

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE TERJATEV V PODJETJU XY,
D. O. O.**

Kandidatka: Janja Brumen

Študentka izrednega študija

Številka indeksa: 11190122440

Program: računovodja

Mentorica: dr. Vlasta Črčinovič Krofič

Maribor, oktober 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKGA DELA

Podpisana Janja Brumen, št. indeksa 11190122440, sem avtorica diplomskega dela z naslovom *Obvladovanje terjatev v podjetju XY, d. o. o.*, ki sem ga 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 oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007 (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VŠŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VŠŠ Academia objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2012

Podpis študentke:

ZAHVALA

Mentorici dr. Vlasti Črčinovič Krofič se iskreno zahvaljujem za strokovno svetovanje, odzivnost ter spodbudne besede, ki jih ni bilo malo.

Hvala tudi Ines Voršič za lektoriranje diplomskega dela.

Posebej se zahvaljujem svoji družini za moralno podporo in spodbudo v času študija. Hvala, da ste tako potrpežljivo čakali na ta trenutek.

Brez tebe ne bi bila to, kar sem – hvala, Borut.

POVZETEK

Podjetja v Sloveniji vedno bolj pesti plačilna nedisciplina, s tem pa nastajanje terjatev. Zato sta obveznost in dolžnost podjetij, da se terjatvam ter upravljanju z njimi temeljito posvetijo, saj lahko le na ta način izboljšajo likvidnost svojega poslovanja in zagotavljajo plačevanje svojih obveznosti drugim podjetjem. Vzrokov za plačilno nedisciplino je veliko, vendar se je vselej treba zavedati, da je svoje obveznosti potrebno poravnati. Veliko je tudi izgovarjanj na krizo. Kopičenje obveznosti ostaja ter slabi delovanje podjetij. Podjetja se ne zavedajo, da s tem, ko ne plačujejo svojih obveznosti, delajo škodo sebi in drugim, saj je oteženo medsebojno poslovanje.

Podjetja se lahko izognejo neplačnikom tako, da pred začetkom poslovanja s podjetjem preverijo boniteto njegovega poslovanja ter zavarujejo svoje terjatve. Pri samem poslovanju s podjetji je pomembno, da je podjetje s strankami nenehno na zvezi, da preverja, če podjetje redno plačuje svoje obveznosti, in pravočasno poskrbi za terjatve. Rok za plačilo obveznosti je 60 dni.

V podjetju XY, d. o. o., se soočajo s problemom plačilne nediscipline. Pred začetkom poslovanja le redki zaposleni preverijo boniteto poslovanja podjetja, prav tako podjetje nima zavarovanih terjatev. Vse to privede do neizterjanih terjatev, ki jih ni malo. Za izterjavo skrbi ena oseba, ki večino terjatev terja telefonsko. V kolikor telefonska izterjava ni uspešna, se stranki pošlje opomin pred tožbo, potem pa se terjatev preda v izterjavo ustreznim organom.

Ključne besede: terjatve, plačilna nedisciplina, upravljanje, izterjava.

ABSTRACT

Management of the claims in company xy, d.o.o.

Companies in Slovenia are facing the problem of increasing default of payment and resulting claims. Therefore, it is the duty and obligation of every company to deal with claims in detail, in order to implement business liquidity and provide obligation payments to other companies. There are many causes of default of payment; nevertheless, it is necessary to be responsible for your own financial obligations. There are also many excuses on behalf of economic crisis. It is a fact that accumulation of defaults is decreasing the efficacy of a company. Companies are not aware of the consequences that by being ignorant to obligations they are harming themselves and the others, as it makes cooperation with other companies difficult.

Companies can be aware of default partners by checking their business advantage before making business with them and insuring their own claims. It is crucial for the company to be in constant contact with their costumers and provide supervision on their obligations and claims. The deadline for payment is 60 days.

The company XY, d.o.o. faces with the problem of default of payment. Only few of the employees actually check the business advantage of the company before starting a business and the company does not have insured claims. All together results in many claims. All of them are chasing one person by using a phone. If this is not successful, the costumer gets a letter before legal action and the claim is transferred to the legal authority.

Key words: claims, default of payment, management.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	8
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	8
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	9
1.4 METODE RAZISKOVANJA.....	9
2 PLAČILNA NEDISCIPLINA.....	10
2.1 OPREDELITEV POJMOV	10
2.2 VZROKI IN POSLEDICE PLAČILNE NEDISCIPLINE.....	11
3 OBVLADOVANJE TERJATEV V PODJETJU XY, D. O. O.....	14
3.1 NASTANEK TERJATEV.....	14
3.2 PLAČILNI ROKI.....	16
3.3 PREVERJANJE BONITETE KUPCA.....	17
3.4 NADZOR NAD ZAPADLIMI TERJATVAMI.....	18
4 IZTERJAVA TERJATEV V PODJETJU XY, D. O. O.	21
4.1 PISNO OPOMINJANJE V PRIMERU TERJATEV	22
4.2 SISTEMATSKO SESTAVLJANJE IN POŠILJANJE E-POŠTE	24
4.3 TELEFONSKA IZTERJAVA.....	25
4.4 OSEBNI OBISK.....	26
4.5 IZTERJAVA PREKO ZUNANJIH SVETOVALCEV	27
4.6 SODNA IZTERJAVA DOLGA	28
5 ZAVAROVANJE TERJATEV IN UPORABA INSTRUMENTOV ZAVAROVANJA V PODJETJU XY, D. O. O.	30
5.1 BANČNA GARANCIJA	30
5.2 MENICA	30
5.3 AKREDITIV	30
6 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU XY, D. O. O.....	32
6.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA	32
6.2 TERJATVE V PODJETJU XY, D. O. O.....	32
6.3 ZAPOSLENI IN OBVLADOVANJE TERJATEV	33
6.3.1 Zunanji komercialisti.....	34
6.3.2 Notranji komercialisti.....	40
6.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	47
7 ZAKLJUČEK.....	48
8 LITERATURA IN VIRI.....	49
8.1 LITERATURA	49
8.2 VIRI.....	49
8.3 INTERNETNI VIRI.....	50
9 PRILOGE	51
PRILOGA 1: STANDARDNI PRIMER OPOMINA	51
PRILOGA 2 : INTERVJU Z ODGOVORNO OSEBO ZA TERJATVE	52
PRILOGA 3: ANKETNI LIST	54

KAZALO GRAFIKONOV IN TABEL

GRAF 1: UČINKOVITO UPRAVLJANJE TERJATEV.....	20
GRAF 2: POTEK IZTERJAVE V PODJETJU XY, D. O. O.	22
GRAF 3: ZUNANJI KOMERCIALISTI PO SPOLU	34
GRAF 4: ZUNANJI KOMERCIALISTI PO STAROSTI	35
GRAF 5: DOBA OPRAVLJANJA DELA ZA PODJETJE XY, D. O. O.	35
GRAF 6: POMOČ PRI ISKANJU STRANK.....	36
GRAF 7: PREVERJANJE BONITETE NOVE STRANKE	36
GRAF 8: VIR PREVERJANJA BONITETE	37
GRAF 9: TERJATEV STRANKE	38
GRAF 10: NAČIN TERJATVE	38
GRAF 11: VODENJE EVIDENCE NEPLAČNIKOV	39
GRAF 12: PREVERJANJE PLAČIL STRANK.....	40
GRAF 13: NOTRANJI KOMERCIALISTI PO SPOLU	41
GRAF 14: NOTRANJI KOMERCIALISTI PO STAROSTI.....	41
GRAF 15: DELOVNA DOBA V PODJETJU XY, D. O. O.	42
GRAF 16: ISKANJE STRANK	42
GRAF 17: PREVERJANJE BONITETE NOVIH STRANK.....	43
GRAF 18: BAZA PREVERJANJA BONITETNE OCENE.....	44
GRAF 19: TERJATVE STRANK V PRIMERU NEPLAČEVANJA.....	44
GRAF 20: NAČIN OBVEŠČANJA O ZAPADLIH OBVEZNOSTIH	45
GRAF 21: VODENJE EVIDENCE NEPLAČNIKOV	46
GRAF 22: PREVERJANJE PLAČEVANJA OBVEZNOSTI.....	46
 TABELA 1: PRIKAZ TELEFONSKE IZTERJAVE	 25
TABELA 2: TERJATVE V PODJETJU XY, D. O. O., V LETU 2011.....	33

1 UVOD

1.1 *Opredelitev problema*

Poslovanje podjetja je v prvi vrsti odvisno od dejavnosti, ki jo opravlja, obenem pa tudi od navad in plačilne discipline kupcev. Na žalost pa se podjetja vedno pogosteje srečujejo s plačilno nedisciplino. Posledice plačilne nediscipline so lahko za podjetje težke in vodijo celo do prenehanja poslovanja. Da bi se podjetje izognilo tovrstnemu problemu, tj. plačilni nedisciplini, mora v svoje poslovanje uvesti določene ukrepe.

Terjatev je pravica zahtevati plačilo za dobavljeno blago ali opravljeno storitev. Terjatve se večinoma pojavljajo do kupcev z naslova prodanih proizvodov ali opravljenih storitev, lahko pa tudi do dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov ali pa države (Berk et. al., 2007, 287). Namesto plačila dobi podjetje obljubo, da bo v dogovorjenem času prejelo plačilo. Odobritev odloženega plačila prinese podjetju dodatna finančna tveganja, ki se morajo pokriti z dodatnimi koristmi.

S problemom plačilne nediscipline se srečujejo tudi v podjetju XY, d. o. o., zato je ta problem izpostavljen v diplomskem delu.

1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve*

Namen diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način se podjetje sooča s problemom plačilne nediscipline ter način obvladovanja terjatev v samem podjetju.

Cilji diplomskega dela so:

- preučiti teoretična izhodišča plačilne nediscipline;
- preučiti pojem terjatve ter načine za obvladovanje terjatev;
- preučiti postopke izterjave terjatev;
- analizirati terjatve v podjetju XY, d. o. o.;
- analizirati način izterjave ter zavarovanja terjatev v podjetju XY, d. o. o.;
- podati predloge za izboljšanje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da bomo s strani podjetja dobili dovolj podatkov in da bodo zaposleni odgovorili na zastavljena vprašanja.

Omejitve diplomske naloge so povezane z obsegom preučevanja, saj bomo analizirali podatke le za leto 2011.

1.4 Metode raziskovanja

Podjetje XY, d. o. o., se sooča s problemom plačilne nediscipline. Pred začetkom poslovanja z drugim podjetjem zaposleni preverijo njegovo bonitetno oceno. Nadalje v podjetju prevladuje telefonski način izterjave dolgov. Glede na prizadevanja zaposlenih je podjetje v večini primerov uspešno pri izterjavi dolgov, tako da ne potrebuje sodne poti za izterjavo.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so uporabljene naslednje metode:

- metoda deskripcije (opisovanje),
- metoda komparacije (primerjava),
- metoda kompilacije (povzemanje različnih domačih in tujih virov),
- metoda dedukcije (sklepanje o posebnih ali posameznih dejstvih na osnovi splošnih spoznanj) in
- metoda indukcije (utemeljevanje splošnih spoznanj na podlagi posameznih ali posebnih dejstev).

V empiričnem delu je uporabljena metoda analize računovodskih poročil podjetja XY, d. o. o. Prav tako je uporabljena metoda intervjuja (zbiranje podatkov z vprašanji in odgovori). Intervju bo opravljen z osebo, ki skrbi za izterjavo terjatev. Izvedli smo tudi kratko anketo. Anketirali smo komercialiste podjetja in ugotavljali, če preverjajo boniteto vsakega podjetja, s katerim sodelujejo, na kakšen način ter kdo skrbi za izterjavo terjatev v primeru plačilne nediscipline.

2 PLAČILNA NEDISCIPLINA

2.1 Opredelitev pojmov

Plačilna nedisciplina (zamude pri plačilih in neplačila) je pogosta težava v tržnih gospodarstvih. V Sloveniji je v zadnjem času posebej žgoča, ker je bila (in na žalost še je) plačilna nedisciplina vgrajena v poslovne modele številnih slovenskih podjetij. V krizi se število podjetij z likvidnostnimi težavami tako ali tako poveča, če pa je med njimi veliko takih, ki so načrtno gojila kulturo plačilne nediscipline že v časih konjunktуре, se težava še stopnjuje (Kovač, 2011, 13).

Področje plačilne nediscipline se ureja v sklopu problemov upravljanja z gibljivimi sredstvi ter v okviru kreditne politike. Urejen pravni sistem, razvit informacijski sistem (ki zagotavlja bonitetne informacije), visoka poslovna morala udeležencev na trgu in ustrezno strokovno znanje naj bi zagotavljali visoko plačilno disciplino. Vsakdanja praksa pa kljub navedenemu ne kaže takšne slike. Problem nediscipline je v svetovnem in tudi nacionalnem merilu še kako prisoten (Mlinarič, 2000, 8).

Likvidnost ali plačilna sposobnost je zmožnost in pripravljenost podjetja, da ob vsakem času izpolni svoje plačilne obveznosti, pravočasno in v celotni vrednosti (Paluc, 2008, 8).

Plačilna nedisciplina je nespoštovanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnania obveznosti. Povzročajo in širijo jih dolžniki, ki sprejemajo obveznosti, večje od njihovih finančnih zmožnosti oz. denarnih tokov (Šubic, 2008, 12).

Neizpolnjevanje pogodb ogroža tržno družbo (commercial society). Naloga države je, da prek pravosodnega sistema varuje lastninske pravice in zagotavlja izpolnjevanje pogodb. Razmah plačilne nediscipline je pomemben kazalec nedelovanja države, a ko kličemo državo na pomoč oziroma jo pozivamo k poboljšanju, se je potrebno vprašati, kaj je pri urejanju določenega področja v domeni države in kaj je bolje prepustiti udeležencem na trgu, ali ni morda prvi korak za izboljšanje razmer, da država uvede plačilno disciplino pri sebi in pri ustanovah, v katerih ima kontrolni vpliv kot lastnica ali ustanoviteljica (Kovač, 2011, 13).

2.2 Vzroki in posledice plačilne nediscipline

Vzroki plačilne nediscipline so predvsem nizka poslovna kultura, neustrezna zakonodaja, dolgotrajni in neučinkoviti izvršilni postopki ter nesposobnost prilagajanja dolžnikom (Cerar, 2008, 23).

V poslovnih procesih podjetje nastopa kot kupec in kot dobavitelj. Podjetje kot kupec dolguje denar in kot dobavitelj ga terja od svojih kupcev. Obdobje, ki je potrebno za proizvodnjo, prodajo in izterjavo, je navadno daljše od tistega, ki nam ga v smislu odloga plačila odobrijo dobavitelji. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, sprejet leta 2007 (v nadaljevanju ZFPPIPP), v 28. členu pravi, da mora poslovodstvo pri vodenju poslov družbe ravnati s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in si pri tem prizadevati, da je družba vedno kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna. V 31. členu tega istega zakona pa preberemo, da mora družba, bodisi kupec ali pa dobavitelj, z viri in naložbami gospodariti tako, da je v vsakem trenutku sposobna izpolniti vse svoje zapadle obveznosti.

Največja težava plačilne discipline pa so plačilni roki, saj se jih za zagotavljanje plačilne sposobnosti poslužujejo tako velika kot manjša podjetja. Zaradi podaljševanja rokov plačila kupcev in zaostritev plačilnih pogojev monopolnih dobaviteljev so podjetja primorana najemati dodatna posojila. Pričakovati je bilo, da se bodo zamude s plačili zelo občutno povečale v času finančne krize. Podaljševanje plačilnih rokov pa je vzrok za manjše zamude s plačili, kot je bilo sprva pričakovano (Svenšek, 2009, 22).

O tem, da problematika plačilnih zamud ni le slovenska posebnost, priča tudi evropska Direktiva 2000/35 o boju proti plačilnim zamudam v gospodarskih transakcijah, ki sta jo leta 2000 sprejela Evropski parlament in Svet Evropske unije. Ta sistematično ureja področje plačilne nediscipline med državami članicami EU. Med 23 razlogi za sprejem je, poleg skrbi za odpravljanje znatnega odstopanja plačilnih rokov v posameznih državah članicah od povprečja EU, predvsem skrb za preprečevanje zlorabe pogodbene svobode v škodo upnika in za preprečevanje dolgotrajnih postopkov izterjave dospelih zneskov (Berk, 2002, 77).

Direktiva 2000/35 državam članicam EU je v svojih določilih zelo jasna:

- Plačilo mora biti izvedeno 30. dan po prejemu računa oziroma glede na druga veljavna določila, ki so na računu navedena.
- Podjetja naj bi avtomatično obračunavala zamudne obresti 31. dan po zapadlosti terjatve.
- Za obračun obresti ni potrebno nobeno obvestilo dolžniku, saj neplačilo krši določbe sklenjene pogodbe in je zato podjetje lahko avtomatično sankcionirano.
- Podjetja imajo pogodbeno svobodo pri določanju različnih plačilnih rokov.

Pred dvema letoma se je Evropska unija lotila prenove prejšnje direktive in sprejela novo Direktivo 2011/7/EU. Glavni ideji v prenovljeni direktivi sta zavezujoča omejitev roka plačila na največ 60 dni in uvedba nekaterih obvezujočih sestavin komercialnih pogodb (fiksno nadomestilo za izterjavo in zamudne obresti). Najbolj moteče je seveda vmešavanje v pogodbeno svobodo poslovnih partnerjev. Čeprav nas direktiva v nekaterih delih spominja na znano zgodbo o »ravnih bananah«, pogledimo, kakšni so verjetni učinki slovenske različice.

Plačilna disciplina je odvisna od več dejavnikov. Ločiti je potrebno med dejstvom, da obstajajo podjetja, ki imajo likvidnostne težave in zato zamujajo s plačili, obstajajo pa tudi pravni subjekti, ki se s temi težavami ne srečujejo, vendar pa imajo posebno politiko plačevanja obveznosti, vezano na velikost računov in likvidnostni cikel podjetja. Torej je plačilna disciplina odvisna od okolja, v katerem podjetje posluje, in od pogajalske moči, ki si jo posamezno podjetje izposluje (Cerar, 2008, 23).

K zagotavljanju finančne discipline v Sloveniji bi veliko pripomoglo sistematično zbiranje in objavljanje informacij o prekoračitvi pogodbenih plačilnih rokov. Ta informacija bi na področje plačilne nediscipline prinesla popolnoma novo razsežnost. Prekoračitve stanj na transakcijskih računih namreč kažejo na plačilno nesposobnost, ne morejo pa dajati celostnega vpogleda v problematiko finančne discipline (Polutnik in Berk, 2005, 67).

Plačilna nedisciplina je pripeljala do razvoja marsikaterega inštrumenta zavarovanja terjatev, kot so predplačilo, bančna garancija, akreditiv, menica, pridržek lastninske pravice, poroštvo, razvezni pogoji, hipoteka/zastava, zavarovanje terjatev, preverjanje bonitete (pri agencijah in drugje), fakultativne in alternativne obligacije ipd.

Podjetja so za primere, ko do zamujanja že pride, razvila tudi vrsto ukrepov za izterjavo terjatev. Najpogostejši so: prekinitev dobav, opomin, izvensodna poravnava, izvensodna izterjava, sodna izterjava, prodaja terjatev, odpis zamudnih obresti ipd. (Velišček, 2007, 9).

3 OBVLADOVANJE TERJATEV V PODJETJU XY, D. O. O.

3.1 Nastanek terjatev

Obseg terjatev do kupcev neposredno vpliva na velikost optimalnega obratnega kapitala, pomemben vpliv na tveganje pri zagotavljanju plačilne sposobnosti ima tudi narava terjatev.

Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve (SRS 5, 2006). Terjatev je dvomljiva, če zanjo obstaja možnost, da ne bo plačana v celoti ali v dogovorjenem roku. Sporna pa je terjatev v primeru, ko zaradi nje nastane spor med upnikom in dolžnikom. Dolgoročna terjatev je terjatev, ki zapade v plačilo v roku, daljšem od leta dni. Kratkoročna terjatev je terjatev, ki zapade v plačilo največ v letu dni (SRS 5, 2006).

Razlog za nastanek terjatve je v dinamiki poslovno-pravnega procesa. Fazi nastanka in izpolnitve obveznosti sta namreč v večini primerov časovno ločeni, zato nastaja med njima časovni razmik. Posli, pri katerih bi istočasno prišlo do izpolnitve obveznosti s strani obeh strank ob sklenitvi in podpisu pogodbe, so namreč zelo redki. Seveda obstajajo sektorji, kjer je poravnanje obveznosti z obeh strani pogosto časovno usklajeno ter je posledično povprečen razmik manjši. Vendar se največkrat opravljajo takšni posli, pri katerih ena od strank v poslu izpolni obveznost v celoti, medtem ko druga stranka svojo obveznost izpolni šele kasneje. Glede na čas izpolnitve obveznosti lahko stranki v poslu izbirata med različnimi možnimi načini plačila (Velišček, 2007, 7):

- kupec plača vnaprej pred dobavo blaga ali izvedbo storitve;
- kupec plača ob dobavi blaga ali se posluži prodaje na kredit, v tem primeru pride do dogovora o plačilnih rokih, kreditnih rokih in zgodnjih dodatnih ukrepov;
- kupec plača po dobavi blaga ali izvedbi storitve.

Plačilni roki za podjetja so zelo različni (30, 60, 90 ali več dni), kljub temu pa pri številnih podjetjih še vedno prihaja do plačilnih zamud. Plačilna nedisciplina je eden največjih problemov slovenskega poslovnega okolja. Zato se pojavlja problem, da denarna sredstva prepočasi pridejo nazaj do podjetij, kar negativno vpliva na njihov denarni tok in obratni kapital. Posledica tega je, da tovrstno poslovanje predvsem manjša podjetja pripelje na prag likvidnosti. Na trgu pa ni svežega denarnega toka, ki bi začel krožiti in bi rešil trenutno

situacijo, v kateri so podjetja dolžna drug drugemu. Tako prihaja do začaranega kroga neplačevanja (Štucin, 2009, 18).

V podjetju XY, d. o. o., je plačilni rok 30 dni. Po tem roku se vse neplačane obveznosti štejejo med terjatve. Rok 30 dni je v podjetju optimalno določen in dogovorjen s poslovnimi partnerji po podpisu pogodbe o sodelovanju.

V primerih, ko do poravnania obveznosti ne pride v predvidenem plačilnem roku, naj bo to zaradi nezmožnosti ali zaradi nepripravljenosti dolžnika, se podjetja poslužujejo drugih načinov prenehanja obveznosti. Do tega jih največkrat privede bojazen pred zastaranjem obveznosti, saj »z zastaranjem preneha pravica zahtevati izpolnitev obveznosti« (Obligacijski zakonik (OZ), 2007, 335. člen). Kakor določa Obligacijski zakonik, »terjatve zastarajo v petih letih, če ni z zakonom določen za zastaranje drugačen rok« (OZ, 2007, 346. člen).

Obseg terjatev, ki jih podjetje XY, d. o. o., prikazuje v svojih bilancah, je odvisen od mnogih dejavnikov, med katerimi izstopajo predvsem obseg celotne prodaje, obseg prodaje na kredit, plačilni roki, kreditni roki in razni dodatni ukrepi. Del prodanega blaga oz. izvedenih storitev je v večini primerov v obliki terjatev, ker kupci svojih obveznosti ne plačajo takoj oz. jim način plačila omogoča določen časovni odlog. Podjetje z določanjem časovnega roka pomembno vpliva na obseg lastnih terjatev, v nekaterih primerih pa celo na obseg prodaje. Podjetja tako plačilne roke določajo v svojih prodajnih strategijah, poleg tega pa so v primeru dobrega likvidnostnega položaja navadno bolj tolerantna do prodaje z daljšim odlogom plačila.

V primeru, ko kupec blaga oz. storitve ne upošteva dogovorjenega roka plačila, s tem povzroči, da se večja obseg terjatev pri prodajalcu. Obseg takega povečanja terjatev je zelo težko oceniti, zato lahko z namenom, da bi zagotovili dovolj zanesljivo in pravočasno preoblikovanje terjatev v denarno obliko, preden kupcu prodamo blago ali storitev, ukrepamo na več področjih (Ložar, 2003, 6, povzeto po Velišček, 2007, 14):

- ugotavljanje plačilne sposobnosti oz. bonitete kupcev;
- če gre za kupca s slabšo boniteto, lahko prodajalec zahteva večji odstotek na primer are ali postavi krajši plačilni rok;
- kupcem, s katerimi so imeli slabe izkušnje, prenehajo prodajati;

- pri problematičnih kupcih zavarujejo terjatev pri zavarovalnici;
- zaračunavanje zamudnih obresti;
- zavrnitev prodaje z odlogom plačila.

Ugotavljanje bonitete kupcev in analiza terjatev sta pomembna ukrepa za oblikovanje kakovostnega sestava terjatev, takšnega, pri katerem bo malo neizterljivih terjatev in sploh nerednih plačnikov. Na velikost postavke »terjatve« v bilanci stanja, ki je posledica kreditiranja kupcev, pa vplivajo predvsem prodajna strategija in likvidnostne okoliščine prodajalca (Velišček, 2007, 16). V podjetju XY, d. o. o., je s strani vodstva zaposlenim naloženo, da preverjajo boniteto kupcev in analizirajo poslovanje bodočih strank. Vendar pa je vprašanje, ali navedeno upoštevajo. Prav na to vprašanje bomo odgovorili v praktičnem delu.

3.2 Plačilni roki

Z novelo Zakona o davku na dodano vrednost (DDV) se uvaja vezava upravičenja do odbitka DDV za tiste, ki so svoj dolg s tega naslova tudi poplačali. Končni prodajalec neke dobrine lahko DDV odbije od svojih stroškov, če svoj dolg do dobavitelja tudi poplača (<http://www.e-racunovodstvo.si/racunovodstvo-racunovodski-servis/>, 3. 9. 2011).

Z omenjeno novelo se tako od neplačnika zahteva, da 16. dan po poteku roka za plačilo poveča svojo davčno obveznost v višini uveljavljenega zneska odbitka DDV, če je pred tem že uveljavil odbitek DDV. V primeru, da bo zamujal s plačilom računa, a odbitka DDV še ni uveljavil, pa ne bo smel uveljaviti odbitka v davčnem obdobju, v katerem je potekel rok za plačilo računa (<http://www.e-racunovodstvo.si/racunovodstvo-racunovodski-servis/>, 3. 9. 2011).

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Ur. l. RS, št. 18/2011) v svojem 5. členu določa, da plačilni roki ne smejo biti daljši od 60 dni. Omenjeni zakon je bil sprejet zaradi odprave plačilne nediscipline.

Obravnavano podjetje XY upošteva navedeno določbo in vse račune plačuje v roku, krajšem od 60 dni. Pri vodenju zapadlih terjatev pa se prav tako drži določbe in po pretečenem roku 60 dni začne pošiljati opomine za zapadle terjatve.

3.3 Preverjanje bonitete kupca

Boniteta podjetja nam pove, kakšna je finančna tveganost le-tega, medtem ko sodobna boniteta upošteva še druge značilnosti podjetja in njegove povezave z okoljem. Gre torej za oceno kakovosti poslovanja. Pri tem je mišljena tudi kapitalska ustreznost, saj ima kapitalska struktura podjetja velik vpliv na kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Optimizacija obratnega kapitala je bistvenega pomena pri dolgoročni plačilni sposobnosti in posledično pri plačilni disciplini podjetja. Velikost obratnega kapitala, ki podjetju omogoča plačilno sposobnost, se med podjetji razlikuje in je odvisna od velikosti podjetja ter predvsem njegove dejavnosti. Potreben oziroma ustrezen obratni kapital je sestavljen iz optimalnega obratnega kapitala (ki je odvisen od povprečnega plačilnega roka kupcev in dobaviteljev) in ustrezne rezerve za nepredvidljive notranje in zunanje dogodke. Do znakov plačilne nediscipline poslovnega partnerja je možno priti skozi finančne podatke podjetij, ki so javno dostopni. Informacije, ki vplivajo na zmanjšanje dolgoročne plačilne sposobnosti, so na primer zmanjševanje trajnega kapitala podjetja, poslovanje z izgubo, zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja osnovne dejavnosti, povečevanje stopnje zadolženosti, zmanjševanje obratnega kapitala podjetja, zmanjševanje denarnega toka itd. Znaki, ki utegnejo kazati na pojav kratkoročne plačilne nesposobnosti, pa so predvsem primanjkljaj razpoložljivih denarnih sredstev v primerjavi z zapadlimi obveznostmi, presežek odtokov sredstev nad pritoki v določenem obdobju, povečanje stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju itd. (Špacan Olenšek, Kocjan, 2010, 26).

Kot smo že omenili, vodstvo podjetja XY, d. o. o., daje navodila, da komercialisti in tisti zaposleni, ki imajo neposredno stik s končnimi kupci, preverjajo bonitetno oceno teh podjetij in naredijo tudi analizo terjatev teh potencialnih strank. Vendar se običajno teorija in praksa razlikujeta, zato bomo v praktičnem delu ugotavljali, kakšno je na tem področju dejansko stanje v podjetju XY, d. o. o.

Pri tem se prav gotovo zastavlja vprašanje, kako naj zaposleni prebirajo finančna poročila, če ne razpolagajo z ustreznim znanjem. Prav gotovo vsak zaposleni nima ustreznega znanja iz računovodstva in financ. Vendar je dejstvo, da je za tiste, ki neposredno poslujejo s strankami in nasploh začnejo poslovno sodelovanje z njimi, kot je to v primeru podjetja XY, d. o. o., kjer komercialisti iščejo stranke, pridobivanje tega znanja nujno potrebno. Znanja zaposlenih niso vedno ažurna, vendar to ne predstavlja posebne težave, saj je na voljo veliko kratkotrajnih izobraževanj, na katerih udeleženec v kratkem času pridobi osnovno znanje s področja branja bonitetnih ocen ter ugotavljanja finančnega stanja podjetja, s katerim želi sodelovati.

Plačilna nedisciplina ni vzrok, ampak le posledica slabega vodenja, pogodb in finančnega načrtovanja. Če zaposleni v podjetju ne obvladujejo dovolj širokega znanja za lastno poslovanje kot tudi za preverjanje finančnega stanja svojih poslovnih partnerjev, je nujno potrebno, da podjetje najame zunanjo strokovno pomoč (Špacan Olenšek, Kocjan, 2010, 26).

3.4 Nadzor nad zapadlimi terjatvami

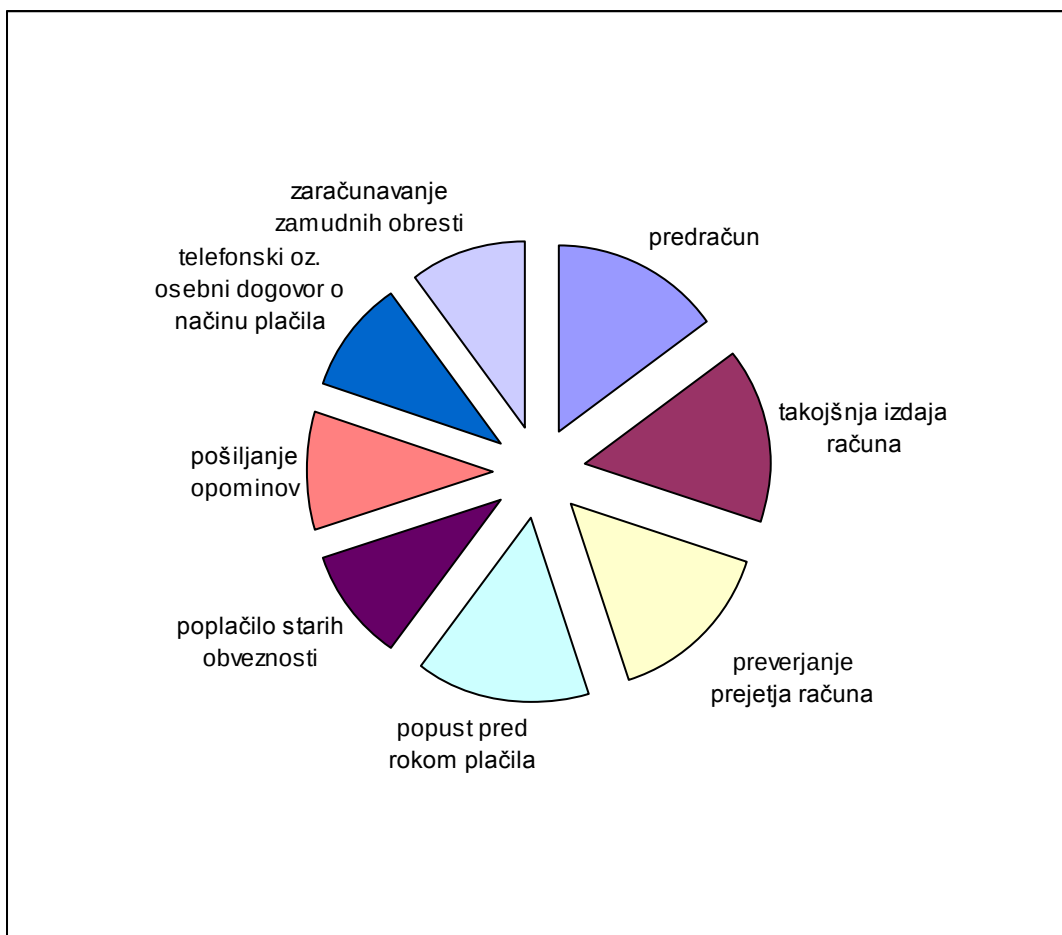
V vsakem podjetju, torej tudi v podjetju XY, d. o. o., je pomembno učinkovito upravljanje s terjatvami, ki obsega:

- optimalen, pregleden in kakovosten nadzor nad terjatvami,
- pravočasno in učinkovito odzivanje na dolg,
- ustrezno zavarovanje pred terjatvami,
- preverjanje bonitete ter
- ustrezen informacijski sistem.

Precejšen delež neplačanih računov izvira z naslova malomarnosti oziroma brezbržnosti zaposlenega, zadolženega za njihovo izterjavo. Učinkovito upravljanje s terjatvami lahko bistveno pripomore k zmanjšanju zamud s plačili in izogibanju težav z dolžniki. Terjatve lahko tako bistveno bolje upravljamo s prodajo na predplačilo, če so težave kupca že znane, z izdajo računa takoj po prodaji, s preverjanjem, ali je kupec račun dobil, z nudenjem popustov pri plačilu pred zapadlostjo računa, z zahtevanjem poplačila dogovorjenih zapadlih obveznosti pred novo prodajo blaga ali storitve, s pošiljanjem opominov in z dogovarjanjem (telefonskim

ali osebnim) za način poplačila, z zaračunavanjem zamudnih obresti itd. Potrjena je namreč povezava, da podjetja, ki zamujajo s plačili, dobro poznajo pričakovanja svojih dobaviteljev in tistim s strogim upravljanjem terjatev hitreje poravnajo svoje obveznosti. Spremljanje terjatev zahteva tudi popolno bazo o vseh izdanih fakturah, datumih nastanka terjatev in datumih zapadlosti ter podatke o kupcu. Najbolj pomembno pa je, da se prične z izterjavo čim prej, saj je učinkovitost izterjave obratnosorazmerna s starostjo terjatve (Špacan Olenšek, Kocjan, 2010, 27).

Če narava posla to dopušča, je z naročniki, ki ne plačujejo, sodelovanje bolje pretrgati in čas vložiti v iskanje drugih priložnosti. Brezplačno delo pač nima prihodnosti. Dober nasvet malim podjetjem je tudi, da nikoli ni dobro poslovati samo z enim večjim naročnikom. Sčasoma namreč malo podjetje od velikega naročnika postane povsem odvisno. V podjetju XY, d. o. o., imajo v računovodstvu evidenco o vseh opravljenih poslih, o vseh plačanih in tudi neplačanih računih, težava pa je, ker se z izterjavo terjatev ukvarja le ena oseba.



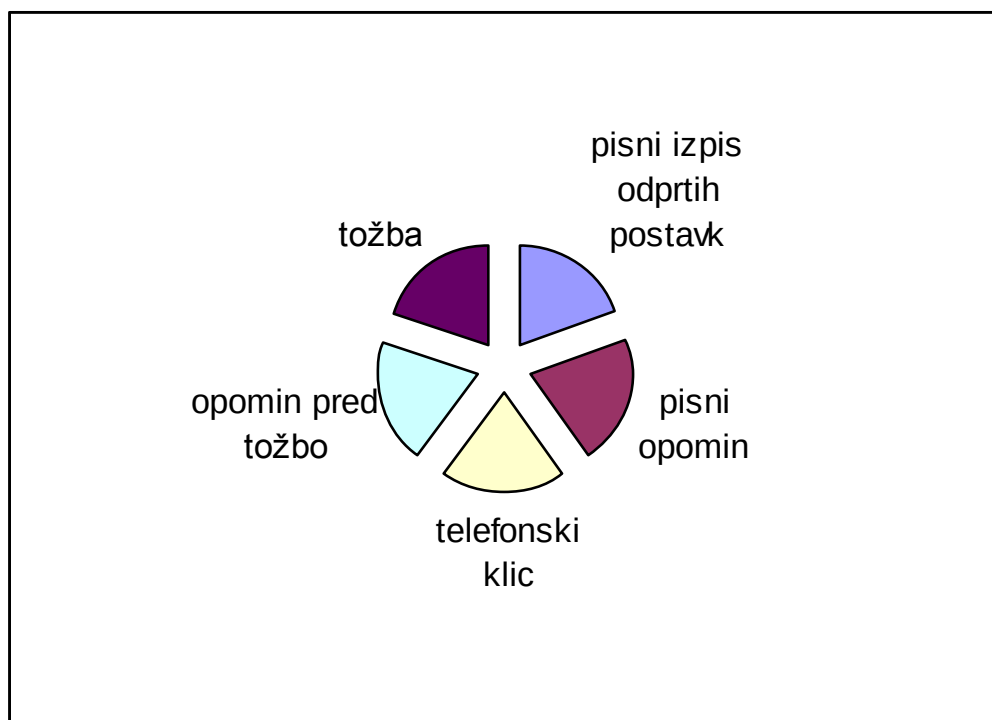
Graf 1: Učinkovito upravljanje terjatev

Vir: Lasten prikaz, 2012

4 IZTERJAVA TERJATEV V PODJETJU XY, D. O. O.

Takoj, ko v podjetju XY, d. o. o., ugotovijo neplačan zapadli dolg, začnejo z izterjavo oziroma z realizacijo plačila dolga. V prvi fazi je potrebno dolžniku po zapadlosti dolga (v približno 3 dneh) poslati pisni izpis odprtih postavk. V izpisu odprtih postavk se dolžnika vljudno opomni na obstoj dolga in obveznost njegovega plačila. Navajanja roka izpolnitve ne priporočamo. V kolikor v roku 5 dni od izpisa odprtih postavk dolg ni poravnan, pošljemo prvi opomin ter dolžnika opomnimo na izpolnitev njegove obveznosti v določenem roku (odvisno od višine dolga). V opominu dolžnika opomnimo na višino dolga ter na natečene zamudne obresti in dosedanje stroške s samo izterjavo. V primeru neuspešnega izteka dodatnega izpolnitvenega roka je potrebno dolžnika poklicati po telefonu, ga tako opomniti na obveznost in ugotoviti razloge neplačila. Navadno se dolgovi plačajo že po prvem opominu, vendar pa ni vedno tako.

V primeru neuspešnosti prvega opomina je potrebno dolžniku poslati opomin pred tožbo. V opominu pred tožbo se, podobno kot v prvem opominu, dolžnika opomni na obstoj in višino zapadlega dolga, znesek natečenih zamudnih obresti in dosedanje stroške izterjave. V opominu je potrebno določiti dodatni rok za izpolnitev dolga, ki je odvisen od prakse posameznega upnika, in dolžnika opozoriti na posledice neplačila – to je sodno izterjavo dolga. V samem postopku izterjave se lahko izkaže, da dolžnik dolga zaradi insolventnosti ne bo mogel poravnati v celoti ali pa ga ne bo mogel poravnati v enem obroku. Iz tega razloga je modro, da se z dolžnikom z izvensodnim dogovorom dogovorimo za obročno ali pa nižje plačilo. Vsekakor bomo pri izterjavi uspešnejši, če z dolžnikom sklenemo ustrezno zavarovanje izpolnitve dogovora (npr. menica) (Sibinčič, 2008, 58).



Graf 2: Potek izterjave v podjetju XY, d. o. o.

Vir: Lasten prikaz, 2012

4.1 Pisno opominjanje v primeru terjatev

Prvi korak v postopku izterjave zapadlih terjatev so ažurne evidence stanja plačil, kar v podjetju XY, d. o. o., imajo. Brez njih je učinkovita izterjava praktično nemogoča. Smiselno je dvotedensko ali pa vsaj mesečno preverjanje plačilne discipline poslovnih partnerjev, potrebna pa je tudi takojšnja reakcija na zamudo plačil.

Pisni opomin je postopek, ko skuša podjetje XY, d. o. o., z uporabo posebnih tehnik doseči izpolnitev obveznosti dolžnika. Kot začetni korak izterjave mora biti opomin vljuden in nevsiljiv. Mnogi dolžniki se odzovejo na dopis in poravnajo svoje obveznosti, kar v podjetju zmanjša število potrebnih telefonskih klicev in hkrati prihrani mnogo časa, ki bi se sicer namenil telefonski izterjavi. V primeru neodzivnosti dolžnika na poziv po plačilu je pisni opomin zadosten razlog, da se z dolžnikom vzpostavi naknadni telefonski stik.

Opomini, ki jih podjetje XY, d. o. o., pošilja, vendarle niso samo neformalno opozorilo na neizpolnjeno obveznost, saj od opomina pride dolžnik v zamudo, če rok za izpolnitev obveznosti ni bil določen, v vseh ostalih primerih pa je poslane opomine mogoče uporabiti v dokazne namene v kasnejšem postopku pred sodiščem. Pisni opomin mora vsebovati zapadli znesek in prvotni rok plačila. Napisan mora biti na računalnik in osebno podpisan s strani odgovorne osebe, saj v primeru nestrinjanja ali vprašanj dolžnika v zvezi z dolgom oziroma s kakšno drugo vsebino opomina le-ta ve, katera oseba mu bo lahko posredovala želene informacije. Če je prvotni račun izdan za fizično osebo, potem je tudi opomin naslovljen nanjo. Pisni opomin je vljudnostni opomin oziroma poziv k plačilu dospele obveznosti, zato je običajno napisan v vljudnostnem tonu, brez groženj. Predvsem je to primerno v začetni fazi izterjave, ko prvič pošiljamo opomin. Ko po pretečeni valuti prvič pošljemo opomin, naj bo besedilo »standardno«. Primer standardnega besedila je prikazan v Prilogi 1.

V kolikor na poslani opomin ni ustreznega odziva, stopnjujemo »ostrino« besedila. K samemu naslovu opomina se lahko doda različne pridevnike, kot so (Učinkovita izterjava dolgov, 2000, 62):

- zadnji opomin,
- zadnji opomin pred izvršbo,
- zadnji opomin pred tožbo in podobno.

Sprotno opominjanje na zamude s plačili ima pogosto ustrezen učinek in zelo velik del dolga je mogoče izterjati na ta način.

Po preteku roka plačila so pisni opomini različne ostrine prvi stik z dolžnikom. Če odziva dolžnika ni, sledi vljuden telefonski klic in poizvedba, zakaj do poravnave obveznosti še ni prišlo. Osebni pogovor pogosto pripomore, da dolžnik izpolni svojo obveznost. Včasih je razlog zamude zgolj administrativna napaka priprave plačil. Najpogosteje pa so razlogi neplačevanja drugje, zato je v drugem koraku potreben čim bolj dovršen sistem telefonskega kontaktiranja z dolžnikom.

4.2 Sistemsko sestavljanje in pošiljanje e-pošte

Veliko podjetij se s svojimi terjatvami pretirano ne ukvarja. Po pretečeni valuti pošlje »standardne« opomine z že preverjenim besedilom in zanje naj bi bila zadeva zaključena. Drugi pošiljajo neprestano enake opomine z isto vsebino, ki jih dolžniki ne jemljejo več resno. Tretji pa to prepuščajo za to pristojnim službam, kar pomeni v tistem trenutku velike dodatne stroške in počasen obrat kapitala.

Z malo domišljije in z enostavno organizacijo povečamo plačila za zapadle obveznosti. Besedilu na opominu je potrebno posvetiti veliko pozornosti, saj se je potrebno zavedati, da bo moralo podjetje XY, d. o. o., na isti naslov poslati opomin večkrat, če bo želelo priti do svojega zasluženega denarja.

Ko po pretečeni valuti pošljemo opomin prvič, naj bo besedilo »standardno« (Učinkovita izterjava dolgov, 2000, 64):

Prosimo, da znesek dolga poravnate na naš TRR št. _____.

V primeru, da ste znesek medtem že poravnali, Vas prosimo, da nam sporočite datum plačila.

Lep pozdrav

Opomin naj bo naslovljen na podjetje (npr. na računovodstvo), ne pa na osebo, ki je naročila blago, kajti na to osebo bomo pošiljali posebej sestavljene dopise, v katerih vljudno opozarjamo na obveznosti do nas. Ta oseba je namreč potencialni kupec tudi vnaprej in ni potrebe, da si poslovno zapiramo vrata.

Pri nadaljnjem pošiljanju opominov stopnjujemo tudi »ostrino« teksta.

4.3 Telefonska izterjava

Za učinkovito telefonsko izterjavo dolgov je nujna spretna komunikacija in dobra priprava. Predvsem morajo osebe, ki telefonirajo, poznati (Učinkovita izterjava dolgov, 2000, 64):

- svoje podjetje;
- terjatve, zaradi katerih kličejo;
- opomine in dopise, ki so že bili poslani na dolžnikov naslov;
- številke in datume izdaje in zapadlosti dokumentov;
- najpogostejše ugovore dolžnikov.

Podjetniški svetovalci, ki v praksi izvajajo telefonsko izterjavo, poudarjajo, da morajo »telefonisti« predvsem ohraniti mirno kri in vedeti, kdaj je čas, da odnehajo. Kar 90 % uspeha je odvisnega od dobre priprave na izterjevalni pogovor. Poznamo posredno in neposredno pripravo, bistvo pri obeh pa je, da dobro poznamo dolžnika.

1. Posredna priprava	2. Neposredna priprava
Vodimo dosje kupca (dokumentacija preteklih, sedanjih poslov in plačilne navade).	Ugotovimo odgovorno osebo: kdo v podjetju dolžnika je odgovoren za plačilo računov in kdo odloča o plačilih.
Kupcem dodelimo boniteto: A – trenutno likvidne težave, B – občasni neplačniki, C – »kronični« neplačniki.	Skušamo ugotoviti, kakšna je osebnost (tip) človeka, s katerim se pogajamo o plačilu dolga.
3. Scenarij izterjevalnega pogovora	
Odprtje komunikacije: uvodni pozdrav, sogovorniku damo vedeti, da mu nočemo nič hudega.	
Pripravimo podrobnosti posla in jih v pogovoru vsaj tri- do petkrat ponovimo: dolgovani znesek, zamudne obresti, čas, količina in kakovost dobavljenega blaga.	
Pogajanje in navedba najbolj optimalnih rešitev za plačilo dolga (rok, plačilo na obroke, odplačilo obresti in glavnice).	
Konec pogovora: vedno vsaj en dogovor ali predlog. Najmanjši »izkoristek« je sporazum, da dolžnika zopet pokličemo čez določen čas in takrat poskušamo najti rešitev.	
Dolžniku vedno pustimo možnost za častni izhod (vztrajna, a prijazna in nenasilna komunikacija).	

Tabela 1: Prikaz telefonske izterjave

Vir: Kalacun, 2002, 18, povzeto po Frantar, 2004, 21

V podjetju XY, d. o. o., se vodi enotna evidenca neplačanih terjatev v računovodstvu. Vsak zunanji in notranji komercialist ima dostop do te baze podatkov, in sicer vsak samo za svojo stranko, saj podjetje na ta način varuje podatke kupcev. Na področju terjatev je zaposlena ena oseba. Ta oseba pošilja uradne opomine za nastale terjatve. Po tem, ko ugotovi, da stranka ni pozitivno odgovorila na opomin, referent, ki dela na terjativah, o tem obvesti komercialista, ki je zadolžen za to stranko. Ta komercialist je potem dolžan, da telefonsko pokliče stranko in od nje zahteva plačilo terjatve. Komercialisti se na pogovor pripravijo, in sicer morajo imeti podatke o znesku dolga, zakaj je dolg nastal, kdaj je račun zapadel ipd. Kot je bilo že omenjeno, je pomembno, da klicatelj ohrani mirno kri ter poskuša stranko na lep način prepričati, da poravnava dolg. S stranko mora komercialist določiti datum plačila. Ta datum si komercialist zapiše in o tem obvesti referentko na oddelku za izterjave. V kolikor stranka do dogovorjenega datuma ne izvrši plačila, jo še enkrat pokliče referent za izterjavo. Referent pri telefonski izterjavi uporablja strožje besede kot komercialisti, vendar na ravni ustreznega komuniciranja, kar pomeni, da se s stranko ne prereka in ji ne grozi. Pri tem je izrednega pomena, da se pri vsaki stranki, s katero komercialisti poslovno sodelujejo, pišejo podatki o tem, kdo je odgovorna oseba, kdo je naročil storitev in vsi drugi dogovori, tudi dogovori o plačilu opravljene storitve. Referent ima tako na voljo vse ustrezne podatke, ki jih lahko takoj uporabi pri telefonski izterjavi, kar je izrednega pomena, saj nastopa strokovno.

4.4 Osebni obisk

Osebni obiski dolžnika so kočljiva metoda izterjave, zato mora vsako podjetje skrbno premisliti, ali bo osebna izterjava del politike izterjave dospelih terjatev. Osebni obiski so na eni strani časovno zamudni in za podjetje predstavljajo strošek, zato je smiselno razmisliti, če so smotrni, na drugi strani pa lahko pridobijo na pomembnosti, ko so v igri višji zneski denarja. Če se podjetje odloči za izvajanje politike osebnih obiskov, se lahko zgodi, da dolžniki dospelih računov sploh ne bodo plačevali, pač pa bodo čakali na obisk in šele takrat podjetju poplačali terjatve (Frantar, 2004, 22).

Glede na navedeno mora biti vsak osebni obisk vnaprej napovedan, in sicer tudi zato, ker lahko izterjava pridobi priokus grožnje in izsiljevanja, kar lahko negativno vpliva na ugled

upnika. Dejstvo je, da denar (ali drugo plačilno sredstvo) brez vnaprejšnje najave ne bo pripravljen za plačilo obveznosti, torej bo obisk povsem neuspešen (Frantar, 2004, 22).

Osebni obiski pri dolžniku so primerna politika izterjave v primeru pomembnih strank oziroma kupcev ter takrat, ko so obveznosti že zelo visoke, ustreznega odziva s strani dolžnika pa ni (Barry, 1997, 89).

Za izterjavo terjatev je v podjetju XY, d. o. o., odgovorna vodja oddelka za izterjavo, ki ne izvaja osebnih obiskov pri strankah z namenom, da bi izterjala dolgove. Nasprotno, narava dela komercialista je taka, da on obiskuje stranke na sedežu podjetja. Komercialist se pri stranki redno oglašja in na takem obisku jo tudi obvesti o zapadlih terjativah. Tako podjetje XY, d. o. o., ne izterjuje dolga z osebnim obiskom. Vsekakor je pozitivno, da komercialisti ohranjajo osebne stike s strankami, tudi s takimi, ki so prenehale sodelovati s podjetjem, še posebej, če so jim ostali dolžni. Obstaja verjetnost, da obiskane stranke pri osebnem obisku resneje obljubijo plačilo dolga kot v primeru telefonskega pogovora.

4.5 Izterjava preko zunanjih svetovalcev

V kolikor propadejo vsa prizadevanja izterjave dolga z lastnimi sredstvi, je priporočena izterjava dolga preko zunanjih svetovalcev oziroma pravnih pisarn. Tovrstna izterjava dolga izraža višjo stopnjo resnosti ter tako psihološko učinkuje na dolžnika. Pravne pisarne imajo namreč na tem področju ogromno izkušenj in tako tudi visok odstotek izterjanih terjatev. Navadno se dolg izterja že izvensodno, v kolikor pa to ni mogoče, se poseže po pravnih sredstvih. Na tem mestu je potrebno opozoriti, da je izterjava dolga precej bolj uspešna, če se zadevo preda zunanjim svetovalcem v začetni fazi izterjave (Sibinčič, 2008, 58).

V kolikor se stranka, ki dolguje podjetju XY, d. o. o., dve leti ne oglasi in ne poravnata dolga, se podjetje odloči, da za izterjavo pooblasti zunanje podjetje, ki je specializirano za izterjavo dolga. V letu 2010 je zunanje podjetje podjetju XY, d. o. o., uspešno izterjalo 65 % vsega dolga, kar je izredno pozitivno za samo poslovanje. Stranke se posredovanja tretje osebe prestrašijo in poravnajo dolg. Omeniti velja, da dolgovi pri podjetju XY, d. o. o., niso visoki,

včasih je znesek izterjave visok le 20, 30 ali 40 EUR. Ker gre za tako nizke zneske, bi imelo podjetje s sodno izterjavo več stroškov kot koristi.

4.6 Sorodna izterjava dolga

Navadno se dolгови plačajo že v postopku izvensodne izterjave dolga, v zadnjem času pa so vedno bolj pogosti primeri, ko je ta postopek neuspešen. V tem primeru se začne postopek sodne izterjave – izvršbe. Pri tem je potrebno opozoriti, da je sodno mogoče izterjati le zapadle terjatve. Sam postopek lahko začne upnik sam ali preko pooblaščenca z vložitvijo predloga za izvršbo, ki se lahko sedaj opravi tudi preko spleta (<https://covl.sodisce.si/izvrsbe/Inv/mainAction.do>, 7. 9. 2011).

Od 1. januarja 2008 lahko upniki vlagajo predloge za izvršbo elektronsko na predpisanem obrazcu – govorimo o t. i. e-izvršbi. Zaenkrat je možnost elektronskega vlaganja predlogov omejena zgolj na predloge za izvršbo za izterjavo denarne terjatve na podlagi verodostojne listine. Izvršbe opravlja poseben oddelek sodišča, imenovan COVL – Centralni oddelek za verodostojno listino.

Predlogi za izvršbo se lahko vlagajo samo v predpisani obliki ali na predpisanem obrazcu ter s predpisano vsebino obrazca, sicer bo sodišče takšno vlogo štelo za nepopolno ter bo upnika pozvalo k dopolnitvi. Pri vložitvi predloga za izvršbo preko spletnega portala (covl.sodisce.si) upnik izpolni elektronski obrazec ali pa uvozi podatke iz svoje datoteke. Pri izpolnjevanju obrazca se izvajajo avtomatične kontrole, npr. preveri se pravilnost številčnih podatkov (EMŠO, davčna številka, številka transakcijskega računa itd.), preverja se obstoj ulice in hišne številke, imena in priimka, obstoj naziva in matične številke itd. Navedene kontrole se ne nanašajo na določenega posameznika in ne razkrivajo njegovih osebnih podatkov, ampak se uporabljajo le kot pripomoček za popolnejšo izpolnitev predloga za izvršbo. Za elektronske vloge velja, da jih je podpisala oseba, ki je na vlogi podpisana z varnim elektronskim podpisom s kvalificiranim potrdilom oz. oseba, ki je na vlogi navedena kot podpisnik (<http://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/izterjava-denarne-terjatve-s-pomocjo-e-izvrsbe/>, 23. 6. 2012).

Postopek se začne z vložitvijo predloga za izvršbo, na katerem se navede znesek dolga. Možna je tudi izvršba na podlagi izvršilnega naslova, iz katere sta razvidna obstoj in višina dolga. V predlogu se navede tudi predlog, na katero dolžnikovo premoženje naj se poseže (Sibinčič, 2008, 58).

Verodostojna listina je:

- faktura (tudi obračun obresti);
- menica in ček s protestom;
- javna listina;
- izpisek iz poslovnih knjig, ki ga je overila odgovorna oseba;
- overjena zasebna listina;
- listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine.

Po prejemu predloga za izvršbo sodišče izda sklep o izvršbi. V sklepu o izvršbi sodišče odloči o načinu izvršbe (npr. rubež denarnih sredstev) ter dolžnika opozori na možnost vložitve ugovora zoper sklep o izvršbi. Ugovor se lahko vloži v 8 dneh po prejemu sklepa o izvršbi (3 dni v meničnih in čekovnih sporih). V kolikor dolžnik izpodbija sklep o izvršbi, sodišče razveljavi sklep o izvršbi in opravljena izvršilna dejanja. Sodišče nato postopek nadaljuje kot pri ugovoru zoper plačilni nalog, če je za to pristojno, sicer pa zadevo odstopi v pravdanje pristojnemu sodišču.

V primeru postopka pred sodiščem je potrebno opozoriti, da se lahko upnik zastopa sam, vendar tako delovanje ni priporočljivo. V primeru sodnega spora bo imel imenovani pooblaščenec večji uspeh. Le-ta bo glede na opravljen pravniški državni izpit oborožen z dobrimi znanji in bo s selekcijo relevantnih dokazov v največji meri pripomogel k ugodnemu izidu sporne zadeve.

V podjetju XY, d. o. o., vlagajo sodno izterjavo le za zneske, ki presegajo 1.000 EUR. V letu 2010 je imelo podjetje XY, d. o. o., pet takih primerov. Od njih so se v letu 2010 uspešno končali štirje, kar pomeni, da so štiri stranke na podlagi sodne izterjave dolg tudi poravnale, medtem ko ena stranka tega še ni storila. V letu 2011 je podjetje vložilo 12 sodnih izterjav, od tega je bila izterjava uspešna v 9 primerih.

5 ZAVAROVANJE TERJATEV IN UPORABA INSTRUMENTOV ZAVAROVANJA V PODJETJU XY, D. O. O.

5.1 Bančna garancija

Banka z bančno garancijo prevzema obveznost nasproti prejemniku garancije (upravičencu), da mu bo poravnala obveznost, če tretja oseba ob zapadlosti le-te ne bi izpolnila in če bodo izpolnjeni navedeni pogoji (Rems, 1999, 31).

V podjetju XY, d. o. o., ne poslujejo z bančnimi garancijami.

5.2 Menica

Menica sama ni denar, je pa instrument denarnega prometa. Izdajatelj menice se obveže, da bo terjatev plačal sam ali pa bo upravičencu menice po njegovem nalogu tretja oseba plačala določeno vsoto denarja v določenem času in na določenem kraju. Slabost menice je v tem, da mora imeti podjetje ob njeni unovčitvi dovolj sredstev na svojem računu. V nasprotnem primeru lahko upnik sproži menično tožbo (Juhart, 1995).

V podjetju XY, d. o. o., z nobenim podjetjem ne poslujejo na podlagi meničnega poslovanja.

5.3 Akreditiv

Akreditiv je neodvisen od prodajne pogodbe ali od drugega pravnega posla, ki je bil povod, da je bil akreditiv odprt, njegova vsebina pa je v tem, da se banka s sprejemom naročnikove zahteve za odprtje akreditiva zaveže, da bo upravičencu iz akreditiva izplačala določeno denarno vsoto, če bodo do določenega časa izpolnjeni pogoji, navedeni v nalogu za odprtje akreditiva. Akreditiv mora biti sestavljen v pisni obliki. Banka je v zavezi od trenutka, ko je naročniku sporočila, da mu je odprla akreditiv, naročnika pa nalog za odprtje akreditiva veže od trenutka, ko prispe v banko (Rems, 1999, 35).

V podjetju XY, d. o. o., od poslovnih partnerjev ne zahtevajo nobenega zavarovanja poslovnih terjatev, kar je za samo poslovanje izredno neugodno, saj se na ta način kopičijo zapadle terjatve.

6 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI DO KUPCEV V PODJETJU XY, D. O. O.

6.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje XY, d. o. o., se ukvarja z izdajo časopisov različnih zvrsti, osnovna dejavnost podjetja pa je izdajanje oglasnika. Podjetja, ki želijo biti opazna in želijo prodati čim več svojih izdelkov, se odločajo za oglaševanje. Oglasnikov je na slovenskem trgu veliko, tako da ima tudi podjetje XY, d. o. o., veliko konkurenco na svojem področju. To dejstvo zahteva od podjetja profesionalnost in strokovnost.

Gospodarska kriza, ki ni zajela le Slovenije, temveč ves svet, ima za posledico to, da se podjetja v manjši meri odločajo za oglaševanje, kar že samo po sebi predstavlja velik problem za podjetje XY, d. o. o. Poleg tega pa se podjetje sooča še s plačilno nedisciplino.

6.2 Terjatve v podjetju XY, d. o. o.

O terjativah in upravljanju s terjatvami v podjetju XY, d. o. o., smo se pogovarjali z referentom za izterjavo, ki skrbi za upravljanje s terjatvami. Na tem področju je zaposlena samo ena oseba, strank pa je nekaj tisoč. Že ta podatek nam pove, da ena sama oseba težko upravlja terjatve več kot tisočih strank.

Komercialni del poslovanja v podjetju je razdeljen na zunanje in notranje komercialiste, zato bomo tudi sami v diplomskem delu naredili analizo po teh področjih. V nadaljevanju pa bomo primerjali delo zunanjih in notranjih komercialistov pri upravljanju terjatev. Kot smo spoznali v teoretičnem delu, se samo upravljanje s terjatvami ne začne takrat, ko že pride do terjatev, ampak pred samim začetkom poslovanja s podjetjem.

	PRIHODKI		TERJATVE	
	Zunanji komercialisti	Notranji komercialisti	Zunanji komercialisti	Notranji komercialisti
Januar	49.201,20	52.701,20	21.112,30	19.802,40
Februar	51.192,10	50.201,13	20.603,17	18.704,50
Marec	50.463,20	50.703,20	19.706,50	20.907,60
April	56.708,71	57.708,71	21.809,70	18.809,20
Maj	51.156,73	72.701,20	19.706,10	22.101,70
Junij	51.010,91	68.902,10	18.903,20	17.501,40
Julij	52.001,10	67.803,00	17.702,30	23.120,10
Avgust	58.201,50	62.901,14	18.101,50	21.110,20
September	53.405,60	55.702,15	18.901,40	20.910,10
Oktober	49.708,20	48.601,70	17.502,40	19.810,40
November	49.903,70	50.405,80	16.709,30	18.920,50
December	48.706,90	51.201,70	19.501,30	21.410,20
Skupaj	670.861,05	689.533,03	230.859,70	243.108,30

Tabela 2: Terjatve v podjetju XY, d. o. o., v letu 2011

Vir: interni podatki podjetja XY, d. o. o.

Na podlagi podatkov v zgornji tabeli ugotavljamo naslednje: zunanji in notranji komercialisti so v letu 2011 ustvarili 1.360.394,08 EUR prihodkov. V letu 2011 pa je bilo skupaj kar 473.968 EUR terjatev. Terjatve se v nekaterih mesecih zmanjšujejo, kar je po predvidevanjih posledica tega, da oseba, ki upravlja terjatve, pospešeno kliče ter na ta način zmanjšuje terjatve. Še vseeno pa je terjatev veliko in tako visoki zneski zahtevajo hitro ukrepanje za podjetje. Terjatve predstavljajo kar 34,84 % prihodkov.

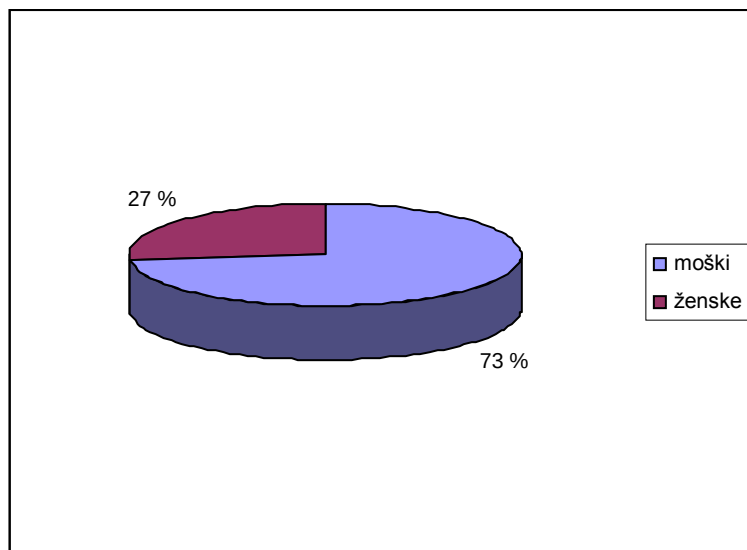
V nadaljevanju predstavljamo, kako komercialisti skrbijo za obvladovanje terjatev. V ta namen smo izvedli raziskavo med komercialisti, in sicer je analiza narejena posebej za zunanje in notranje komercialiste, podatke pa bomo potem primerjali.

6.3 Zaposleni in obvladovanje terjatev

Anketni vprašalnik se je nanašal na obvladovanje terjatev v podjetju XY, d. o. o. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketiranci podane odgovore, med katerimi so izbirali. Zanimalo nas je, kako zaposleni sami skrbijo, da bi bilo terjatev čim manj.

6.3.1 Zunanji komercialisti

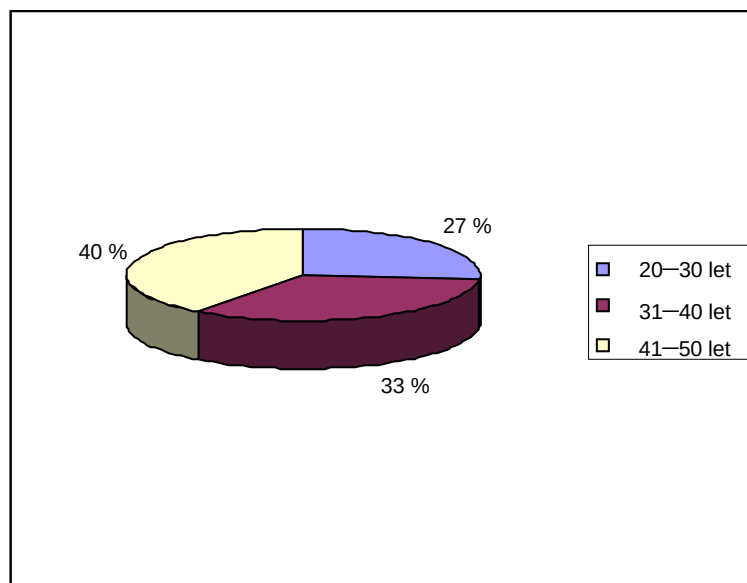
Zunanji komercialisti so zunanji sodelavci podjetja z lastnim podjetjem, ki imajo s podjetjem sklenjene pogodbe o sodelovanju. Trenutno podjetje sodeluje s 15 zunanjimi komercialisti.



Graf 3: Zunanji komercialisti po spolu

Vir: Lastna raziskava, 2012

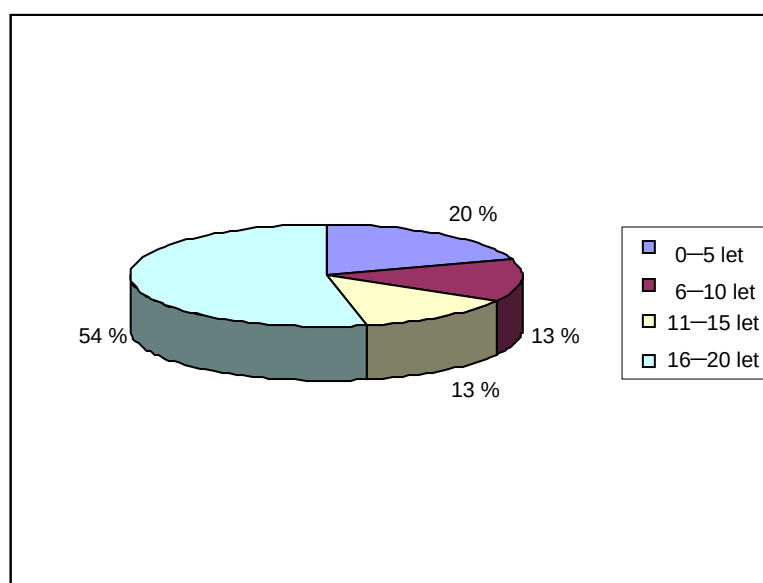
Med zunanjimi komercialisti prevladujejo moški, in sicer jih je kar 73 %.



Graf 4: Zunanji komercialisti po starosti

Vir: Lastna raziskava, 2012

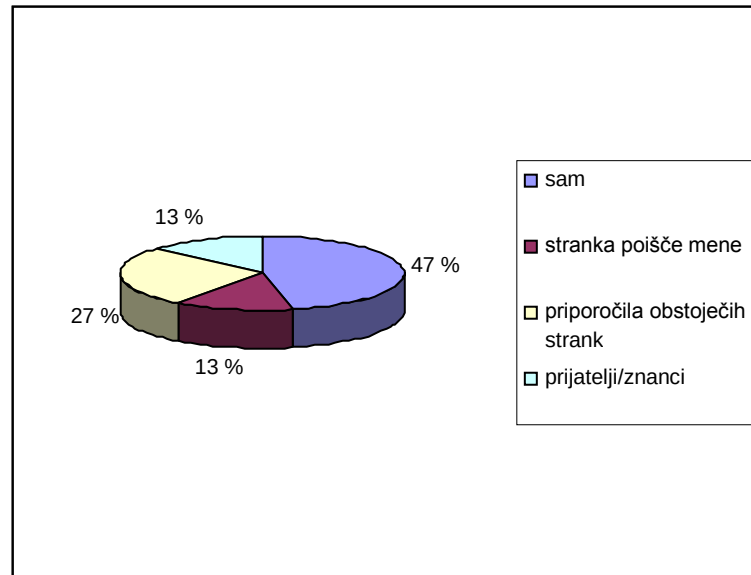
Starost zunanjih komercialistov je različna, največ, to je 40 %, jih je starih od 41 do 50 let. Glede na to ugotavljamo, da gre za resne zunanje sodelavce, vsaj glede na starost.



Graf 5: Doba opravljanja dela za podjetje XY, d. o. o.

Vir: Lastna raziskava, 2012

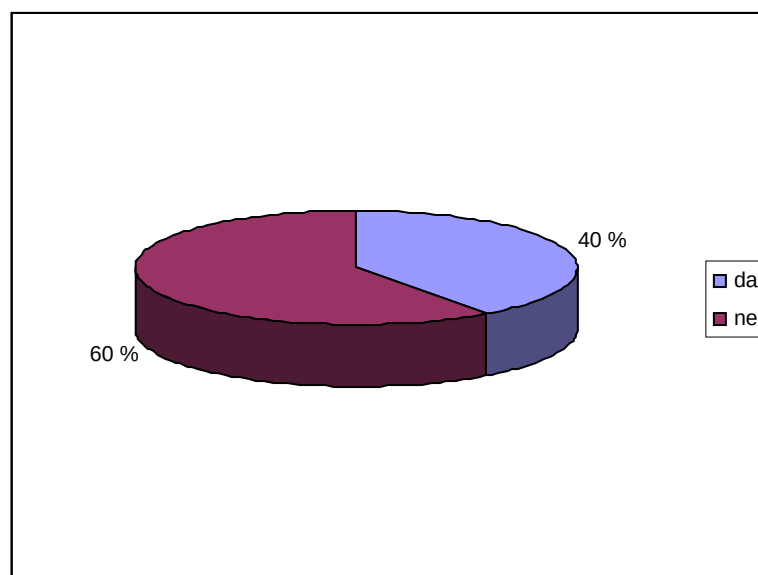
Glede na podatke ugotavljamo, da so zunanji komercialisti sodelavci podjetja XY, d. o. o., že več let, vsaj polovica njih, saj delajo za to podjetje že 16 let, torej od ustanovitve naprej. Le 20 % pa je novih sodelavcev, ki za podjetje delajo manj kot 5 let.



Graf 6: Pomoč pri iskanju strank

Vir: Lastna raziskava, 2012

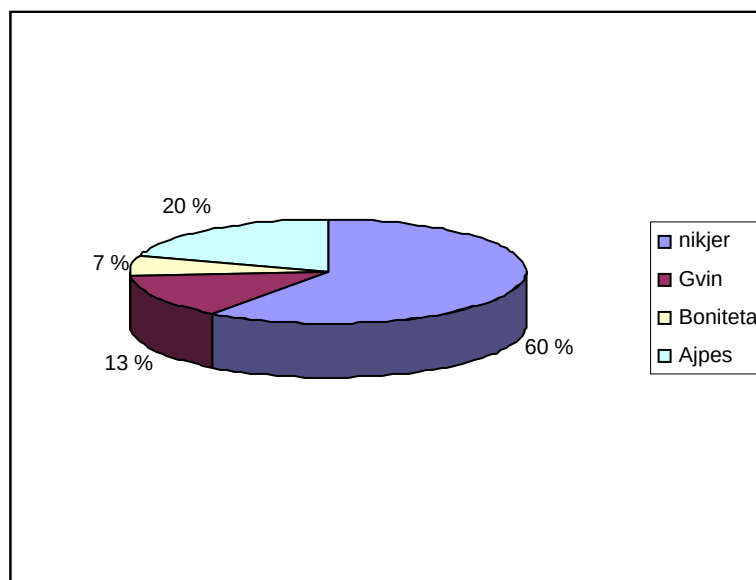
Slaba polovica komercialistov (47 %) sama išče potencialne oglaševalce.



Graf 7: Preverjanje bonitete nove stranke

Vir: Lastna raziskava, 2012

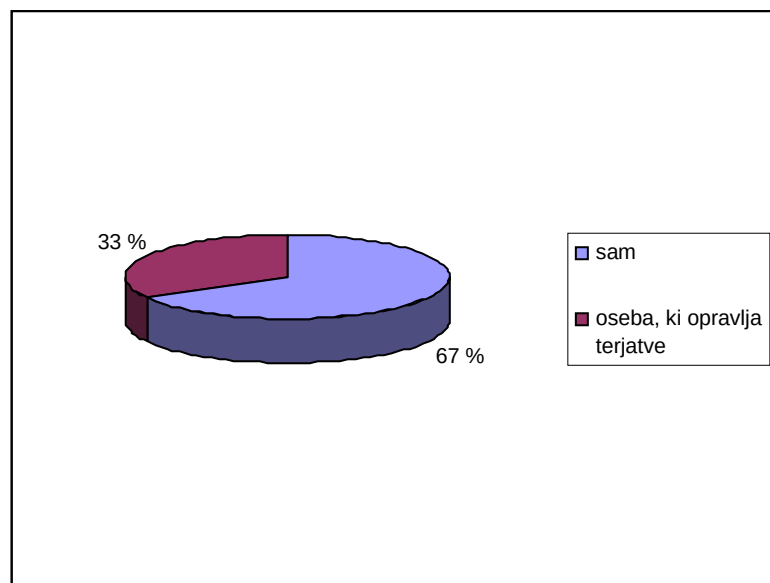
Le 40 % zunanjih komercialistov preveri bonitetno oceno nove stranke, kar je izredno nizek odstotek. Vsi zunanji komercialisti so odgovorili, da podjetje ne uporablja zavarovanja terjatev.



Graf 8: Vir preverjanja bonitete

Vir: Lastna raziskava, 2012

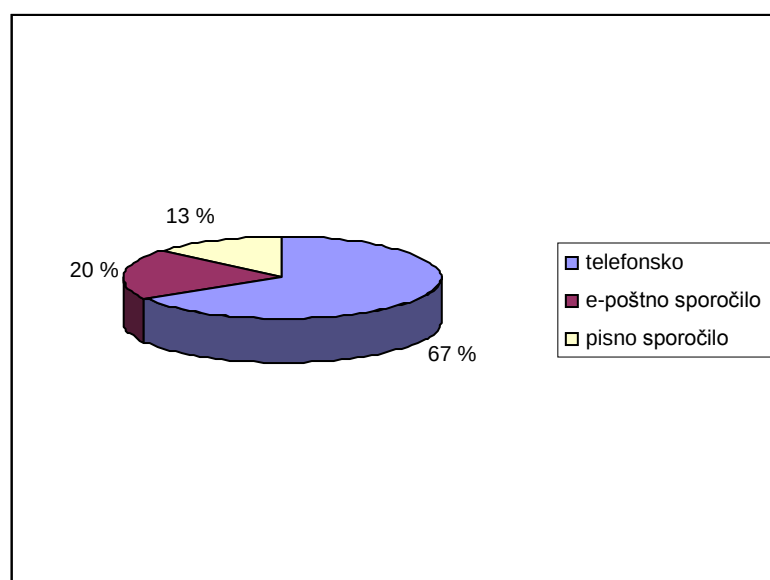
Kot smo že ugotovili, največ zunanjih komercialistov ne preveri bonitete poslovanja novega poslovnega partnerja. Tisti, ki jo preverjajo, običajno za to uporabljajo bazo Ajpesa.



Graf 9: Terjatev stranke

Vir: Lastna raziskava, 2012

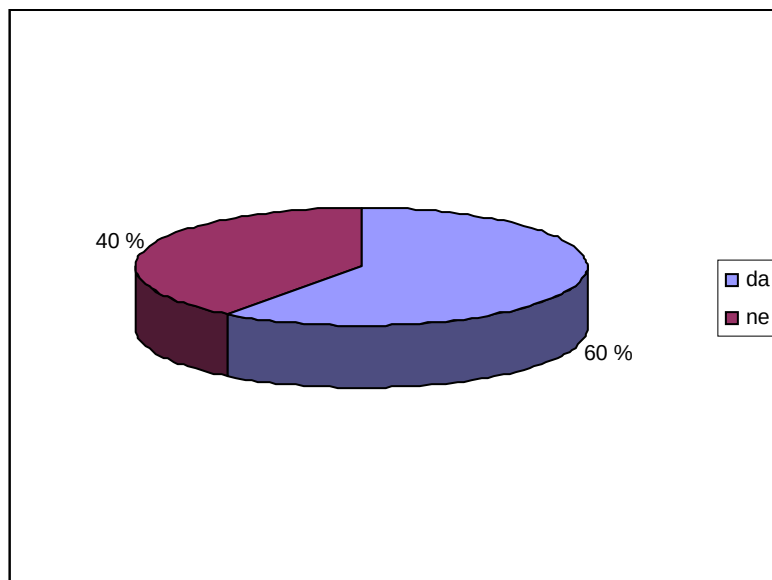
Večina (67 %) zunanjih komercialistov sama terja stranke, ko ugotovi, da stranka ni redni plačnik.



Graf 10: Način terjatve

Vir: Lastna raziskava, 2012

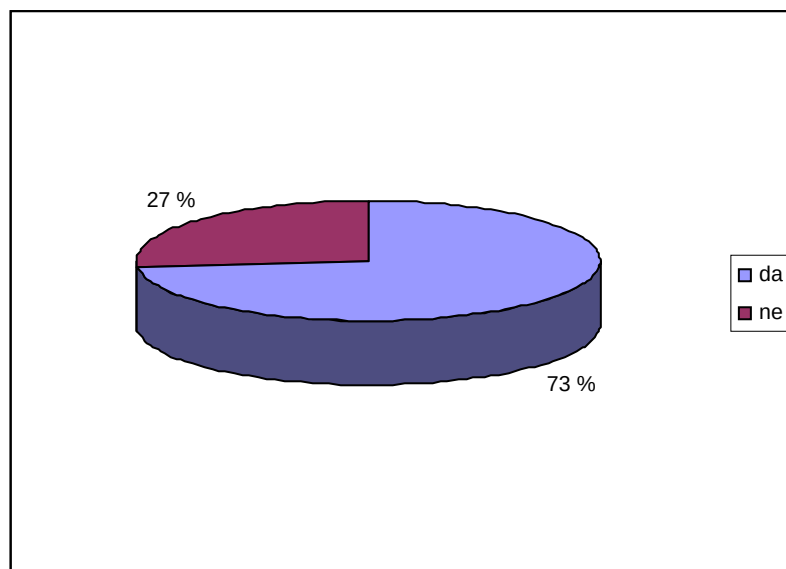
Telefonsko obveščanje strank (67 %) v primeru neplačanih računov je med zunanjimi komercialisti najbolj običajen način, sledi e-poštno pošiljanje sporočil (20 %), potem pa pošiljanje opominov po pošti (10 %).



Graf 11: Vodenje evidence neplačnikov

Vir: Lastna anketa, 2012

Vodenje evidence neplačnikov je pomembno, saj na ta način točno vemo, kdo ni plačal in kdo nam je obljubil plačilo ter v kakšnem roku. Tega se zaveda 60 % zunanjih komercialistov podjetja.



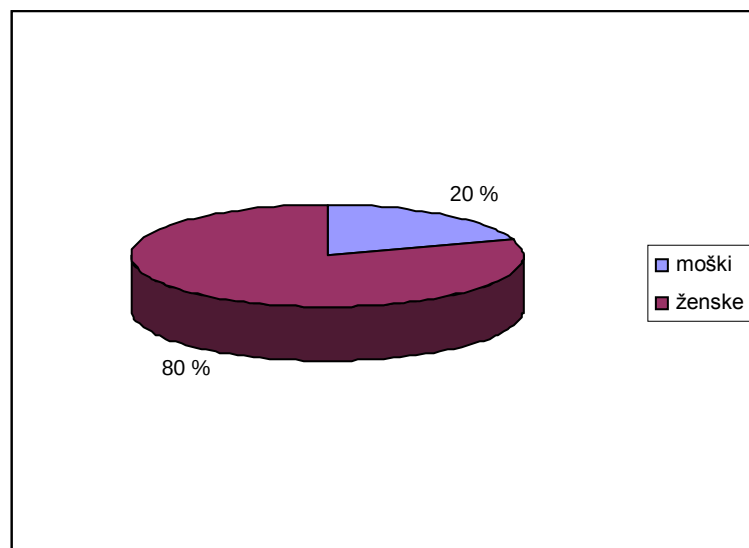
Graf 12: Preverjanje plačil strank

Vir: Lastna raziskava, 2012

Večina (73 %) zunanjih komercialistov redno spremlja plačila svojih strank.

6.3.2 Notranji komercialisti

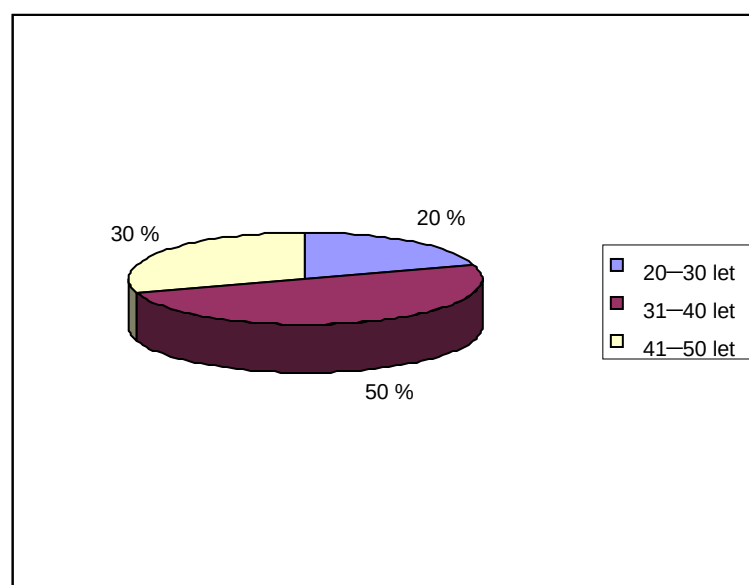
V podjetju XY, d. o. o., je zaposlenih 10 notranjih komercialistov. Ti komercialisti so zaposleni za nedoločen čas s polnim delovnim časom.



Graf 13: Notranji komercialisti po spolu

Vir: Lastna raziskava, 2012

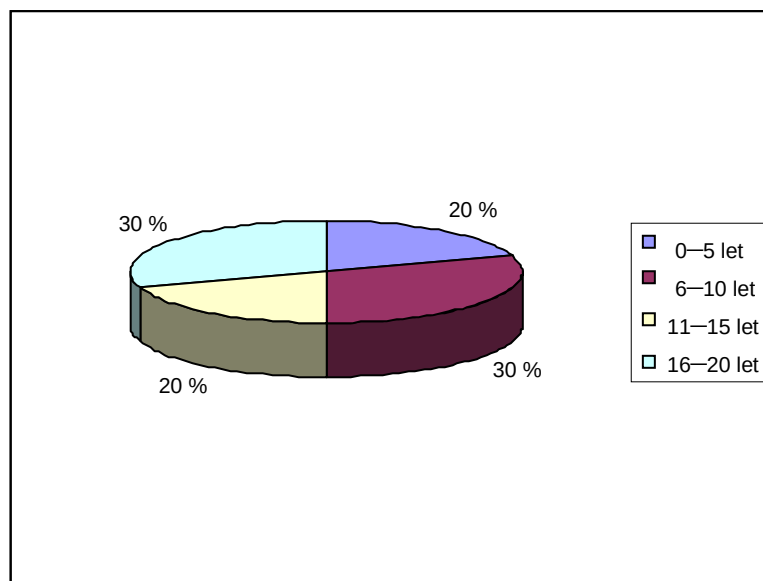
Med notranjimi komercialisti prevladuje več žensk (80 %) kot moških (20 %).



Graf 14: Notranji komercialisti po starosti

Vir: Lastna raziskava, 2012

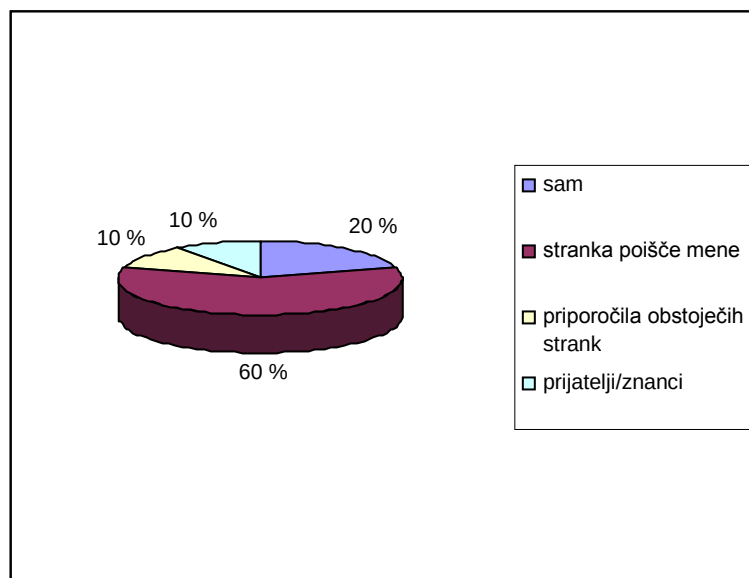
Med notranjimi komercialisti prevladujejo osebe, ki so stare od 31 do 40 let, takšnih je kar polovica.



Graf 15: Delovna doba v podjetju XY, d .o. o.

Vir: Lastna anketa, 2012

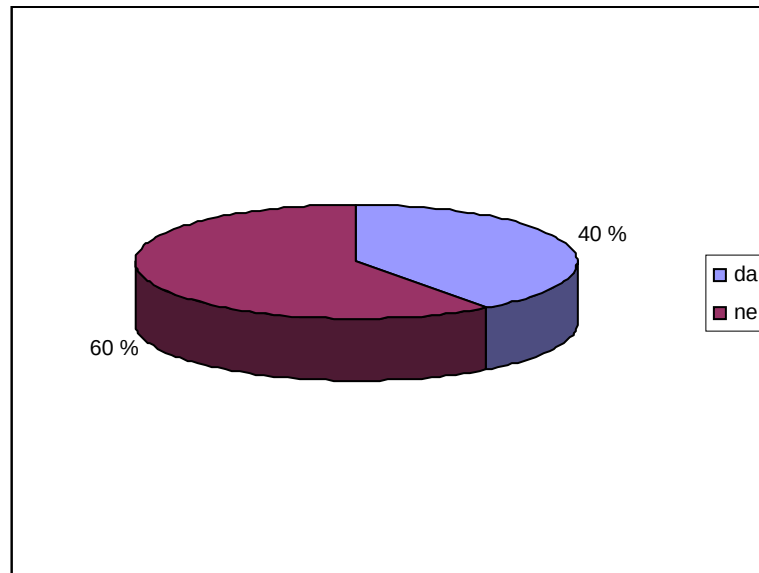
Delovna doba zaposlenih je enakomerno razporejena, tako da lahko rečemo, da bomo dobili relevantne podatke tudi s strani notranjih komercialistov, saj jih je polovica v podjetju več kot 10 let.



Graf 16: Iskanje strank

Vir: Lastna raziskava, 2012

Glede na podatke vidimo, da je tukaj stanje drugačno kot pri zunanjih komercialistih, saj kar 60 % notranjih komercialistov poiščejo stranke same. To pomeni, da stranke kličejo v podjetje, se zanimajo za oglaševanje ter tako dobijo komercialista.

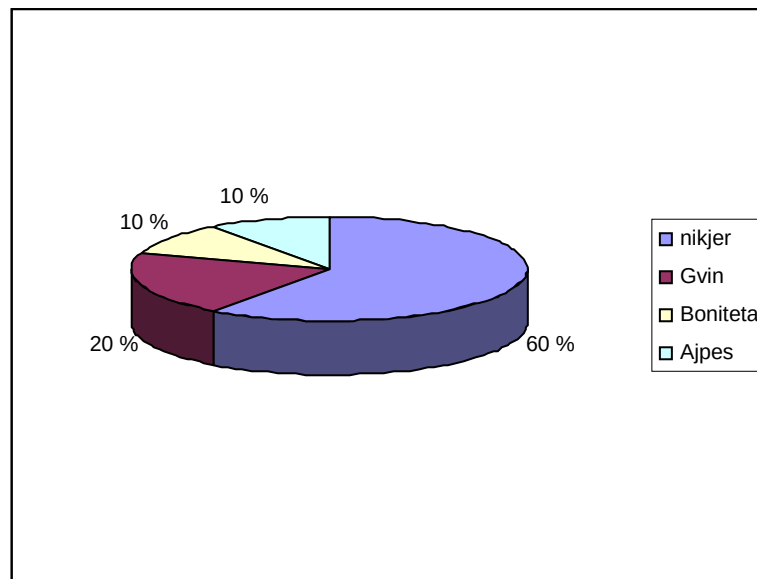


Graf 17: Preverjanje bonitete novih strank

Vir: Lastna raziskava, 2012

Tudi večina notranjih komercialistov ne preverja bonitete novih strank.

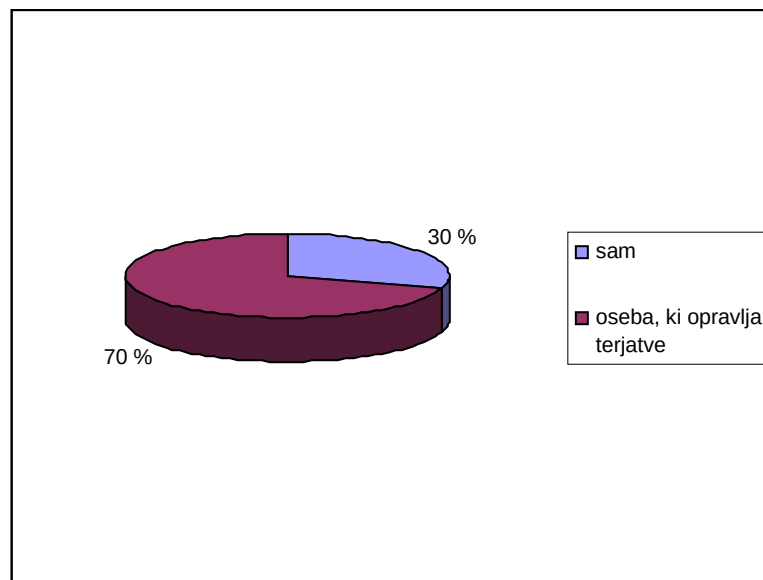
Notranji komercialisti so enako kot zunanji odgovorili, da podjetje ne uporablja zavarovanja terjatev.



Graf 18: Baza preverjanja bonitetne ocene

Vir: Lastna anketa, 2012

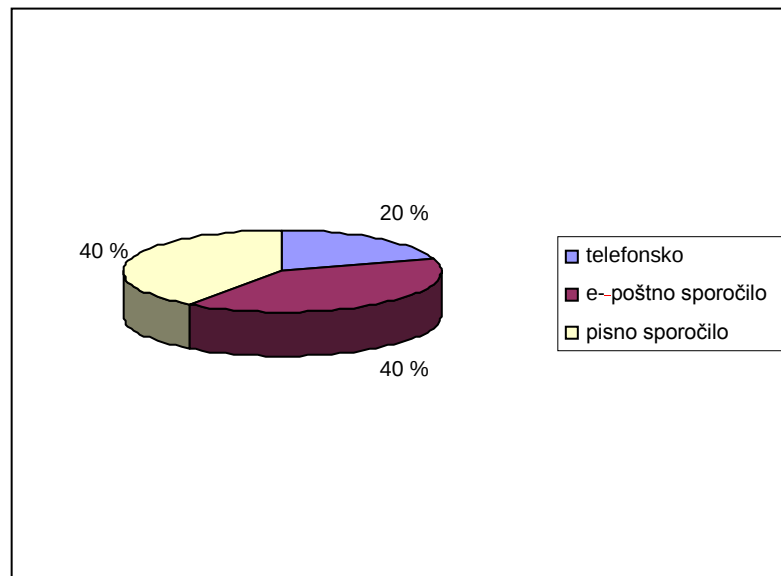
Peščica notranjih komercialistov, ki preverjajo bonitetno oceno novega partnerja, to stori v bazi Gvin.



Graf 19: Terjatve strank v primeru neplačevanja

Vir: Lastna anketa, 2012

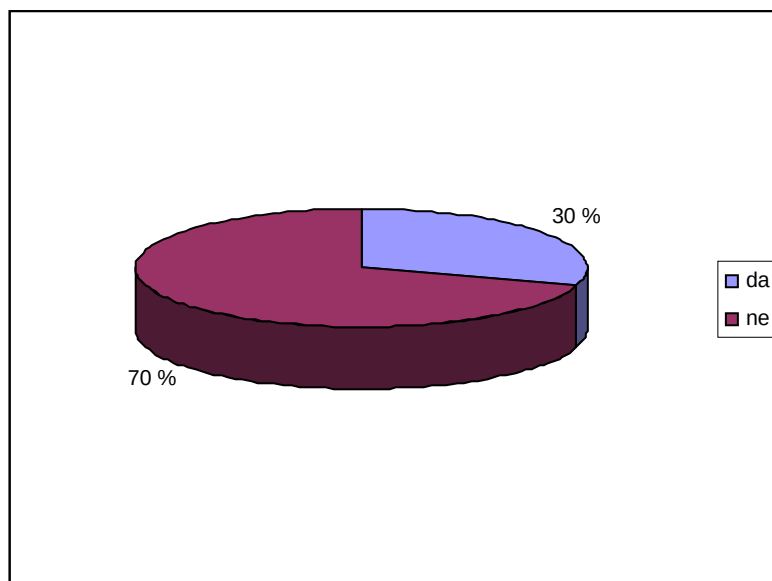
V primeru neplačevanja strank notranji komercialisti prepustijo terjanje osebi, ki dela na področju upravljanja terjatev.



Graf 20: Način obveščanja o zapadlih obveznostih

Vir: Lastna anketa, 2012

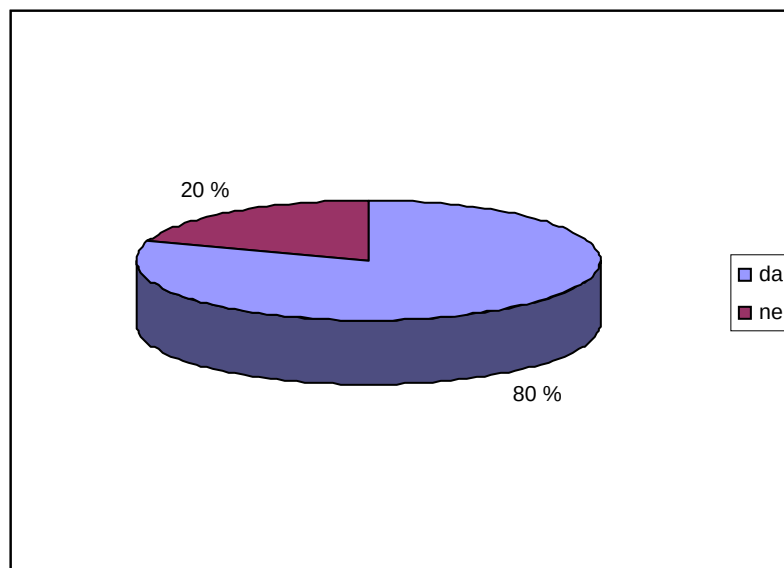
Večina notranjih komercialistov se odloča za pisno obveščanje neplačnikov, in sicer jih 40 % to stori preko elektronske pošte ter enak odstotek preko pošte. Pisno obveščanje neplačnikov je vsekakor boljše, saj nam ostane dokaz, da smo stranko dejansko obvestili o dolgu, medtem ko pri telefonskem obveščanju tega dokaza nimamo (razen v primeru, ko bi telefonske pogovore snemali, na kar bi morali stranko izrecno opozoriti).



Graf 21: Vodenje evidence neplačnikov

Vir: Lastna raziskava, 2012

Večina notranjih komercialistov (70 %) vodi evidence o neplačnikih.



Graf 22: Preverjanje plačevanja obveznosti

Vir: Lastna anketa, 2012

Kar 80 % notranjih komercialistov redno preverja, če stranke plačujejo svoje obveznosti.

6.4 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje

V podjetju XY, d. o. o., smo opravili raziskavo o upravljanju terjatev s strankami. Raziskava je bila razdeljena na anketiranje, in sicer smo anketirali zunanje in notranje komercialiste, ter na intervju z referentko za izterjavo. Celoten intervju je priložen v Prilogi 2.

Ugotovitve so sledeče:

1. Delo notranjih in zunanjih komercialistov je površno, saj ne preverjajo bonitet novih strank, prav tako tudi ne skrbijo za redno pregledovanje nastalih zapadlih obveznosti ter ne vodijo evidenc neplačnikov.
2. Pri skrbi za redno izterjavo ena sama oseba ne more veliko storiti, ker je strank nekaj tisoč, vendar je prav ona sama odgovorna za to. Nekaj zunanjih komercialistov preverja ter kliče svoje neplačnike, medtem ko notranji komercialisti nimajo te prakse.
3. Zunanji komercialisti se veliko bolj trudijo za svoje stranke, saj jih sami poiščejo, medtem ko notranje komercialiste stranke kličejo same, zato se jim tudi ne posvečajo v taki meri.

Predlogi za izboljšanje:

1. Pred začetkom poslovanja s stranko je potrebno obvezno preveriti njeno bonitetno oceno.
2. Potrebno bi bilo zahtevati predplačilo za storitev.
3. Nenehno je potrebno voditi stanje strank ter stranko po treh neplačanih računih blokirati. Navedeno pravilo bi morali dosledno upoštevati, saj lahko na ta način preprečimo nastajanje visokih zneskov terjatev.
4. Stranke, ki ne plačujejo svojih obveznosti, bi morali poklicati po enem zapadlem računu, po dveh bi jim morali poslati pisni opomin. Tako ima podjetje dokaz, da je stranko obvestilo o neplačanih obveznostih, kar hkrati predstavlja podlago za nadaljnje postopke, na primer za prisilno izterjavo.
5. Za vsa naročila bi morali zahtevati pisno potrditev, tudi v primerih majhnih zneskov.
6. Pri večjih plačilih bi bilo modro zahtevati ustrezno zavarovanje terjatev, vsaj za naročila nad 1.500 EUR.

7 ZAKLJUČEK

Plačilna nedisciplina je problem v vsakem podjetju. Tako se mu ni moglo izogniti niti obravnavano podjetje XY, d. o. o. Vzrokov za nastanek plačilne nediscipline je veliko, po našem mnenju pa je glavni razlog v tem, da podjetje vidi majhen račun in mu ne namenja precejšnje pozornosti. Za podjetje XY, d. o. o., pa se tako majhni zneski kopičijo in pridejo do nekaj tisoč evrov, kar za podjetje predstavlja velik problem.

Pomembno je, da se vsako podjetje zavaruje, da do neplačanih računov ne pride. Seveda je to težko, saj se v omenjenem podjetju, kot nam je povedala oseba, ki skrbi za terjatve, v začetku soočajo le z majhnimi neizterjanimi zneski. Za nekaj evrov podjetje ne more zahtevati zavarovanja terjatev, vsekakor pa to lahko stori za višje zneske. Komercialisti, tako zunanji kot notranji, bi lahko pred začetkom poslovanja preverili bonitetno oceno vsakega novega partnerja, nato pa na podlagi te ocene odločali, za kakšne zneske bodo stranki dobavili blago brez predplačila. Predplačilo je eden izmed ukrepov, s katerim se lahko podjetje XY, d. o. o., izogne terjatvam.

Pred začetkom pisanja diplomskega dela smo postavili osnovne hipoteze:

Podjetje XY, d. o. o., se sooča s problemom plačilne nediscipline, kar se je v raziskavi tudi potrdilo. Pred začetkom poslovanja z drugim podjetjem zaposleni preverijo njegovo bonitetno oceno – tega zaposleni ne storijo, kar je tudi eden izmed vzrokov, da prihaja do tako visokih terjatev. V podjetju XY, d. o. o., prevladuje telefonski način izterjave dolgov. Glede na prizadevanja zaposlenih je podjetje v večini primerov uspešno pri izterjavi dolgov, tako da ne potrebuje sodne izterjave.

Podjetje bi moralo svoje zaposlene v prihodnosti usmerjati na to, da dejansko preverjajo bonitetne ocene novih partnerjev, da sami v večji meri skrbijo za preverjanje ter nadzor neplačanih računov ter da neplačnike obveščajo na pisni način. S prenovljenim načinom poslovanja, ki ne zahteva dodatnih stroškov, ampak le večjo angažiranost zaposlenih, obstaja velika verjetnost, da bodo v podjetju XY, d. o. o., zmanjšali terjatve.

8 LITERATURA IN VIRI

8.1 Literatura

1. Frantar, A.: *Upravljanje terjatev do kupcev*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004.
2. Obligacijski zakonik OZ-UPB1, Ur. l. RS, št. 97/2007.
3. Prašnikar, J. et. al.: *Analiza plačilnih navad in plačilne discipline v Sloveniji*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
4. Slovenski računovodski standardi, elektronska izdaja, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2006.
5. Velišček, A.: *Plačilna disciplina slovenskih podjetij pred in po vstopu Slovenije v Evropsko unijo*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2007.

8.2 Viri

1. Berk, A.: *Kako izboljšati plačilno nesposobnost manjših podjetij?*, Obrtnik, oktober 2002, str. 77, 2002.
2. Cerar, M.: *Žrtve plačilne nediscipline so majhne*, Delo-FT, september 2008, str. 23, 2008.
3. Kalacun, S.: *Izterjava dolgov prek bonitetnih hiš*, Finance, februar 2002, str. 18, 2002.
4. Kovač, M.: *Kultura plačilne nediscipline*, Finance, št. 22, str. 13, 2011.
5. Ložar, A.: *Plačilna nedisciplina in finančni inženiring*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.
6. Mlinarič, F.: *Ali bo novi Zakon o finančnem poslovanju podjetij res opravil s finančno nedisciplino?*, IKS, Ljubljana, 27, str. 15–37, 2000.
7. Polutnik, L. & Berk, A.: *Proces vzpostavljanja finančne discipline v Sloveniji*, Revija Revizor, januar 2005, str. 64–73, 2005.
8. Sibirčič, J.: *Izterjave: Kako uspešno izterjati dolg?*, Kapital, št. 457, str. 58, 2008.
9. Svenšek, K.: *Daljši plačilni roki*, Poslovni dnevnik, marec 2009, str. 22, 2009.
10. Špacan Olenšek, B., Kacjan, J.: *Plačilna nedisciplina – V boju proti neplačnikom*, Kapital, št. 209, str. 26, 2010.
11. Šubic, P.: *Najbolj prizadene mikro, mala in srednja podjetja*. Finance, julij 2008, str. 16, 2008.
12. Štucin, K.: *Na poti do plačilne discipline*, Obrtnik, maj 2010, str. 18, 2010.

8.3 Internetni viri

1. http://www.ms.gov.pl/ue_koop/direct_35_2000_EN.doc, dne 15. 10. 2010
2. <http://www.eracunovodstvo.org/blog/svetovanje/izterjava-denarne-terjatve-s-pomocjo-e-izvrsbe/>, dne 23. 6. 2012
3. <http://www.vecer.si/clanek2008101405369713>, dne 14. 10. 2008

9 PRILOGE

Priloga 1: Standardni primer opomina

Podjetje XY, d. o. o.
Ulica 123
2000 Maribor

Spoštovani!

Po pregledu odprtih postavk smo opazili, da ima vaše podjetje do nas zapadle neporavnane obveznosti, in sicer se nanašajo na račune:

1. št. računa: 120-B-1235, znesek računa: 125 EUR, datum izdaje: 1. 2. 2010, datum zapadlosti: 3. 3. 2010.
2. št. računa: 121-B-1325, znesek računa: 95 EUR, datum izdaje: 1. 3. 2010, datum zapadlosti: 2. 4. 2010.
3. št. računa: 120-B-1396, znesek računa: 120 EUR, datum izdaje: 1. 4. 2010, datum zapadlosti: 2. 5. 2010.

Skupaj dolg: __340__EUR

Prosimo, da znesek dolga poravnate na TRR št.: SI56 1111 2222 3333 444.

V primeru, da ste dolg medtem že poravnali, nam, prosimo, pošljite potrdilo plačila, opomin pa obravnavajte kot brezpredmeten.

Lep pozdrav,

Ime Priimek

Podjetje XY, d. o. o.

Priloga 2: Intervju z odgovorno osebo za terjatve

1. Ali se vaše podjetje srečuje s problemom plačilne nediscipline?

Da, v podjetju XY, d. o. o., smo v letu 2011 zabeležili veliko povečanje terjatev, kar je posledica plačilne nediscipline. Imamo neplačnike iz leta 2009 in tudi od prej, vendar lahko rečem, da se kriza, ki je zajela ves svet, v veliki meri odraža tudi v našem podjetju.

2. Ali sami skrbite za terjatve?

Da. Trenutno sem na tem področju zaposlena samo jaz.

3. Kakšen način uporabljate za izterjavo?

Vsako stranko, ki ima odprte tri račune, takoj telefonsko pokličem in vljudno prosim, da poravna obveznosti. Seveda pri tem tudi zagrozim, da bomo v nasprotnem primeru predali terjatve sodnim organom. Velikokrat to zaleže in tisti, ki ima namen plačati, takoj poravna svoje obveznosti. V primeru, da stranka svojih obveznosti ne poravna, se ji pošlje opomin pred tožbo. Če stranka še vedno ne poravna obveznosti, pa damo zadevo v postopek naši odvetniški pisarni, ki sproži sodni postopek, v kolikor stranka po njenem pozivu še zmeraj ne poravna obveznosti.

4. Kaj je po vašem mnenju vzrok, da imate tako veliko število terjatev, kot ste sami navedli?

Poglaviten vzrok je prav gotovo gospodarska kriza, čeprav imam občutek, da se nekatera podjetja nanjo le izgovarjajo. Drugi vzrok pa vidim v nepravilnem delovanju naših zaposlenih komercialistov, in sicer je problem v tem, da pred začetkom poslovanja ne preverijo bonitete podjetja. Sami komercialisti bi prav tako lahko veliko storili s tem, da bi spremljali plačila ter stranke sproti opozarjali na neplačane obveznosti.

5. Torej menite, da je vzrok tudi znotraj podjetja?

Da, tudi znotraj podjetja. Kot sem povedala, je veliko površnosti s strani komercialistov. Če bi vsak komercialist pravilno skrbel za svoje stranke in bi stranki po treh neplačanih računih blokiral oglaševanje, bi imeli zagotovo manj terjatev, pa tudi plačila bi bila redna. To bi bilo dobro tudi za komercialiste, ki dobijo plačilo provizije takrat, ko stranka plača.

6. Ali imate v podjetju urejena zavarovanja terjatev?

Nimamo. Pri nas namreč nikoli ne vemo, v kakšno smer se bo razvilo oglaševanje. Običajno podjetja začnejo z malimi oglasi, katerih znesek je okrog 2,5 EUR, zaradi anonimnosti točnega zneska ne bom povedala. Skratka gre za izredno nizke zneske. Samo reklamno oglaševanje pa je potem dražje, vendar tudi zanj ne zahtevamo zavarovanja. V bodoče pa menim, da bo potrebno nekaj narediti tudi v tej smeri.

7. Katere ukrepe izvajate glede upravljanja terjatev? Omenili ste že blokado oglaševanja.

Blokada oglaševanja po treh odprtih računih je edini ukrep. Stranki tako preprečimo uporabo vseh naših storitev.

8. Če imate blokado oglaševanja, kako se potem še vedno lahko pojavljajo tako visoki zneski terjatev, kot je razvidno iz poročila iz leta 2011?

Kot sem že omenila v tem intervjuju, je problem pri površnem delu komercialistov. Dejansko meni sami ne uspe kontrola neplačnikov po treh zapadlih računih, ker je oglaševalcev tisoče. Sami komercialisti, ki imajo nekje v povprečju 100 strank, pa bi to lahko preverjali in tako poskrbeli, da ne bi prihajalo do tako visokih zneskov terjatev.

9. Ali imate veliko primerov, ko morate denar terjati po sodni poti?

Ne. Kot sem povedala, gre velikokrat za manjše zneske. Za okrog 2,5 do 20 EUR se zadeve ne splača dati v sodno izterjavo, ker so stroški previsoki. To verjetno vedo tudi stranke, saj imamo največ takih dolžnikov, ki se vlečejo iz leta v leto. Moram pa povedati, da sem sama kar vztrajna pri klicanju, k temu spodbujam tudi notranje in zunanje komercialiste, tako da nam uspe večino terjatev izterjati. Seveda pa je za to potreben čas.

Hvala za sodelovanje.

Priloga 3: Anketni list

Spoštovani,

moje ime je Janja Brumen. Pišem diplomsko delo na temo obvladovanja terjatev v podjetju XY, d. o. o. Podatki se nanašajo na vaše podjetje, ki pa bo ostalo anonimno. Prav tako je anonimno sodelovanje v anketi. Prosila bi vas za nekaj minut časa za izpolnjevanje vprašalnika, ki sem ga naslovila na vas. Anketo izpolnite tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite črko pred odgovorom, ki ste ga izbrali.

Hvala za sodelovanje!

Maribor, 8. 8. 2011

1. Kdo vam pomaga pri iskanju strank?

- a. sam
- b. stranka poišče mene
- c. priporočila obstoječih strank
- č. prijatelji/znanci

2. Ali pred začetkom poslovanja s stranko preverite njeno bonitetno oceno?

- a. da
- b. ne

3. Ali vaše podjetje uporablja zavarovanje terjatev?

- a. da
- b. ne

3a. Če da, katero?

- a. bančna garancija
- b. menica
- c. akreditiv
- č. zastavne pravice

4. Kje najpogosteje preverite bonitetno oceno?

- a. nikjer
- b. Gvin
- c. Boniteta.si
- č. Ajpes

d. ostali ponudniki

4. Kdo terja stranke, v kolikor ugotovite, da ni redni plačnik?

a. sam

b. oseba, ki opravlja terjatve

5. Na kakšen način obvestite stranko, da je dolžnik in jo prosite za poplačilo zapadlih terjatev?

a. telefonsko

b. e-poštno sporočilo

c. pisno sporočilo po pošti

č. sodna izterjava

d. posrednik

6. Ali vodite evidenco neplačnikov?

a. da

b. ne

7. Ali redno preverjate plačila vaših strank?

a. da

b. ne

Spol: M Ž

Starost: _____

Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju? _____