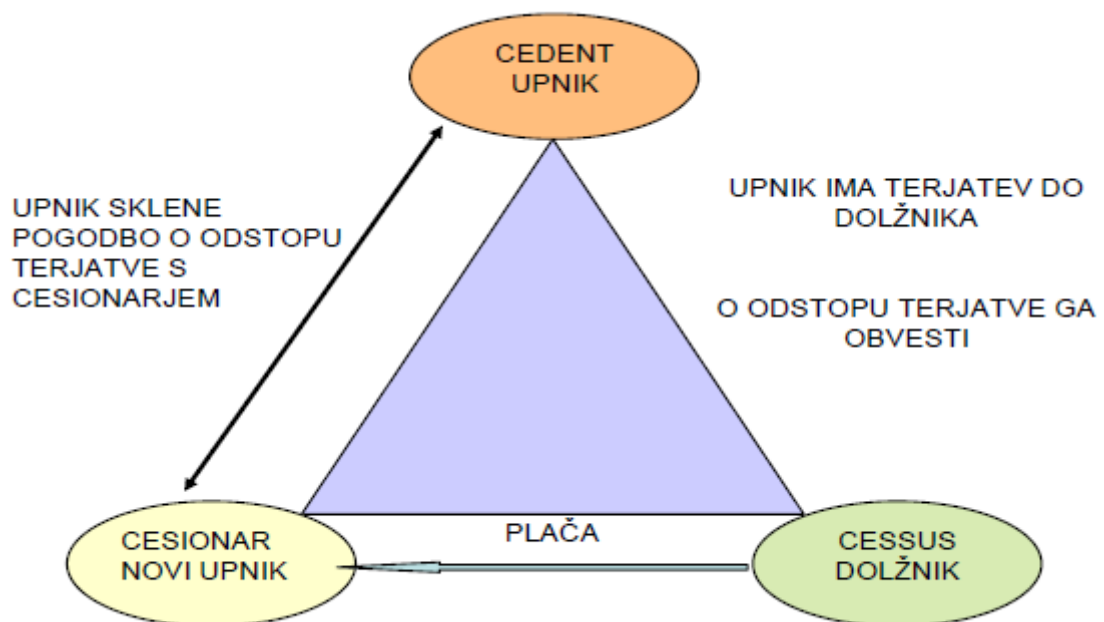
Zavarovanje terjatev do kupcev je ena izmed stalnic pri poslovanju podjetij. Večina podjetij je pri poslovanju z odloženim plačilom izpostavljena tveganju, da njihove terjatve ne bodo poravnane oziroma tveganju slabih dolgov. Da bi zmanjšali omenjeni tveganji, so nastali številni instrumenti in postopki, ki podjetjem ponujajo široko paleto zavarovanj. Prav tako so se razvila tudi specializirana podjetja (banke, zavarovalnice, "faktoring podjetja"), ki proti plačilu podjetjem ponujajo zavarovanje terjatev do kupcev (Selan, 2004, 31).

#### ***1.6.1 Pobot terjatev ali kompenzacija***

Zapiranje terjatev in obveznosti na podlagi pobota lahko predstavlja za podjetje učinkovito obliko uravnavanja kratkoročnega dela bilance stanja. To še posebej velja za tista podjetja, ki imajo med svojimi dolžniki veliko pravnih oseb, ki zamujajo s plačili in pri katerih pravna izterjava ni racionalna. S pobotom lahko zapremo terjatev do nelikvidnega kupca, kar je pomembno z vidika tveganja poslovanja, saj pri terjativah do nelikvidnih kupcev kaj kmalu lahko pride do neizterljivosti. Poboti torej zmanjšujejo tveganje poslovanja s kupci. Na drugi

strani poboti niso vedno racionalni, kar še posebej velja v primeru večstranskih pobotov (multikompenzacija). Te pobote izpelje zunanja institucija, ki na podlagi prijav obveznosti poišče pobotne verige. V takšnih primerih ne moremo vplivati na posamezne terjatve in obveznosti, ki bi jih želeli pobotati. Drugače je, če sami iščemo verige terjatev in obveznosti, ki se nato pobotajo z verižnim pobotom. V teh primerih lahko vplivamo na to, katero obveznost bomo pobotali z odprto terjatvijo.

### 1.6.2 Cesija ali odstop terjatve



**Slika 1: Prikaz odstopa terjatve**

Vir: <http://www.zavod-irc.si>

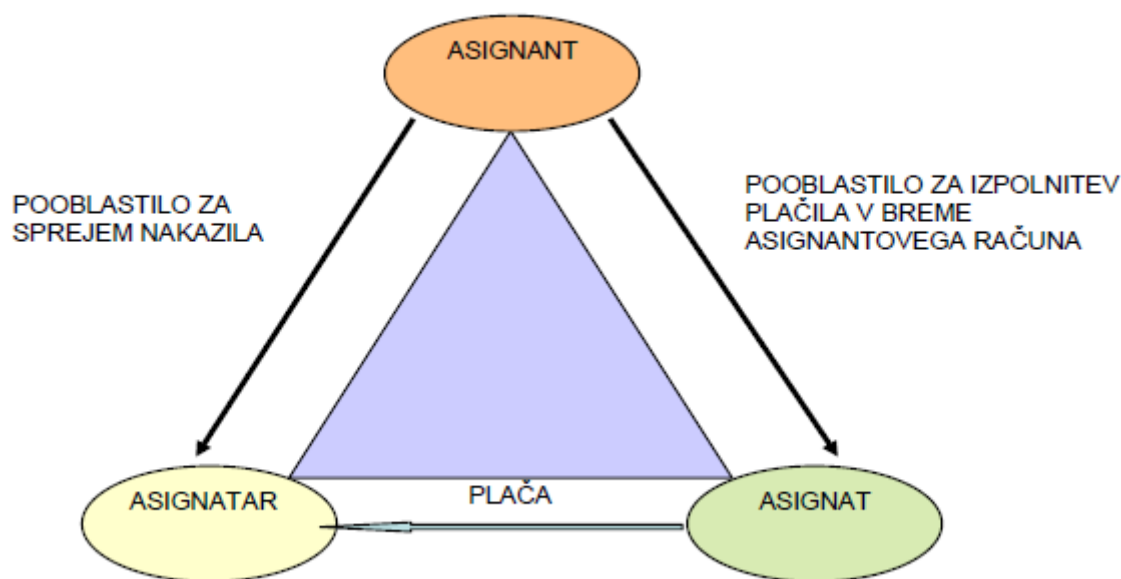
Cesija ali odstop terjatve je pogodba, s katero upnik prenese svojo obligacijsko pravico (terjatev) na novega upnika. Pogodbeni stranki sta stari (odstopnik oziroma cedent) in novi upnik (prevzemnik ali cesionar), pri čemer sodelovanje dolžnika ni potrebno (Juhart, 1996, 5).

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

Cena odkupa terjatve je odvisna od različnih dejavnikov, kot so zapadlost terjatve, bonitete dolžnika, način zapiranja terjatve, vrste posla oziroma predmeta pogodbe. Ko govorimo o odkupu zapadle terjatve, ki je zaradi različnih vzrokov težko izterljiva, je cena odkupa zelo nizka, saj novi upnik prevzema veliko tveganja glede izterljivosti prevzete terjatve.

Podjetja se običajno odločajo za odprodajo terjatev, ko potrebujejo denarna sredstva ali pa kot jamstvo za odobritev kredita.

### 1.6.3 Nakazilo ali asignacija



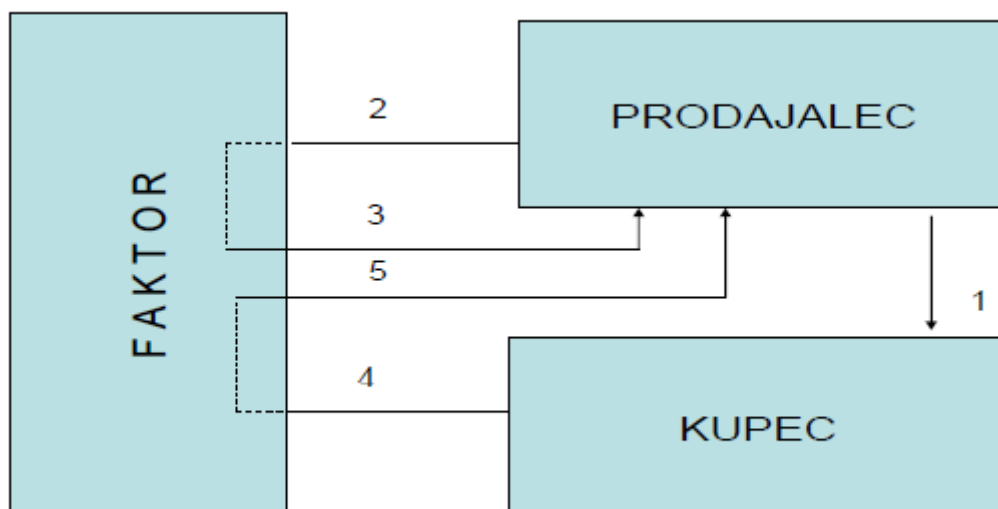
**Slika 2: Prikaz asignacijskega razmerja**

Vir: <http://www.zavod-ire.si>

Z asignacijo oziroma nakazilom se vzpostavi obligacijsko razmerje med tremi pravnimi osebami za poravnavanje dveh obveznosti. Z asignacijo pooblašča ena oseba – nakazovalec (asignant) drugo osebo (asignatarja), da na njen račun izpolni nekaj določeni tretji osebi – prejemniku nakazila (asigantarju), tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Z asignacijo se ne prenaša terjatev oziroma obveznost, temveč se pooblasti in izvede denarni tok (Puharič, 1995, 229).

Ekonomski pomen nakazila je v tem, da se s plačilom enega dolga poplačata kar dva dolga. Dolžnik pooblasti svojega dolžnika, da plača upniku. Nakazilo je obligacijsko razmerje med tremi subjekti in je veljavno ter ima pravne posledice, če in kadar pristopijo nanj vsi trije subjekti. Nakazovalec (asignant) pa se tudi po sporazumu ne otrese obveznosti vse do takrat, ko nakazanec (asignat) obveznosti ne izpolni.

#### 1.6.4 Faktoring



**Slika 3: Prikaz faktoringa**

Vir: <http://www.zavod-ire.si>

Za opravljanje poslov faktoringa skleneta faktor in njegova stranka pogodbo o faktoringu, v kateri se klient faktorju v zameno za zagotavljanje finančnih sredstev zaveže ponuditi terjatve svojih dolžnikov, faktor pa se zaveže ponudbo sprejeti, če ga zadovoljuje plačilna sposobnost dolžnikov. Z obveznostmi prevzema del credere riziko za plačilo terjatev ali brez njih, hkrati s sprejemom ponudbe se faktor klientu zaveže ponuditi storitve v zvezi z upravljanjem terjatev in morebitne druge storitve, klient pa faktorju plačati določene obresti za dana finančna sredstva, provizijo za morebitno prevzeto tveganje in opravljene storitve (Jerman, 2003, 506).

Faktoring se lahko izvaja za dospele ali nedospele terjatve, vendar pa je faktoring slednjih pogostejši. Cena faktoringa je sestavljena iz treh komponent, in sicer iz provizije, administrativnih stroškov in obrestne mere.

## **1.6.5 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV**

### ***1.7 Kreditiranje kupcev***

Cilj vsakega podjetja je prodati čim večjo količino svojih storitev ali proizvodov in za to s strani kupca prejeti čim prejšnje plačilo. Vendar pa se morajo podjetja za dosego tega cilja v veliki meri prilagajati razmeram na trgu in zahtevam kupcev. To velja še posebej za podjetja, ki imajo na trgu veliko konkurenco, saj bodo kupci kupovali proizvode in storitve pri prodajalcu, ki jim bo zagotovil ugodnejše plačilne pogoje.

Kupci se v glavnem izogibajo takojšnjemu gotovinskemu plačilu za blago in storitve. Dobavitelji običajno pristanejo na odobritev blagovnega kredita ter dovoljujejo odložena plačila, pogosto za nekaj mesecev. Izbira kreditno sposobnih kupcev vpliva tako na višino kot tudi na kakovost dobaviteljeve prodaje. Mnogim dobaviteljem grozi nelikvidnost, kadar kreditno nesposobni kupci plačujejo z zamudo ali pa sploh ne plačujejo (Broyles, 2003, 367).

Kreditno politiko podjetje oblikuje v skladu s stroški svojih finančnih virov, to je kapitala in dolgov. Prednost daje kupcem, za katere je večja verjetnost, da bodo terjatve poravnali pravočasno oziroma v čim krajšem času. S tem si podjetje zagotovi potrebna denarna sredstva, hkrati pa zmanjša stroške financiranja kupcev.

Višina denarnega blagovnega kredita s terjatvijo do kupca ob prodaji proizvoda ali storitve je odvisna od finančnega položaja podjetja, saj mora le-ta upoštevati zahtevo po vzdrževanju svoje likvidnosti, plačilne sposobnosti in primerne čistega (pozitivnega) denarnega toka ter stroške finančnega danega blagovnega kredita (Rebernik in Repovž, 2000, 111).

Kreditni pogoji so praviloma določeni s pogodbo, sklenjeno med prodajalcem in kupcem, nanašajo pa se na:

- rok plačila,
- način plačila in
- instrumente zavarovanja plačila.



Običajno je, da podjetje novemu kupcu, ki ga še ne pozna, določi krajši rok plačila. Po določenem času poslovanja in v kolikor kupec svoje obveznosti poravnava pravočasno, mu podjetje lahko plačilni rok tudi podaljša.

Pomembno je, da podjetje za vsakega kupca vodi kartico kupca, iz katere je razvidno naslednje:

- količina in vrednost prodaje,
- plačila ter morebitne neplačane terjatve,
- vrednost morebitnih spornih terjatev,
- načini ter povprečen rok plačila,
- instrumenti zavarovanja plačil in
- limit prodaje pri morebitnem neplačilu.

Na osnovi podatkov iz kartice lahko podjetje podrobno spremlja terjatve do posameznega kupca in lahko pravočasno ukrepa ter spremeni kreditne pogoje, v kolikor je to potrebno.

## ***1.8 Ocena bonitete kupca***

### ***1.8.1 Pojem in pomen bonitete podjetja***

Podjetje je pri poslovanju izpostavljeno številnim tveganjem, najbolj problematično pa je, če dobavljenega izdelka ali opravljene storitve ne dobi plačane. Da bi se podjetje temu izognilo, mora dobiti čim več informacij o partnerjih, s katerimi posluje. To še posebej velja za partnerje, s katerimi na novo sklepa posle, pa tudi stalne partnerje je potrebno občasno preveriti (Knez-Riedl, 1991, 278).

Vedno bolj uveljavljen vir informacij predstavlja boniteta podjetja, ki skuša opravičiti poslovne odnose in zaupanje v določeno podjetje.

Beseda boniteta ima izvor v latinski besedi "BONUS", kar pomeni dober, sposoben, prednosten, oziroma v besedi "BONITAS", kar pomeni dobrota, odličnost, pravičnost. Beseda pomeni množico pozitivnih lastnosti gospodarskega subjekta, ki ga razvrščajo v dobrega in zanesljivega dolžnika. Boniteto lahko razumemo kot kakovost, vrednost posameznika, podjetja, stvari, zemljišč (Belak, 1994, 202).

Danes je predvsem uveljavljeno sodobno razumevanje bonitete podjetja, po katerem ta odraža kakovost njegovega poslovanja, ki se kaže v zanesljivosti, solidnosti, uspešnosti in perspektivnosti podjetja.

Da bi podjetja ohranila svojo boniteto, morajo biti v vsakem trenutku sposobna poravnati svoje obveznosti. To pa je odvisno tudi od sposobnosti obračanja obratnih sredstev v poslovnem procesu oziroma od hitrosti spreminjanja manj likvidnih oblik obratnih sredstev v bolj likvidne, od rokov dospelosti posameznih obveznosti, od finančne sestave, ki kaže razmerje med dolgovi in lastnimi viri financiranja in podobno. Najpomembnejša instrumenta za ohranjanje plačilne sposobnosti podjetij sta načrtovanje in usklajevanje obsega, dinamike in sestave virov in naložb denarnih sredstev (Habjan, 1991, 51).

Menim, da slovenski podjetniki, predvsem mali in srednji, še vedno posvečajo premalo pozornosti poznavanju bonitete svojih poslovnih partnerjev pa tudi poznavanju bonitete lastnega podjetja.

**Glavni načini presojanja bonitete podjetja so:**

- metoda petih C je najpogostejša metoda anglo-ameriške teorije in prakse,
- metoda CAMPARI se osredotoča predvsem na kreditne posle,
- Coleshawova metoda, ki temelji na 18-ih sestavinah, združenih v tri sklope:
- lastnosti podjetja,
- prednostne lastnosti podjetja in
- kreditne in finančne značilnosti podjetja.

Posamezne sestavine Coleshawove metode, razporejene po navedenih sklopih so prikazane v spodnji tabeli.

| Coleshawova metoda                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lastnosti podjetja                                                                                                                                                                              | Prednostne lastnosti podjetja                                                                                                                                                                                                                    | Kreditne, finančne značilnosti                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zunanji vtis</li> <li>- opis proizvoda</li> <li>- tekmovalnost</li> <li>- značilnosti končnega porabnika</li> <li>- sposobnost posloводства</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- primernost stopnje donosnosti</li> <li>- zahtevani proizvodi oz. storitve</li> <li>- tržna privlačnost</li> <li>- tržna tekmovalnost</li> <li>- zavarovanje, jamstvo</li> <li>- zamenljivost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poslovne izkušnje</li> <li>- kreditna priporočila</li> <li>- rast kapitala in dobička</li> <li>- finančna moč, trdnost, solidnost poslovanja</li> <li>- donos sredstev</li> <li>- kapitalizacija</li> </ul> |

**Tabela 1: Sestavine Coleshawove metode presojanja bonitete**

Vir: Knez-Riedl 2000, 38–39.

- dinamični rating pa je eden izmed tistih načinov presojanja bonitete, ki poleg čim bolj kakovostnega vsebinskega presojanja omogoča tudi čim hitrejše presojanje bonitete podjetja.

### ***1.9 Analiza poslovnih terjatev do kupca***

Za obvladovanje denarnega toka, likvidnosti in plačilne sposobnosti podjetja je delež terjatev do kupcev v sredstvih in delež terjatev v njegovi prodaji bistvenega pomena. Analiza terjatev do kupcev zajema proučevanje sredstev, ki so vezana v tej obliki. Namen analize je spoznati lastnosti terjatev z namenom, da podjetje oblikuje optimalno strukturo sredstev in zagotovi čim manj neizterljivih terjatev.

Delež terjatev do kupcev v sredstvih je glede na dejavnost podjetja različen. V povprečju govorimo o 15–25 % deležu. Financiranje terjatev do kupcev poteka praviloma z obveznostmi do dobaviteljev, manj z drugimi kratkoročnimi, sploh pa ne z dolgoročnimi viri sredstev.

### ***1.9.1 Analiza terjatev do kupcev s kazalniki***

Analiza terjatev do kupcev poteka z uporabo kazalnikov, ki so:

- delež terjatev do kupcev v celotnih sredstvih,
- delež terjatev do kupcev v gibljivih sredstvih in
- delež terjatev do kupcev v prodaji.

Podjetja ocenjujejo terjatve v razmerju z obveznostmi do dobaviteljev s koeficientom obračanja terjatev in z dnevi vezave terjatev:

- razmerje med obveznostmi do dobaviteljev in terjatvami do kupcev,
- koeficient obračanja in
- dnevi vezave.

Vse navedene kazalnike je potrebno opazovati v določenih časovnih razdobjih in ugotoviti smer njihovega gibanja.

### ***1.9.2 Analiza koncentracije terjatev z uporabo metode ABC***

ABC analiza je postopek, s katerim aktivnosti in stvari opredelimo v tri kategorije:

A – zelo pomembno

B – pomembno

C – obrobne pomena

Ta metoda omogoča analizo koncentracije terjatev glede na:

- znesek terjatve,
- kupce,
- način in rok plačila,
- donos terjatve,
- prispevek terjatve k fiksnim stroškom,
- proizvode (po proizvodnih programih) in
- strategijo prodaje podjetja (število naročil, obseg prodaje, zvestoba kupca, osvojitve novih trgov ...).

### ***1.10 Instrumenti zavarovanja terjatev***

Odločanje o zavarovanju terjatev je lahko za podjetje zelo pomembno, zato mora biti vključeno že v samo pridobivanje in sklepanje posla. Večina podjetij je pri poslovanju z odloženim plačilom izpostavljena tveganju, da njihove terjatve ne bodo poravnane. Da bi zmanjšali omenjeno tveganje, so nastali številni instrumenti, ki podjetjem ponujajo široko paleto zavarovanj.

Prav tako so se razvila tudi specializirana podjetja (banke, zavarovalnice), ki proti plačilu podjetjem ponujajo zavarovanje terjatev do kupcev (Selan, 2004, 31).

Zakon pravnim osebam omogoča, da nastale terjatve na različne načine zavarujejo in se na ta način izognejo oziroma dodatno zmanjšajo tveganje neplačila terjatve. V splošnem obstaja več vrst zavarovanj terjatev, med katerimi so najpogostejše:

- menica,
- bančna garancija,
- poroštvo in
- dokumentarni akreditiv.

#### ***1.10.1 Menica***

Menica je najstarejši instrument, ki se uporablja kot način zavarovanja ali plačila obveznosti. Z izdajo menice se izdajatelj zaveže, da bo znesek, ki je naveden na menici, plačal upravičencu na določen način in na določenem kraju. Za zavarovanje plačila se lahko menica tudi avalira s strani tretje osebe. Tako tretja oseba prevzame poroštvo za plačilo obveznosti.

Izdaja menice ne pomeni plačila, temveč določeno obljubo plačila dolžnika upniku. Pri unovčevanju menice je potrebno biti pozoren na dan zapadlosti menice ter na pravočasno protestiranje menice, katero je potrebno opraviti v dveh delovnih dneh po zapadlosti menice pri notarju, če v menici ni zapisana klavzula brez protesta. Menico s takšno klavzulo je potrebno vpisati v protestni register in obvestiti vse podpisnike o zapadlosti menice (Razboršek, 2001, 34).

Poslovanje z menico določa Zakon o menici. Vsebovati mora vse bistvene menične elemente, saj je v nasprotnem primeru menica nična. Če izdajatelj menice pri izdaji ne izpolni vseh bistvenih elementov in jo izda upniku s pooblastitvijo, da bo skladno z njunim sporazumom vanjo pozneje vnesel manjkajoče elemente, govorimo o bianko menici in je po Zakonu o menici veljavni vrednostni papir (Puharič, 1995, 209). Tako imenovane bianko menice so zelo razširjene, kadar se menica uporablja kot zavarovalni instrument.

### ***1.10.2 Bančna garancija***

Bančna garancija je obveza banke, da bo prejemniku garancije, ob izpolnjenih pogojih garancije, poravnala obveze, če jih dolжник ob zapadlosti ne bi poravnal. Garancijska izjava banke se v praksi pogosto oblikuje za vsak primer posebej, zaradi česar je bančna garancija posebej primerno sredstvo za zavarovanje plačil iz netipiziranih posojilnih razmerij (Geršak, 2001, 22).

Bančne garancije so lahko pogojne ali brezpogojne. Bančna garancija pomeni za upnika zelo kvalitetno zavarovanje ter hitro in lahko pot do plačila. Bančna garancija pa je po drugi strani zelo drag način zavarovanja, saj banka za izdajo garancije zaračuna bančne stroške v obliki provizije, poleg tega zahteva od naročnika tudi kritje za garantirani znesek. Za dolžnika pa predstavlja tudi nevarnost, da bi upravičenec iz garancije neupravičeno zahteval plačilo od banke. (Hočevnar, 2001, 40).

Poslovanje z bančnimi garancijami kot instrumentom zavarovanja je običajno predvsem pri sklepanju poslov višjih vrednosti, ko pogodba presega običajni kreditni limit.

### ***1.10.3 Poroštvo***

Poroštvo je pogodba, ki jo skleneta upnik in porok. Porok se v pisni obliki zaveže, da bo sam izpolnil dolžnikovo obveznost v primeru, ko dolжник svojih obveznosti ne bo mogel poravnati v dogovorjenem roku. Pomembna značilnost poroštva je, da porok lahko zavrača plačilo iz istih razlogov kot dolжник, vse dokler obveznost ni ugotovljena. Upnik tudi v primeru

poročstva tvega, saj je lahko porok plačilno nesposoben. V tem primeru lahko upnik zoper poroka sproži enak sodni postopek kot zoper prvotnega dolžnika (Razboršek, 2001, 36).

#### ***1.10.4 Dokumentarni akreditiv***

Med najvarnejše instrumente mednarodnega plačilnega prometa štejemo mednarodni dokumentarni akreditiv. Kupec je z njim zavarovan, da plačilo ne bo izvršeno prodajalcu, dokler ne bo blago odpremljeno oziroma dokler ne bo pošiljka blaga izkazana na odpremnih dokumentih, zahtevanih v akreditivu. Na drugi strani pa prodajalec blaga ne odpremi, dokler ga njegova banka ne obvesti, da je kupčeva banka odprla dokumentarni akreditiv v njegovo dobro. Z odprtjem dokumentarnega akreditiva prodajalec ni več odvisen od bonitete in solventnosti kupca oz.

od njegove sposobnosti za plačilo ali moralno spornih namenov, ker mu plačilo jamči akreditivna banka s svojim imenom. Upravičenec akreditiva tako z odprtjem akreditiva razpolaga z nepreklicno zavezo akreditivne banke (Geršak, 2001, 23).

### ***1.11 Izterjava neplačanih zapadlih terjatev***

V današnjem času se podjetja srečujejo z veliko finančno nedisciplino in s tem je poslovanje podjetja velikokrat zelo oteženo. Pri prodajanju izdelkov in blaga se srečujemo s problemom, kako se obvarovati pred kupci, ki so slabi plačniki. V pomoč nam je poznavanje tehnike izterjav dolgov in ukrepi za hitrejšo izterjavo, ki nas obvarujejo pred hujšimi posledicami v finančnem poslovanju.

Podjetje mora pri svojem poslovanju uporabljati takšne postopke izterjave, ki mu omogočajo učinkovito izterjavo dolgov, vendar pa izterjava ne sme negativno vplivati na prihodnjo sodelovanje s kupcem. V kolikor kupec ne poravna svojih zapadlih obveznosti, prične prodajalec s postopkom izterjave.

Način izterjave je odvisen od:

- stopnje prekoračitve plačilnega roka,
- višine zapadle terjatve,
- prodajnih pogojev,

- preteklih izkušenj s kupcem in
- pomembnosti kupca za podjetje.

### ***1.11.1 Priprava na izterjavo***

Pri navedenih ukrepih za izterjavo mora podjetje pretehtati, kaj mu kupec pomeni in kaj se zgodi, če ga bo izgubil. Za skrajne ukrepe se odloči, ko izčrpa vse možnosti dogovora s kupcem.

Podjetja imajo navadno oblikovan postopek za izterjavo terjatev. V prvi fazi najprej poteka priprava na izterjavo. Pri teh opravilih se navadno pridobijo podatki o kupcih in pogoji, zapisani v prodajni pogodbi, predvsem plačilni pogoji. Bistvenega pomena za uspešno izterjavo je natančnost in ažurnost računovodskih kartic, iz katerih pridobimo podatke o zapadlih neplačanih terjativah posameznega kupca.

Značilnost računovodskih kategorij terjatev in obveznosti je med drugim tudi ta, da se vedno evidentirajo na dveh mestih – v poslovnih knjigah upnika in dolžnika. Nadziranje popolnosti evidentiranja je zato mogoče izvajati tudi s primerjavo podatkov iz knjigovodskih evidenc med dvema osebama, kar je učinkovito ne le zaradi formalnega usklajevanja, temveč tudi zaradi razčiščevanja morebitnih vsebinskih nesporazumov (Fekonja, 2002, 38).

V ta namen podjetje s kupci vsaj enkrat (obvezno) ali večkrat letno uskladi stanje odprtih terjatev. To stori s tako imenovanim izpisom odprtih postavk (v nadaljevanju IOP), na katerem so navedeni vsi kupčevi neplačani računi (zapadli in nezapadli) na določen datum.

Prodajalec pošlje kupcu obrazec IOP v dveh izvodih, kupec pa nato preveri stanje svojih dolgov do prodajalca in mu en potrjen izvod obrazca vrne. V primeru razhajanja glede stanja odprtih računov kupec na obrazcu IOP zabeleži stanje po svojih knjigovodskih karticah ter priloži dokazila o morebitnih plačilih, ki na prodajalčevem izpisu niso knjižena. Pri usklajevanju stanja odprtih postavk je bistvenega pomena ažurnost, natančnost ter pripravljenost na sodelovanje tako s strani prodajalca kot tudi kupca.



### ***1.11.2 Pisno opominjanje***

Pisni opomin je v večini primerov prvi izmed načinov, ki se ga podjetje poslužuje za izterjavo zapadlih terjatev. Z njim dolžnika opomnimo na njegovo obveznost za plačilo zapadlega računa. Veliko pozornost moramo posvetiti besedilu na opominu, saj se moramo zavedati, da bomo verjetno morali na ta isti naslov opomin poslati večkrat, da bomo prišli do svojega že zdavnaj zasluženega denarja.

### ***1.11.3 Telefonska izterjava***

Kadar pisni opomini ne zadoščajo za izterjavo zapadlih terjatev, jih podpremo s telefonskimi klici. Za osebe, ki se ukvarjajo z izterjavo po telefonu, je pomembno, da poznajo svoje podjetje, vedo za kakšno terjatev gre in so seznanjeni z vsemi podatki o terjatvi, so seznanjeni z opomini, ki so bili poslani kupcu.

Telefonski pogovor naj sloni na petih točkah (Jay, 1993, 19–27):

- pogovor (predstavitev sebe, podjetja in namen klica),
- vprašanja (postavljamo konkretna vprašanja oz. vprašanja zaprtega tipa),
- obvladovanje položaja (prevzemanje pobude),
- dogovor (sporazumno s kupcem oblikujemo rešitev) in
- zabeležke (zapišemo vsebino pogovora).

Vsebino pogovora z dolžnikom je potrebno zabeležiti, in sicer je najbolje, da to storimo že med samim pogovorom.

Zabeležka mora vsebovati (Jay, 1993, 27):

- datum in uro telefonskega pogovora,
- ime sogovornika,
- razloge, zaradi katerih račun ni bil plačan,
- druge posebne okoliščine in probleme,
- informacije, ki jih je potrebno posredovati kakemu drugemu oddelku v podjetju,
- točke doseženega sporazuma o poravnavi dolga in
- čas po preteku katerega moramo reagirati, če dolžnik dolga še vedno ne bo poravnal.

#### ***1.11.4 Izterjava na sodišču***

Izterjava na sodišču je običajno zadnja v nizu možnosti, da izterjamo plačilo obveznosti. Poslužujemo se je potem, ko smo neuspešno poskušali doseči plačilo kupčevih obveznosti po že zgoraj naštetih načinih.

Zelo pomembno je, da ima predlog za izvršbo z zakonom predpisano vsebino (Volk, 2003, 26):

- navedbo upnika in dolžnika,
- priložen izvršilni naslov ali verodostojno listino,
- dolžnikovo obveznost, ki mora biti navedena tako, kot izvira iz izvršilnega naslova,
- sredstvo in predmet izvršbe in
- druge podatke, potrebne, da se izvršba lahko opravi.

Ob vložitvi predloga za izvršbo mora upnik plačati sodno takso po predpisih o sodnih taksah ter plačilo le-te sodišču predložiti kot dokazilo.

#### ***1.11.5 Izvršitelj***

V izvršilnem postopku sodišče določi izvršitelja dolga, in sicer ga določi s sklepom za vsak postopek posebej. Upnik pa ima tudi možnost, da v predlogu za izvršbo sam predlaga izvršitelja. V tem primeru je sodišče dolžno določiti tistega izvršitelja, ki ga je upnik predlagal. Klub temu da so izvršitelji ločeni od sodišča, morajo za vsak korak pri izvršbi pridobiti odredbo oziroma navodilo sodišča, prav tako pa morajo sodišče obveščati o vseh opravljenih izvršilnih dejanjih ter drugih s tem povezanih opravilih.

Izvršitelj prične z izvršbo, ko:

- prejme sklep o določitvi izvršitelja,
- prejme od sodišča odredbo in
- na svoj poslovni račun prejme predujem za stroške.

Najpogosteje opravlja izvršbo na nepremičnine, pri čemer opravijo:

- rubež stvari,
- cenitev stvari in
- prodajo stvari.

Izvršitelj je dolžan hraniti zarubljene stvari praviloma v svojem skladišču, lahko pa tudi pri dolžniku, kadar morajo biti zarubljene stvari hranjene pod posebnimi pogoji. V tem primeru je potrebno to stvar vidno označiti z žigom ali lepilnim trakom z napisom "zarubljeno". Za stvari v hrambi vodi izvršitelj posebno evidenco. Stvari se lahko prodajo na javni dražbi. Dražba je končana v naslednjih primerih:

- ko so se stvari prodale,
- če stvari ni bilo mogoče prodati in
- ko je s prodajo stvari dosežen znesek terjatve.

Kupnino, doseženo s prodajo premičnin, hrani izvršitelj po splošnih pravilih o hrambi gotovine vse do odločitve sodišča glede poplačila upnika. Dražbeni zapisnik mora izvršitelj v treh dneh poslati sodišču, na njem mora zabeležiti tudi svoje stroške izvršbe (Volk, 2003, 45).

## **2 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU X D. O. O.**

### ***2.1 Predstavitev podjetja***

Podjetje X d. o. o. je medijska hiša, ki posreduje bralcem časopis in poslušalcem program radija. Časopisno dejavnost smo pričeli leta 1948, leta 1963 pa smo prvič lahko poslušali program radija z informativnim nekomercialnim programom.

Podjetje X d. o. o. prodaja reklame za radio in oglase za časopis, male oglase za oba medija, osmrtnice, čestitke na radiu, poleg tega pa izdaja še časopis Štajerski tednik.

V podjetju X d. o. o. je zaposlenih 27 oseb, kar nas uvršča med mala podjetja, poleg tega pa sodelujemo še s številnimi zunanjimi sodelavci.

Smo storitveno podjetje s sedežem v Raičevi ulici 6 na Ptuju. Poslovni prostori v izmeri 400 m<sup>2</sup> se nahajajo v neposredni bližini centra mesta.

Osnovni kapital zanaša 101.652,47 EUR in je razdeljen na kapitalske deleže. Večinski lastniki smo zaposleni, imamo pa tudi tri večje zunanje lastnike.

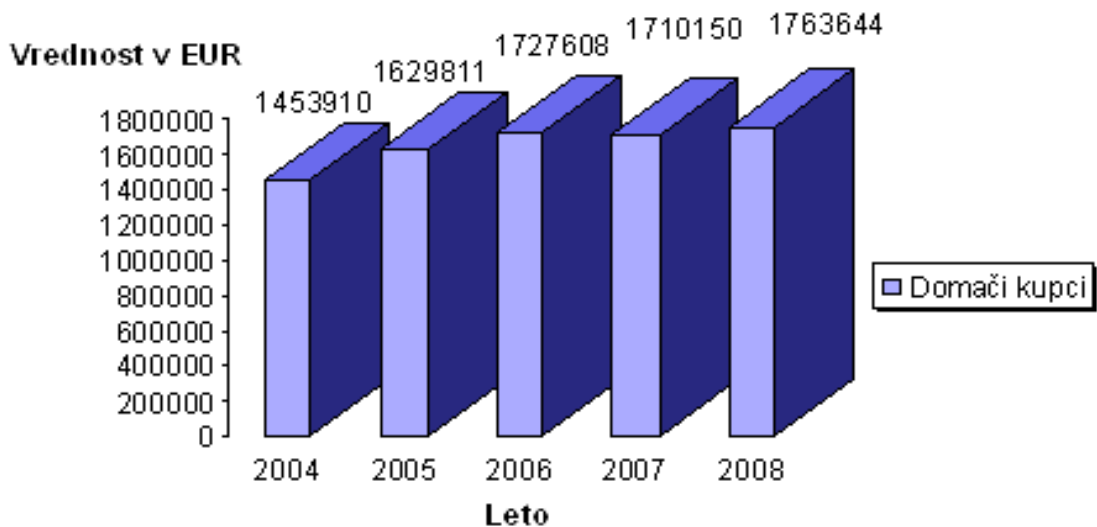
## 2.2 Prihodki od prodaje

| Leto                | 2004             | 2005             | indeks     | 2006             | indeks     |
|---------------------|------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| Kupci               | EUR              | EUR              | 2005/2004  | EUR              | 2006/2005  |
| <i>Domači kupci</i> | <i>1.453.910</i> | <i>1.629.811</i> | <i>112</i> | <i>1.727.608</i> | <i>106</i> |

| leto                | 2007             | indeks    | 2008             | indeks     |
|---------------------|------------------|-----------|------------------|------------|
| kupci               | EUR              | 2007/2006 | EUR              | 2008/2007  |
| <i>Domači kupci</i> | <i>1.710.150</i> | <i>99</i> | <i>1.763.644</i> | <i>103</i> |

**Tabela 2: Prodaja v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR**

Vir: lastni vir.



**Graf 1: Prihodki od prodaje v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR**

Vir: lastni vir.

Prihodki od prodaje so razvidni iz tabele in so se v letu 2005 povečali za 12 % v primerjavi z letom 2004, v letu 2006 pa za 6 % v primerjavi z letom 2005. Leta 2007 so bili za 7 % manjši kot v letu 2006, leta 2008 pa so se v primerjavi z letom 2007 povečali za 4 %.

### 2.3 Načini poravnavanja terjatev do kupcev

Pri analizi poravnavanja terjatev do kupcev se bomo omejili na plačila domačih kupcev, saj tujih kupcev skoraj nimamo in le-ti poravnavajo svoje obveznosti z avansi.

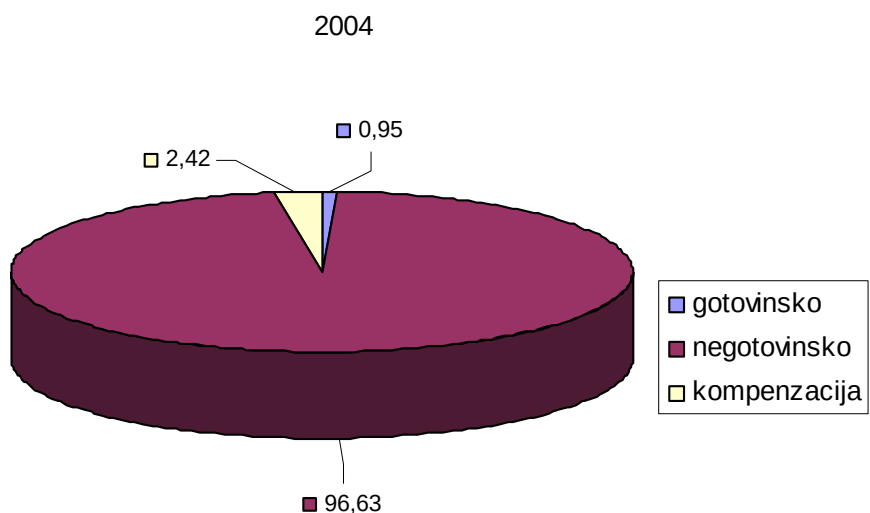
| leto          | 2004             |               | 2005             |               | indeks     | 2006             |               | indeks     |
|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------|------------------|---------------|------------|
| način plač.   | EUR              | %             | EUR              | %             | 2005/2004  | EUR              | %             | 2006/2005  |
| gotovinsko    | 14.537           | 0,95          | 18.031           | 1.07          | 124        | 17.254           | 0,93          | 95         |
| negotov.      | 1.792.775        | 96,63         | 1.620.766        | 96,18         | 109        | 1.800.011        | 97,02         | 111        |
| kompENZ.      | 37.033           | 2,42          | 46.341           | 2,75          | 125        | 38.034           | 2.05          | 82         |
| <b>skupaj</b> | <b>1.530.257</b> | <b>100,00</b> | <b>1.685.138</b> | <b>100,00</b> | <b>110</b> | <b>1.855.299</b> | <b>100,00</b> | <b>110</b> |

| leto          | 2007             |               | indeks    | 2008             |               | indeks     |
|---------------|------------------|---------------|-----------|------------------|---------------|------------|
| način plač.   | EUR              | %             | 2007/2006 | EUR              | %             | 2008/2007  |
| gotovinsko    | 18.943           | 1,03          | 109       | 23.471           | 1,25          | 124        |
| negotov.      | 1.788.525        | 97,25         | 99        | 1.827.766        | 97,34         | 102        |
| kompENZ.      | 31.632           | 1,72          | 83        | 26.476           | 1,41          | 84         |
| <b>skupaj</b> | <b>1.839.100</b> | <b>100,00</b> | <b>99</b> | <b>1.877.713</b> | <b>100,00</b> | <b>103</b> |

**Tabela 3: Poravnane terjatve do kupcev po načinu plačila za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008 v EUR**

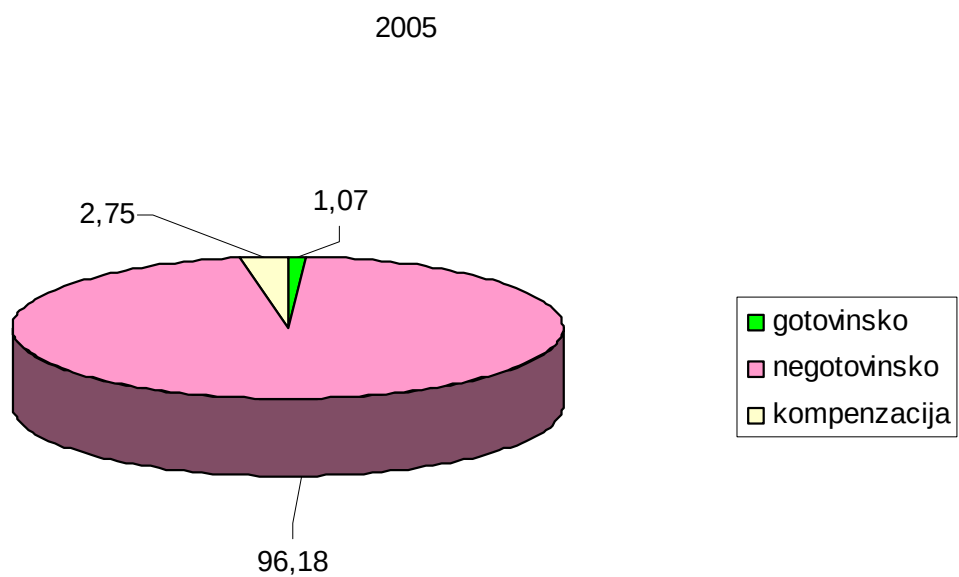
Vir: lastni vir.

Podjetje je v letu 2005 prejelo 1.685.138 EUR plačil s strani kupcev, kar je za 10 % več kot v letu 2004, prav tako je bilo v letu 2006 za 10 % več plačil v primerjavi z letom 2005. Leta 2007 je bilo za 11 % manj plačil kot leta 2006, v letu 2008 pa so se plačila povečala za 4 % v primerjavi z letom 2007. V navedenih letih, kot je razvidno iz tabele, največji delež celotnih plačil predstavlja negotovinsko plačevanje, nekaj terjatev se poravna s kompenzacijami, najmanj pa jih kupci poravnavajo z gotovinskim plačilom.



**Graf 2: Poravnane terjatve do kupcev v letu 2004 po načinu plačila v odstotkih**

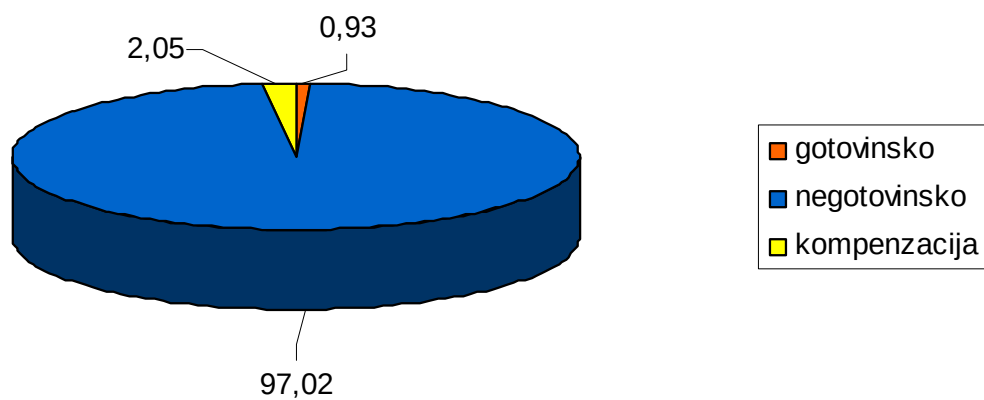
Vir: lastni vir.



**Graf 3: Poravnane terjatve do kupcev v letu 2005 po načinu plačila v odstotkih**

Vir: lastni vir.

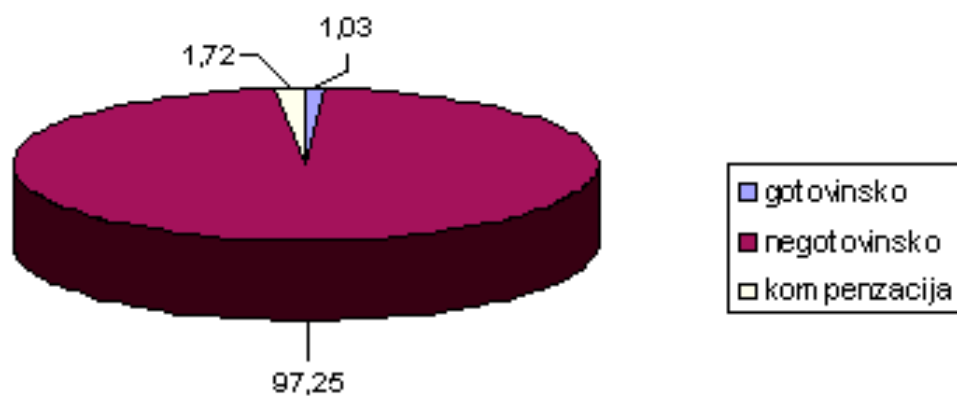
2006



**Graf 4: Poravnane terjatve do kupcev v letu 2006 po načinu plačila v odstotkih**

Vir: lastni vir.

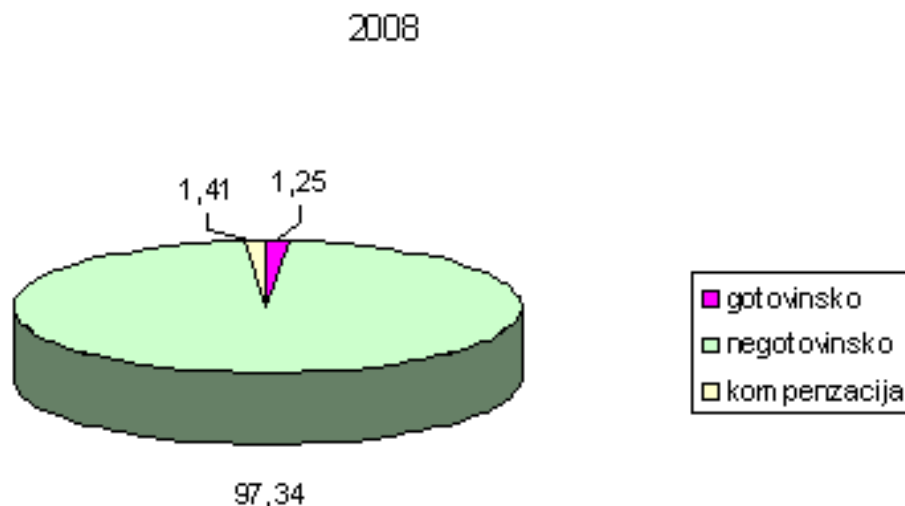
2007



**Graf 5: Poravnane terjatve do kupcev v letu 2007 po načinu plačila v odstotkih**

Vir: lastni vir.





**Graf 6: Poravnane terjatve do kupcev v letu 2008 po načinu plačila v odstotkih**

Vir: lastni vir.

#### **2.4 Nadzor terjatev do kupcev**

Za upravljanje in nadzor nad terjatvami je odgovoren finančno-računovodski sektor. V podjetju imamo dobro računalniško podporo, ki omogoča vodenje vsakega posameznega kupca na svoji kartici.

Na kartici so razvidni vsi podatki in dogodki v zvezi z izdanimi računi pri prodaji storitev in dogodki s plačili. Plačane terjatve se knjižijo dnevno na osnovi izpiskov.

Možnost vpogleda imamo v evidenco vseh neplačanih računov na določen dan na imenovani listi dolžnikov, v kateri so terjatve razdeljene v starostne razrede (15–30, 30–60, 60–90 in nad 90 dni) glede na zapadlost. Na podlagi liste se vrstijo pripravljalne aktivnosti za izterjavo.

Kadar podjetje ugotovi, da kupec svojih obveznosti ni poravnal in ne kaže interesa nadaljnjega sodelovanja, sledi postopek izterjave.

### 3 ANALIZA TERJATEV DO KUPCEV ZA LETO 2004, 2005, 2006, 2007 IN 2008

#### 3.1 Analiza likvidnosti podjetja

Zaradi velikega pomena terjatev do kupcev za likvidnost podjetja bomo te prikazali z naslednjimi kazalniki likvidnosti, pri čemer bomo izhajali iz podatkov iz bilance stanja podjetja X d. o. o. na dan 31. 12. 2004, 31. 12. 2005, 31. 12. 2006, 31. 12. 2007 in 31. 12. 2008, ki je razvidna v prilogi – Tabela 13.

$$\text{- kratkoročni koeficient pokritosti KR obveznosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

| LETO | Kratkoročna sredstva<br>v EUR | Kratkoročne obveznosti<br>v EUR | KR koeficient<br>pokritosti KR obveznosti |
|------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|
| 2004 | 354.603                       | 362.306                         | 0,978                                     |
| 2005 | 422.162                       | 314.618                         | 1,341                                     |
| 2006 | 492.797                       | 334.135                         | 1,474                                     |
| 2007 | 549.426                       | 310.448                         | 1,769                                     |
| 2008 | 586.095                       | 309.908                         | 1,891                                     |

**Tabela 4: Kratkoročni koeficient pokritosti kratkoročnih obveznosti podjetja X d. o. o. v letu 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008**

Vir: lastni vir.

Kratkoročni koeficient pokritosti kratkoročnih obveznosti kaže razmerje kratkoročnega koeficienta med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

Iz prikazanih vrednosti kazalnikov lahko ugotovimo, da je kazalnik v letu 2004 manjši od 1, kar pomeni, da so vsa kratkoročna sredstva financirana samo s kratkoročnimi viri. Za leta 2005, 2006, 2007 in 2008 so kazalniki večji od 1, kar pomeni, da je bilo leta 2005 34 %, leta 2006 47 %, leta 2007 76 % in leta 2008 89 % kratkoročnih sredstev financiranih z dolgoročnimi viri.

$$\text{- koeficient neposredne pokritosti KR obveznosti} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

| LETO | Likvidnostna sredstva<br>v EUR | Kratkoročne obveznosti<br>V EUR | <i>Koeficient neposredne<br/>pokritosti KR obveznosti</i> |
|------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2004 | 10.579                         | 362.306                         | 0,03                                                      |
| 2005 | 4.490                          | 314.618                         | 0,01                                                      |
| 2006 | 27.921                         | 334.135                         | 0,08                                                      |
| 2007 | 24.631                         | 310.448                         | 0,07                                                      |
| 2008 | 6.330                          | 309.908                         | 0,02                                                      |

**Tabela 5: Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)**

Vir: lastni vir.

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti kaže sposobnost podjetja poravnati kratkoročne dolgove. V našem primeru ugotavljamo, da je bilo podjetje v letu 2004 sposobno poravnati 3 %, v letu 2005 1 %, v letu 2006 8 %, v letu 2007 7 % in v letu 2008 2 % kratkoročnih obveznosti. Iz navedenega lahko ugotovimo, da je bila v letu 2005 najslabša plačilna sposobnost, najboljša pa v letu 2006 glede na prikazano obdobje.

### 3.2 Analiza terjatev do kupcev s kazalniki

Pri analizi terjatev do kupcev se bomo opredelili na terjatve do domačih kupcev. Pri izračunu kazalnikov bomo izhajali iz podatkov, navedenih v bilanci stanja ter podatkov, navedenih v spodnjih tabelah.

| <i>Leto</i>                   | <i>2004</i>      | <i>2005</i>      | <i>2006</i>      | <i>2007</i>      | <i>2008</i>      |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Mesec</i>                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Januar</i>                 | 336.931          | 378.552          | 431.146          | 501.603          | 496.805          |
| <i>Februar</i>                | 295.254          | 325.101          | 429.863          | 483.050          | 497.576          |
| <i>Marec</i>                  | 323.635          | 390.668          | 441.870          | 501.425          | 521.751          |
| <i>April</i>                  | 368.381          | 443.471          | 479.780          | 500.448          | 551.174          |
| <i>Maj</i>                    | 316.746          | 431.411          | 466.359          | 493.173          | 528.580          |
| <i>Junij</i>                  | 338.998          | 431.493          | 474.917          | 510.568          | 562.937          |
| <i>Julij</i>                  | 368.945          | 424.084          | 459.010          | 476.332          | 489.437          |
| <i>Avgust</i>                 | 295.389          | 427.286          | 477.520          | 494.814          | 543.180          |
| <i>September</i>              | 336.927          | 446.955          | 520.561          | 491.663          | 536.915          |
| <i>Oktober</i>                | 356.890          | 477.381          | 540.686          | 508.985          | 539.211          |
| <i>November</i>               | 304.678          | 435.562          | 511.445          | 515.730          | 525.715          |
| <i>December</i>               | 399.557          | 498.415          | 536.602          | 563.758          | 580.358          |
| <i>Skupaj</i>                 | <i>4.042.331</i> | <i>5.119.379</i> | <i>5.769.759</i> | <i>6.041.549</i> | <i>6.373.639</i> |
| <i>Povprečne<br/>terjatve</i> | <i>336.861</i>   | <i>426.615</i>   | <i>480.813</i>   | <i>503.462</i>   | <i>531.136</i>   |

**Tabela 6: Stanje terjatev do kupcev po mesecih (zadnji dan v mesecu)  
za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008**

Vir: lastni vir.

| <i>Leto</i><br><i>Mesec</i> | <i>2004</i>      | <i>2005</i>      | <i>2006</i>      | <i>2007</i>      | <i>2008</i>      |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Januar</i>               | 89.813           | 95.948           | 101.929          | 120.914          | 115.171          |
| <i>Februar</i>              | 96.255           | 101.376          | 125.759          | 125.223          | 130.497          |
| <i>Marec</i>                | 121.734          | 140.099          | 150.678          | 147.502          | 151.218          |
| <i>April</i>                | 123.012          | 149.747          | 148.298          | 140.622          | 161.751          |
| <i>Maj</i>                  | 117.698          | 145.375          | 131.435          | 136.891          | 142.524          |
| <i>Junij</i>                | 132.808          | 135.834          | 154.097          | 147.772          | 150.799          |
| <i>Julij</i>                | 128.745          | 143.538          | 118.479          | 114.839          | 123.941          |
| <i>Avgust</i>               | 105.756          | 129.409          | 139.416          | 143.590          | 161.541          |
| <i>September</i>            | 130.306          | 144.697          | 158.059          | 126.737          | 160.878          |
| <i>Oktober</i>              | 107.644          | 129.906          | 174.119          | 151.067          | 139.662          |
| <i>November</i>             | 111.971          | 124.248          | 133.718          | 157.445          | 132.490          |
| <i>December</i>             | 188.168          | 189.634          | 191.619          | 197.548          | 193.172          |
| <i>Skupaj</i>               | <i>1.453.910</i> | <i>1.629.811</i> | <i>1.453.910</i> | <i>1.710.150</i> | <i>1.763.644</i> |

**Tabela 7: Vrednost prodaje kupcem za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008**

Vir: lastni vir.

**Izračuni kazalnikov:**

$$\text{- delež terjatev v sredstvih} = \frac{\text{kratkoročne terjatve}}{\text{poslovna sredstva}} \times 100$$

| <b>LETO</b> | <b>Stanje terjatev<br/>na dan 31. 12. v EUR</b> | <b>Stanje posl. sredstev<br/>na dan 31. 12. v EUR</b> | <b>% terjatev<br/>v poslov. sredstvih</b> |
|-------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>2004</b> | 344.024                                         | 634.039                                               | 54,26                                     |
| <b>2005</b> | 417.672                                         | 689.092                                               | 60,61                                     |
| <b>2006</b> | 464.876                                         | 727.278                                               | 63,92                                     |
| <b>2007</b> | 524.795                                         | 756.901                                               | 69,33                                     |
| <b>2008</b> | 579.765                                         | 789.125                                               | 73,47                                     |

**Tabela 8: Delež terjatev v poslovnih sredstvih podjetja X d. o. o.**

Vir: lastni vir.

Leta 2004 so terjatve do kupcev predstavljale 54,26 % poslovnih sredstev podjetja X d. o. o., v letu 2005 so se povečale na 60,61 %, v letu 2006 so znašale 63,92 %, leta 2007 69,33 % in leta 2008 je delež terjatev v poslovnih sredstvih znašal 73,47 %.

$$\text{- delež terjatev v giblјivih sredstvih} = \frac{\text{stanje terjatev}}{\text{stanje giblјivih sredstev}} \times 100$$

| <b>LETO</b> | <b>Stanje terjatev<br/>na dan 31. 12. v EUR</b> | <b>Stanje giblјivih sredstev<br/>na dan 31. 12. v EUR%</b> | <b>% terjatev v<br/>giblјivih sredstvih</b> |
|-------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>2004</b> | 344.024                                         | 354.603                                                    | 97,02                                       |
| <b>2005</b> | 417.672                                         | 422.162                                                    | 98,94                                       |
| <b>2006</b> | 464.876                                         | 492.797                                                    | 94,33                                       |
| <b>2007</b> | 524.795                                         | 549.426                                                    | 95,52                                       |
| <b>2008</b> | 579.765                                         | 586.095                                                    | 98,92                                       |

**Tabela 9: Delež terjatev v giblјivih sredstvih podjetja X d.o.o.**

Vir: lastni vir.

Iz izračunanega deleža terjatev v giblјivih sredstvih podjetja X d. o. o. vidimo, da terjatve do kupcev v vseh letih predstavljajo večinski delež giblјivih sredstev. Njihov delež se je v letu 2005 v primerjavi z letom 2004, ko je znašal 97,02 %, povečal za 1,98 % in je znašal 98,94 %, leta 2006 pa se je v primerjavi z letom 2005 zmanjšal za 4,66 % in je znašal 94,33 %. V letu 2007 se je v primerjavi z letom 2006 delež terjatev v giblјivih sredstvih podjetja povečal za 1,25 %, leta 2008 pa še za 3,56 % v primerjavi z letom 2007 in znaša že 98,92 %, kar je razvidno iz tabele.

$$\text{povprečne terjatve} \\ - \text{ delež terjatev v prodaji} = \frac{\text{-----}}{\text{letna prodaja}} \times 100$$

| <b>LETO</b> | <b>Povprečne terjatve v<br/>EUR</b> | <b>Letna prodaja<br/>V EUR</b> | <b>% terjatev<br/>v prodaji</b> |
|-------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>2004</b> | 336.861                             | 1.453.910                      | 23,17                           |
| <b>2005</b> | 426.615                             | 1.629.811                      | 26,18                           |
| <b>2006</b> | 480.813                             | 1.727.608                      | 27,83                           |
| <b>2007</b> | 503.462                             | 1.710.150                      | 29,44                           |
| <b>2008</b> | 531.136                             | 1.763.644                      | 30,11                           |

**Tabela 10: Delež terjatev v prodaji podjetja X d. o. o.**

Vir: lastni vir.

Delež povprečnih terjatev v letni prodaji za leto 2005 je 26,18 % in se je v primerjavi z letom 2004 povečal za 13 %, leta 2006 v primerjavi z letom 2005 za 5,93 %, leta 2007 v primerjavi z letom 2006 za 5,78 % in leta 2008 se je delež povprečnih terjatev v prodaji povečal še za 2,28 % v primerjavi z letom 2007.



$$\text{- koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{letna prodaja}}{\text{povprečne terjatve}}$$

| <b>LETO</b> | <b>Letna prodaja<br/>v EUR</b> | <b>Povprečne terjatve<br/>v EUR</b> | <b>Koeficient obračanja<br/>terjatev</b> |
|-------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>2004</b> | 1.453.910                      | 336.861                             | 4,3                                      |
| <b>2005</b> | 1.629.811                      | 426.615                             | 3,8                                      |
| <b>2006</b> | 1.727.608                      | 480.813                             | 3,6                                      |
| <b>2007</b> | 1.710.150                      | 503.462                             | 3,4                                      |
| <b>2008</b> | 1.763.644                      | 531.136                             | 3,3                                      |

**Tabela 11: Koeficient obračanja terjatev v podjetju X d. o. o.**

Vir: lastni vir.

V letu 2004 so se terjatve do kupcev obrnile 4,3-krat, v letu 2005 3,8-krat, v letu 2006 3,6-krat, v letu 2007 in 2008 pa 3,4-krat oziroma 3,3-krat.

- dnevi vezave terjatev = -----  
 koeficient obračanja terjatev

| <b>LETO</b> | <b>Koeficient obračanja terjatev</b> | <b>Dnevi vezave terjatev</b> |
|-------------|--------------------------------------|------------------------------|
| <b>2004</b> | 4,3                                  | 85                           |
| <b>2005</b> | 3,8                                  | 96                           |
| <b>2006</b> | 3,6                                  | 101                          |
| <b>2007</b> | 3,4                                  | 107                          |
| <b>2008</b> | 3,3                                  | 110                          |

**Tabela 12: Dnevi vezave terjatev v podjetju X d. o. o.**

Vir: lastni vir.

V letu 2004 je moralo podjetje na plačila kupcev čakati v povprečju 85 dni. V letu 2005 in 2006 je bila plačilna disciplina še slabša, in sicer je podjetje na plačila kupcev v letu 2005 čakalo v povprečju 96 dni, v letu 2006 pa 101 dan. Iz tabele je tudi razvidno, da se je plačilna nedisciplina še stopnjevala, tako da je bilo potrebno na plačila v letu 2007 in 2008 čakati 107 oziroma 110 dni.

### ***3.3 Izterjava zapadlih terjatev do kupcev***

V podjetju X d. o. o. nimamo posebne službe, ki bi skrbela za izterjavo zapadlih terjatev. Izterjavo opravljamo v računovodstvu na osnovi izpisa zapadlih terjatev. Po pregledu izpisa se odločimo za način izterjave posameznega dolžnika. Praviloma ne opominjamo kupcev takoj ob zapadlosti terjatve, ampak pričnemo z opominjanjem po preteku desetih do petnajstih dni od dneva zapadlosti.

Opominjanje posameznega dolžnika običajno poteka po naslednjem postopku:

- Telefonsko opominjanje kupca: petnajst dni po zapadlosti računa pokličemo dolžnika in ga opomnimo na plačilo zapadle terjatve. S kupcem se dogovorimo za datum, ko bo terjatev poravnana. V kolikor kupec kljub dogovoru na določen datum ne plača računa, sledi pisni opomin.
- Pisni opomin: neuspešni telefonski izterjavi in v kolikor je terjatev zapadla več kot 30 dni, sledi prvi pisni opomin. Opomini se stopnjujejo, če kupec svoje obveznosti po prejemu prvega opomina ne poravna. Prvemu opominu sledi drugi opomin, temu pa opomin pred tožbo. Tudi v času pisnega opominjanja, kupca še vedno opominjamo na plačilo zapadle terjatve po telefonu, razen v primeru, ko kupcu pošljemo opomin pred tožbo.
- V primeru, ko dolžnik kljub telefonskemu in pisnemu opominjanju ne plača svojih obveznosti, mu začasno ustavimo reklamiranje oziroma izvajanje storitev, in sicer do takrat, ko poravna vse svoje zapadle obveznosti.
- V kolikor na nobenega izmed zgoraj naštetih načinov podjetju ne bi uspelo izterjati plačila svojih terjatev, bi sodišču predložili sklep o izvršbi. V dosedanjem poslovanju smo nekaterim kupcem že podali sklepe o izvršbi. Nekateri so bili tudi uspešno rešeni.

Izterjava seveda predstavlja za podjetje tudi določene stroške, poleg tega pa lahko podjetje z uporabo ostrejšje izterjave tudi poslabša odnose s svojimi kupci. Zato je potrebno najti srednjo pot med stroški in koristmi posameznega načina izterjave in pri tem upoštevati določeni poslovni interes.

## 4 SKLEP

Eden izmed negativnih komponent poslovanja večine podjetij je izrazita plačilna nedisciplina, ki jo povzročajo in širijo dolžniki. Prvi so tisti, ki sprejemajo večje obveznosti, kot jim omogočajo njihove finančne zmožnosti, kot druge pa lahko prepoznamo tiste, katerih obveznosti niso previsoke, vendar jih kljub plačilni zmožnosti ne plačajo. Plačilna nedisciplina se razvije takrat, ko ima za to ugodne razmere. Zakonska nedorečenost, neažurnost sodnih postopkov in neprevidni upniki pa k temu bistveno pripomorejo.

Plačilna nedisciplina se torej nanaša na neporavnane ali na nepravočasno poravnane obveznosti, ki jih ima kupec do podjetja. Podjetje lahko zaradi tega izgubi znatni del prihodka, vemo pa, da je plačilna sposobnost velikega pomena za poslovanje in obstoj podjetja.

Zunanji negativni dejavniki velikokrat predstavljajo izgovor za notranjo neučinkovitost podjetja. Nepravilna organiziranost, neučinkoviti pristopi, slabo poslovodstvo, nesposobnost prilagajanja novim razmeram poslovanja in premalo znanja so velikokrat posledica kopičenja neizterjanih terjatev do kupcev.

Podjetja so sama odgovorna za svoje poslovanje in posledice napačnih poslovnih odločitev morajo nositi sama. Preden vzpostavimo stik s poslovnim partnerjem si je potrebno pridobiti ustrezne finančne in poslovne podatke preko bonitetnih poročil, ki predstavljajo vedno bolj uveljavljen vir informacij. Tako lahko ugotovimo, s kom bomo poslovali.

Izbrati moramo ustrezen način zavarovanja, saj zavarovanje terjatev zagotavlja podjetju potrebno gospodarsko varnost in mu omogoča večjo konkurenčnost in prodajo.

Obvladovanje terjatev je ključnega pomena za plačilno sposobnost podjetja. Zato je zelo pomembna sposobnost prepoznavanja nevarnosti, ki predstavlja vprašanje, ali nam bodo sedanji in bodoči poslovni partnerji poravnali terjatve na valuto ali z zamudo. Zelo pomembno je spremljati potek poslovnih dogodkov in pravočasno ukrepati.

Na žalost je v današnji praksi neplačilo obveznosti vse pogostejši pojav, lahko bi rekli, da je postalo normalna oblika poslovanja. Ko ugotovimo, da stranka ni pravočasno poravnala svojih obveznosti, se je potrebno takoj odzvati s telefoniranjem, opominjanjem ter drugimi metodami izterjave, v skrajnem primeru tudi s sodno izterjavo. Preden pa se lotimo izterjave dolgov po sodni poti, je dobro, da uporabimo vse druge možne načine za izterjavo. Sodni postopki so dolgi, predstavljajo velike finančne stroške in nič presenetljivega ni, če primer zastara, kar pomeni, da nam ostanejo samo stroški sodišča.

Podjetje se lahko torej na najrazličnejše načine zavaruje pred morebitnim neplačilom terjatev, s katerim vsaj delno pokrije izgubo, ki bi lahko nastala v primeru neplačanih terjatev.

Idealnih pogojev za poslovanje ne moremo ustvariti, lahko pa se maksimalno potrudimo, da obvladujemo nastalo situacijo na različne načine, ki smo jih navedli tudi v predlogih podjetju.

#### ***4.1 Predlogi podjetju***

Finančna nedisciplina, ki se iz dneva v dan povečuje, zahteva večji nadzor in učinkovito obvladovanje terjatev. Zavedati se moramo, da je potrebno finančno nedisciplino obvladati tako, da se ta ne bo povečevala, ampak se bo začela zmanjševati. Mislimo, da je podjetje X d. o. o. na pravi poti, vendar ima klub temu še vedno težave s plačilno nedisciplino.

V nadaljevanju bi podjetju pri spremljanju in obvladovanju terjatev predlagali naslednje ukrepe:

- Veliko je potrebno opraviti pri hitrem reagiranju ob zapadlosti faktur, tudi pri opominjanju težavnejših partnerjev nekaj dni pred zapadlostjo fakture, seznanjanju in pritisku na stranke, da sodelujejo v verižnih in medsebojnih kompenzacijah, saj veliko majhnih poslovnih partnerjev ne sodeluje v kompenzacijah, vemo pa, da so mala podjetja najbolj na udaru plačilne nediscipline.
- Razmišljati bi morali tudi o zaostritvi pogojev za določene partnerje, ki kljub zelo dobrim pogojem ne poravnajo redno svojih obveznosti. Čeprav s tem dopustimo možnost, da se zmanjša obseg prodaje in da se izgubi delež določenega partnerja, je še vedno bolje kakovostno prodajati, kot pa imeti težave s plačilno sposobnostjo.
- Dobro sodelovanje med prodajno in finančno službo; dobro obveščanje med seboj je predpogoj za obvladovanje terjatev do kupcev.
- Pri sklepanju pogodb z novimi kupci je potrebno preverjanje njihove bonitete; nepreverjanje lahko povzroči dodatne stroške pri izterjavi in poslabša plačilno sposobnost podjetja.
- Izboljšanje organizacije pri izterjavi dolgov; predlagam večkratno telefonsko opominjanje kupcev o zapadlih terjativah in sprotno reševanje problemov s plačili.
- Med zaposlenimi uvesti osebno stimuliranje tistih, ki so uspešni pri izterjavi.

- V skrajnem primeru pa se naj podjetje odloča tudi za sodno izterjavo.

Vsak prodajalec oz. podjetje mora oblikovati takšno strategijo obvladovanja terjatev do kupcev, da bo ohranjalo in krepilo dobro sodelovanje s kupci. Korektno sodelovanje vseh subjektov na trgu vodi k izboljšanju poslovnih rezultatov.

»Ne preživi najmočnejša vrsta, niti najbolj inteligentna; preživi tista, ki se najbolj prilagaja spremembam.«

Charles Darwin

## 4.2 LITERATURA

1. BELAK, J.: *Unternehmen im Uebergangsprozess zur Marktwirtschaft*; Založba Obzorja, Maribor, 1994.
2. BELAK, J.: *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*; EPF, Maribor, 1997.
3. BOGOVIČ, R.: *Upravljanje s terjatvami do kupcev na primeru slovenskega podjetja*; diplomsko delo, Ljubljana, 2006.
4. BROYLES, J.: *Financial Management and Real options*; Chichester, J. Wiley, 2003.
5. FEKONJA, B.: *Računovodstvo terjatev in obveznosti (saldakonti)*; LM Veritas, Ljubljana, 2002.
6. FILIPIČ, D., MLINARIČ, F.: *Temelji podjetniških financ*; EPF, Maribor, 1999.
7. GERŠAK, D.: *Instrumenti v plačilnem prometu s tujino in zavarovanje pred tveganji*; Ljubljana, 2001.
8. HABJAN, B., KOSEC, B. in ŽAVBI, A.: *Uspešna izterjava – zavarovanje plačil – bonitetna služba SDK*; Poslovna založba Infin, Ljubljana, 1991.
9. HOČEVAR, M.: *Zavarovanje obveznost*; Obrtnik (priloga Svetovalec), Ljubljana, 2001.
10. JERMAN, B.: *Pogodba o faktoringu*; Podjetje za delo, Ljubljana, 2003.
11. JAY, M.: *Izterjava denarnih terjatev s sodno prakso in predpisi*; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003.
12. JUHART, M.: *Cesija: pogodbeni odstop terjatev*; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996.
13. KNEZ-RIEDL, J.: *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*; Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2000.
14. KNEZ-RIEDL, J.: *Prehod na tržno gospodarjenje ter vidiki presoje bonitetnega položaja podjetja*; EPF, Maribor, 1991.
15. PUHARIČ, K.: *Gospodarsko pravo z osnovami prava*; ULRS, Ljubljana, 1995.
16. RAZBORŠEK, D.: *Kako zavarovati terjatev in poskrbeti za plačilo*; Kapital, časopis za borzno, finančno in davčno svetovanje, Maribor, 2001.
17. REBERNIK, M., Repovž L.: *Od ideje do denarja: podjetniški proces*; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000.



18. SELAN, T.: *Ocena kreditne sposobnosti in uspešna izterjava*; GV izobraževanje in dvig vrednosti, Ljubljana, 2004.
19. VOLK, D.: *Izterjava denarnih terjatev s sodno prakso in predpisi*; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003.
20. VRBNJAK, A.: *Plačilna nedisciplina in upravljanje s terjatvami v podjetju X*; diplomsko delo, Maribor, 2004.

## **8.2 VIRI**

1. Podatki iz bilance stanja podjetja za leto 2004
2. Podatki iz bilance stanja podjetja za leto 2005
3. Podatki iz bilance stanja podjetja za leto 2006
4. Podatki iz bilance stanja podjetja za leto 2007
5. Podatki iz bilance stanja podjetja za leto 2008
6. Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja za leto 2004
7. Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja za leto 2005
8. Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja za leto 2006
9. Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja za leto 2007
10. Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja za leto 2008

## **8.3 INTERNETNI VIRI**

11. <http://www.radio-tednik.si> z dne 14. 12. 2008
12. <http://www.bonitete.si> z dne 6. 7. 2008
13. <http://www.ajpes.si> z dne 6. 7. 2008
14. <http://www.zavod-irc.si> z dne 9. 2. 2009

## 5 PRILOGE

|             |                                                                                | Znesek v EUR  |               |               |               |               |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|             | POSTAVKA                                                                       | 2004          | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          |
|             | <b>SREDSTVA</b>                                                                | <b>635403</b> | <b>690456</b> | <b>735449</b> | <b>774287</b> | <b>814959</b> |
| <b>A.</b>   | <b>DOLGOROČNA SREDSTVA</b>                                                     | <b>280800</b> | <b>268294</b> | <b>242652</b> | <b>224861</b> | <b>228864</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR</b>                                | <b>2579</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| 1           | Neopredmetena sredstva                                                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| a)          | Dolgoročne premoženjske pravice                                                | 0             | 613           | 0             | 0             | 0             |
| b)          | Dobro ime                                                                      | 0             | 613           | 0             | 0             | 0             |
| c)          | Dolgoročno odloženi stroški razvijanja                                         | 2579          | 0             | 0             | 0             | 0             |
| č)          | Druga neopredmetena sredstva                                                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>2</b>    | <b>Dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>                                   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>II.</b>  | <b>Opredmetena osnovna sredstva</b>                                            | <b>276857</b> | <b>266930</b> | <b>234481</b> | <b>207475</b> | <b>203030</b> |
| 1           | Zemljišča                                                                      | 34531         | 34531         | 34351         | 34532         | 34532         |
| 2           | Zgradbe                                                                        | 141391        | 134427        | 123903        | 117580        | 111257        |
| 3           | Proizvajalne naprave in stroji                                                 | 22751         | 25780         | 24420         | 15578         | 27164         |
| 4           | Druge naprave in oprema, drobní inventar in druga opredmetena osnovna sredstva | 78184         | 72192         | 51627         | 39785         | 30077         |
|             | Biološka sredstva                                                              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 6           | Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 7           | Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>III.</b> | <b>Naložbene nepremičnine</b>                                                  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>IV.</b>  | <b>Dolgoročne finančne naložbe</b>                                             | <b>1364</b>   | <b>1364</b>   | <b>8171</b>   | <b>17386</b>  | <b>25834</b>  |
| 1           | Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil                                     | 0             | 0             | 8171          | 17386         | 25834         |
| a)          | Delnice in deleži v družbah v skupini                                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| b)          | Druge delnice in deleži                                                        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| c)          | Druge dolgoročne finančne naložbe                                              | 1364          | 0             | 8171          | 17386         | 25834         |
| 2           | Dolgoročna posojila                                                            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| a)          | Dolgoročna posojila družbam v skupini                                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| b)          | Druga dolgoročna posojila                                                      | 0             | 1364          | 0             | 0             | 0             |
| <b>V.</b>   | <b>Dolgoročne poslovne terjatve</b>                                            | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| 1           | Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini                                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 2           | Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev                                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 3           | Dolgoročne poslovne terjatve do drugih                                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>VI.</b>  | <b>Odložene terjatve za davek</b>                                              | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

|             |                                                                 |        |        |        |        |        |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>B.</b>   | <b>KRATKOROČNA SREDSTVA</b>                                     | 354603 | 422162 | 492797 | 549426 | 586095 |
| <b>I.</b>   | <b>Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>               | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>II.</b>  | <b>Zaloge</b>                                                   | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 1           | Material                                                        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 2           | Nedokončana proizvodnja                                         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 3           | Proizvodi                                                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 4           | Trgovsko blago                                                  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 5           | Predujmi za zaloge                                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>III.</b> | <b>Kratkoročne finančne naložbe</b>                             | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 1           | Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil                     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| a)          | Delnice in deleži v skupinah                                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| b)          | Druge delnice in deleži                                         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| c)          | Druge kratkoročne finančne naložbe                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 2           | Kratkoročna posojila                                            | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| a)          | Kratkoročna posojila družbam v skupini                          | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| b)          | Druga kratkoročna posojila                                      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>IV.</b>  | <b>Kratkoročne poslovne terjatve</b>                            | 344024 | 417672 | 464876 | 524795 | 579765 |
| 1           | Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini                | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 2           | Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev                         | 330704 | 413261 | 455091 | 482246 | 498846 |
| 3           | Kratkoročne poslovne terjatve do drugih                         | 13320  | 4411   | 9785   | 42549  | 80919  |
| <b>V.</b>   | <b>Denarna sredstva</b>                                         | 10579  | 4490   | 27921  | 24631  | 6330   |
| <b>C.</b>   | <b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                   | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|             | Zabilančna sredstva                                             | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|             | <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                             | 63403  | 690457 | 735450 | 774287 | 814959 |
| <b>A.</b>   | <b>KAPITAL</b>                                                  | 273097 | 375839 | 401315 | 463839 | 505974 |
| <b>I.</b>   | <b>Vpoklicani kapital</b>                                       | 102959 | 102959 | 102959 | 102959 | 102959 |
| 1           | Osnovni kapital                                                 | 102959 | 102959 | 102959 | 102959 | 102959 |
| 2           | Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)                     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>II.</b>  | <b>Kapitalske rezerve</b>                                       | 153021 | 153021 | 153021 | 153021 | 153021 |
| <b>III.</b> | <b>Rezerve iz dobička</b>                                       | 855    | 6168   | 11501  | 11500  | 11500  |
| 1           | Zakonske rezerve                                                | 855    | 6168   | 11501  | 11500  | 11500  |
| 2           | Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže             | 0      | 0      | 50939  | 50939  | 50939  |
| 3           | Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka) | 0      | 0      | 50939  | 50939  | 50939  |
| 4           | Statutarne rezerve                                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 5           | Druge rezerve iz dobička                                        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |

|              |                                                             |        |        |        |        |        |
|--------------|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>IV.</b>   | <b>Presežek iz prevrednotenja</b>                           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>V.</b>    | <b>Preneseni čisti dobiček</b>                              | 0      | 16262  | 32507  | 103586 | 161360 |
| <b>VI.</b>   | <b>Prenesena čista izguba</b>                               | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>VII.</b>  | <b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>                        | 16262  | 97429  | 101327 | 92773  | 76211  |
| <b>VIII.</b> | <b>Čista izguba poslovnega leta</b>                         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>B.</b>    | <b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b> | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 1 Rezervacije                                               | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 2 Dolgoročne pasivne časovne razmejitve                     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>C.</b>    | <b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>                                | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>I.</b>    | <b>Dolgoročne finančne obveznosti</b>                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 1 Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 2 Dolgoročne finančne obveznosti do bank                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 3 Druge dolgoročne finančne obveznosti                      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>II.</b>   | <b>Dolgoročne poslovne obveznosti</b>                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 1 Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 2 Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev            | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 3 Druge dolgoročne poslovne obveznosti                      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>III.</b>  | <b>Odložene obveznosti za davek</b>                         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>Č.</b>    | <b>KRA TKOROČNE OBVEZNOSTI</b>                              | 362306 | 314618 | 334135 | 310448 | 309908 |
| <b>I.</b>    | <b>Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>II.</b>   | <b>Kratkoročne finančne obveznosti</b>                      | 138299 | 42606  | 95769  | 48084  | 37585  |
|              | 1 Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 2 Kratkoročne finančne obveznosti do bank                   | 138299 | 42606  | 95769  | 48084  | 37585  |
|              | 3 Druge kratkoročne finančne obveznosti                     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>III.</b>  | <b>Kratkoročne poslovne obveznosti</b>                      | 224007 | 272012 | 238366 | 262364 | 272323 |
|              | 1 Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | 1 Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev           | 127775 | 164225 | 99003  | 131782 | 148905 |
|              | 3 Druge kratkoročne poslovne obveznosti                     | 96232  | 107787 | 139363 | 130582 | 123418 |
| <b>D.</b>    | <b>KRA TKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              | <b>Zabilančne obveznosti</b>                                | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|              |                                                             |        |        |        |        |        |

**Tabela 13: Bilanca stanja za leto 2004, 2005, 2006, 2007 in 2008**

Vir: lastni vir.