



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator poslovanja – analiza in psihologija
dela

OBVLADOVANJE TERJATEV IN ODNOS DO NJIH

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Metka Bartol, prof. slov.

Kandidatka: Katarina Logar

Kranj, januar 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, gospodu Vojku Šilerju, univ. dipl. ekon., za pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Hvala sodelavkam in sodelavcem podjetja X za pomoč pri razpošiljanju anketnih vprašanj svojim kupcem ter vsem v podjetju, ki so kakorkoli sodelovali in pomagali pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala pa je namenjena najožji družini, možu Janezu za nesebično podporo v času študija ter mojim trem sinovom – Maticu, Janu in Andražu, ki so poleg svojih šolskih in študijskih obveznosti pomagali po svojih najboljših močeh.

IZJAVA

»Študentka Logar Katarina izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Vojka Šilerja, univ. dipl. ekon.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V zadnjih desetih letih je slovensko gospodarstvo doživelo velike spremembe na področju podjetništva, na katere ni bilo pripravljeno. Poleg vseh drugih dejavnosti, s katerimi se srečujejo pravne osebe, med pomembnejše sodijo tudi terjatve. V diplomskem delu smo se osredotočili prav na pomen in obvladovanje terjatev v določenem podjetju.

V zadnjem obdobju neštetokrat uporabljena besedna zveza 'finančna nedisciplina' je povzročila propad manjših in večjih podjetij v Sloveniji. Pogled na terjatve se je bistveno spremenil in njihovo obvladovanje postaja ena ključnih dejavnosti v uspešnem podjetju.

Beseda terjatev ima po krivici negativen predznak, saj navsezadnje predstavlja posledico nekega posla ali prodaje, kar pa je smisel vsakega podjetja in pogoj za njegovo delovanje. Raziskava plačilnih navad v podjetju X in dojetje terjatev zaposlenih v tem podjetju sta pokazala, da smo kot posamezniki v podjetju, ki se ukvarja s komercialnimi posli, povezani in soodgovorni za nastanek in obvladovanje terjatev. Nadalje je bilo ugotovljeno pomanjkanje znanja zaposlenih na tem področju, popolnoma različno dojetje pomembnosti terjatev tako na strani dolžnika kot tudi upnika, pa tudi precejšnja nemotiviranost delavcev.

Predpostavljamo, da s pravilnim načinom komunikacije, pregledom nad lastnim delom in predvsem z izobraževanjem zaposlenih lahko bistveno vplivamo na rezultate uspešne izterjave.

KLJUČNE BESEDE

- zapadle terjatve
- faktura
- finančna nedisciplina
- dolžnik
- upnik

ZUSAMMENFASSUNG

In den letzten zehn Jahren erlebte die slowenische Wirtschaft viele Veränderungen im Bereich Unternehmenswirtschaft, auf die jedoch niemand vorbereitet war. Neben allen anderen Tätigkeiten, mit denen die juristischen Personen beschäftigt sind, darunter gehören wichtige, wie Forderungen. Im theoretischen Teil fällt die Konzentration auf die Bedeutung und Beherrschung der Forderungen eines bestimmten Unternehmens.

Die Wortgruppe »Finanzindisziplin«, die in letzter Zeit so oft verwendet wurde, hatte zur Folge den Zerfall vieler Mittel- und Großunternehmen in Slowenien. Die Sicht auf die Forderungen hat sich grundlegend verändert und die Beherrschung dieser wird zu einem Schlüsselwort eines erfolgreichen Unternehmens.

Das Wort „Forderung“ hat ungerechterweise einen negativen Beigeschmack, weil es letztendlich die Folgen eines Geschäfts oder Verkaufs repräsentiert, was aber der Sinn jedes Geschäfts und die Bedingung für sein Handeln ist.

Die Untersuchung der Zahlungsvorgänge in dem Unternehmen X und die Forderungserfassung der Angestellten in diesem Unternehmen zeigte, dass man als Einzelperson im Unternehmen, das mit kommerziellen Geschäften handelt, verbunden und mitverantwortlich ist für das Entstehen und den richtigen Umfang mit Forderungen. Weiters wurde herausgefunden, dass es zu wenig Wissen unter den Angestellten auf diesem Gebiet gibt, eine vollkommen verschiedene Auffassung der Wichtigkeit der Forderungen seitens des Schuldners, wie auch des Gläubigers, und auch ein enormer Motivationsmangel der Angestellten. Es wird angenommen, dass man mit der richtigen Kommunikation, mit der Kontrolle der eigenen Arbeitsschritte und vor allem mit der Angestelltenfortbildung, die Ergebnisse der erfolgreichen Forderungen positiv beeinflussen kann.

SCHLÜSSELWORTE

- Fällige Forderungen
- Rechnung
- Finanzindisziplin
- Schuldner
- Gläubiger

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.5	METODE DELA	3
2	PRODAJA PODJETJEM	3
2.1	PRODAJNA POGODBA	3
2.2	BONITETA PODJETJA	3
2.3	AJPES	4
2.4	INSTRUMENTI ZAVAROVANJA	4
2.5	LIMITI	5
2.6	RANG PARTNERJA	5
2.7	PLAČILNI ROKI	6
3	NASTANEK TERJATEV	7
3.1	OPOMINJANJE POSLOVNIH PARTNERJEV	7
3.1.1	Odvetniški opomin oz. opomin pred tožbo	8
3.1.2	Postopek izterjave po poslanih opominih	8
3.1.3	Izvršba	9
3.2	NAČINI POPLAČILA TERJATEV	9
3.2.1	Plačilni nalog	9
3.2.2	Medsebojna ali verižna kompenzacija	9
3.2.3	Kontokorent	10
3.2.4	Cesija ali odstop terjatev	10
3.2.5	Asignacija ali nakazilo	10
3.3	OBRESTI	11
4	OBVLADOVANJE TERJATEV V PODJETJU	11
4.1	ANALIZA PARTNERJA	11
4.2	INFORMIRANJE IN SPREMLJANJE TERJATEV	12
4.3	KAKŠEN ODNOS IMAJO NAŠI POSLOVNI PARTNERJI DO TERJATEV ...	12
4.4	USPEŠNA IZTERJAVA	26
4.5	KAKO PREPREČITI PRODAJO »SLABIM KUPCEM«	27
4.6	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA AŽURNO SPREMLJANJE TERJATEV ...	28
4.6.1	Odstotek zapadlih terjatev po posameznem komercialistu	29
4.6.2	Razlogi za razlike med posamezniki v podjetju	31
4.6.3	Analiza zapadlosti terjatev po regijah	32
4.7	KAKO IZBOLJŠATI ODNOS DO TERJATEV IN POSLEDIČNO ZMANJŠATI PREVELIKO ZAPADLOST	34
5	ZAKLJUČEK	35
	LITERATURA IN VIRI	36
	KAZALO SLIK	37
	KAZALO TABEL	37
	PRILOGE	37
	KRATICE IN AKRONIMI	37

1 UVOD

Terjatve imajo v današnjem času izrazito negativen prizvok, čeprav s samo besedo terjatev ni prav nič narobe, saj je terjatev kot taka nastala na podlagi nekega posla ali prodaje. Kako gledamo na terjatve, je odvisno od tega, na kateri strani tisti hip smo. Vsi subjekti so v poslovnem svetu hkrati dolžniki in upniki, zato je smiselno terjatve gledati širše in ne zgolj kot nekaj nezaželenega, nekaj, o čemer se najrajši sploh ne bi pogovarjali. Navsezadnje so terjatve v bilanci na strani kapitala.

Vsi se v poslovnem svetu znajdemo enkrat na tej, drugič na oni strani. Tudi na terjatve gledamo z različnih perspektiv, vendar največkrat s tiste, ki nam trenutno najbolj ustreza in je pozitivna za nas. Kot upnik se pogosto obnašamo agresivno, vzvišeno, kot dolžnik pa delujemo popolnoma nasprotno. Medtem ko smo začudeni nad našimi neplačniki, jih ne razumemo in ne sprejemamo njihovih argumentov, na drugi strani od upnikov, ki terjajo nas, pričakujemo popolno razumevanje in sprejemanje naših razlag in izgovorov.

Prav gotovo je eden prvih korakov, da spremenimo način razmišljanja v zvezi s poplačili zapadlih terjatev. Zavedati se namreč moramo, da je posel uspešno opravljen šele, ko je faktura za dobavljeno blago ali storitev plačana, ne pa s samo prodajo. Žal manjka splošne moralne kulture in odgovornosti, kar se kaže tudi pri obvladovanju terjatev. Verjetno bo minilo še nekaj časa, da bomo izboljšali situacijo, kot posamezniki v podjetju pa lahko počasi in konstantno spreminjamo svoje navade in posledično navajamo na več doslednosti in spoštovanja dogovorov tudi naše stranke.

Z izobraževanjem, razlaganjem, spremljanjem in motiviranjem lahko vplivamo na vedenje zaposlenih in posledično na vedenje naših poslovnih partnerjev.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Finančna nedisciplina predstavlja v današnjem času veliko težavo in je eden glavnih vzrokov za propad podjetij in samostojnih podjetnikov. Finančni tok povezanih gospodarskih subjektov se nekje prekine oz. nastanejo prevelike zamude pri plačevanju blaga in storitev in krog neplačevanja je sklenjen. Tako trpi likvidnost vseh vpletenih in posledično konkurenčnost vseh upnikov.

1.2 CILJI NALOGE

Namen naloge je ugotavljanje, zakaj namerno ali nenamerno ne spoštujemo predpisanih ali dogovorjenih plačilnih rokov, kateri so ti razlogi, na podlagi česa se

dolžnik odloča, komu bo plačal prej in zakaj. Predstaviti želimo plačilne navade naših poslovnih partnerjev, vzroke (ne)plačevanja, instrumente, ki jih imamo na voljo pri izterjavi, in seveda ugotoviti, kako kot podjetje (dobavitelj, prodajalec) lahko pripomoremo, da bodo naši kupci dosledneje spoštovali plačilne roke.

Glavni cilj naloge je podati razloge in načine, kako, če sploh, smo lahko kot posameznik v velikem podjetju tisti člen, ki dejansko pripomore k plačilu neke terjatve, ter na drugi strani najti oz. predstaviti pravi motiv našemu kupcu, da bo terjatev plačal. In ne nazadnje celo najpomembnejši izziv, kako prepričati zaposlene, da sama prodaja še ni naš cilj, da se posel zaključi šele s plačilom; kako motivirati zaposlene za ažurno spremljanje terjatev, ugotoviti, kaj je uspešna izterjava in kako to uspešnost nagraditi.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje X je mednarodna skupina trgovskih podjetij, ki jo sestavljajo tri večje divizije, in sicer:

- veriga poslovalnic z mešanim blagom XM,
- metalurgija,
- trgovine STYLE.

Metalurgija zagotavlja nabavo in prodajo metalurških izdelkov, trgovine STYLE so vodilni specialist za računalniške, avdio- in videoizdelke, telekomunikacijo, belo tehniko, glasbo in igre, trgovine XM pa so vodilni trgovec s tehničnim blagom v sodobnih trgovskih centrih.

Divizijo XM sestavlja devet različnih podjetij v šestih različnih državah, kjer je bilo konec leta 2012 zaposlenih prek 2500 ljudi. Njihova poglobljena prednost je ta, da na enem mestu združujejo koncept uspešne prodaje izdelkov za gradnjo, obnovo in vzdrževanje, na drugi strani pa za zabavo, udobje in kakovostno bivanje. Trgovski centri so razdeljeni na XM-S, ki predstavljajo ime ponudbe za dom, vrt in prosti čas, ter XM-M, ki je sinonim za pravo ponudbo izdelkov za domače mojstre, podjetnike in obrtnike.

Celotna prodaja je razdeljena na dve skupini, in sicer prodaja potrošnikom in prodaja podjetjem, zadnja še na regijske dele.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Organiziranost v podjetju se je v zadnjih dveh letih nekoliko spremenila, prav tako način dela na določenih področjih. Komercialist ni več odgovoren le za prodajo, temveč je njegova naloga tudi skrb za poplačilo določene storitve ali blaga. Predpostavljamo, da je prav od komercialista v veliko primerih odvisno pravočasno plačilo dolga, oz. menimo, da prav osebni odnos v veliki meri prispeva k spoštovanju

plačilnih rokov ob predpostavki, da poslovanje temelji na osebnem sodelovanju, in to najbrž le v manjših podjetjih, kjer veljajo pristnejši, celo prijateljski odnosi.

1.5 METODE DELA

V prvem delu je prikazana organiziranost podjetja na področju prodaje podjetjem, kamor spada postopek od pridobitve novega kupca do morebitnega nastanka terjatev in obvladovanja le-teh.

V praktičnem delu je uporabljena metoda anketiranja, saj smo postavili odprta vprašanja, s katerimi bi radi razčlenili razloge za nastanek terjatev.

2 PRODAJA PODJETJEM

2.1 PRODAJNA POGODBA

Prodajna pogodba je pravni posel, na podlagi katerega za eno stranko nastane terjatev, za drugo stranko pa obveznost, da terjatev izpolni. Je dvostransko obvezna, saj je vsaka od strank hkrati upnik in dolžnik. Prodajalec je upnik, ker ima pravico zahtevati kupnino, in je dolžnik, ker ima dolžnost izročiti stvar, ki je predmet pogodbe. Kupec pa je upnik, ker ima pravico zahtevati, da mu prodajalec izroči stvar, ki je predmet pogodbe, in je dolžnik, ker prodajalcu dolguje kupnino.

Vsebina prodajne pogodbe so obvezne, redne in občasne sestavine (vir podjetje X). Za vsako poslovno sodelovanje z gospodarskim subjektom v podjetju X so osnova matični podatki o poslovnem partnerju. To je interni obrazec, s katerim pridobimo osnovne podatke (naslov, matična in davčna številka, transakcijski račun, banka ipd.). Pravilnost podatkov se preveri na AJ PES-u in VIES-u, prav tako se preveri bonitetna ocena (če izpolnjuje kriterije za avtomatski limit).

2.2 BONITETA PODJETJA

Na trgu se vsak dan pojavljajo nova in nova imena podjetij, obstoječa pa izginjajo (menjajo le imena ali propadejo). Zato si je v današnjem času, ko gre za prodajo oz. povezovanje z novimi poslovnimi partnerji, brez natančnega poznavanja bonitete podjetja težko predstavljati kakršno koli našo aktivnost. Boniteta podjetja je ekonomski pojem in v širšem smislu (po mnenju Habjana, Kosca in Žavbijeve, str. 50) pomeni »ocenitev celovitega položaja podjetja oziroma ugotovitev njegove trdnosti, celotne aktivnosti, proizvodnih in razvojnih programov, slovesa, ki ga podjetje uživa v splošnem poslovnem svetu, njegovega položaja na trgu ter s tem povezane kreditne in poslovne sposobnosti in ne nazadnje tudi likvidnosti podjetja«.

V podjetju X imajo vodje komerciale oz. regijske vodje dostop do spremljanja bonitet posameznega podjetja, kjer so poleg ključnih podatkov pri določanju posameznih kriterijev pri sklepanju prodajnih pogodb vidni tudi zahtevani kriteriji zavarovalnice za avtomatski limit.

Boniteta podjetja nam služi kot osnovna informacija, ali kupec lahko pridobi limit pri zavarovalnici. Ta podatek je osnova za nadaljnje dogovore o pogodbi, neto dnevih in zavarovanju terjatev z avaliranimi menicami.

2.3 AJPES

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve zbira, obdeluje in posreduje podatke poslovnih subjektov. Na spletnem portalu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/AJPES_S.BON/Splosno (dostop 29.5.2012) so opisane vrste informacij, ki jih želimo preveriti, kot so krajši ali podrobnejši zapisi o podjetjih, zadrugah ali samostojnih podjetnikih. Vse te informacije uporabljamo za preverjanje sposobnosti poravnavanja obveznosti poslovnega partnerja, za preverjanje kreditne sposobnosti, za udeležbo na javnih razpisih in druge namene. Podatki, ki dajejo vpogled v celovito poslovanje podjetja, so razdeljeni v štiri skupine (Habjan, str. 56):

- kazalniki velikosti in opremljenosti,
- kazalniki finančne trdnosti,
- kazalniki likvidnosti in
- kazalniki poslovne uspešnosti.

2.4 INSTRUMENTI ZAVAROVANJA

Dogovori o načinu plačila med gospodarskimi subjekti so brez zavarovanj rizični, pa ne le zato, ker morda kdo namenoma ne bi želel izpolniti svojih obveznosti v roku, ampak predvsem zaradi morebitne krajše ali daljše plačilne nesposobnosti, ker dolžniku morda podizvajalci niso pravočasno poplačali obveznosti. Še posebej velik pomen zavarovanje terjatev dobiva v času finančne in gospodarske krize.

Pravne instrumente za zavarovanje obveznosti delimo v tri temeljne skupine (Poslovno pravo, učbenik, Friedl, str. 63):

- osebna zavarovanja (poroštvo, bančna garancija ...),
- stvarna zavarovanja (hipoteka, zastavna pravica na nepremičninah),
- plačilni instrumenti s poudarjeno zavarovalno funkcijo (menica, ček, dokumentarni akreditiv).

V podjetju X je zavarovanje z avalirano menico eden od pogojev za sklenitev prodajne pogodbe.

2.5 LIMITI

Limit je znesek, do katerega je določenemu podjetju dovoljena prodaja. Znesek limita, ki se ga dodeli določenemu poslovnemu partnerju, je odvisen od bilance stanja in bonitetne ocene. Podjetje X je v letu 2011 sklenilo pogodbo z zavarovalniško hišo, ki zavaruje terjatve do določenega limita posameznim poslovnim partnerjem. Na boniteti posameznega partnerja je vidno, ali dosega zahtevane kriterije zavarovalnice za avtomatski limit v dogovorjenem znesku. V primeru, da so kršeni trije kriteriji (blokada, negativni kapital ali 50 % delež izgube v prihodkih), limit ni odobren in takemu kupcu je mogoča prodaja le po predhodnem plačilu predračuna (izjema so dobavitelji, prevozniki ipd.).

Kriteriji pri določanju limitov:

- kupcem, ki dosegajo kriterije za avtomatski limit, pripada začetni limit polovice njihovih materialnih stroškov iz bilance (vendar ne več, kot je z dogovorom določena zgornja meja);
- kupcem, ki imajo kršenega enega od kriterijev (blokada, negativni kapital ali 50 % delež izgube v prihodkih), ne pripada nikakršen limit;
- kupcem, ki nimajo kršenih kriterijev, vendar jim ne ustrezajo drugi kazalci, ne pripada nikakršen limit. Je pa v tem primeru v nadaljevanju možno naknadno pridobiti zavarovalniški limit, vendar v manjšem znesku;
- posebna skupina kupcev, ki nimajo zavarovanih limitov pri zavarovalnici, ampak v samem podjetju. Zneski so praviloma manjši, določajo pa jih komercialne finance;
- podjetja, ki so večji dobavitelji kot kupci, prav tako nimajo limita prek zavarovalnice, prodaja je odprta glede na dolg, ki ga ima podjetje X do njih.

Na podlagi vloge in bonitetnega poročila od zavarovalnice dobimo odgovor, ali terjatev posameznega kupca sprejme v zavarovanje v celoti, delno ali pa to vlogo zavrne. Veljavnost limita je največ 1 leto.

2.6 RANG PARTNERJA

Da je pregled nad poslovnimi partnerji še jasnejši in razumljivejši vsem v podjetju, se za rangiranje poslovnih partnerjev uporabljajo števila 1–9 in pomenijo naslednje:

- število 1: stroga prepoved prodaje (razlog npr. tožene terjatve);
- število 2: prodaja na predračun (razlog: kupec nima zavarovanja, pogoj je predplačilo);
- število 3: prepoved prodaje (razlog: zapadle terjatve do 30 dni);
- število 5: prosta prodaja do odobrenega limita;
- število 8: stroga prepoved prodaje (razlog: zapadle terjatve nad 30 dni ali prekoračen odobreni limit);

- število 9: nov kupec (prodaja po predhodno plačanem predračunu). Rangi pod številka 3 in 5 se preračunavajo dnevno glede na stanje terjatev, druge lahko spreminja ročno le oseba, ki ima določena pooblastila. Za vsakršno odstopanje se izjemoma lahko dogovarja le vodja finančnega področja, a to pomeni prej izjemo kot pravilo.

2.7 PLAČILNI ROKI

V Sloveniji so plačilni roki urejeni z zakonom (Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih 2011) in veljajo za vse gospodarske subjekte ter javne organe, kadar poslujejo z gospodarskimi subjekti. Zakon tako določa najdaljše plačilne roke, nastanek zamude, njene posledice ter obvezni večstranski pobot terjatev.

V podjetju X se plačilni roki določajo po različnih kriterijih, in sicer glede na:

- a) plačilni rok za prodajo v tranzitu (kjer se plačilni rok prenaša od dobavitelja na kupca zmanjšan za vsaj 10 dni, če je najdaljši možni plačilni rok, opredeljen v informacijskem sistemu, enak plačilnemu roku, ki ga daje dobavitelj);
- b) plačilni rok za prodajo iz zaloge (redni plačilni rok, določen v prodajni pogodbi).

Nadalje so plačilni roki opredeljeni glede na dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, in na predviden obseg poslovanja:

- a) gradbeništvo in trgovina (npr. vrednost prodaje do 12.000 € letno – valuta 15 dni, od 30.000 do 100.000 € – valuta 45 dni);
- b) inštalaterji (npr. vrednost prodaje do 12.000 € letno – valuta 15 dni, od 30.000 do 60.000 € – valuta 45 dni);
- c) industrija (npr. vrednost prodaje do 5.000 € letno – valuta 15 dni, od 10.000 do 50.000 € – valuta 45 dni).

Doseganje kriterijev in upravičenost se nadzoruje kvartalno. Nedoseganje planiranega obsega povzroči, da se kupcu boniteta v naslednjem letu zniža skladno s parametri podjetja X.

Izjemne ali posebne plačilne roke (npr. franšiznim podjetjem) lahko odobri izvršni direktor v sodelovanju z direktorjem finančnega področja.

3 NASTANEK TERJATEV

Terjatev nastane takrat, ko podjetje proda določeno blago ali storitev in za to prodajo ne dobi gotovinskega plačila, pač pa določi odlog plačila (npr. 30 dni). V bilanci podjetja se tako zaloge zmanjšajo, na drugi strani pa nastanejo terjatve iz poslovanja. Podjetja so kljub določenemu tveganju, predvsem zaradi večje konkurenčnosti, pripravljena poslovati na tak način, vendar se vse bolj zavedajo, da je poznavanje in obvladovanje terjatev ključnega pomena za poslovanje podjetja. Pomembno je zavedanje, da je posel zaključen šele s plačilom terjatev in ne ob sami realizaciji prodaje.

S pojmom terjatev pravzaprav označujemo vse, kar je v povezavi z neplačili in ima negativen prizvok. Dejansko pa s samo terjatvijo ni nič narobe, dokler le-ta ne zapade v plačilo. Problem nastane takrat, kadar terjatev ni plačana v roku, ki je določen v pogodbi ali za katerega smo se dogovorili kako drugače.

Podjetje X nastanku in obvladovanju terjatev namenja zelo veliko pozornost in zato z načrtovano prodajo, s strožjim določanjem limitov, s previdnostjo sklepanja novih pogodb natančno proučuje poslovne partnerje in tako močno omejuje veliko finančno tveganje na področju terjatev.

3.1 OPOMINJANJE POSLOVNIH PARTNERJEV

Za zamudo pri plačevanju se šteje, če dolжник ne izpolni obveznosti v roku, ki je določen za izpolnitev. Po obligacijskem zakoniku je rok zapadlosti določen v dnevih in začne teči prvi dan po dogodku, od katerega se računa, konča pa z iztekom zadnjega njegovega dneva. Če zadnji dan sovpada z dnem, ko se po zakonu ne dela, se za zadnji dan roka šteje naslednji delavnik. Po zakonu se ne dela le za praznike, ne pa tudi na dela proste dneve. Pomeni, če je npr. datum zapadlosti na nedeljo, in če roka ne želimo zamuditi, potem moramo plačilo izvesti v petek (Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih).

V podjetju X so za vsakega poslovnega partnerja zadolžene tri osebe, in sicer:

- komercialno zadolžena oseba,
- finančno zadolžena oseba,
- saldokontistka.

Glede finančnega stanja partnerja sta odgovorni finančno in komercialno odgovorni osebi (v nekaterih primerih je to lahko ena in ista oseba), ki vsakodnevno spremljata terjatve po posameznih partnerjih, saj je prodaja odvisna od trenutnih nezapadlih oz. zapadlih terjatev.

Zadolžene osebe opominjajo vsakodnevno, največkrat s pomočjo elektronskih medijev (telefon, e-pošta ipd.) ter z osebnim stikom. Terjatve in plačila računov se

osvežujejo tekoče (oz. s 24-urnim zamikom), tako da so na voljo ažurni in najnovejši podatki, do katerih imamo dostop vsi, ki smo komercialno ali finančno odgovorni za partnerje. Prodaja, ki je urejena avtomatsko, se prekine takoj, ko dolžnik ne poravnava svojega dolga v 30 dneh po zapadlosti kateregakoli računa.

Če pri vsakodnevem opominjanju nismo uspešni, priskočijo na pomoč komercialne finance z drugačnimi načini in nadaljnjimi postopki izterjave.

- Prvi opomin se pošlje najpozneje 30. dan po zapadlosti fakture.
- Drugi oz. odvetniški opomin, z valuto 8 dni, se pošlje najpozneje 60. dan po zapadlosti fakture.
- Neplačanemu odvetniškemu opominu sledi unovčenje menic.
- Najpozneje 90. dan po zapadlosti sledi izvršba.
- Ko je dolžnik v zamudi 120 dni, je treba terjatev (v soglasju z zavarovalnico) predati zunanji instituciji ali odvetniku.

Navadni opomini se pripravljajo enkrat mesečno, v njem so zajete vse zapadle fakture do 60 dni in obresti, starejše od 30 dni. Besedilo na pripravljenem opominu se razlikuje glede na zapadlost faktur in glede na to, ali je partner zavarovan pri zavarovalnici.

3.1.1 Odvetniški opomin oz. opomin pred tožbo

Ti opomini se pripravljajo enkrat tedensko, zajamejo se vsi partnerji, ki imajo vse zapadle fakture in obresti nad 30 dni. Izjemoma se lahko pošljejo tudi odvetniški opomini partnerju, ki vseh obveznosti še nima zapadlih. V tem primeru bodo na opominu le računi in obresti, ki so že zapadli v plačilo.

3.1.2 Postopek izterjave po poslanih opominih

Po poslanem opominu ima partner še 8 dni časa, da poravnava svoje obveznosti oz. da se s komercialnimi financami dogovori o plačilu svojih obveznosti. Če nič od tega ne stori oz. najpozneje ko je zadnja zapadla faktura starejša od 70 dni, se sproži postopek sodne izterjave.

Najprej se preveri, če je terjatev zavarovana z menico; v tem primeru se najprej poskusi z unovčenjem le-te. Lahko se unovči v celoti, delno ali sploh ne. Terjatev je poplačana, če je menica unovčena v celoti, v nasprotnem primeru sledi menična tožba, ki jo vodi pravna služba.

Če partner svoje terjatve nima zavarovane, se v komercialnih financah pripravi kopije vseh neplačanih dokumentov in jih skupaj z obrazcem za izvršbo, ki ga podpiše finančni direktor, preda pravni službi, ki vloži izvršbo.

3.1.3 Izvršba

Izvršba je intervencijsko dejanje državnih organov, ki upniku omogoča izterjavo neplačanih terjatev. Sodišče dovoli izvršbo na podlagi verodostojne listine, med katere po zakonu spadajo:

- račun oz. faktura,
- menica in ček s protestom in povratnim računom, kadar je to potrebno za nastanek terjatve,
- javna listina – izpisek iz poslovnih knjig, ki ga overi odgovorna oseba,
- po zakonu overjena zasebna listina, ki ima naravo javne listine – obračun obresti.

Obrazec, predloga za izvršbo, vsebuje vse ključne podatke dolžnika, ki so pomembni pri izterjavi dolga.

Povzeto po spletnem naslovu: <http://www.interfinance.si/sporocila/sp009.htm> z dne 20.11.2012.

3.2 NAČINI POPLAČILA TERJATEV

Poplačilo terjatev je mogoče opraviti na več načinov. Na voljo je več instrumentov plačilnega prometa, med katere spadajo denarna sredstva, ki se prenašajo v obliki gotovine ali v obliki brezgotovinskih prenosov. Pravne osebe v Republiki Sloveniji so dolžne svoje obveznosti plačevati le s knjižnim denarjem oz. z gotovino le ob pogojih in na način, ki jih določi minister za finance.

3.2.1 Plačilni nalog

Je najbolj razširjeno sredstvo plačevanja obveznosti oz. sredstvo za opravljanje plačilnega prometa. Namenjen je pravnim in fizičnim osebam za prenos sredstev med transakcijskimi računi v Republiki Sloveniji. Standardizirani obrazec, ki je usklajen z mednarodnimi standardi, se uporablja tudi v elektronskem bančništvu (Osnove poslovnih financ, mag. Romana Fišer, str. 45).

3.2.2 Medsebojna ali verižna kompenzacija

Pobot ali kompenzacija pomeni za podjetje učinkovito obliko zmanjševanja medsebojnih obveznosti brez zagotavljanja denarnih sredstev. Uporablja se za podjetja, ki imajo med dolžniki veliko pravnih oseb, ki zamujajo s plačili in pri katerih bi bila pravna izterjava neracionalna. Pobotajo se lahko terjatve, ki so zapadle, so istovrstne in niso sporne. Pobot je lahko dvostranski ali sporazumni in enostranski ali prisilni. Pravno podlago pobota ureja Obligacijski zakonik.

Prijavo za pobot se vloži z vnosom elektronskega obrazca, v katerega se vnese zgolj zahtevane podatke (davčna številka upnika, datum in številka računa, datum nastanka zamude, znesek neporavnane obveznosti in zaporedna številka prijave) (Osnove poslovnih financ, mag. Romana Fišer, str. 50). Povzeto po spletnem naslovu:

http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Vkljucitev_v_sistem

z dne 20.11.2012.

Posebna oblika pobota je multilateralna kompenzacija, kar pomeni verižni pobot med več partnerji. Take pobote izvaja zunanja institucija, pri nas Ajpes, e-kompenzacije in drugi.

3.2.3 Kontokorent

V nekaterih primerih se podjetji v medsebojnih razmerjih pogosto pojavljata v vlogi kupca in dobavitelja. V takih primerih se lahko dogovorita za poravnavanje obveznosti in terjatev prek kontokorenta. To je poseben konto, na katerem se evidentirajo terjatve in obveznosti iz medsebojnega poslovanja. To pomeni, da imata obe stranki v knjigovodstvu odprt obračunski konto, prek katerega knjižita prodajo in dobavo kompenziranih terjatev in obveznosti (Osnove poslovnih financ, mag. Romana Fišer, str. 50).

3.2.4 Cesija ali odstop terjatev

Cesija je pravni posel, ki ga ureja Obligacijski zakonik. V tem primeru odstopnik (cedent, stari upnik) prenese svojo terjatev na prevzemnika (cesionar, novi upnik) brez sodelovanja odstopljenega dolžnika, pri čemer se spremeni stranka obligacijskega razmerja na upnikovi strani. Dolžnik v tej pogodbi ne sodeluje, čeprav ima odstop določene učinke tudi proti njemu. Za veljavnost pogodbe se ne zahteva pristanek dolžnika za opravo prenosa na novega upnika glede na to, da se s prenosom terjatve v položaju dolžnika nič ne spremeni. Njemu je načeloma vseeno, komu bo plačal dolgovano (Osnove poslovnih financ, mag. Romana Fišer, str. 49).

3.2.5 Asignacija ali nakazilo

Z asignacijo nakazovalec (asignant) pooblašča nakazanca (asignata), da na njegov račun izpolni nekaj določeni tretji osebi oz. prejemniku nakazila (asignatar), hkrati pa pooblašča tudi prejemnika nakazila, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Gre torej za tristransko pravno razmerje, ki nastane z dvojno pooblastitvijo nakazovalca. Tako kot pri pobotu je tudi asignacija v funkciji racionalizacije poslovanja, saj se stranke s tem izogone večkratnemu plačilu in s tem povezanim stroškom.

Povzeto po spletnem naslovu:

http://pravniportal.gzs.si/slo/ucinkovita_izterjava/nasveti/49353 z dne 20.11.2012.

3.3 OBRESTI

Obresti so opredeljene kot plačilo za prepustitev rabe denarnega zneska ali druge nadomestne stvari in se zaračunavajo v odstotkih od vsote glavne terjatve in po času, v katerem uporaba traja. To področje ureja Obligacijski zakonik, zamudne obresti pa še Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti.

Poleg glavnice se torej obračunavajo še obresti, če tako določa zakon oz. če se tako dogovorita upnik in dolžnik. Obresti so nadomestilo za uporabo denarnih sredstev, njihov pravni temelj pa je ali pravni posel (posojilna pogodba) ali drugo pravno dejstvo (npr. zamuda s plačilom terjatve). Iz teh dveh temeljev izhajata delitev obresti na:

- zamudne obresti: to so obresti, ki so določene kot sankcija za kršitev obveznosti plačila določenega denarnega zneska ob zapadlosti;
- pogodbene obresti: to so obresti, za katere se upnik in dolžnik s pogodbo dogovorita. Tečejo od nastanka denarne obveznosti do njene zapadlosti.

Obresti so določene v odstotku od zneska, ki predstavlja glavnico denarne obveznosti za določeno obdobje. O višini odstotka se stranki lahko dogovorita sami. Od zapadlih in neplačanih obrestih ne tečejo zamudne obresti, če zakon ne določa drugače, lahko pa se stranki sporazumeta, da se obrestna mera zviša, če dolžnik zamudi s plačilom zapadlih obresti

<http://www.ius-optima.com/kaj-so-obresti/> dostop 20.11.2012.

4 OBVLADOVANJE TERJATEV V PODJETJU

V podjetju X je obvladovanju terjatev namenjena velika pozornost. Podjetje sodeluje z več tisoč poslovnimi partnerji, zato je sistematična ureditev izdanih računov pogoj za uspešno obvladovanje terjatev.

Vsak od partnerjev ima svojo identifikacijsko številko oz. šifro, s katero v aplikaciji 'Analiza partnerja' dostopamo do vseh pomembnih informacij o partnerju.

4.1 ANALIZA PARTNERJA

Poleg osnovnih matičnih podatkov vsebuje tudi podatke, ki so ključnega pomena pri odločitvi o prodaji oz. terjatvah:

- tip limita (splošni, posebni ali lastni limit),
- znesek limita,
- znesek nezapadlih terjatev,
- znesek zapadlih terjatev do in nad 30 dni,
- znesek obresti,
- zavarovanje terjatev,
- trenutno ali preteklo blokado (na kateri banki, kateri račun),

- neto dnevi,
- komercialno in finančno zadolženo osebo.

Na podlagi vsakodnevno osvežene finančne slike potekata prodaja blaga in terjanje zapadlih terjatev v komerciali.

4.2 INFORMIRANJE IN SPREMLJANJE TERJATEV

V podjetju je za vsakega poslovnega partnerja določena oseba, ki je komercialno in finančno odgovorna. To pomeni, da vsakodnevno spremlja finančno sliko poslovnega partnerja, da se na podlagi le-te odloča o prodaji ali neprodaji blaga, da terja zapadle terjatve, da se skupaj s kupcem dogovarja o datumu in načinu plačila, da za stanje odgovarja regijskemu vodji.

Komercialne finance vsak dan pripravijo poročilo o gibanju terjatev, razdeljenih po regijah, ki vsebuje:

- neto prodajo,
- nezapadle terjatve,
- zapadle terjatve,
- dejanski obrat terjatev,
- znesek obresti,
- tožene fakture,
- planiran obrat terjatev.

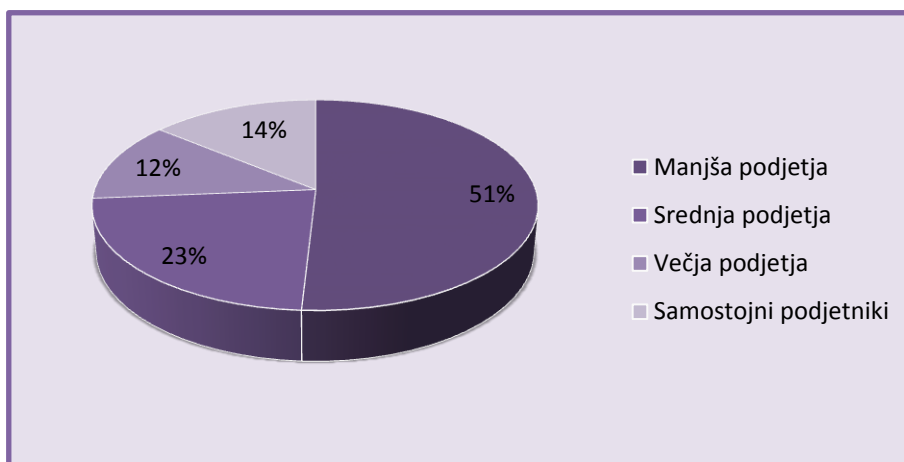
Prav tako pripravijo pregled nad posameznimi partnerji, kjer so zabeleženi podatki o prometu, zapadlih in nezapadlih terjativah ter obrestih. S tem poročilom smo natančno seznanjeni s tem, kaj se dogaja s kupci in kakšno je njihovo trenutno finančno stanje.

4.3 KAKŠEN ODNOS IMAJO NAŠI POSLOVNI PARTNERJI DO TERJATEV

S pomočjo ankete smo želeli ugotoviti, kakšen odnos imajo kupci do terjatev. Zakaj namerno ali nenamerno ne spoštujejo plačilnih rokov, na podlagi česa se nekdo odloča, komu bo plačal prej in zakaj. Želimo raziskati plačilne navade naših poslovnih partnerjev, ugotoviti vzroke (ne)plačevanja, katere instrumente imamo na voljo pri izterjavi in kako lahko kot podjetje oz. posamezniki, ki predstavljamo neko podjetje, pripomoremo k doslednejšemu spoštovanju plačilnih rokov.

Anketni vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti pravnim osebam na področju Gorenjske regije, zajema različna podjetja, ki se ukvarjajo s kovinsko-predelovalno industrijo, gradbeništvo, trgovino, proizvodno dejavnostjo, in tudi javnim podjetjem. Vrnjenih je bilo 58 izpolnjenih anket, kar predstavlja 73 % vseh poslanih.

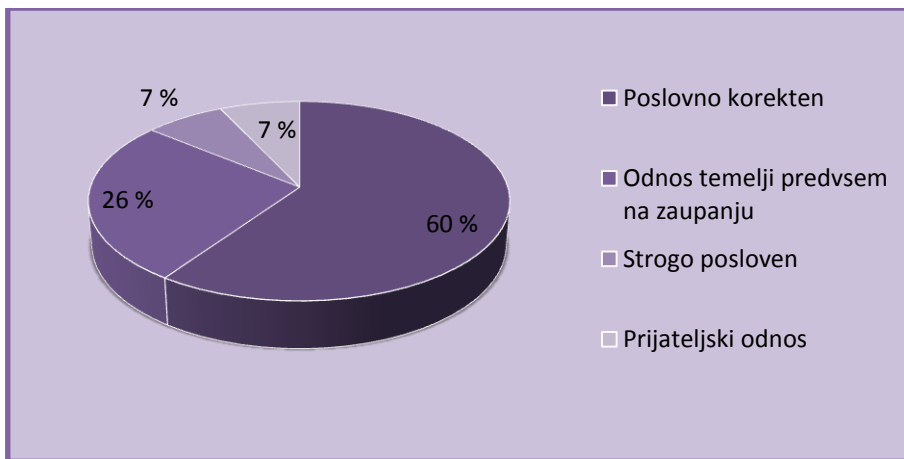
Struktura sodelujočih podjetij



Slika 1: Velikost sodelujočih podjetij
(Vir: Lastni)

Iz grafa je razvidno, da se več kot polovica vseh vprašanih opredeljuje kot manjše podjetje¹. Druga tretjina so srednja in večja podjetja, v anketi pa je sodelovalo tudi 14 % samostojnih podjetnikov.

Odnosi med poslovnimi partnerji



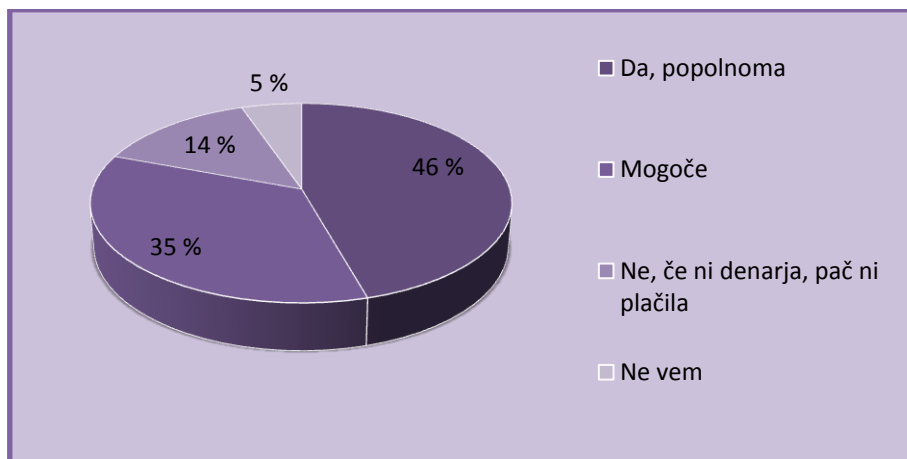
Slika 2: Odnosi med poslovnimi partnerji
(Vir: Lastni)

Na vprašanje, kako bi opredelili vaš odnos do osebe (komercialista), ki je vaš skrbnik, jih je večina (60 %) mnenja, da je ta odnos poslovno korekten, in več kot četrtnina vprašanih meni, da temelji na zaupanju. Mnenje, da imajo prijateljski odnos,

¹Manjše podjetje je družba, v kateri v poslovnem letu povprečno število delavcev ne presega 50, kjer čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 € in kjer vrednost aktive ne presega 4.400.000 €.

oz. drugo skrajnost – strogo poslovni odnos, jih je zapisalo le 14 % oz. 8 vprašanih. Iz tega je razvidno, da med poslovnimi partnerji prevladuje poslovno korekten odnos, katerega temelj je prav gotovo zaupanje.

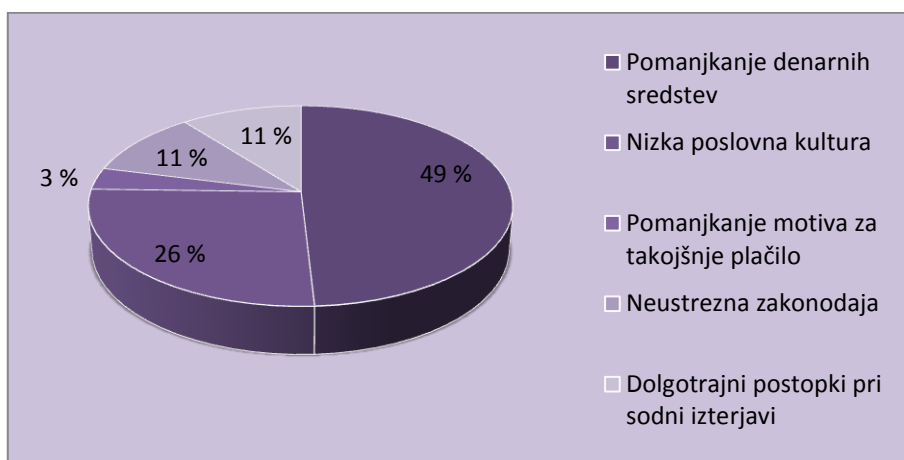
Vpliv poslovnega odnosa na nastanek zapadlih terjatev



Slika 3: Kakšen je vpliv poslovnega odnosa na nastanek terjatev?
(Vir: Lastni)

Več kot tri četrtine vprašanih oz. 46 partnerjev dopušča možnost, da se s korektnim poslovnim odnosom zmanjša možnost zamude pri plačilih. Sicer pa jih je kar 46 % na vprašanje »Se strinjate s trditvijo, da korekten poslovni odnos zmanjša možnost nastanka zapadlih terjatev?« odgovorilo pritrdilno, brez kakršnegakoli dvoma. Več kot desetina vprašanih pa se na odnos ne ozira in je mnenja, da če ni denarja, ni plačila.

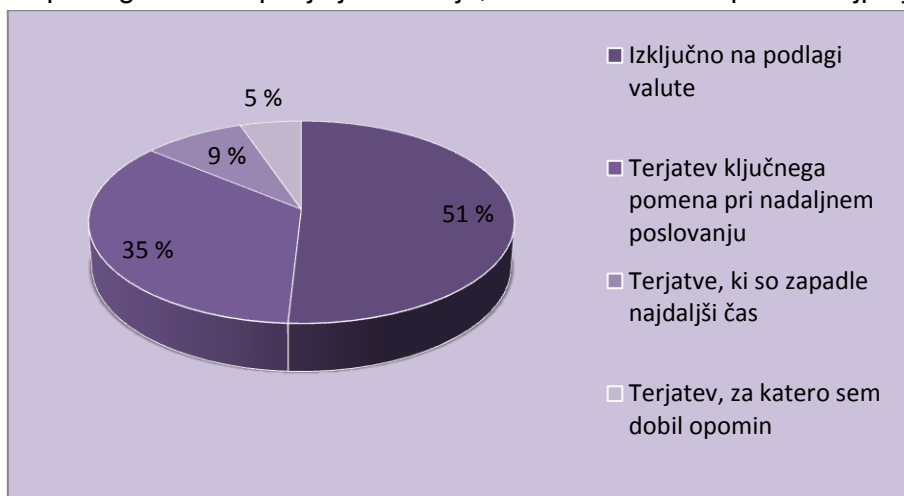
Najpogostejši vzroki za nastanek terjatev



Slika 4: Najpogostejši vzroki za nastanek zamude pri plačilu
(Vir: Lastni)

Iz grafa številka 4 je razvidno, da le polovica anketiranih ne plačuje računov zgolj zaradi pomanjkanja denarnih sredstev, druga polovica pa navaja drugačne vzroke. Kar 26 % jih meni, da je vzrok nizka poslovna kultura (iz tega sklepamo, da denar za plačilo imajo), druga četrtnina pa krivi neustrezno zakonodajo in dolgotrajne sodne postopke pri izterjavi plačil. Tudi pri teh odgovorih lahko sklepamo, da kupci denar načeloma imajo, zaskrbljujoče pa je, da terjatev še vedno relativno veliko kupcev ne plačuje zato, ker je neplačevanje in nespoštovanje plačilnih rokov nekaznovano oz. so postopki sodnega terjanja dolgotrajni.

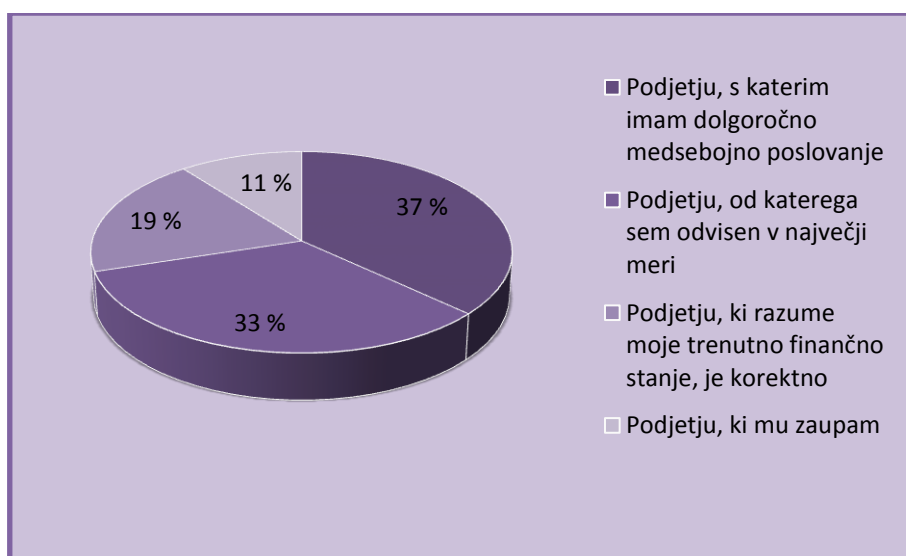
Na podlagi česa se podjetja odločajo, kateri račun bodo plačali najprej?



Slika 5: Na podlagi česa se podjetja odločajo o prioriteti plačevanja
(Vir: Lastni)

35 % anketiranih preračunljivo razmišlja o tem, kateremu podjetju oz. kateri račun bodo plačali najprej in pri katerih fakturah bodo spoštovali dogovorjene plačilne roke. Najprej bi plačali terjatve podjetju, od katerega so odvisni v največji meri in za katerega menijo, da ima pomembno vlogo pri njihovem nadaljnjem poslovanju. Medtem ko jih dobra polovica upošteva valutni rok, jih le 5 % čaka do zadnjega trenutka in plačajo šele, ko že dobijo opomin.

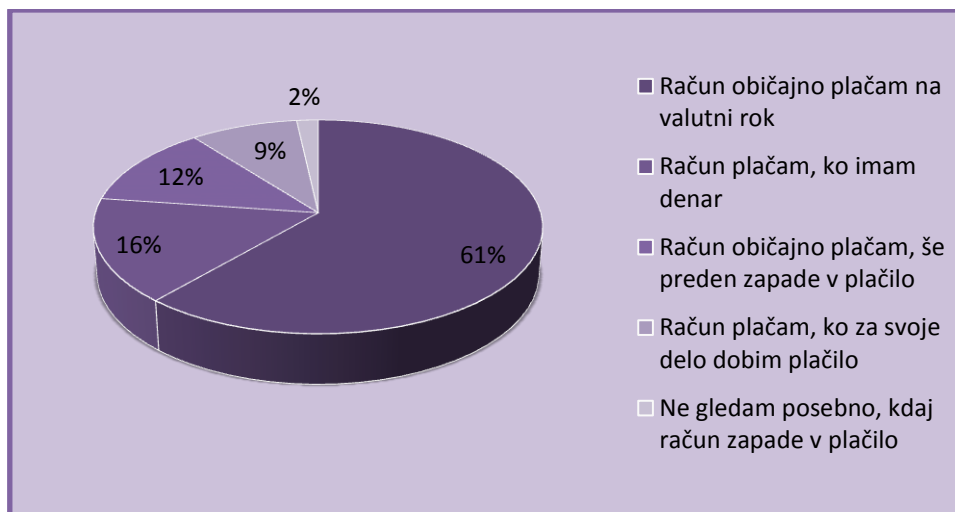
Na podlagi česa se podjetja odločajo, komu bodo plačala najprej?



Slika 6: Komu bodo podjetja plačala najprej
(Vir: Lastni)

Iz grafa številka 6 je razvidno, da ima pri plačevanju zapadlih terjatev pomembno vlogo odnos med poslovnimi subjekti. Spet jih večina (37 %) meni, da bodo najprej plačali podjetju, s katerim imajo dolgoročne poslovne odnose, in tako kot pri prejšnjem vprašanju »Katero terjatev bi plačali najprej« je tudi pri vprašanju »Komu bi plačali najprej« 33 % vprašanih preračunljivih, saj bi plačali tistemu poslovnemu partnerju, ki ga trenutno najbolj potrebujejo.

Najpogostejše trditve v zvezi s plačevanjem računov

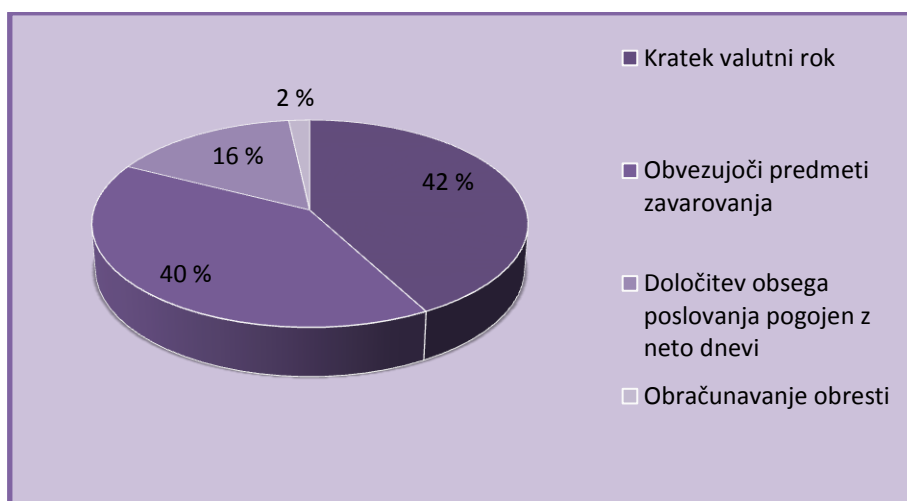


Slika 7: Trditve v zvezi s plačevanjem računov
(Vir: Lastni)

Iz grafa 7 je razvidno, da so naši kupci v povprečju zelo dobri plačniki in da načeloma ne zamujajo s plačili. Večina, 60 % ali 35 anketiranih je odgovorila, da račun plačajo na valutni rok, in kar 12 % oz. 7 anketiranih jih plača fakturo, še preden zapade v plačilo.

Zanimivo pa je, da se kar četrtina vseh vprašanih ne ozira na valutni rok in plačujejo, ko imajo denar (16 %) ali takrat, ko za svoje delo dobijo plačilo (9 %).

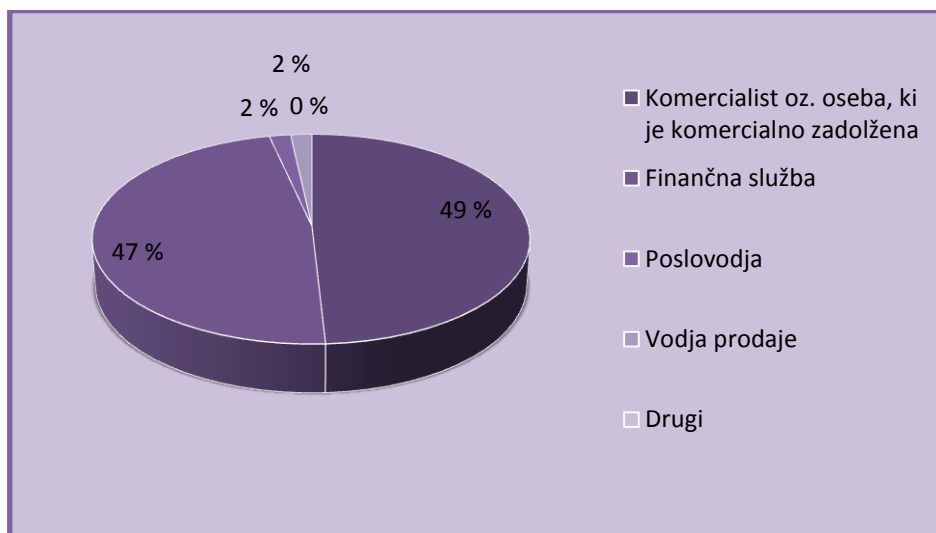
Dejstva, ki najbolj motijo pri podpisu pogodbe



Slika 8: Dejstva, ki odvrnejo podjetja od podpisa pogodbe
(Vir: Lastni)

Kratek valutni rok moti 42 % vprašanih, kar je v današnjem času razumljivo, saj se upravičeno bojijo, da svojega denarja oz. plačila za svoje delo ne bodo dobili v dogovorjenem roku. Podoben odstotek (40 %) vprašanih pa je izredno nenaklonjen različnim načinom zavarovanja, npr. menici, saj se zavedajo, da se v primeru, da v določenem roku ne poravnajo svojih terjatev, unovčijo zavarovanja.

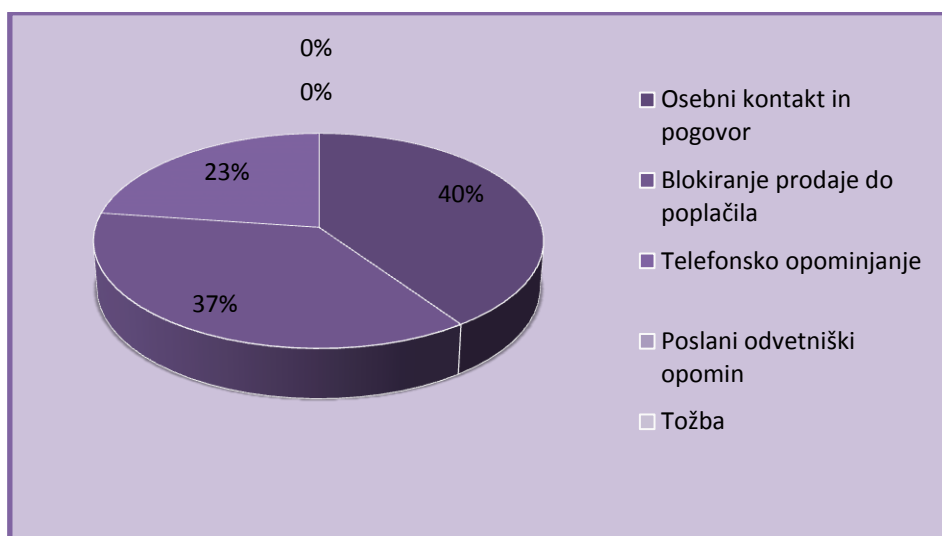
Struktura oseb, ki naj spremlja terjatve



Slika 9: Struktura oseb, ki naj spremlja terjatve
(Vir: Lastni)

Pri vprašanju »Kdo naj po vašem mnenju spremlja terjatve, kdo naj vas kliče in opominja?« so se sodelujoči v večini odločili za dve možnosti, in sicer v 49 % za komercialista in v 47 % za finančno službo. Torej se jih o odprtih terjativah skoraj polovica želi pogovarjati s komercialistom, s katerim imajo vsakodnevni stik.

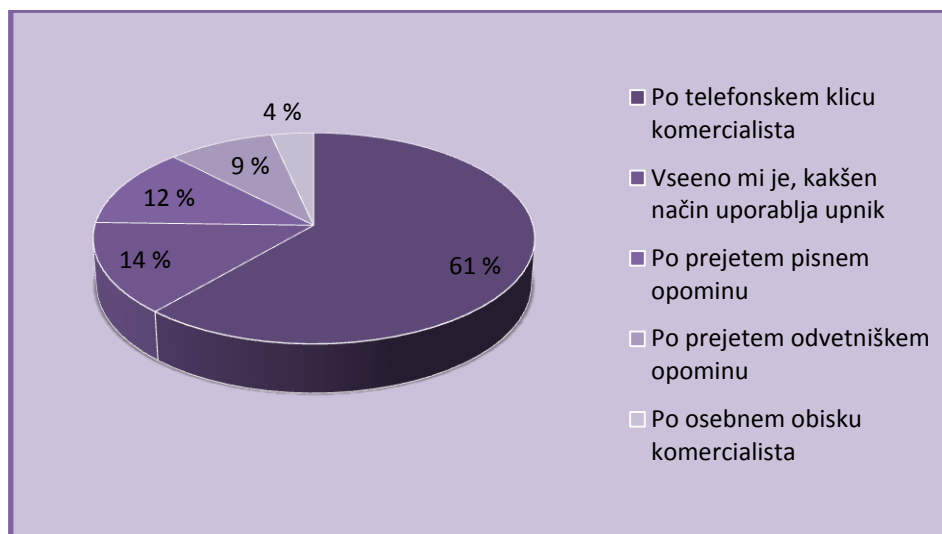
Učinkoviti načini uspešne izterjave po mnenju anketiranih



Slika 10: Učinkoviti načini izterjave
(Vir: Lastni)

23 anketiranih oz. 40 % se jih je opredelilo za odgovor »osebni kontakt in pogovor«, ki da je najučinkovitejši način uspešne izterjave. Zanimivo, da je skoraj enak odstotek (37 %) vprašanih izbralo popolnoma nasprotno rešitev, to je »blokada prodaje do poplačila«, kar si lahko razlagamo na dva načina: da jih nekako postavimo pred dejstvo in takrat bodo plačali, ker ni več druge poti, ali pa so pri tem vprašanju imeli v mislih sebe kot upnika in ne kot dolžnika. Tudi vsi drugi sodelujoči imajo rajši terjanje po telefonu (23 %), saj radikalnejših potez, kot sta odvetniški opomin in tožba, ne odobravajo.

Po katerem načinu izterjave pa vi najhitreje plačate račun?

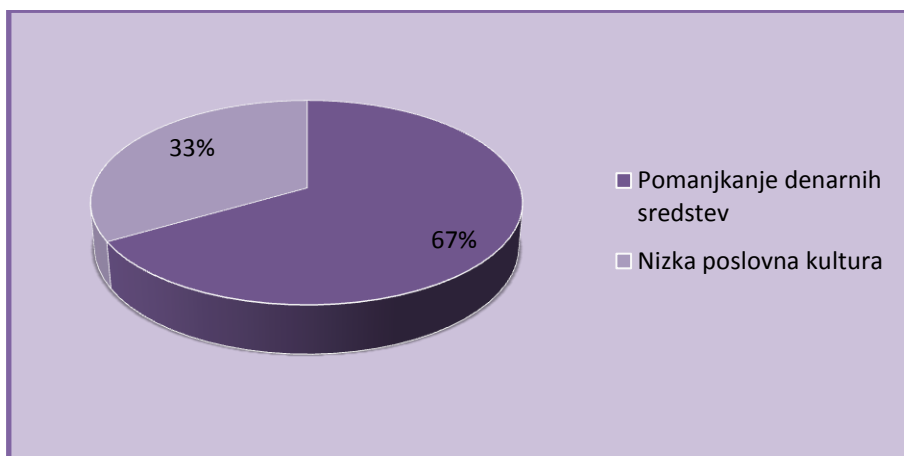


Slika 11: Načini, po katerih naši kupci najhitreje plačajo terjatev
(Vir: Lastni)

Tudi na tem grafu se vidi, da se naši kupci najraje, tudi o terjatvah, ki je zanje manj prijetna tema, pogovarjajo s komercialistom, ki je njihov skrbnik. Več kot polovica anketiranih oz. kar 61 % jih najhitreje plača račun prav po telefonskem klicu osebe, ki je komercialno odgovorna zanje. Drugi pa plačujejo svoje terjatve ne glede na to, kateri način uporablja upnik (14 %). Več kot petina vprašanih, kar je relativno visok odstotek, jih čaka na skrajne ukrepe, kot so pisni opomin podjetja ali odvetniški opomin pred tožbo. Zanimivo je bilo analizirati, kateri razlog so izbrali pri vprašanju »Kakšen je po njihovem mnenju vzrok za zamudo pri plačilu?«².

²Vprašanje analizirano pri grafu številka 4.

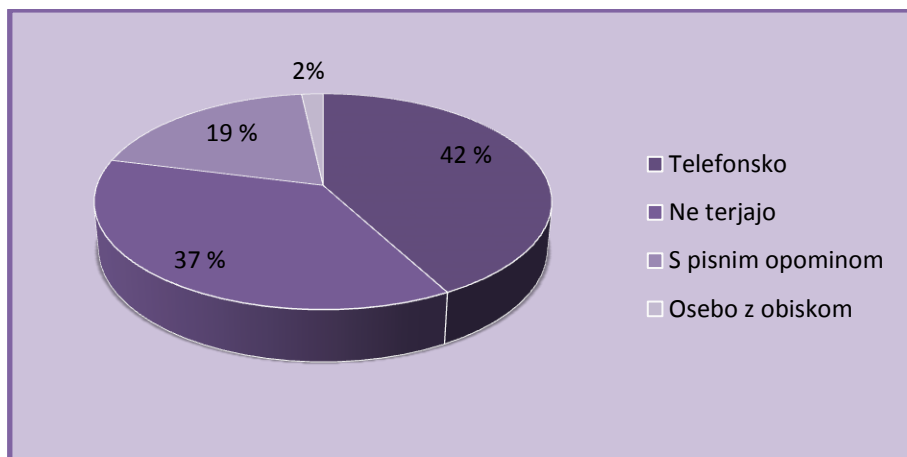
Vzrok zamud pri »slabših plačnikih«



Slika 12: Razlogi neplačevanja pri kupcih, ki poravnava svoje obveznosti šele po skrajnih ukrepih
(Vir: Lastni)

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, velika večina ne plačuje iz nekako razumljivih razlogov – ker nimajo denarja. Bolj zaskrbljujoče pa je, da jih kar dobra tretjina meni, da je vzrok nizka poslovna kultura. Na vprašanje, ali se zaradi tega tudi sami uvrščajo med neplačnike oz. poslovno nekulturne poslovne partnerje, najbrž ne bi dobili pritrdilnega odgovora.

Kako se najpogosteje terja v podjetju X?

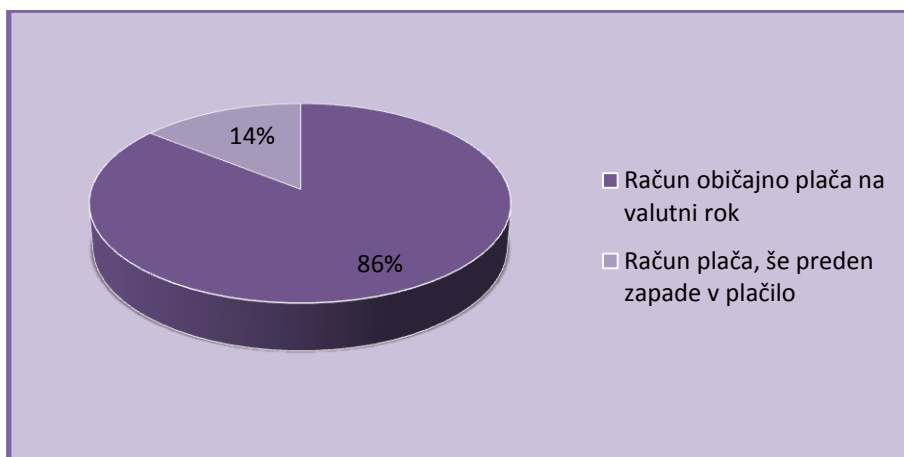


Slika 13: Najpogostejši načini terjanja v podjetju X
(Vir: Lastni)

Kot najpogostejši način terjanja v podjetju X so kupci izbrali telefonski način, in sicer 42 % anketiranih, medtem ko jih skoraj petina odgovarja, da s pisnim opominom. Pri tem se pojavlja vprašanje, kdo spremlja dogajanje v tem vmesnem času, saj se opomini pošiljajo šele, ko so terjatve zapadle daljši čas. Iz tega lahko sklepamo, da

komercialno zadolžene osebe ne opravljajo svojega dela, kar se tiče spremljanja kupcev in njihovega finančnega stanja. Poleg tega pa je kar 37 % anketiranih odgovorilo, da jih podjetje X sploh ne terjaja. Ker je odstotek relativno visok glede na to, da je terjatvam v podjetju namenjena izredno velika pozornost, je bilo nujno analizirati še, kdo so ti kupci, ki jih sploh ne terjamo.

Zakaj nekaterih kupcev ne terjamo?

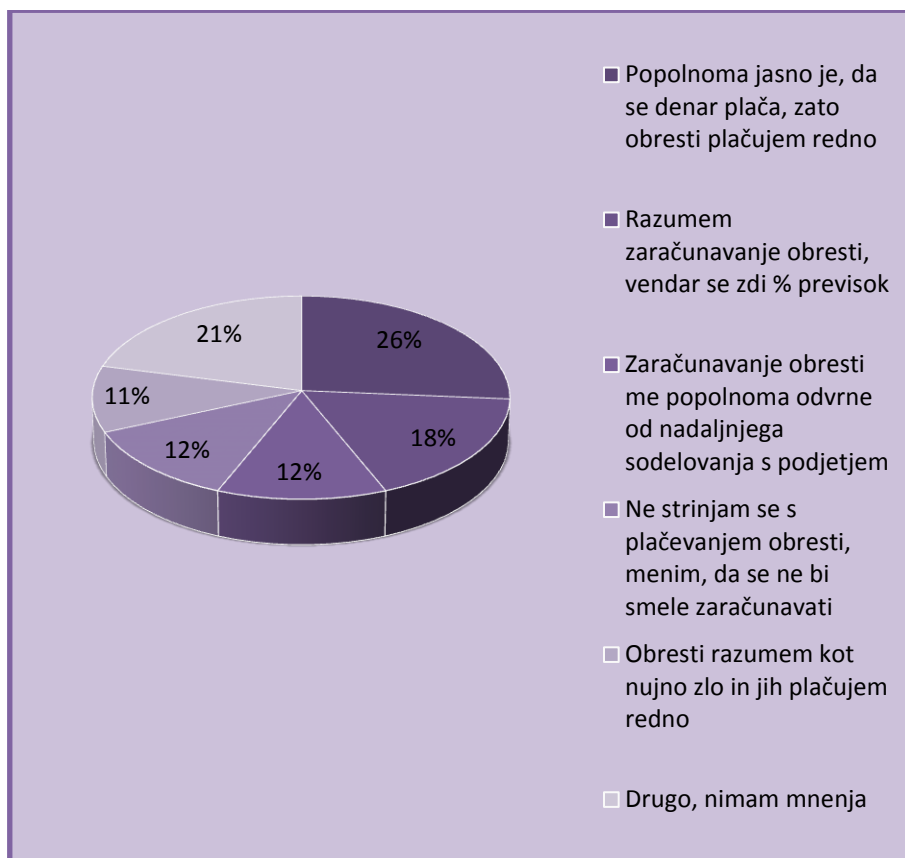


Slika 14: Razlogi, zakaj nekateri kupci v podjetju X ne potrebujejo terjanja
(Vir: Lastni)

Prav vsi vprašani, ki jih v podjetju X ne terjamo, so si enotni pri odgovoru na vprašanje »Katera trditev bi bila najprimernejša za vas?«³, saj so zgledni plačniki in dosledno spoštujejo plačilne roke. 14 % jih celo plačuje, preden faktura zapade v plačilo.

³Vprašanje analizirano pri grafu številka 7.

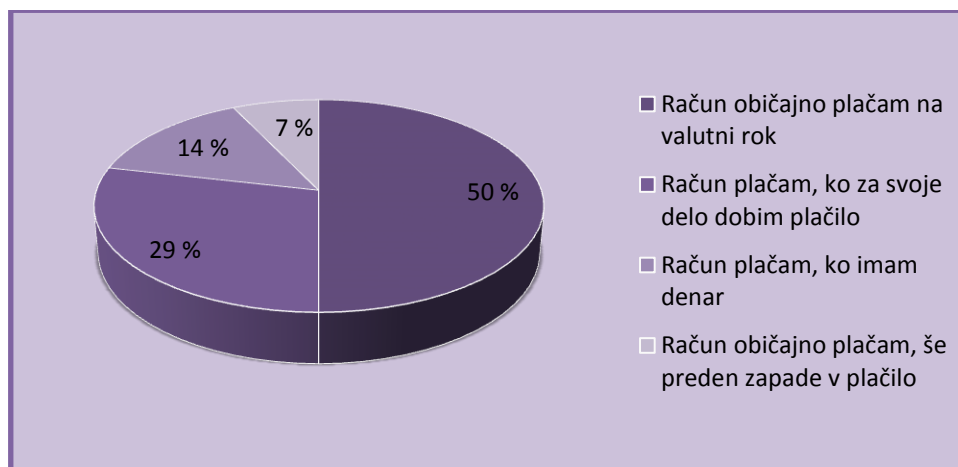
Mnenja o zaračunavanju obresti



Slika 15: Mnenja o obračunavanju obresti za zapadle in neplačane fakture
(Vir: Lastni)

Več kot polovici vseh vprašanih (55 %) se načeloma ne zdi nič spornega z zaračunavanjem zakonitih in zamudnih obresti, dobra četrtnina jih brez kakršnegakoli dvoma meni, da »Je popolnoma jasno, da se denar plača«, zato obresti plačujejo redno, medtem ko se slabi petini zdi, kljub temu da razumejo obračunavanje obresti, odstotek previsok. 12 % jih omemba obresti popolnoma odvrne od kakršnegakoli nadaljnjega sodelovanja s podjetjem in enak odstotek jih je mnenja, da se ne bi smele zaračunavati.

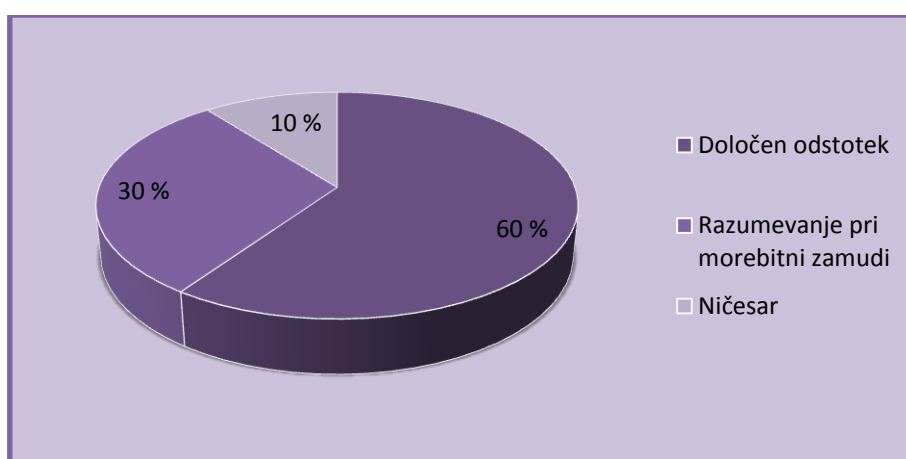
Plačilne navade tistih, ki ne odobravajo obračunavanje obresti



Slika 16: Plačilne navade tistih kupcev, ki ne odobravajo obračunavanja obresti
(Vir: Lastni)

Več kot polovica tistih, ki ne odobravajo zaračunavanja obresti, fakture plačuje redno oz. celo preden zapadejo v plačilo, iz česar lahko sklepamo, da se v stvarnem svetu z obrestmi za neplačane račune pravzaprav ne srečujejo. Medtem ko za drugih 43 % lahko ugotovimo, da so v prvi vrsti sami slabši izterjevalci, saj očitno predolgo čakajo na svoj denar oz. se obnašajo zelo pasivno do svojih lastnih dolžnikov, saj jih med temi kar 29 % odgovarja, da pač poravnajo obveznosti, ko za svoje delo dobijo plačilo. Ali drugače, ne sprejemajo odgovornosti za neplačilo sami, ampak jo prelagajo na svoje dolžnike in sebe v ospredje vedno postavljajo kot upnika in ne kot dolžnika.

Pričakovanja kupcev v primeru predčasnega plačila



Slika 17: Kakšna so pričakovanja kupcev v primeru predčasnega plačila
(Vir: Lastni)

Iz grafa številka 17 je razvidno, da 90 % vseh vprašanih pričakuje ugodnost, nagrado ali vsaj razumevanje pri predčasnem plačilu. Tretjina jih želi razumevanje pri morebitni zamudi, kar je z vidika poslovnega odnosa razumljivo in mogoče realno pričakovati, sploh če se zamujanje s plačevanjem zgodi zelo poredko. Težje bi bilo verjetno o takšnem načinu prepričati odgovorne, še težje pa je to izvedljivo zaradi celotno podprtega informacijskega sistema. Bolj smiselno se je osredotočiti na 60 % tistih, ki pričakujejo določen odstotek, saj v tem primeru lahko pričakujemo hitrejše poplačilo terjatev, kar je bistvenega pomena za podjetje.

Kupci se sicer poredko odločajo za predčasna plačila, razlogi so verjetno naslednji:

- menijo, da je odstotek predčasnega plačila prenizek (0,03 % na dan),
- preprosto nimajo finančnih sredstev ali
- sploh niso seznanjeni o možnostmi predčasnega plačila svojih obveznosti (ta razlog je najverjetnejši in smo ga ugotavljali s poznejšimi pogovori z zaposlenimi in njihovimi kupci).

Primer obračunavanja popusta za predčasno plačilo računa z datumom izdaje 1. 12. 2012, z valuto 30 dni in zneskom plačila 1.200 €. Predpostavljamo, da kupec želi plačati 10. 12. 2012, torej 20 koledarskih dni pred iztekom valute:

$20 \text{ dni} \times 0,03 \% \text{ sconta na dan} = 0,6/100 = 0,006 \times 1.200 \text{ €} = 7,2 \text{ € manj}$

ali

$100 - 0,6 = 99,4 / 100 \times 1.200 = 1192,80 \text{ € za plačilo.}$

4.4 USPEŠNA IZTERJAVA

Kdaj in kako sploh lahko ugotovimo, da je bila neka izterjava uspešna oz. neuspešna? Je neuspešna zgolj tista, ki je nismo uspeli izterjati? In uspešna vsakič, ko smo dobili denar?

Izterjava je pomemben proces pri poslovanju in treba ji je nameniti veliko pozornosti. Ko terjatve uidejo izpod nadzora, ko so tako visoke, da ogrožajo samo poslovanje ali celo obstoj podjetja, je velikokrat že prepozno. Pomembno je, da se tega problema lotimo sistematično in evidentirano. Pravilna izterjava naj bi bila prilagojena posameznemu podjetju, vsebina opomina naj bi bila prilagojena posamezni stopnji in že morebitnim poslanim opominom. Napačno je mišljenje, da začnemo s terjanjem šele, ko so fakture zapadle daljši čas. Na spletnem naslovu <http://www.pravozatelebane.com/gospodarsko-poslovanje/gospodarske-druzbe/kaj-lahko-podjetje-stori-v-primeru-neplacnikov.html> je omenjeno zlato pravilo, ki pravi, da je treba ukrepati takoj. Tveganje neplačila se namreč povečuje z dolžino zapadlosti fakture, zato je treba odreagirati takoj, ko račun zapade v plačilo ali celo že kakšen dan prej. Dlje ko se odlaša z izterjavo, manjše so možnosti za poplačilo dolga.

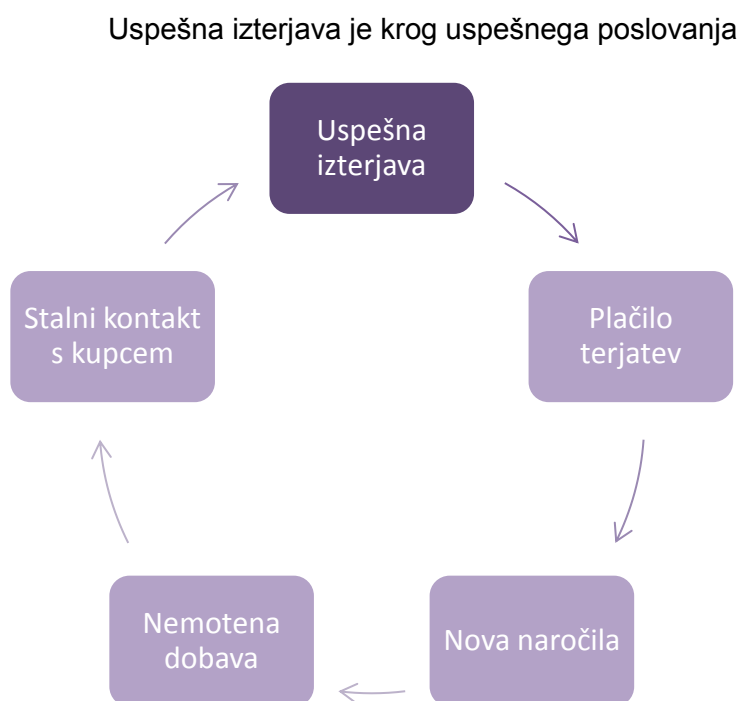
Najuspešnejša izterjava je seveda takrat, ko kupec plača račun na dogovorjeni rok, vendar je v današnjem času to bolj izjema kot pravilo. Uspešna je tudi vsaka izterjava, ko za zamujena plačila dobimo plačane zamudne obresti, a to se mora zgoditi v razumnem časovnem obdobju.

Kot neuspešno izterjavo lahko, poleg neizterjanja dolga kot najbolj neuspešne izterjave, opredelimo tudi dolgotrajne postopke, na koncu katerih sicer dobimo denar in obresti. Med tem časom se dogaja objektivna škoda, ki je ne moremo oceniti, saj kupec kljub dolgovom, ki jih ima pri nas, lahko posluje naprej z drugimi poslovnimi partnerji, kar pomeni, da nimamo niti prometa oz. prodaje niti denarja za opravljene storitve ali blago. Na drugi strani pa je lahko povzročena velika škoda tudi upniku, saj je med tem časom lahko ogroženo tudi njegovo poslovanje. In poplačana terjatev lahko zelo malo koristi podjetju, ki se je med tem časom že potopilo oz. je tik pred tem.

Izterjava neposredno vpliva na finančno stanje upnikov, saj brez uspešne izterjave podjetje draži stroške financiranja obratnega kapitala. Neizterjana plačila so torej lahko celo vzrok za nelikvidnost.

V času gospodarske in finančne krize je še posebej pomembno, da imamo dobro organiziran proces izterjav in da se dejansko ukvarjamo s terjatvami. Takoj ko račun zapade v plačilo, naj nam ne bo neprijetno opomniti poslovnega partnerja o zapadlosti računa. Lahko mu pošljemo seznam odprtih postavk, lahko ga pokličemo in telefonsko vprašamo, kdaj namerava plačati, lahko se z njim dogovorimo za

obisk. Tako dobimo, če že ne datuma o plačilu računa, vsaj vtis, kaj se s kupcem dogaja, kako reagira na naš klic.



*Slika 18: Krog uspešne izterjave
(Vir: Lastni)*

V zgornji shemi smo želeli pojasniti, da z uspešno izterjavo zapadlih računov nekako zavezuje kupca, da naslednje naročilo odda prav pri nas, saj ima odprto prodajo (mogoče je pri konkurenci nima), lahko ga pokličemo in mu ponudimo blago, predstavimo nove artikle, povprašamo o objektih, ki jih ima v načrtu, skratka načrtujemo prodajo v prihajajočih mesecih.

Uspešna izterjava torej pomeni boljši in višji promet v prihodnosti.

4.5 KAKO PREPREČITI PRODAJO »SLABIM KUPCEM«

Popolnega obvladovanja terjatev verjetno v poslovnem svetu ni pričakovati, vendar pa lahko sami naredimo največ, da se izognemo potencialno slabim plačnikom. Na območju, na katerem delujejo slovenska podjetja, se mnoge informacije prenašajo

prek pogovorov med samimi podjetniki in ti so lahko dober vir podatkov. Poleg vseh uradnih podatkov, ki jih imamo na voljo pri sklepanju poslov, ima pomembno vlogo tudi naše poznavanje kupca oz. opazovanje njegovega poslovanja in obnašanja, saj tudi sami lahko opazimo spremembe, ki nam jih sicer ne namerava povedati, npr. spremembe pri naročanju, zamuda pri plačevanju, ki jih pri njem nismo vajeni, izgovarjanje in izogibanje, način komuniciranja z nami ipd. Previdnost pa je pomembna še bolj pri novih kupcih, ki jih še ne poznamo. Kupcu, ki se strinja z vsem, kar mu ponudimo, tako s ceno, rabatom, neto dnevi kot dobavnim rokom, ne prodajmo brez vnaprejšnjega predplačila, saj je velika verjetnost, da ne namerava plačati.

Ko sami opazimo spremembe ali nekje nekaj slišimo, preberemo, bi morali na to opozoriti odgovorne v podjetju, ki lahko dostopajo do verodostojnejših podatkov in lahko pravočasno ukrepajo, če je tako treba. Lahko da se s kupcem ne dogaja nič posebnega, lahko da je težava kupca kratkotrajna, lahko pa se s tem zavarujemo pred večjo izgubo.

4.6 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA AŽURNO SPREMLJANJE TERJATEV

Motivacija v grobem označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora pri doseganju določenega cilja ob istočasnem zadovoljevanju individualnih potreb. Motivacija je rezultat in posledica celostnega okolja organizacije, je nekakšna notranja sila, ki nas žene in spodbuja k izvajanju določene aktivnosti. Za motivacijo zaposlenih sta pomembna vizija in poslanstvo podjetja, saj je znano dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja. Če razumemo proces motivacije, se močno poveča možnost za uspeh, saj gre pri tem za pravičnost, enakost in pričakovanja.

Dejavniki, ki motivirajo ljudi za delo, so odvisni od individualnih razlik, lastnosti dela in organizacijske prakse. Vsak človek je edinstven in svoje individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča, interese, prinese s seboj na delovno mesto. Pričakovanja pa so vsem skupna in jih lahko strnemo v nekaj besed:

- dobro vodstvo,
- priznanje za svoje delo,
- nadzor nad svojim delom,
- pripadnost,
- možnost razvoja in rasti.

Motivacija je pomemben dejavnik pri terjativah, zato bi morala biti uspešna izterjava nagrajena. Če pa je izterjava neuspešna tudi v daljšem obdobju oz. je konstantno slaba, bi morala biti sankcionirana.

4.6.1 Odstotek zapadlih terjatev po posameznem komercialistu

Želeli smo ugotoviti, kakšno je stanje zapadlih terjatev v daljšem obdobju po posameznem delavcu. Za izračun smo vzeli neto promet za vsakega posameznika v tekočem mesecu v primerjavi z zneskom vseh zapadlih terjatev – do in nad 30 dni, brez toženih računov in zapadlih obresti.

Za lažji pregled in tudi večjo strokovnost so poslovni partnerji v podjetju X razdeljeni po dejavnostih, s katero se ukvarjajo. Komercialisti imajo torej v skrbništvu določeno skupino kupcev, razdeljeno po ciljnih skupinah (v nadaljevanju CSK).

Odstotek zapadlih terjatev v obdobju marec–november 2012

% zapadlih terjatev po mesecih							
OSEBA	1. mar.	1. apr.	1. maj	1. jun.	1. sep.	1. okt.	1. nov.
A	19,21 %	22,19 %	21,81 %	14,77 %	14,66 %	20,53 %	20,63 %
B	71,48 %	45,73 %	22,73 %	45,07 %	44,44 %	16,48 %	25,44 %
C	27,17 %	13,75 %	10,76 %	8,70 %	14,22 %	7,88 %	4,84 %
D	23,33 %	10,66 %	25,84 %	16,39 %	29,00 %	14,10 %	13,88 %
E	8,50 %	12,72 %	17,81 %	12,74 %	33,22 %	19,68 %	21,71 %
F	24,87 %	11,12 %	17,85 %	22,24 %	10,74 %	21,50 %	13,73 %
G	9,96 %	12,02 %	9,00 %	28,55 %	10,09 %	8,09 %	10,51 %
H	11,15 %	20,15 %	27,48 %	20,73 %	22,68 %	11,68 %	28,05 %
I	16,33 %	22,42 %	16,53 %	12,98 %	22,65 %	24,29 %	27,39 %
J	23,66 %	17,27 %	18,04 %	21,18 %	19,56 %	23,42 %	15,19 %
K	16,21 %	12,27 %	15,62 %	9,91 %	37,90 %	20,72 %	28,68 %
L	12,24 %	6,71 %	19,96 %	19,11 %	11,38 %	0,00 %	0,00 %
M	22,42 %	15,54 %	27,37 %	30,92 %	49,76 %	18,11 %	19,58 %
N	50,90 %	15,70 %	18,70 %	16,20 %	26,82 %	46,18 %	22,06 %
O	34,98 %	29,08 %	32,37 %	18,82 %	10,81 %	12,26 %	8,05 %
P	13,95 %	24,39 %	20,95 %	12,45 %	22,01 %	11,20 %	27,54 %
R	9,81 %	23,92 %	3,17 %	6,75 %	14,72 %	10,22 %	4,13 %
S	25,54 %	32,46 %	36,62 %	36,09 %	40,86 %	37,11 %	37,09 %
T	16,97 %	11,26 %	10,41 %	21,01 %	18,64 %	14,56 %	15,09 %
U	59,14 %	29,12 %	32,09 %	25,51 %	29,53 %	17,25 %	31,34 %

Tabela 1: Odstotek zapadlih terjatev po posameznem komercialistu
(Vir: Lastni)

V tabeli 1 so prikazani podatki zapadlih terjatev v odstotkih vseh komercialistov v Gorenjski regiji, razvrščenih po abecednem redu, in sicer v obdobju marec–november brez dveh poletnih mesecev, za katera ni podatkov.

Za lažji pregled in analizo posamezne osebe smo izločili zaposlene, ki imajo v povprečju najnižji in najvišji odstotek zapadlih terjatev po poslovnih partnerjih, za katere so komercialno in finančno odgovorni.

Osebe z najnižjim % zapadlih terjatev

oseba	mar.	apr.	maj	jun.	sept.	okt.	nov.	povprečje
L	12,24 %	6,71 %	19,96 %	19,11 %	11,38 %	0,00 %	0,00 %	9,91 %
C	27,17 %	13,75 %	10,76 %	8,70 %	14,22 %	7,88 %	4,84 %	12,47 %
G	9,96 %	12,02 %	9,00 %	28,55 %	10,09 %	8,09 %	10,51 %	12,60 %
R	9,81 %	23,92 %	31,70 %	6,75 %	14,72 %	10,22 %	4,13 %	14,46 %
F	24,87 %	11,12 %	17,85 %	22,24 %	10,74 %	21,50 %	13,73 %	17,44 %

*Tabela 2: Osebe z najnižjim odstotkom zapadlih terjatev
(Vir: Lastni)*

V tabeli 2 so razvrščene osebe, ki imajo v povprečju najnižji odstotek zapadlih terjatev v obdobju marec–november, in sicer po velikosti od najnižjega do najvišjega odstotka. Osebo L smo v nadaljnjem delu izključili iz analize, saj v zadnjih mesecih ni bila več zaposlena v podjetju, zato ta podatek ne predstavlja realnega stanja. Temnejše obarvane celice označujejo mesece, ko so imele določene osebe absolutno najnižji odstotek neizterjanih računov.

Vse osebe iz zgornjega grafa so skrbniki ciljne skupine 8, v katero so zajeta industrijska ter javna podjetja in imajo že s tega vidika prednost pri terjanju. Nekatera podjetja, ki so zajeta v CSK 8, so dobavitelji podjetja X, zato so njihove zapadle terjatve močno odvisne od medsebojnih kompenzacij.

Osebe z najvišjim % zapadlih terjatev

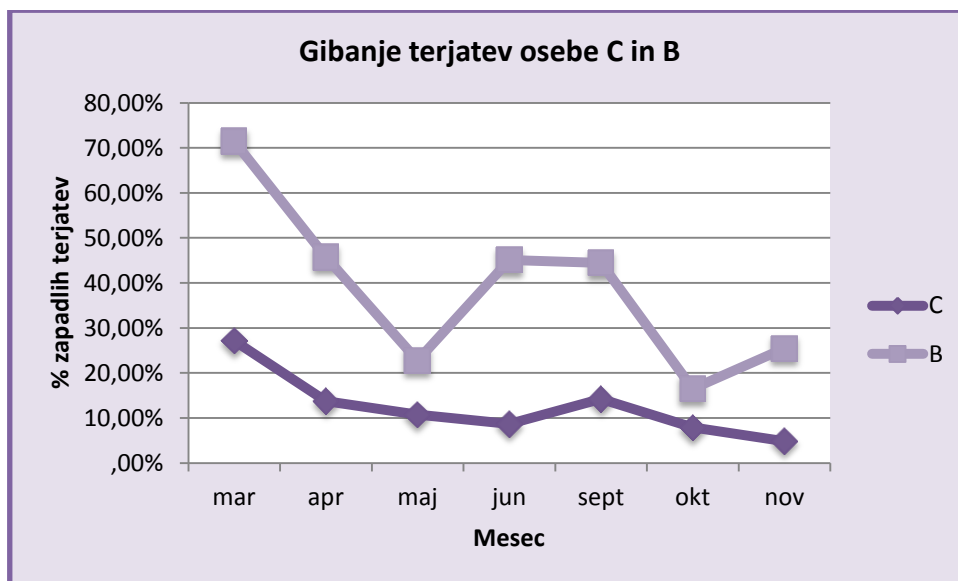
	mar.	apr.	maj	jun.	sept.	okt.	nov.	povprečje
B	71,48 %	45,73 %	22,73 %	45,07 %	44,44 %	16,48 %	25,44 %	38,77 %
S	25,54 %	32,46 %	36,62 %	36,09 %	40,86 %	37,11 %	37,09 %	35,11 %
U	59,14 %	29,12 %	32,09 %	25,51 %	29,53 %	17,25 %	31,34 %	32,00 %
M	22,42 %	15,54 %	27,37 %	30,92 %	49,76 %	18,11 %	19,58 %	26,24 %
O	34,98 %	29,08 %	32,37 %	18,82 %	10,81 %	12,26 %	8,05 %	20,91 %

*Tabela 3: Osebe z najvišjim odstotkom zapadlih terjatev
(Vir: Lastni)*

V tabeli 3 so razvrščene osebe, ki imajo v povprečju najvišji odstotek zapadlih terjatev v določenem obdobju. Glede na povprečje najslabše obvladuje terjatve oseba B, čeprav ima v mesecu maju, oktobru in novembru terjatve kar pod nadzorom. Temnejše obarvane celice označujejo osebe, ki imajo v tekočem mesecu absolutno najvišji odstotek zapadlih terjatev, in to sta osebi S in U.

Prve štiri osebe na tej tabeli so skrbniki podjetij, ki spadajo v CSK 2, to so podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvo in zaključnimi deli v gradbeništvo, kar že avtomatsko pomeni slabše plačnike. Razlogi so večji obseg dela, daljši čas izvedbe del in posledično poznejše izdajanje računov ter tudi slabša angažiranost teh podjetij za terjanje svojih dolžnikov.

Razlika med osebama z najvišjim in najnižjim odstotkom zapadlih terjatev



Slika 19: Gibanje zapadlih terjatev oseb z najvišjim oz. najnižjim odstotkom zapadlih terjatev
(Vir: Lastni)

Iz grafa številka 19 je vidna izrazita razlika med dvema osebama, ki imata v obdobju marec–november najvišji oz. najnižji odstotek zapadlih terjatev. Razlika je res velika, spodbudno pa je, da se obema odstotek zapadlih terjatev manjša. Ocenimo lahko, da je trend ravnanja s terjatvami pri obeh osebah pozitiven.

4.6.2 Razlogi za razlike med posamezniki v podjetju

Zakaj takšne razlike med dvema osebama v istem podjetju, na področju iste regije? Prvi in največji razlog je prav gotovo skrbništvo nad popolnoma različnimi podjetji, saj ima komercialist C veliko večje možnosti obvladovanja terjatev z medsebojnimi kompenzacijami kot komercialist pod oznako B. Nadalje so javna podjetja, katerih skrbnik je oseba C, boljši oz. nedvomni plačniki terjatev ne glede na daljši valutni rok, medtem ko so podjetja pod skrbništvom osebe B velikokrat odvisna od dinamike plačevanja njihovih upnikov.

Sodeč po teh izsledkih bi lahko sklepali, da kot komercialist posameznik v podjetju nima kakšnega posebnega vpliva na dinamiko zapadlih terjatev, vendar pa po

natančnejši analizi lahko ugotovimo, da so med osebami z najnižjimi odstotki zapadlih terjatev tudi skrbniki CSK 2, npr. oseba K s povprečnim odstotkom 17,87 % in oseba D z 19,03 % povprečnim odstotkom zapadlih terjatev.

S komercialisti B, S, U in M, ki so na tabeli kot osebe z najslabšim odstotkom obvladovanja terjatev, smo opravili osebni pogovor, saj smo želeli slišati še njihov pogled na celotno situacijo zapadlih terjatev. Ugotovljeno je bilo:

- da so slabo informirani o možnostih medsebojnih ali verižnih kompenzacij,
- da ne poznajo dovolj možnosti sconta oz. predčasnega plačila,
- da so neprepričljivi pri terjanju,
- da jim je prodaja še vedno bistvo posla,
- da jim je nelagodno klicati svoje stranke za plačilo zapadlih terjatev,
- menijo, da so za terjanje odgovorni drugi v podjetju.

Povprečna zapadlost v določenem obdobju v Sloveniji

Regije	mar.	apr.	maj	jun.	sept.	okt.	nov.	povprečje
A	26,1 %	19,4 %	20,3 %	20,0 %	26,9 %	18,3 %	22,4 %	21,9 %
C	24,2 %	13,2 %	24,6 %	25,1 %	29,4 %	20,9 %	26,7 %	23,4 %
B	34,5 %	29,2 %	28,9 %	25,3 %	28,0 %	25,5 %	30,4 %	28,8 %
E	37,7 %	38,8 %	30,7 %	29,1 %	31,8 %	23,6 %	33,7 %	32,2 %
D	44,6 %	31,7 %	31,2 %	36,3 %	36,2 %	31,9 %	34,4 %	35,2 %
F	33,2 %	35,6 %	40,7 %	33,8 %	36,5 %	35,8 %	43,4 %	37,0 %

*Tabela 4: Povprečna zapadlost v vseh regijah
(Vir: Lastni)*

V tabeli 4 so prikazani podatki o zapadlosti terjatev v odstotkih v obdobju marec–november za celotno področje Slovenije, in sicer po vrsti od najuspešnejše regije do regije z najslabšim obvladovanjem terjatev.

4.6.3 Analiza zapadlosti terjatev po regijah

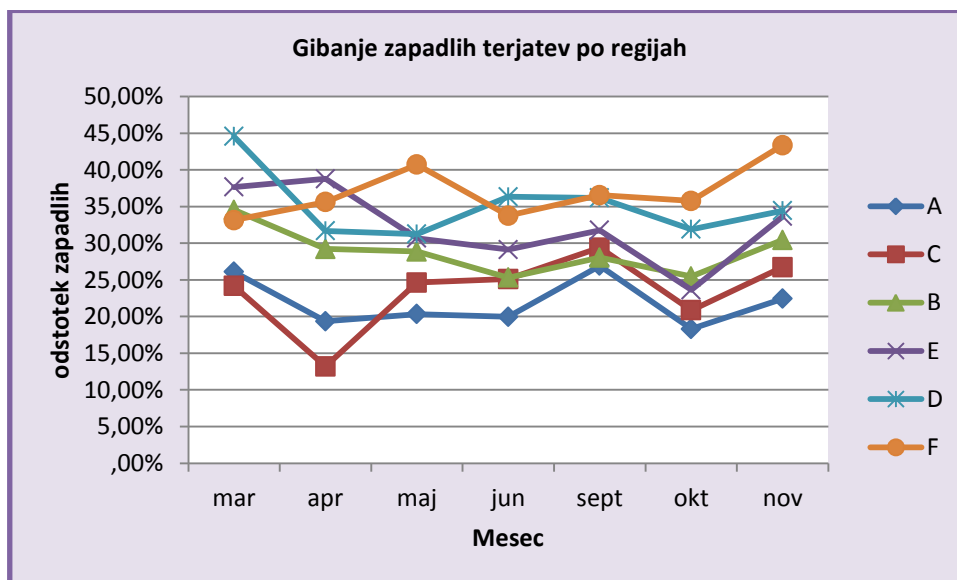
Regija A konstantno najbolj uspešno obvladuje zapadle terjatve in v primerjavi z regijo F, ki je pri tem najmanj uspešna, je razlike več kot 15 %.

Zakaj je tako, smo s pomočjo odgovornih na tem področju v podjetju X prišli do zanimivih ugotovitev. Sedež podjetja je v regiji A, kar je že samo po sebi prednost. V tej regiji je največ dobaviteljev in s tem povezanih medsebojnih kompenzacij, tu je najbolj razvit del komerciale v podjetju in po mnenju mnogih tu vlada največje poznavanje in sodelovanje s kupci, kar je posledica vlaganja znanja le v določen del Slovenije. Čeprav je podjetje razpršeno po celotni Sloveniji, je razvitost prodaje podjetjem zelo raznovrstna. Nadalje ugotavljamo, da je v regiji A bistveno večje

število javnih podjetij, ki so načeloma dobri plačniki, kot v regiji F in iz tega bi lahko sklepali, da je regija A v prednosti. Vendar pa ima po drugi strani v skrbništvu tudi največ gradbenih podjetij, ki so najslabši plačniki, kar se tiče spoštovanja plačilnih rokov, propadov podjetij ipd., kar pomeni, da ti kupci slabo vplivajo na končni rezultat zapadlih terjatev.

Ob tem smo analizirali še, kakšna je povezanost med celotno prodajo in odstotkom zapadlih terjatev. Regija F sicer zaposluje manj komercialistov, vendar je promet v določenem obdobju na posameznega delavca skoraj enak kot v najuspešnejši regiji A. Pomeni, da so zapadle terjatve v premem sorazmerju s prometom, in zato ne moremo reči, da delavci v regiji F več energije in časa usmerjajo v prodajo kot v samo terjanje in da so zato manj uspešni.

Grafični prikaz terjatev po regijah



Slika 20: Gibanje zapadlih terjatev po regijah
(Vir: Lastni)

Na grafu številka 20 je razvidno, da je regija F skoraj vsak mesec neuspešna pri terjanju, in samo z malenkostno boljšim odstotkom ji sledi regija D. Sicer pa je zaskrbljujoče dejstvo, da se prav po celotnem območju večja odstotek zapadlih terjatev. Sicer je bil v povprečju najnižji v mesecu oktobru (26 % delež), višji kot v novembru je bil le še v mesecu marcu, ko je bilo kar 33,4 % zapadlih terjatev.

4.7 KAKO IZBOLJŠATI ODNOS DO TERJATEV IN POSLEDIČNO ZMANJŠATI PREVELIKO ZAPADLOST

Za dosledno spremljavo zapadlih terjatev je nujno motivirati vse zaposlene, ki se srečujejo s kupci in posledično s terjatvami. Ni nujno, da je to prav denarna nagrada oz. zgolj samo to. Ena najpomembnejših stvari je prav gotovo izobraževanje, seznanitev in pojasnilo v taki obliki, da ga zaposleni razumejo. Razlaga, zakaj je nekaj tako, kaj pomeni, kako to vpliva na prodajo ipd., se zdi pomembno področje, saj zaposleni lažje in boljše naredijo stvari, za katere vedo, kaj pomenijo in kaj s tem pridobijo ali izgubijo. Zahtevati in pojasnjevati kupcem zadeve, za katere niti sami ne vemo, kaj pravzaprav pomenijo, je jalovo početje in pogosto nima pravega učinka. Če smo o nečem dobro podkovani in imamo dovolj znanja, lahko nastopimo samozavestneje in verjetnejše je, da bomo pri tem uspešni. Znebiti se je treba neprijetnega občutka, ko kličemo dolžnike, saj so oni dolžni nam, torej je lahko neprijetno le njim.

Prav tako pomembna sta ažurno informiranje in spremljanje obvladovanja terjatev po posameznem komercialistu. Nesmiselno in brez učinka se zdi pisanje, opozarjanje, celo grožnje vsem zaposlenim. Tega pisanja in opozarjanja sčasoma ne bere nihče več, še najmanj tisti z najvišjim odstotkom zapadlih računov. Tak način je demotivacijski vsaj za del zaposlenih, saj imajo občutek, da kljub trudu, ki ga vlagajo v obvladovanje terjatev, niso opaženi.

Nujno bi bilo treba najti način nagrajevanja najuspešnejših sodelavcev, saj s svojim delom ogromno pripomorejo k uspešnosti podjetja. Lahko je uspešno neko podjetje, neka regija na širšem območju ali določena poslovalnica, vendar se brez določenih posameznikov to ne bi moglo zgoditi. Treba bi bilo opaziti njihov doprinos in zavzetost za določeno delo ter jih nagraditi.

Sicer v podjetju že obstaja neka določena meja, ki dovoljuje oz. dopušča možnost nekaj odstotkov zapadlih terjatev, vendar je končni rezultat za vse enak. Pomeni, da za tiste, ki to mejo preokorajijo, ali za one, ki je ne, ni nobene razlike.

5 ZAKLJUČEK

Predvidevanja, da je komercialist v veliki meri soodgovoren za terjatve podjetij, niso bila potrjena v tolikšni meri, kot smo predvidevali. Uspešnost je namreč precej odvisna od tega, katera podjetja so v skrbništvu določenega komercialista, saj imajo nekatera podjetja večje možnosti medsebojnih ali verižnih kompenzacij. Pomeni, da gotovinska vplačila niso tako pogosta, kot so pri drugih kupcih. Prav tako imajo ti zaposleni tudi izdatno pomoč pri drugih službah v podjetju, ki iščejo morebitno verigo in urejajo vse v zvezi s kompenzacijami. Med njimi je veliko tudi dobaviteljev podjetja; v takih primerih je zapiranje še najenostavnejše in pogosto poteka brez večjih težav. Vendar v podjetju X prevladujejo drugi kupci in naloga je osredotočena predvsem nanje.

Ugotovljeno je bilo, da je prav aktiven komercialist eden glavnih razlogov uspešnega obvladovanja terjatev. To ne pomeni le, da ima v skrbništvu najboljše plačnike, ampak da se na podlagi podatkov, s katerimi razpolaga, odloča o neki prodaji ali jo zavrne. Aktiven komercialist je v stalnem stiku s svojo stranko, pozna njene posle, lokacije, objekte, gradbišča, njene morebitne podizvajalce ali neplačnike, ima z njo korekten poslovni odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, jo brez težav opozarja na zapadle terjatve ali morebitne obresti. Aktiven komercialist je samozavestna oseba, ki pozna svoje delo, naloge, pristojnosti, po drugi strani pa želi svoje delo tudi ovrednotiti in želi poznati rezultate svojega dela.

Največji napredek pri obvladovanju terjatev bi bil dosežen prav z izobraževanjem zaposlenih, s pravilno motivacijo in vodenjem, saj bi s pozitivnim odnosom do terjatev bistveno pripomogli k dojetanju tega področja. Z znanjem in pozitivno naravnostjo bi hote ali nehote vplivali na svoje kupce. Da se spremeni miselnost vseh vpletenih, je prav gotovo daljši proces, vendar ga je nujno treba začeti.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Prek, M. in Rems, M. (1996). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Primath.
- Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Habjan, B., Kosec, B., Žavbi, A. (1991). *Uspešna izterjava – zavarovanje plačil – bonitetna služba SDK*. Ljubljana: Infin.
- Interno gradivo podjetja X.

Učbeniki:

- Poslovno pravo, učbenik, dr. Andrej Friedl, univ. dipl. prav. Interno gradivo za višjo strokovno šolo (2011/2012).
- Osnove poslovnih financ, učbenik, mag. Romana Fišer. Interno gradivo za višjo strokovno šolo (2010/2011).
- Psihologija dela, učbenik, Marina Vodopivec, univ. dipl. psih. Interno gradivo za višjo strokovno šolo (2011/2012).

Spletne strani:

- AJPES bonitetne storitve. Pridobljeno 29. 5. 2012 z naslova http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/AJPES_S.BON/Splosno in
- http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Prostovoljni/Splosno.
- Julijski mesečnik 2012, Uspešna izterjava dolgov. Pridobljeno 23. 11. 2012 z naslova <http://www.zfm.si/prva-stran/e-mesecniki/e-popolna-poslovna-sekretarka/julijski-mesechnik-2012/uspesna-izterjava-dolgov.html>.
- Finance, 3. 9. 2009. Pridobljeno 9. 12. 2012 na naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=256685> in <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=25010>.
- *Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPrePL) v povezavi s 66. a členom ZDDV*. Pridobljeno 29. 11. 2012 na naslovu <http://www.legato.si/2011/04/zakon-o-preprecevanju-zamud-pri-placilih-zprepl-v-povezavi-z-66-a-clenom-zddv/>.
- *Interfinance, finančna družba*. Pridobljeno 20. 11. 2012 na naslovu <http://www.interfinance.si/sporocila/sp009.htm>.
- *Pravni portal*, 15. 12. 2012. Pridobljeno 20. 11. 2012 z naslova http://pravniportal.qzs.si/slo/ucinkovita_izterjava/nasveti/49353.
- *IUS Optima, Kaj so obresti?* Univ. dipl. prav. Gregor Verbajs. Pridobljeno 20. 11. 2012 na strani <http://www.ius-optima.com/kaj-so-obresti/>.
- *Pravo za telebane, Kaj lahko podjetje stori v primeru neplačnikov*, 11. 6. 2009, avtor Izterjava, d.o.o. Pridobljeno 20. 11. 2012 z naslova <http://www.pravozatelebane.com/gospodarsko-poslovanje/gospodarske-druzbe/kaj-lahko-podjetje-stori-v-primeru-neplacnikov.html>.

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Velikost sodelujočih podjetij</i>	13
<i>Slika 2: Odnosi med poslovnimi partnerji</i>	13
<i>Slika 3: Kakšen je vpliv poslovnega odnosa na nastanek terjatev?</i>	14
<i>Slika 4: Najpogostejši vzroki za nastanek zamude pri plačilu</i>	15
<i>Slika 5: Na podlagi česa se podjetja odločajo o prioriteti plačevanja</i>	16
<i>Slika 6: Komu bodo podjetja plačala najprej</i>	16
<i>Slika 7: Trditve v zvezi s plačevanjem računov</i>	17
<i>Slika 8: Dejstva, ki odvrnejo podjetja od podpisa pogodbe</i>	18
<i>Slika 9: Struktura oseb, ki naj spremlja terjatve</i>	18
<i>Slika 10: Učinkoviti načini izterjave</i>	19
<i>Slika 11: Načini, po katerih naši kupci najhitreje plačajo terjatev</i>	20
<i>Slika 12: Razlogi neplačevanja pri kupcih, ki poravnajo svoje obveznosti šele po skrajnih ukrepih</i>	21
<i>Slika 13: Najpogostejši načini terjanja v podjetju X</i>	21
<i>Slika 14: Razlogi, zakaj nekateri kupci v podjetju X ne potrebujejo terjanja</i>	22
<i>Slika 15: Mnenja o obračunavanju obresti za zapadle in neplačane fakture</i>	23
<i>Slika 16: Plačilne navade tistih kupcev, ki ne odobravajo obračunavanja obresti</i>	24
<i>Slika 17: Kakšna so pričakovanja kupcev v primeru predčasnega plačila</i>	24
<i>Slika 18: Krog uspešne izterjave</i>	27
<i>Slika 19: Gibanje zapadlih terjatev oseb z najvišjim oz. najnižjim odstotkom zapadlih terjatev</i>	31
<i>Slika 20: Gibanje zapadlih terjatev po regijah</i>	33

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Odstotek zapadlih terjatev po posameznem komercialistu</i>	29
<i>Tabela 2: Osebe z najnižjim odstotkom zapadlih terjatev</i>	30
<i>Tabela 3: Osebe z najvišjim odstotkom zapadlih terjatev</i>	30
<i>Tabela 4: Povprečna zapadlost v vseh regijah</i>	32

PRILOGE

<i>Priloga 1: Anketni vprašalnik</i>	38
--	----

KRATICE IN AKRONIMI

CSK: Ciljna skupina kupcev

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani poslovni partner!

Moje ime je Katarina Logar, končujem študij na višji strokovni šoli in za svoje diplomsko delo potrebujem vaše mnenje v zvezi s plačilno disciplino, terjatvami, načini zavarovanj terjatev ter vaše mnenje o nastanku ter plačevanju le-teh.

Anketa je popolnoma anonimna, vaše odgovore potrebujem izključno za analiziranje vzroka nastanka terjatev ter povezanosti oz. odvisnosti med dolžnikom in upnikom.

Prosim, da obkrožite le en možen odgovor pred vsakim vprašanjem ali trditvijo. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1. Kako veliko je vaše podjetje?

- Manjše
- Srednje
- Večje
- Samostojni podjetnik

2. Kakšno funkcijo imate v podjetju?

- Sem lastnik podjetja
- Računovodja oz. knjigovodja
- Delam na finančnem področju
- Delam v nabavnem oddelku
- Drugo

3. Kako bi opisali vaš odnos do osebe oz. komercialista, ki je vaš skrbnik?

- Strogo posloven
- Poslovno korekten
- Odnos temelji predvsem na zaupanju
- Prijateljski odnos

4. Se strinjate s trditvijo, da korekten poslovni odnos zmanjša možnost nastanka zapadlih terjatev?

- Da, popolnoma
- Mogoče
- Ne vem
- Ne, če ni denarja, ni plačila

5. Kakšen je po vašem mnenju najpogostejši vzrok pri zamudi plačila?

- Pomanjkanje denarnih sredstev
- Nizka poslovna kultura
- Pomanjkanje motiva za takojšnje plačilo
- Neustrezna zakonodaja
- Neustrezno razmerje med zakonsko zamudno in bančno obrestno mero
- Dolgotrajni postopki pri sodni izterjavi plačil

6. Na podlagi česa se odločate, kateri račun boste plačali prej?

- Izključno ne podlagi valute
- Tisto terjatev, za katero sem dobil opomin
- Tisto terjatev, ki je ključnega pomena zame za nadaljnje poslovanje
- Terjatve, ki so zapadle najdaljši čas

7. Na podlagi česa se odločate, komu boste v danem trenutku plačali?

- Podjetju, ki mu zaupam
- Podjetju, s katerim imam dolgoročno medsebojno poslovanje
- Podjetju, ki razume moje trenutno finančno stanje in je korektno
- Podjetju, od katerega sem odvisen v največji meri

8. Katera bi bila najprimernejša trditev za vas:

- Račun običajno plačam, še preden zapade v plačilo
- Račun običajno plačam na valutni rok
- Ne gledam posebno, kdaj zapade račun v plačilo
- Račun plačam, ko imam denar
- Račun plačam, ko za svoje delo dobim plačilo

9. Kaj je za vas najbolj pomembno pri podpisu pogodbe oz. kaj vas odvrne od sklenitve?

- Kratek valutni rok
- Obvezujoči predmeti zavarovanja (menica npr.)
- Določitev obsega poslovanja, ki je pogojen z neto dnevi
- Obvezno obračunavanje obresti

10. Kdo naj po vašem mnenju spremlja terjatve, kdo naj vas kliče in opominja?

- Komercialist oz. oseba, ki je komercialno zadolžena
- Finančna služba
- Poslovodja
- Vodja prodaje podjetjem
- Drugi

11. Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovit način izterjave?

- Telefonsko opominjanje
- Blokiranje prodaje do poplačila
- Osebni kontakt in pogovor
- Poslan odvetniški opomin
- Tožba

12. Po kakšnem načinu izterjave pa vi najhitreje plačate terjatev?

- Po telefonskem klicu komercialista
- Po prejetem pisnem opominu
- Po osebnem obisku komercialista
- Po prejetem odvetniškem opominu
- Vseeno mi je, kakšen način terjanja uporablja upnik

13. Kako najpogosteje terjajo vas v podjetju X?

- Po telefonu
- Osebno z obiskom
- S pisnim opominom

- Z odvetniškim dopisom
- Ne terjajo

14. Kaj menite o obračunavanju obresti za zapadle in neplačane račune?

- Zaračunavanje obresti me popolnoma odvrne od nadaljnjega sodelovanja s podjetjem.
- Razumem to kot nujno zlo in obresti plačujem redno.
- Popolnoma jasno je, da se denar plača, zato obresti plačujem redno.
- Ne strinjam se s plačevanjem obresti in menim, da se ne bi smele zaračunavati.
- Razumem obračunavanje obresti, vendar se mi zdi odstotek previsok.
- Drugo

15. Pričakujete kakšno finančno ugodnost, nagrado za predčasno plačilo?

- Da, določen odstotek
- Da, razumevanje pri morebitni zamudi
- Ne, ne pričakujem
- Ne vem

Hvala za vaše sodelovanje!