



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Promet
Modul: Cestni promet

IZTERJAVA DOLGA V CESTNEM PROMETU

Mentor: mag. Brane Lotrič
Somentor: Pavle Hevka
Lektor: Andrija Hevka

Kandidat: Marta Koritnik

Kranj, november 2007

*»Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo našel.
Kdor najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi.«*

N.Zaplotnik

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju g. Branetu Lotriču in somentorju g. Pavletu Hevki, za nasvete in pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre mojemu sinu Borutu, ki mi je veliko pomagal pri računalniški obdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorju g. Andriji Hevki, ki je lektoriral mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Marta Koritnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Braneta Lotriča in somentorstvom Pavleta Hevke.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Učinkovita izterjava je za podjetje ključnega pomena, saj so s tem povezane tudi druge finančne transakcije.

V diplomski nalogi bom predstavila, s kakšnimi problemi se srečujemo pri izterjavi denarnih terjatev, ki se nanašajo na fakture in obresti. Največji problem neplačevanja je ravno v cestnem prometu, ker pač določene prevozne firme in posamezniki niso plačilno sposobni. S tem se srečujemo vsakodnevno, dobro pa vemo, da je blago prodano takrat, ko je plačano.

V nadaljevanju bom predstavila tudi organizacijo izterjave, kjer se seznanimo s potekom dela.

Sledi obvladovanje terjatev, kar je pri povečanem planu prodaje in pridobivanju novih kupcev zelo težko.

Opisala bom, kako kupcem določamo limit in analiziramo njegov finančni položaj.

V tesni povezavi z izterjavo pa je še sodna izterjava, kjer se trudimo, da ne bi prišlo do spornih terjatev.

Kot zadnje so navedeni predlogi za obvladovanje terjatev in boljšo izterjavo.

V zaključku bom na osnovi vsega predstavila rešitev naraščanja zapadlih terjatev, to je sistem bonitetnih ocen. Vzroki finančne nediscipline so prav slaba informiranost podjetja o boniteti poslovnih partnerjev.

KLJUČNE BESEDE

- ❖ izterjava
- ❖ kupec
- ❖ obvladovanje terjatev
- ❖ tveganje
- ❖ boniteta

SUMMARY

An efficient recovery of debt is crucial for a company, since also other financial transactions are connected to the recovery. In my thesis I am going to present problems which we face when recovering outstanding debt, connected to invoices and interests. Non payment is the biggest problem in road transportation, since certain transport companies and individuals are not capable of paying. We deal with that kind of situations daily, and it is known well the goods are considered sold when paid.

Furthermore, I am going to present the organizational part of the recovery of debt, which gives us the insight into the course of work. Afterwards, I am going to present how claims are controlled – this is a very difficult task when sales are increased and new buyers are approached. I am going to describe how limits are defined to buyers and how their financial situation is analysed.

Legal recovery of debt, where our efforts are put in avoiding disputable claims, is closely connected to recovery.

At the end suggestions regarding managing claims and achieving better recovery of debt are stated.

In the conclusion I am going to present a rating system as a solution how to manage increased matured claims. The absence of sufficient information regarding ratings of their business partners is the main reason for financial indiscipline.

KEYWORDS

- ❖ recovery of debt
- ❖ buyer
- ❖ managing claims
- ❖ risk
- ❖ rating

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD | 7 |
| 1.1 | PREDSTAVITEV PROBLEMA | 7 |
| 1.2 | PREDSTAVITEV OKOLJA | 7 |
| 1.3 | PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE | 9 |
| 1.4 | METODE DELA | 10 |
| 2 | PLAČILNA NEDISCIPLINA IN IZTERJAVA DOLGOV | 11 |
| 2.1 | IZTERJAVA DOLGOV | 11 |
| 3 | ORGANIZACIJA IZTERJAVE | 13 |
| 3.1 | UČINKOVITA IZTERJAVA DOLGOV PO TELEFONU | 13 |
| 3.2 | POTEK IZTERJAVE V FINANČNEM PODROČJU | 14 |
| 3.3 | MEDSEBOJNE KOMPENZACIJE | 15 |
| 3.4 | VERIŽNE KOMPENZACIJE | 15 |
| 3.5 | ASIGNACIJE IN CESIJE | 16 |
| 3.6 | MULTILATERALNA KOMPENZACIJA | 16 |
| 3.7 | PRIMERJAVA REZULTATA IZTERJAVE | 16 |
| 4 | OBVLADOVANJE TERJATEV | 24 |
| 4.1 | ORGANIZACIJA DELA IN MOTIVACIJA | 24 |
| 5 | DOLOČANJE LIMITOV KUPCEM IN ANALIZA NJIHOVEGA FINANČNEGA POLOŽAJA | 25 |
| 5.1 | INSTRUMENTI ZAVAROVANJA PLAČIL | 25 |
| 5.1.1 | MENICA | 25 |
| 5.1.2 | ČEK | 25 |
| 5.1.3 | BANČNA GARANCIJA | 26 |
| 5.1.4 | HIPOTEKA | 26 |
| 5.2 | ANALIZA KUPCA | 26 |
| 6 | SODNA IZTERJAVA | 30 |
| 7 | PREDLOGI ZA OBVLADOVANJE TERJATEV IN BOLJŠO IZTERJAVO | 31 |
| 7.1 | PRVI NIVO BONITETNEGA SISTEMA – ISKANJE | 31 |
| 7.2 | DRUGI NIVO BONITETNEGA SISTEMA – POVZETEK | 32 |
| 7.3 | TRETJI NIVO BONITETNEGA SISTEMA – PODROBNOSTI | 33 |
| 7.4 | KAZALNIKI | 33 |
| 7.5 | IZRAČUN BONITETNE OCENE | 34 |
| 7.6 | IZRAČUN PREPOVEDI POSLOVANJA | 34 |
| 8 | ZAKLJUČEK | 36 |
| | LITERATURA IN VIRI | 37 |
| | KAZALO SLIK | 38 |
| | KAZALO TABEL | 38 |

1 UVOD

Za diplomsko nalogo Izterjava dolga v cestnem prometu sem se odločila zato, ker sem zaposlena v delniški družbi Merkur in opravljam to delo. Sama izterjava je zelo zahteven in odgovoren proces in zahteva nenehne prilagoditve glede na različne situacije. Zelo pomembna je komunikacija znotraj podjetja, saj nam vsakršna informacija o naših kupcih koristi. Kupcev imamo veliko, tako dobrih, kot slabih, glede na njihov finančni položaj. Zaradi lažjega nadzora smo jih razdelili na geografska območja, ker le tako lahko ažurno spremljamo in nadzorujemo terjatve.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Finančna nedisciplina je v današnjem času prav gotovo zelo velika. Med neplačniki se znajdejo nekatera podjetja, prevozniki, razna ministrstva in občine, pa tudi nekateri samostojni podjetniki. Postopoma se je ta veriga prenesla na vse nivoje poslovnega sveta in finančna nedisciplina je postala vsesplošen problem. Vse to pa ima močan vpliv na dobra podjetja, ki se mnogokrat znajdejo na robu propada. Neplačane terjatve močno vplivajo na finančno moč podjetij. Posledica neplačanih terjatev pa se izraža v problemih s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo in sposobnostjo financiranja.

Ker smo pač trgovsko podjetje, za nas velja osnovno pravilo, da se moramo pravilno odločiti, komu lahko prodamo in kako bo blago ali storitev plačana. Enostavno bi lahko rekli, kako urediti odobritev prodaje, da nam zapadle terjatve ne bodo naraščale, hkrati pa ohraniti dobre poslovne odnose.

Omenila sem nekaj problemov, ki jih povzroča plačilna nedisciplina in s katerimi se srečujemo v poslovnem svetu. Iz tega razloga si mora vsako podjetje oziroma vsak podjetnik zgraditi ustrezen sistem obvladovanja terjatev, da se izogne težavam pri poslovanju. Na najslabšem so seveda razni samostojni avtoprevozniki, ker pač nimajo zaposlene ustrezne delovne sile, ki bi jim pomagala pri izterjavi. Zato so tudi sami med največjimi neplačniki.

V naši delniški družbi smo se odločili za uvedbo nekaterih novosti, ki nam pomagajo pri izterjavi in prodaji. Osnova vsega pa je ustrezna računalniška informacijska podpora, brez katere v sodobnem svetu ne gre več.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Merkur, d.d. je organizirano kot delniška družba in kot krovno podjetje Skupine Merkur, katere glavna dejavnost je trgovina. Poslanstvo podjetja oz. celotne skupine je prodajati kakovostne izdelke, omogočati prijazne in strokovne storitve in tako ustvarjati zadovoljstvo svojih kupcev.

Korenine Merkurja segajo tja v leto 1896, ko je trgovec in industrijalec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino. Sedež podjetja je bil sprva v Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je odprl podružnico v Kranju.

V Majdičevi veletrgovini na drobno, ki se je nahajala v lokalu, si je kupec blago ogledal in izbral, v trgovini na debelo pa se je blago pisno naročalo in pošiljalo po železnici. Ta način delitve prodaje na veleprodajo in maloprodajo so v Merkurju ohranili do danes.

Sedanje podjetje Merkur je bilo ustanovljeno leta 1946 z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina. Ob nacionalizaciji je bilo zaposlenih 32 ljudi. Podjetje je poslovalo pod firmo Železnina, ki se je leta 1952 preimenovalo v trgovsko podjetje Merkur Veleželeznina in je raslo s priključevanjem manjših in večjih trgovskih podjetij s področja Kranja, Škofje Loke, Radovljice in Jesenic s širitvijo asortimenta in novih dejavnosti. Leta 1982 pa se je spremenilo ime v Merkur – trgovina in storitve, Kranj. S sprejemom akta o lastninskem preoblikovanju podjetja in statuta delniške družbe so bile leta 1994 zaključene aktivnosti lastninske preobrazbe podjetja.

Merkur, d.d., trgovsko podjetje, zaposluje preko 2800 ljudi, Skupina Merkur pa ima preko 4000 zaposlenih.

Skupino Merkur poleg matičnega podjetja Merkur, d.d., sestavljajo še štiri podjetja doma in devet podjetij v tujini.

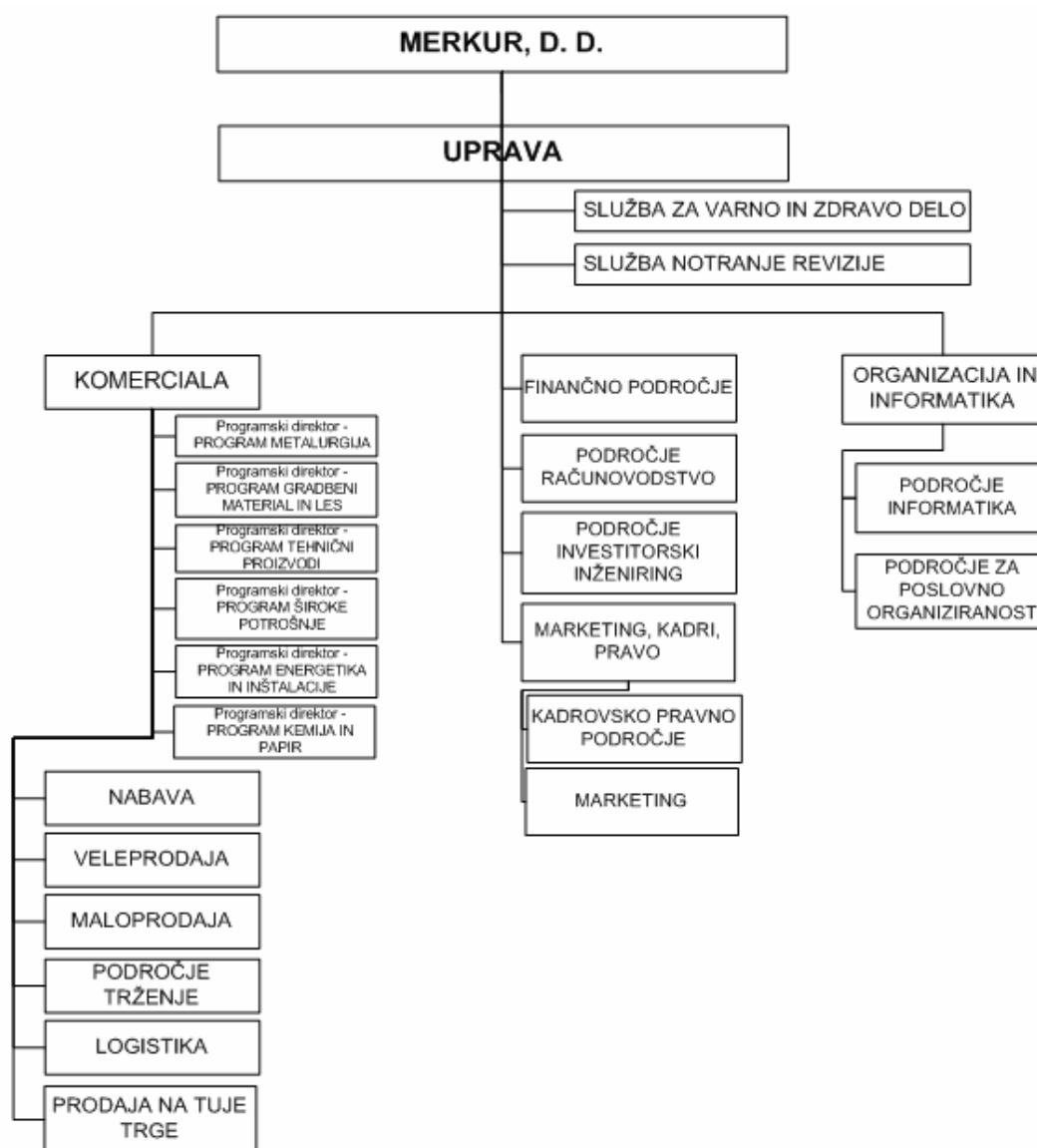
Podjetje je organizirano po konceptu preskrbovalne verige, ki poudarja usmerjenost h kupcu. Z novo organizacijo poslovanja sledi trendom organiziranja velikih sodobnih trgovskih podjetij v svetu. Z uresničevanjem vizije razvoja Skupine Merkur, podjetje utrjuje vodilni položaj na domačem trgu in krepi svojo vlogo tudi na bližnjih tujih trgih.

S prilagajanjem spremembam v okolju, sposobnostjo odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti ter z željo po nenehnem razvoju, učenju in izpopolnjevanju, je podjetje ustvarilo več kot 110- letno tradicijo uspešnega poslovanja. Podjetje je usmerjeno v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki predstavljajo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj.

Delniška družba Merkur stremi k temu, da bi nakupovanje pomenilo zadovoljstvo nad celovitimi rešitvami za dom, mojstre in poslovne partnerje. Delo z njihovimi izdelki pa naj bi bilo prijetno, zanimivo in uspešno.

Dolgoročni cilji Skupine Merkur so:

- ❖ okrepitev tržnega položaja na domačem trgu in razširitev prodaje na tuje trge, predvsem južne, s poudarkom na razvoju maloprodajne mreže in širjenju blagovne znamke Merkur;
- ❖ zagotavljanje dolgoročnih in konkurenčnih nabavnih virov, ter uvajanje kakovostnih, inovativnih in zanimivih novih izdelkov;
- ❖ zagotavljanje donosnosti in učinkovitosti v poslovanju ter vključevanje v smiselne evropske in svetovne povezave.



Slika 1: Organizacijska shema Merkur, d.d. (Intranet Merkur,d.d., 2007)

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Problem plačilne nediscipline je stalno prisoten v gospodarstvu in negospodarstvu. Za rešitev tega problema se zavzemajo številne institucije, prave rešitve še niso našle. Glavni problem pa je, da so bile narejene že razne raziskave in študije glede izterjave neplačanih terjatev, vendar so predstavljene v raznih internih publikacijah in so širši javnosti nedostopne. Vsako podjetje se z neplačili ukvarja drugače, nikjer pa ni določeno, kateri ukrep je pravi.

Omejitev raziskave je težava zaradi omejenega dostopa do podatkov, saj določeni podatki predstavljajo poslovno skrivnost.

1.4 METODE DELA

Metode, ki so uporabljene v diplomski nalogi so:

- ❖ metoda kompilacije
- ❖ metoda deskripcije
- ❖ metoda analize in sinteze
- ❖ komparativna metoda
- ❖ statistična metoda

2 PLAČILNA NEDISCIPLINA IN IZTERJAVA DOLGOV

Plačilna nedisciplina je največji problem današnjega časa. Pojavlja se skoraj na vseh področjih, tako v gospodarstvu, kot v negospodarstvu. Do neplačil pride takrat, kadar nastanejo terjatve, ki pa predstavljajo zaključek nekega cikla. Podjetje naj bi seveda za to dobilo denar. Problem pa nastane, ko kupci ne plačajo v nekem doglednem roku, ali pa sploh nikoli svojih obveznosti ne poravnajo.

Velik problem plačilne nediscipline se pojavlja prav v cestnem prometu. Določene prevozniške firme so še nekako sposobne poravnavanja obveznosti, medtem ko manjši avtoprevozniki niso sposobni plačevati v dogovorjenem roku; plačila prihajajo z veliko zamudo. V velikih primerih pa jih nazadnje prepustimo sodni izterjavi.

V Merkurju smo se s problematiko neplačil soočili dovolj hitro in smo začeli pravočasno sprejemati ukrepe, s katerimi poskušamo minimizirati neobvladljive terjatve.

Veliko pozornost je treba posvetiti premoženju v bilanci stanja v podjetju. Težava zopet nastane, ker nam nekateri kupci nočejo dati njihove bilance, iz različnih razlogov. Takim kupcem ne moremo prodajati na odlog plačila, temveč po predračunu.

Vemo, da je podjetje plačilno zmožno, če razpolaga z večjo ali vsaj enako vsoto denarnih sredstev, kot znašajo zapadle obveznosti in v vnaprej dogovorjenih rokih poravnava svoje obveznosti.

Problem neplačevanja lahko rešimo le z urejenim pravnim sistemom, ustreznim zakonom in pa z razvitim informacijskim sistemom.

2.1 IZTERJAVA DOLGOV

Ena izmed logističnih funkcij je prav gotovo izterjava dolga. To je dolg, zahteven in odgovoren proces, ki privede do plačila. Za to pa skrbimo v financah, namreč tukaj se rešujejo vsi problemi, ki so povezani z denarnimi in plačilnimi tokovi v poslovnem svetu.

Sama izterjava zahteva primerno notranjo komunikacijo s komercialisti, poslovodji, predstavniki na terenu in dobro komunikacijo s kupcem.

Dandanes je poslovno življenje povezano z riziki, ki jih je treba nenehno spremljati. Rizičen posel se lahko sklene le takrat, ko že razpolagamo z določeno rezervo, s tem da tak posel ne sme biti večji od te rezerve. V nasprotnem primeru se lahko kupec znajde v velikih težavah.

Ob današnji finančni nedisciplini, s katero se srečujemo v zadnjem obdobju, smo velikokrat preveč zadovoljni, ko po velikih težavah izterjamo plačilo za prodano blago ali opravljeno storitev. Ob tem se praviloma zanemari rentabilnost posla, na

katerega se nanaša to plačilo, glede na to, da je bil izterjan samo glavni dolg. Tu naletimo na problem zamudnih ali pogodbenih obresti, ki jih je treba dodatno izterjati.

3 ORGANIZACIJA IZTERJAVE

Izterjava je postala prezahtevno delo, da bi vedno znova improvizirali in ga opravljali amatersko. Organizacija je zelo pomembna. V našem podjetju smo izterjavo v preteklosti opravljali le v finančah, v zadnjem obdobju pa smo jo razširili tudi v komercialo, kjer skrbijo za prodajo

Pri izterjavi nas zanima, kako bomo prišli do denarja in kako naj ravnamo, da v bodoče z izterjavo ne bomo imeli problemov. Najbolje je, da se že pred samo prodajo dogovorimo s kupcem o samem načinu plačila, sploh, če gre za večje zneske. Lahko bi rekli, da gre za projektno spremljavo kupca od začetka do konca.

Prva pot k uspešni izterjavi dolga je podrobna evidenca o kupcih in terjatvah, ki jih imamo do njih, priprava na izterjavo, sodelovanja s partnerjem, predvsem pa je pomembno poznavanje partnerja. Najboljši je osebni obisk že pred samo sklenitvijo posla. Obišče ga potnik, komercialist ali pa odgovorna oseba s strani finančne službe. Sledi pisni opomin, telefonska izterjava, zadnja in najmanj zaželena oblika pa je izterjava preko sodišča. Slednjega se poskušamo poslužiti čim kasneje, saj sodišča delajo zelo počasi in vse skupaj traja kar nekaj let. Zatorej poskušamo dolžnika nekako prepričati, da dolg prej poravnava, kar je tudi za njega dobro, predvsem v izogib dodatnim stroškom, ki jih mora poravnati v primeru sodne izterjave.

V podjetju moramo imeti o svojem denarju dobre evidence. Točno moramo vedeti, koliko nam kdo dolguje in koliko mi dolgujemo drugim. Odgovorni smo za pravilnost podatkov. Nujno je poznavanje dosedanjega sodelovanja s stranko. Pregled zgodovine sodelovanja z določenim kupcem lahko pomaga, da bomo vedeli, kaj lahko od njega pričakujemo in kako se lahko na to pripravimo. Dobro je vedeti ali kupec prvič zamuja s plačilom ali je to njegova redna navada.

Pri pripravi izterjave denarja ne smemo dopuščati kompromisov iz strahu, da bomo stranko izgubili. Stranko lahko izgubimo tudi iz drugih številnih razlogov. V kolikor se ne lotimo izterjave, izgubimo denar. Odločitev o načinu izterjave mora biti nujno usklajena s prodajno službo. Pred tem moramo vedeti, kako so nam kupci plačevali doslej in kako plačujejo drugim, vedeti moramo ali se naročila povečujejo ali zmanjšujejo, in pa najvažnejše, ali gre za kupca, na katerega računamo tudi v bodoče in ima trenutne težave, ki niso ponavljajoče se narave.

Ko terjamo, skušamo gledati tudi s stališča dolžnikov. Pri tem razumemo, da imajo dolžniki določene poslovne interese in verjetno začasne ali pa dolgotrajne likvidnostne probleme, sicer ne bi prišlo do neupoštevanja pogodbenih obveznosti in zavlačevanja oziroma izogibanja plačil dolgov po dnevu zapadlosti.

3.1 UČINKOVITA IZTERJAVA DOLGOV PO TELEFONU

Pri telefonski izterjavi se moramo dobro pripraviti, kako komunicirati z dolžniki in pri tem ohraniti mirno kri. Izterjava naj poteka odločno, prijazno in vztrajno. Poznati

moramo potrebe strank, njihove vizije in probleme. Dolžniki bodo postopoma spoznali, da smo dober poznavalec poslovnih procesov. Dobro je, da vodimo dosje poslovnega partnerja in beležimo njegove plačilne navade ter morebitno drugo dokumentacijo.

Pri neposredni pripravi izterjave moramo ugotoviti odgovorno osebo v podjetju, ki je odgovorna za plačilo računov. Na vsak način je dobro, da ugotovimo, kakšna je osebnost človeka, s katerim se pogajamo o plačilu dolga.

Ko se pogovarjamo s kupcem, ga najprej lepo pozdravimo in mu damo vedeti, da mu nočemo nič hudega. V pogovoru vsaj trikrat ponovimo podrobnosti posla: dolgovani znesek, zamudne obresti, čas, količino in kakovost dobavljenega blaga. Pogajamo se o najbolj optimalnih rešitvah za plačilo dolga. Pri tem se izogibamo provokacijam, konfliktom in žalitvam ter uravnavamo višino glasu. Za konec pogovora se dogovorimo vsaj za en predlog, saj tako lahko dolžnika zopet pokličemo čez določen čas in takrat skušamo poiskati rešitev. Če je le možno, pustimo dolžniku častni izhod, komunikacija z njim pa mora biti prijazna in nenasilna.

3.2 POTEK IZTERJAVE V FINANČNEM PODROČJU

Dober del zaposlenih v finančnem področju se nas ukvarja z izterjavo zapadlih terjatev, čemur posvetimo večji del svojega delovnega časa in smo pri tem bolj ali manj uspešni.

V začetku meseca dobimo plan izterjave za tekoči mesec. Pripravi nam ga za to odgovorna oseba glede na zneske dolga naših kupcev. Plan zajema zapadle terjatve za fakture in plan za neplačane obresti. V preteklosti smo terjali terjatve, ki so zapadle nad 60 dni po valuti, kasneje smo z intenzivno izterjavo začeli po 30 dneh po zapadlosti. Danes pa poteka izterjava tekočih terjatev, zapadlih do 25. v mesecu, rezultate pa pripravimo konec meseca. Izterjava terjatev ne poteka le v smislu opominjanja, pač pa jih terjamo tudi po telefonu, dogovarjamo se za kompenzacije, asignacije, cesije, menimo pa se še za kakršno koli drugo obliko plačila.

Referentke na saldakontih terjajo terjatve do 1.400 € za fakture, zraven pa se terjajo tudi obresti. Na izterjavi pa terjamo večje terjatve, in sicer od 1.400 € do 42.000 € za fakture, vzporedno z obrestmi skupaj. Plan se razlikuje po geografskih področjih zneskovno in po številu partnerjev. V povprečju ima vsaka izterjevalka 300 do 480 partnerjev.

Pred samo izterjavo pregledamo partnerje, ki so v planu in izločimo tiste, s katerimi že dolgo dobro sodelujemo, kajti z njimi je postopek nekoliko drugačen, kot z novimi ali enkratnimi partnerji. V bistvu gre za individualno obravnavo posameznih kupcev, katerim moramo posvetiti več ali manj časa, odvisno od tega, kako smo jih navadili. Zelo pomembna je intenzivnost izterjave in pa evidenca obljub, ki ti jih dajo kupci, da lahko potem spremljaš realizacijo teh obljub in jih ob neizpolnjevanju le-teh ponovno pokličeš, da jih realizirajo.

Poleg plana za finance se izdelajo tudi plani po poslovnih enotah, saj izterjava poteka tudi prek njih. Enkrat mesečno se organizira finančni team kot organ nadzora, spremljave in izterjave celotnih zapadlih terjatev. Namen sestanka, na katerem so zbrani direktor, poslovodje in druge finančno odgovorne osebe, je seznanitev s tekočo finančno in ostalo poslovno problematiko. Udeleženci sestanka pripravijo izčrpno informacijo o nadaljni prodaji kupcem, za katere so osebno zadolženi in hkrati sporočijo dinamiko izterjave zapadlih terjatev teh kupcev. Dogovorijo se, kako ukrepati pri neplačnikih.

Kupce, ki jih po večkratnem telefonskem klicu ne uspemo izterjati, pisno opominjamo. Na začetku mu pošljemo navaden opomin, s katerim ga obvestimo, kateri zapadli računi niso poravnani. Stranko prosimo za plačilo. Kadar to ni uspešno, pošljemo opomin pred tožbo. V kolikor se tudi tokrat ne uspemo dogovoriti za plačilo, stranki povemo, da bomo žal terjatev morali prepustiti v sodno izterjavo. V izterjavo intenzivno vključimo še potnika na terenu, da dolžnika obišče. Z obiskom dobimo občutek, s kakšnim človekom in podjetjem sploh imamo opravka. Ko pride do osebnega kontakta, se velikokrat izkaže, da podjetje ali posameznik dosti bolje dela, kot smo mislili. Ob obisku se običajno že takoj pokaže nekdo, ki se je pripravljen pogovarjati. Če pa nas poskuša odsloviti že tajnica, ji je potrebno pojasniti, da imamo čas in lahko počakamo, da si bodo vzeli čas za nas.

V podjetju uporabljamo za zapiranje terjatev in naših obveznosti tudi cesije, asignacije, medsebojne, verižne ali multilateralne kompenzacije. V kolikor se ne moremo zmeniti še za ta način plačila, terjatev tožimo.

3.3 MEDSEBOJNE KOMPENZACIJE

Velik poudarek na izterjavi imamo na medsebojnih kompenzacijah. To je negotovinsko poravnavanje obveznosti do dobaviteljev in zapiranje terjatev do kupcev. Medsebojna kompenzacija se izvede v primeru, ko imamo do poslovnega partnerja obveznost in hkrati terjatev. Poslovnemu partnerju pošljemo predlog za medsebojno poravnavo obveznosti in specificiramo samo svoje obveznosti do njega. Katere obveznosti on poravnava do nas, prepustimo njegovi odločitvi, to pa zaradi tega, ker je lahko kupec plačal že z virmanom, računi so lahko v reklamaciji ali pa so že zajeti v verižni kompenzaciji.

Terjatev se mora zneskovno ujemati z našo obveznostjo. Dogovorimo se o valuti sprovajanja določene kompenzacije, kar je zelo pomembno zaradi kasnejšega obračuna obresti. Ko nam poslovni partner vrne potrjeni predlog s svojim žigom in podpisom, kompenzacijo realiziramo. S tem se terjatev in obveznost do poslovnega partnerja zmanjšata za znesek kompenzacije.

3.4 VERIŽNE KOMPENZACIJE

Pri verižni kompenzaciji gre za obliko kompenzacije, kjer nastopajo vsaj trije udeleženci, večkrat pa jih je tudi več. Najprej se o predlogu verižne kompenzacije uskladimo telefonsko z vsemi udeleženi v verigi, nato se napiše predlog in določi

se datum realizacije. Ta datum je pomemben in pomeni osnovo za morebiten obračun obresti, v kolikor pride do zamude. Ko je kompenzacija od vseh udeležencev potrjena, se poknjiži. Glede samega specificiranja velja isto pravilo kot pri medsebojni kompenzaciji; vedno dolžnik specificira, kaj je poravnal.

3.5 ASIGNACIJE IN CESIJE

Asignacije in cesije so oblike dogovora, kjer se vpletene stranke dogovorijo, da bo namesto pravega dolžnika poravnal njegov dolg nekdo drug. Razlika med asignacijo in cesijo je v tem, da asignacija pomeni dejansko plačilo tretje pravne osebe. Ni zavezujoča, dokler ni izpolnjena in lahko terjamo pravega dolžnika, kakor tudi pravno osebo, ki naj bi plačala po asignaciji. Cesija pa pomeni prenos terjatve ali obveznosti na tretjo osebo in s podpisom cesije od vseh vpletenih strank ugasnejo terjatve ali obveznosti do osnovnega dolžnika oz. upnika in preidejo na novega dolžnika ali upnika.

3.6 MULTILATERALNA KOMPENZACIJA

Multilateralna kompenzacija se izvaja enkrat mesečno in sicer poteka tako, da vse pravne osebe prijavijo svoje zapadle obveznosti na AJPES, to je bivši SDK. Tam imajo program, ki potem zloži skupaj tiste terjatve in obveznosti, ki se pokrivajo in o rezultatih obvestijo udeležene pravne osebe.

Ta oblika kompenzacije obstaja že vrsto let in jo je uvedla država ravno zaradi vse večje finančne nediscipline. V današnjem času prijavljanje zapadlih obveznosti ni več obvezno, ker po novem tudi Ajpes trži to svojo storitev in se obnaša kot vsako podjetje. Obstajajo pa še drugi ponudniki takšne storitve, najbolj znano je podjetje Finea, Maribor, ki pripravlja tako imenovano E-kompenzacijo. Izvaja se enkrat mesečno, po istem principu, samo ne takrat kot Ajpes.

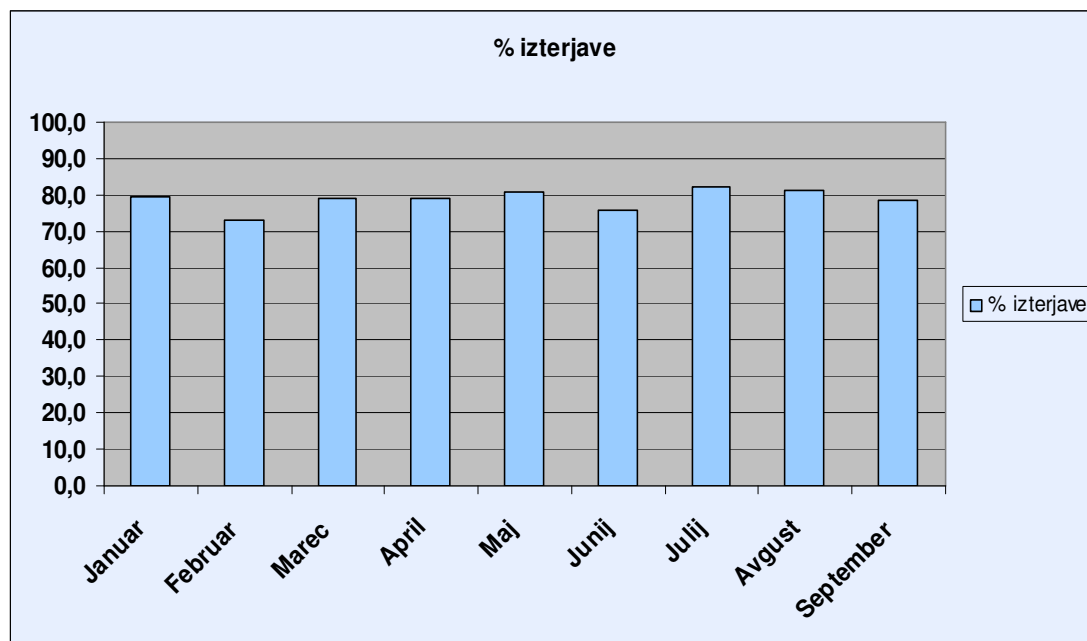
Podjetja se sama odločijo, pri kom bodo prijavljala svoje obveznosti, iz prakse pa izhaja, da se največ podjetij poslužuje obeh ponudnikov, sploh večja podjetja.

3.7 PRIMERJAVA REZULTATA IZTERJAVE

V tabelah so prikazani rezultati uspešnosti izterjave od januarja pa do septembra 2007, in sicer po posameznih področjih. Opazna so nihanja v uspešnosti izterjave, praviloma je vedno tako, da dobremu mesecu sledi slabši in ta cikel se stalno ponavlja. Veliko je odvisno od sezonskih nihanj. Zimski meseci so manj uspešni, predvsem se to kaže pri avtoprevoznikih in pa v gradbeništvu.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 450 | 3.359.180 | 2.668.265 | 79,4 |
| Februar | 379 | 3.144.636 | 2.292.687 | 72,9 |
| Marec | 376 | 2.875.198 | 2.278.323 | 79,2 |
| April | 418 | 3.370.043 | 2.665.306 | 79,1 |
| Maj | 434 | 3.542.903 | 2.871.311 | 81,0 |
| Junij | 423 | 3.590.858 | 2.722.701 | 75,8 |
| Julij | 474 | 3.839.509 | 3.159.888 | 82,3 |
| Avgust | 431 | 3.545.942 | 2.875.191 | 81,1 |
| September | 406 | 3.347.191 | 2.625.127 | 78,4 |

Tabela 1: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Gorenjske

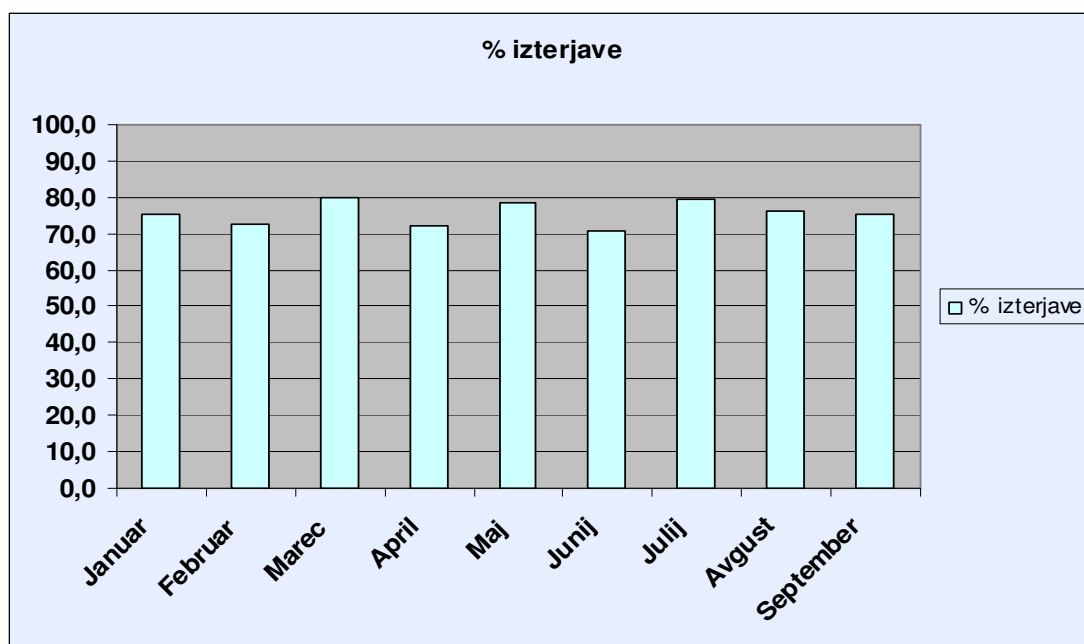


Slika 2: Primerjava odstotka izterjave za področje Gorenjske v obdobju januar-september 2007

Iz zgornjega prikaza je razvidna zelo dobra izterjava v mesecih maj, julij in avgust, zelo slaba pa v mesecu februarju. Na tem področju je veliko gotovinskih kupcev zato imajo problemov z neplačniki zelo malo.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 281 | 2.099.383 | 1.585.853 | 75,5 |
| Februar | 249 | 2.281.753 | 1.654.051 | 72,5 |
| Marec | 278 | 2.255.784 | 1.805.300 | 80,0 |
| April | 255 | 2.254.339 | 1.626.130 | 72,1 |
| Maj | 283 | 2.586.110 | 2.031.420 | 78,6 |
| Junij | 269 | 2.302.993 | 1.633.230 | 70,9 |
| Julij | 276 | 2.365.979 | 1.881.556 | 79,5 |
| Avgust | 275 | 2.340.374 | 1.781.874 | 76,1 |
| September | 273 | 2.293.948 | 1.732.687 | 75,5 |

Tabela 2: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Dolenjske



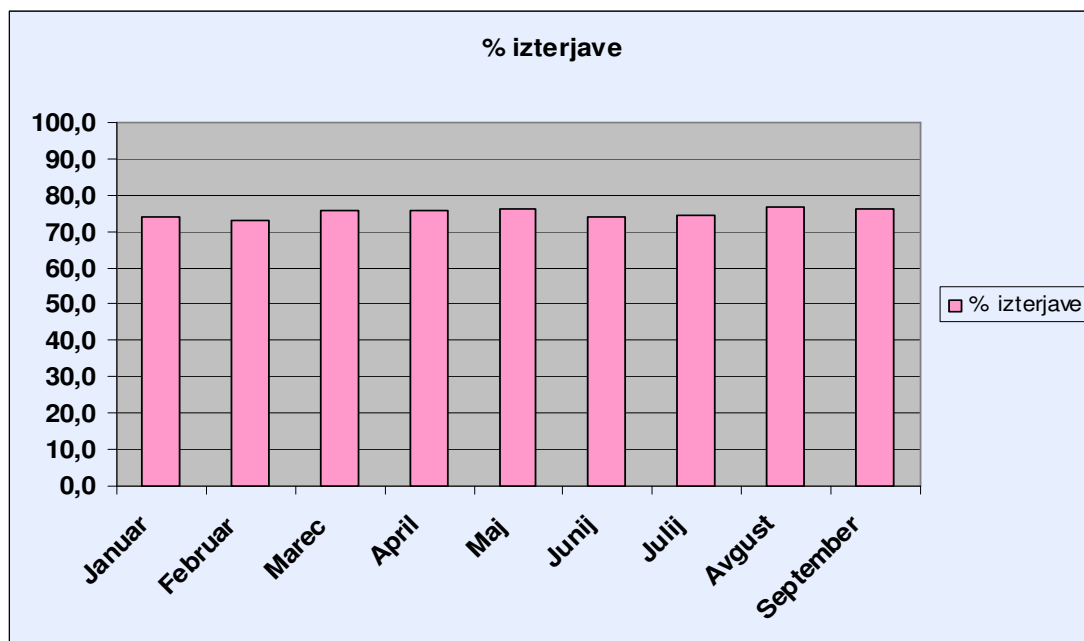
Slika 3: Primerjava odstotka izterjave za področje Dolenjske v obdobju januar-september 2007

Za področje Dolenjske je značilno malo večje nihanje izterjave, ker je pač to bolj specifično področje. Tukaj imamo pač nekoliko več gradbenih firm, ki pa niso tako uspešne pri plačevanju. Ker so ostale firme in posamezni podjetniki vezani na njih, čakajo, kdaj bodo dobili plačano, saj šele takrat oni lahko poravnajo svoje obveznosti naprej. Poznajo pa se tudi vremenske razmere, saj kot lahko vidimo, je

bil najbolj uspešen mesec marec. To pa zato, ker so takrat gradbeniki in krovci lahko začeli delati.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 367 | 3.089.390 | 2.284.356 | 73,9 |
| Februar | 342 | 3.173.515 | 2.316.258 | 73,0 |
| Marec | 325 | 2.676.031 | 2.033.840 | 76,0 |
| April | 369 | 2.884.488 | 2.181.960 | 75,6 |
| Maj | 392 | 3.243.130 | 2.470.869 | 76,2 |
| Junij | 366 | 3.092.927 | 2.286.764 | 73,9 |
| Julij | 357 | 3.012.635 | 2.238.669 | 74,3 |
| Avgust | 345 | 2.931.232 | 2.246.280 | 76,6 |
| September | 326 | 2.715.212 | 2.067.129 | 76,1 |

Tabela 3: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Ljubljane



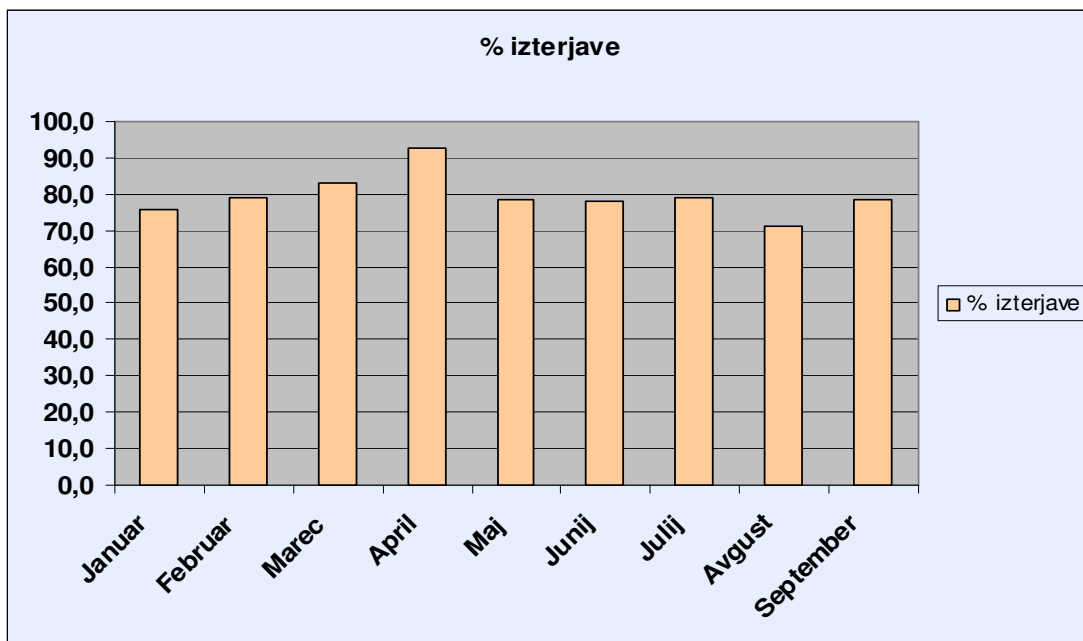
Slika 4: Primerjava odstotka izterjave za področje Ljubljane v obdobju januar-september 2007

Na tem področju je razviden upad izterjave v mesecu januarju in februarju. Kot razlago bi lahko navedla, da je tukaj nekoliko več samostojnih podjetnikov, ki so

odvisni od drugih in niso dobili priliva vse tja do marca. Kasneje so začeli lepo plačevati.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 345 | 2.554.293 | 1.938.341 | 75,9 |
| Februar | 312 | 2.287.745 | 1.808.830 | 79,1 |
| Marec | 293 | 2.178.455 | 1.808.384 | 83,0 |
| April | 312 | 2.414.008 | 1.995.229 | 92,7 |
| Maj | 346 | 2.446.554 | 1.925.188 | 78,7 |
| Junij | 344 | 2.701.659 | 2.104.545 | 77,9 |
| Julij | 342 | 2.600.416 | 2.049.842 | 78,8 |
| Avgust | 347 | 2.601.427 | 1.854.756 | 71,3 |
| September | 346 | 2.855.135 | 2.237.205 | 78,4 |

Tabela 4: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Primorske

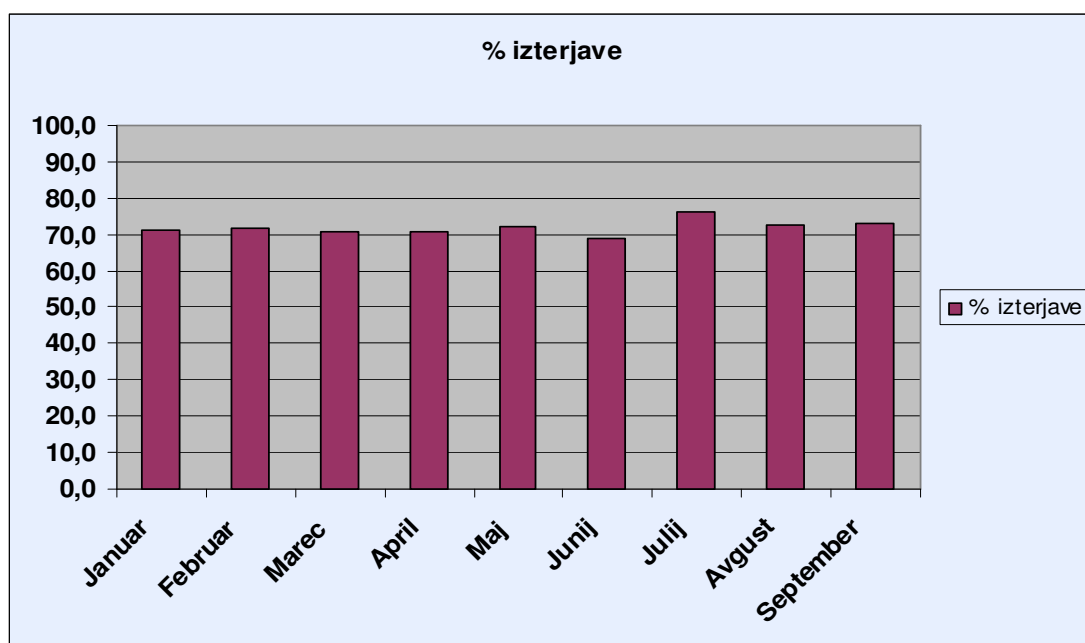


Slika 5: Primerjava odstotka izterjave za področje Primorske v obdobju januar-september 2007

Primorsko področje je zelo uspešno, kar je razvidno iz zgornjega prikaza. Tukaj se lahko skozi vse leto dela in kupci nimajo veliko težav. Kupci so zelo dobri in sproti poravnava skoraj vse svoje obveznosti.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 234 | 2.069.531 | 1.472.363 | 71,1 |
| Februar | 219 | 2.046.437 | 1.470.614 | 71,9 |
| Marec | 201 | 1.772.372 | 1.255.282 | 70,8 |
| April | 342 | 2.706.899 | 1.917.279 | 70,8 |
| Maj | 383 | 3.078.237 | 2.223.178 | 72,2 |
| Junij | 384 | 3.194.148 | 2.208.501 | 69,1 |
| Julij | 407 | 3.334.651 | 2.548.892 | 76,4 |
| Avgust | 385 | 3.301.542 | 2.394.678 | 72,5 |
| September | 380 | 3.041.191 | 2.225.362 | 73,2 |

Tabela 5: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Celja

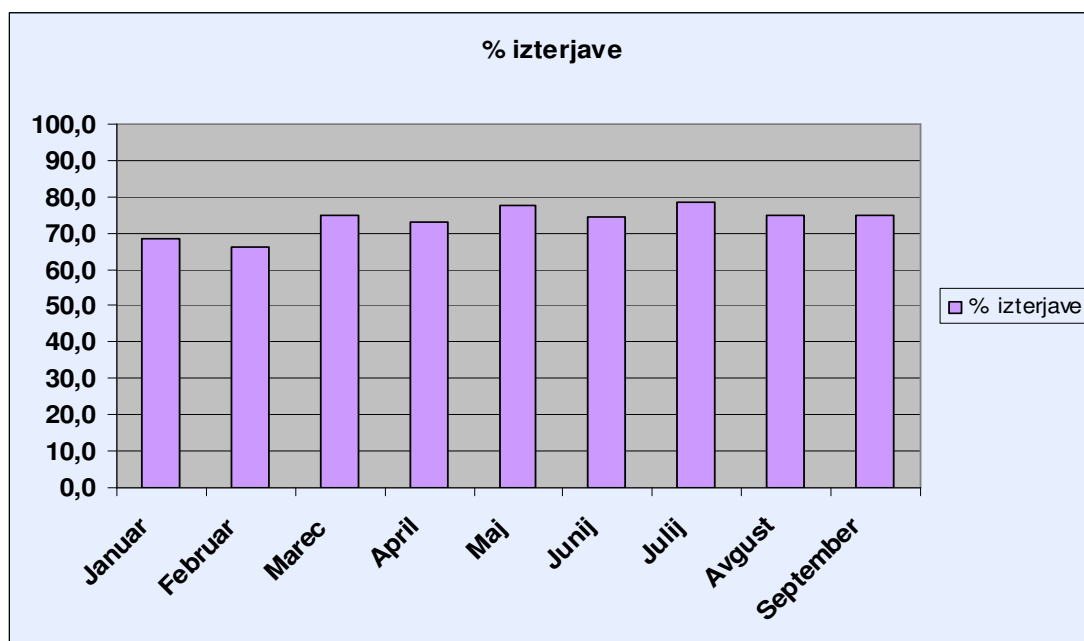


Slika 6: Primerjava odstotka izterjave za področje Celja v obdobju januar-september 2007

Na tem področju je izterjava zelo slaba, saj izhaja prav iz tega področja veliko avtoprevoznikov in pa kar nekaj gradbenikov. Vidimo, da se odstotek izterjave dvigne šele v mesecu juliju, od meseca januarja pa tja do junija pa so sušni meseci, kar se tiče plačil.

| Mesec | Število partnerjev | Plan v € | Izterjano v € | % izterjave |
|-----------|--------------------|-----------|---------------|-------------|
| Januar | 327 | 2.723.563 | 1.870.413 | 68,7 |
| Februar | 297 | 2.506.871 | 1.662.824 | 66,3 |
| Marec | 280 | 2.097.533 | 1.572.161 | 75,0 |
| April | 345 | 2.654.985 | 1.939.277 | 73,0 |
| Maj | 363 | 2.705.595 | 2.101.041 | 77,7 |
| Junij | 358 | 2.668.223 | 1.990.031 | 74,6 |
| Julij | 376 | 3.000.650 | 2.352.029 | 78,4 |
| Avgust | 369 | 3.114.388 | 2.326.684 | 74,7 |
| September | 382 | 3.081.432 | 2.312.568 | 75,0 |

Tabela 6: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Maribora



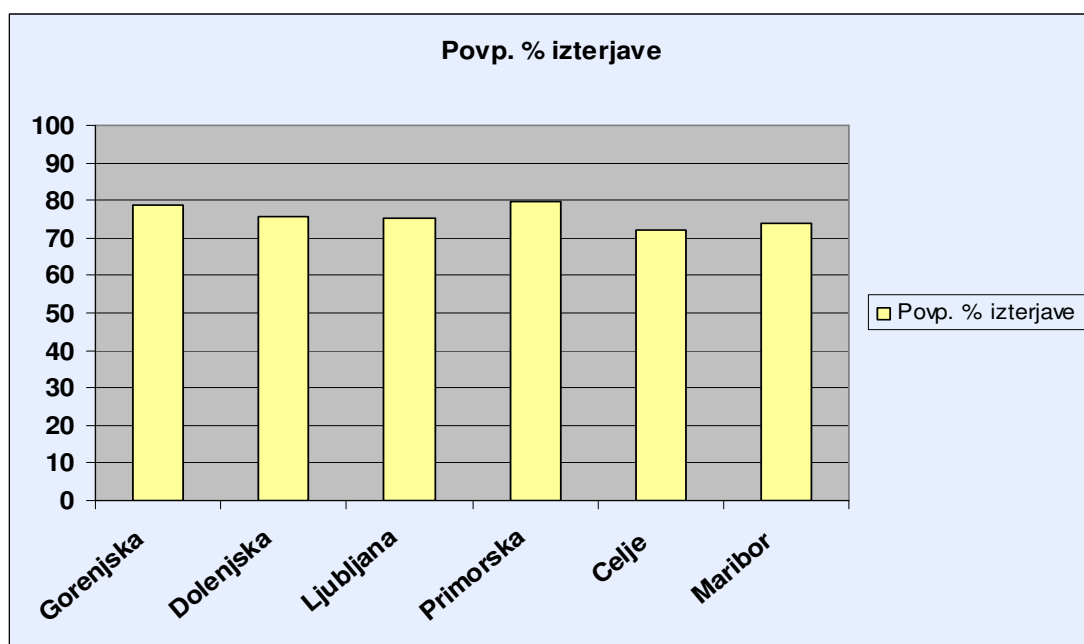
Slika 7: Primerjava odstotka izterjave za področje Maribora v obdobju januar-september 2007

Iz zgornjega grafikona je razviden pozitiven trend, ki predstavlja boljšo izterjavo od marca pa tja do septembra. To področje zajema zelo veliko kupcev, ki so zahtevni in veliki v svojem poslu, vendar jih vseeno dobro obvladujemo.

Spodaj pa si bomo pogledali primerjavo področij po uspešnosti izterjave.

| Področje | Povp. % izterjave |
|-----------|-------------------|
| Gorenjska | 78,8 |
| Dolenjska | 75,6 |
| Ljubljana | 75,1 |
| Primorska | 79,5 |
| Celje | 72,0 |
| Maribor | 73,7 |

Tabela 7: Odstotek izterjave po področjih



Slika 8: Primerjava odstotka izterjave med področji v obdobju januar-september 2007

Kot lahko vidimo, je bilo najuspešnejše področje v izterjavi Primorska, sledi pa ji Gorenjska, najslabše pa področje Celja. Kot sem že omenila, Celjsko področje pestijo še zaposlitvene težave, kar vse vpliva na plačilno sposobnost.

Sama primerjava doseženih rezultatov ni dovolj, pač pa moramo rezultate analizirati, da lahko ugotovimo, kje in kako je treba ukrepati, da bi rezultate izboljšali.

4 OBVLADOVANJE TERJATEV

V Merkur, d.d., obvladujemo terjatve na več različnih načinov, in sicer:

- ❖ stalno spremljanje terjatev v finančnem področju;
- ❖ spremljanje preko prodajnih skupin v veleprodaji;
- ❖ spremljanje preko trgovskih centrov v maloprodaji; s tem mislimo na poslovodje;
- ❖ spremljanje po območnih prodajah (potniška mreža); posebej obravnavane terjatve maloprodaje; sestanke vodi pomočnik izvršnega direktorja finančnega področja, kjer so prisotni poslovodje in vodje območnih prodaj ter direktor maloprodaje, zadolžen za prodajo pravnim osebam;
- ❖ mesečni finančni teami za veleprodajo in maloprodajo;
- ❖ tedenska spremljava na kolegiju komerciale;
- ❖ s pomočjo bonitetne službe, ki analizira bilančne podatke.

Za obvladovanje terjatev do kupcev je zelo pomembno načrtovanje, organiziranje, nadzor in pa motivacija. Delo mora potekati tako, da so informacije ažurne in točne, kar je predpogoj za izterjavo naših dolžnikov.

4.1 ORGANIZACIJA DELA IN MOTIVACIJA

Delo mora biti organizirano in urejeno, če hočemo kvalitetno, pravočasno in učinkovito izpolniti svoje delovne obveznosti. Organiziranje dela je stalno proučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, to je rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali delovni organizaciji. Organiziranje dela ločimo glede na različne ravni opravljanja v tri dele (Ivanko, 1990, stran 92):

- ❖ organiziranje lastnega dela, kamor uvrščamo razporeditve in koriščenja delovnega časa, zaznavanja in reševanje problemov, priprave na delo, način zapisovanja pomembnih podatkov in podobno;
- ❖ organiziranje dela v skupini, kamor spadajo problemi v zvezi z razporejanjem dela sodelavcem, odnosi do sodelavcev, učinkovitim spremljanjem dela, vodenjem razgovorov in sestankov, načrtovanje in uresničevanje skupno postavljenih nalog;
- ❖ organiziranje dela v organizaciji, to je v podjetju, ki se nanaša na opredeljevanje in realizacijo organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja ter spremljanje doseženega.

Motivacija pri delu pomeni biti navdušen, navdihovati in voditi sebe in druge. Dosežki, uspeh, produktivnost in dobro mnenje se v celoti navezujejo na motivacijo. Motiviranje je zahtevna naloga, ki je nujno potrebna za uspeh podjetja.

5 DOLOČANJE LIMITOV KUPCEM IN ANALIZA NJIHOVEGA FINANČNEGA POLOŽAJA

Vsakemu kupcu v našem podjetju določimo limit. Limit je znesek, ki ga določi podjetje s svojo politiko v smislu kreditiranja kupcev. Določanje limitov poteka enkrat mesečno, in sicer računalniško. Za znane partnerje imamo ponavadi limit že določen, za nove pa se je treba posvetovati z bonitetno in prodajno službo, saj moramo pridobiti ustrezno zavarovanje. V kolikor ocenimo, da s kupcem lahko poslujemo v večjem obsegu, limit povečamo, seveda ob ustreznem zavarovanju, ali pa limit zmanjšamo, kadar ocenimo, da je tveganje preveliko.

5.1 INSTRUMENTI ZAVAROVANJA PLAČIL

Podjetja se poslužujejo, zaradi že velikokrat omenjene finančne nediscipline, raznih oblik instrumentov, ki predstavljajo dodatno zavarovanje plačil oz. nastalih terjatev. Razlika v obliki zavarovanja je v tem ali gre za dolgoletnega solidnega poslovnega partnerja ali pa za partnerja, ki se prvič pojavlja pri nas. Veliko je odvisno tudi od same predvidene višine terjatev. Višje kot so terjatve, kvalitetnejša oblika zavarovanja mora biti. Za večje zneske se zahteva hipoteka ali bančna garancija. Seveda pa je osnova poslovnega odnosa sklenjena in podpisana prodajna pogodba, kjer so definirani vsi pogoji poslovanja med kupcem in prodajalcem.

5.1.1 MENICA

Je individualni vrednosti papir, ki se glasi na določeno vsoto denarja (večkrat gre za bianco menico – menica brez zneska) in se izdaja in prenaša, kot to določa menično pravo. Menica opravlja tri funkcije:

- ❖ je plačilno sredstvo;
- ❖ je kreditno sredstvo;
- ❖ je instrument zavarovanja.

Z menico se izdajatelj zaveže, da bo plačal sam ali pa bo po njegovem nalogu plačala tretja oseba upravičenemu imetniku menice določeno vsoto denarja v določenem času, na določenem kraju. V praksi zahtevamo pri prodajni pogodbi osnovno zavarovanje v obliki treh menic, in sicer dve menici od podjetja in eno menico od poroka, ki jamči za pravno osebo. Menice so bianco, požigosane in podpisane s strani odgovornih oseb pravne osebe – kupca ter poroka.

5.1.2 ČEK

Je vrednostni papir, ki je zelo podoben menici, vendar se od nje bistveno razlikuje.

Izdamo ga, kadar imamo denar, menico pa, kadar denar potrebujemo. Obračunski ali virmanski ček ima funkcijo zavarovanja. Ta ček se ne sme izplačati v gotovini. Kot instrument zavarovanja je ček izgubil svoj pomen, saj banke ne jamčijo več za unovčenje čeka. V praksi se ne uporablja več.

5.1.3 BANČNA GARANCIJA

Bančna garancija se največ uporablja pri poslovanju s tujimi kupci, vse večkrat pa tudi pri poslovanju s pravnimi osebami v domači državi, konkretno v Sloveniji. Z bančno garancijo prevzema banka obveznost nasproti prejemniku garancije oz. upravičencu, da mu bo poravnala obveznost, katere tretja oseba ob zapadlosti ne bi izpolnila, če bodo izpolnjeni v garanciji navedeni pogoji. Garancija mora biti dana v pisni obliki.

V Merkurju, d.d., imamo kar nekaj izkušenj z bančnimi garancijami, ki jih pridobivamo od naših kupcev v zavarovanje obstoječih in bodočih terjatev. Največkrat nam kupec priskrbi garancijo za dobo enega leta na konkreten znesek, moram pa povedati, da do unovčenja same garancije pride le redko, saj kupec sam poskrbi za redno plačilo in ni potrebno pozivati banke, da unovči izdano garancijo. Od kupca je težko pridobiti takšno garancijo, ker predstavlja sama garancija kupcu dodatne stroške, katerih se vsi branijo.

5.1.4 HIPOTEKA

Ena izmed oblik kvalitetnega zavarovanja plačil za terjatve je hipoteka, ki pomeni zastavo nepremičnine. Hipotekarni upnik se vpiše v zemljiško knjigo, v našem primeru je to prodajalec. Predhodno je potrebna cenitev nepremičnine, pogodba v obliki notarskega sporazuma ali pogodba o zastavi nepremičnine v zavarovanju; potem se lahko uveljavlja preko sodišča, sledi vpis v zemljiško knjigo.

Tudi v našem podjetju imamo vpisanih kar nekaj hipotek, predvsem z našimi največjimi kupci, pri katerih smo preko terjatev zelo izpostavljeni in vsekakor potrebujemo najvišjo možno obliko zavarovanja, vse s ciljem, da zmanjšamo riziko neizterjanih terjatev.

5.2 ANALIZA KUPCA

Naše podjetje ima za vsakega partnerja posebej izdelano analizo. Ta nam je orientacija, kako poslujemo z nekim partnerjem ter v veliko pomoč pri odločanju. S tem mislimo predvsem na to, koliko prodati določenemu kupcu in kako se obnaša do našega podjetja kot kupec; npr. kakšen plačnik je, koliko zamuja in še kaj.

Analiza podatkov je na tekoči dan, v tekočem mesecu. Možno je spreminjanje polja po mesecih, v tem primeru so podatki za zadnji dan v zelenem mesecu.

Pri nas imajo odprto šifro partnerja vse pravne osebe, ki poslujejo z nami. Obvezno jo vnesemo v za to predvideno polje in tako dobimo dostop do zelenih informacij o tem partnerju.

APOLLO01 - Merkur(c) - RFIŠ - Računovodsko Financni Informacijski Sistem - WebUtil - Microsoft Internet Explorer provided by Me

MERKUR

RPIS_P WMMKORITN02-04-2007 13:42

tp ind 101 - PARTNER - ANALIZA

Mesec izračuna: 200703 Partner: [redacted] Rang: 3 **PREPOVED PRODAJE - ST. TERJATVE**

Fim. odg. 1: [redacted] Davčna ID: [redacted] Pogodba: 1 Limit prodaje: [redacted]
 Fim. odg. 2: [redacted] Zavarovanje: 2 Jzpovp. prod: 33.317,90
 VSK: [redacted] Obr. nab. Z Obr. prod. Z Kontokorent: 2 NE Prod. dov. do: STARE TERJATVE
 K Skupaj: [redacted] E partner: [redacted] Obrat terjatev: 3,20
 ST Skupaj: [redacted]

| | Prodaja | Transit | Nabava | Prej. gotovina | Dana gotovina |
|---------------|------------|---------|--------|----------------|---------------|
| Tekoče leto | 9.390,95 | | | 10.000,00 | |
| Preteklo leto | 123.900,98 | | | 111.003,86 | |

| | Skupaj | Nezapadno | Zapad. do 30 dni | Zapad. nad 30 dni | Toženo | Verž. komp. |
|---------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|--------|--------------|
| TERJ. Fakture | 35.382,39 | 8.865,55 | 525,40 | 25.991,44 | | |
| Obresti | | | | | | |
| AN, Menice | | | | | | |
| OBV. Fakture | | | | | | |
| Obresti | | | | | | |
| SALDO | 35.382,39 | 8.865,55 | 525,40 | 25.991,44 | | 11,99 |

SALDO: 35.382,39 8.865,55 525,40 25.991,44 11,99

Skupaj: 35.382,39

Sklop finančnega teama: [redacted] Opomba: [redacted]

Vnesi partnerja ali «LIST» Partner «YPOOLED» «AŽURIRANJE» Dodatne akcije «FI»
 Record 1/1 «OSC»

Slika 9: Analiza partnerja

Analizo partnerja sestavljajo naslednji podatki:

- ❖ šifro partnerja, pod katero ga vodimo;
- ❖ mesec izračuna;
- ❖ pogodba. Ali je sklenjena ali ne;
- ❖ zavarovanje. Ali je kupec terjatev zavaroval:
 - 0 = nima zavarovanja
 - 1 = neavalirana menica
 - 2 = avalirana menica
 - 3 = premičnina
 - 4 = hipoteka;
- ❖ kontokorent. Ali ima partner sklenjeno pogodbo o kontokorentu, kar pomeni št. 1 – da, št. 2 – ne;
- ❖ limit prodaje. Partner, ki ima sklenjeno pogodbo, ima določen limit, do katerega ima lahko odprte terjatve;
- ❖ 3 X povprečje prodaje. Izračunava se avtomatsko, tako da promet delimo z 12 in pomnožimo s 3;
- ❖ prodaja dovoljena do. Predstavlja znesek do katerega je prodaja možna. V kolikor ima kupec stare terjatve, prodaja ni več možna;
- ❖ obrat terjatev;
- ❖ davčno številko partnerja;

- ❖ prvo in drugo finančno odgovorno osebo v Merkur, d.d., za partnerja;
- ❖ obresti nabava in obresti prodaja, kar pomeni Z – zamudna obrestna mera, P – pogodbeno obrestna mera;
- ❖ v polju prodaja vidimo promet za tekoče in preteklo leto. Iz tega podatka razberemo, kako velik je kupec ali dobavitelj je naš partner;
- ❖ v promet prodaje je vključena tudi tranzitna prodaja, ki je ločeno prikazana, kakor tudi podatek o nabavi in podatek o prejeti oz. dani gotovini, kar je pomemben podatek, saj nam kaže, koliko dobimo ali damo gotovine, razlika so kompenzacije;
- ❖ kolona skupaj prikazuje saldo vseh odprtih terjatev in obveznosti ne glede na zapadlost. Še bolj pomemben podatek za nas pa je znesek terjatev, ki so stare manj kot 30 dni od zapadlosti in znesek terjatev, ki so stare več kot 30 dni od zapadlosti;
- ❖ toženo prikazuje terjatve in obveznosti, ki so v sodnem postopku;
- ❖ verižne kompenzacije prikazuje verižne kompenzacije v teku;
- ❖ polje obresti, prikazuje saldo obresti in pomeni, če so obresti, potem kupec zamuja s plačili, enako velja na obveznostih, samo da smo mi tisti zamudniki;
- ❖ v koloni saldo vidimo znesek vseh terjatev minus obveznosti, v polju skupaj pa vidimo saldo zmanjšan oz. povečan za stečaje, avanse, kredite in garancije;
- ❖ poleg že omenjenih polj v meniju pa najdemo še zneske prijavljene v stečaj ali prisilno poravnavo, zneske danih minus prejetih avansov, dane blagovne kredite minus prejete blagovne kredite in pa dane garancije minus prejete garancije;
- ❖ informativni podatek na koncu pa je podatek o raznih naložbah in izvenbilančnih kontih;
- ❖ v analizi pa je zelo pomemben še podatek rang, kar pomeni da poslovne partnerje rangiramo, glede na njihovo kvaliteto in sicer od 1 do 9, kar pomeni:
 - Rang 1: Stroga prepoved prodaje kupcem, ki so šli v stečaj ali prisilno poravnavo in nihče v podjetju tem kupcem ne more prodati blaga;
 - Rang 2: Prodaja na predračun, to pa zato, ker so v tem rangu kupci, ki imajo težave s plačili, ali pa so toženi;
 - Rang 3: Prepoved prodaje, če ima kupec odprte terjatve nad 30 dni. Prodaja je možna le z odobritvijo finančno odgovorne osebe;
 - Rang 4: V tem rangu so kupci, ki imajo znesek terjatev nad odobrenim limitom ali trikratno povprečno prodajo. Kupcem prodaja ni dovoljena, razen z odobritvijo finančno odgovorne osebe;
 - Rang 5: Pomeni prosto prodajo do odobrenega limita. Če znesek presega odobreni limit, je potrebna odobritev finančno odgovorne osebe;
 - Rang 6: Prodaja poslovnemu partnerju je dovoljena s soglasjem finančno odgovorne osebe. Te partnerje moramo sproti spremljati;
 - Rang 7: V tem rangu so veliki kupci in za njih je prodaja prosta, razen če je vnešen limit, potem je prodaja dovoljena do omenjenega zneska;
 - Rang 8: Stroga prepoved prodaje po sklepu kreditnega odbora. Tu so finančno odgovorne osebe močno prekoračile odobreni limit in je nujna intenzivna izterjava;

- Rang 9: To je nov kupec in prodaja v tem rangu ni dovoljena, razen, če spremenimo rang na 2, se pravi na predračun. V primeru daljšega sodelovanja je potrebno skleniti pogodbo in pridobiti ustrezno zavarovanje, kar je osnova za določitev limita in uvrstitev na rang.

6 SODNA IZTERJAVA

V kolikor nam dolga od kupcev ne uspe izterjati bodisi v cestnem prometu bodisi kje drugje, se odločimo za tožbo. Pripravimo ustrezno dokumentacijo in jo predamo pravni službi. V pravni službi se še enkrat poizkusijo dogovoriti o načinu poravnave. Če dogovor ni mogoč, pripravijo izvršilni predlog, katerega vsebina predstavlja glavnic, obresti in sodni stroški. Na podlagi izvršilnega predloga sodišče izda izvršilni sklep. V kolikor kupec ne ugovarja, postane sklep pravnomočen in izterljiv.

Z izvršbo za poravnavo terjatve se lahko seže na vsako dolžnikovo stvar. Ločimo izvršbo na izterjavo denarne terjatve in izvršbo za uveljavitev nedendarne terjatve. Izvršba za izterjavo denarne terjatve se dovoli na premočnini ali nepremočnini. Na premočnini se opravi z rubežem in ocenitvijo stvari, s prodajo stvari in s poplačilom upnika iz zneska, ki je bil dobljen s prodajo. Na nepremočnini se opravi izvršba z zaznambo sklepa o izvršbi v zemljiški knjigi, z ugotovitvijo vrednosti nepremočnine in s poplačilom upnikov iz zneska, dobljenega s prodajo (Prek, 1996, stran 45).

Za uveljavitev izvršbe nedendarne terjatve morajo biti opravljeni določeni postopki za izročitev in dobavo premočnih stvari, izpraznitev nepremočnine ter uveljavitev obveznosti, kaj storiti, dopustiti ali opustiti.

Pred končanim postopkom pa se lahko tudi z dolžnikom dogovorimo o poravnavi. Pravna služba izvršilni predlog umakne in ustavi izvršbo.

Kadar pa dolžnik vloži ugovor, sodišče izvršilni sklep razveljavi. Postopek prevzame odvetnik do končne sodbe. To pa je trnova in dolgotrajna pot, kajti naša sodišča so s tožbami za izterjavo dolgov zelo zasuta.

7 PREDLOGI ZA OBVLADOVANJE TERJATEV IN BOLJŠO IZTERJAVO

V cestnem prometu prihaja v sodobnem času do kar nekaj težav. V našem podjetju je največji problem neplačevanje. Nekateri prevozniki pač ne zmorejo plačevati, ker nimajo utečenega posla. Vemo, da zmagujejo tisti načini prevozov, ki so najbolj donosni zato šibkejši avtoprevozniki nimajo nobene možnosti za uveljavitev.

Kot najboljši predlog za obvladovanje terjatev smo pri nas uvedli bonitetni sistem. Boniteta je ocenitev celotnega položaja partnerja in ugotovitev trdnosti njegovega podjetja. Vsebuje celotne aktivnosti proizvodnih in prodajnih programov, sloves, ki ga podjetje uživa v poslovnem svetu, njegov položaj na trgu ter s tem povezane kreditne in poslovne sposobnosti in, nenazadnje, tudi likvidnosti podjetja. Podjetje mora svoje poslovne partnerje dobro poznati in nenehno spremljati njihove poslovne korake. Zato so informacije o boniteti poslovanja podjetja, zlasti v negotovih gospodarskih razmerah, zelo iskane. Merkur, d.d., ima svojo bonitetno službo, ki skrbi za sveže podatke in obdelavo le-teh in nam predstavljajo veliko pomoč pri odločanju o poslovanju s posameznim partnerjem. Problem so pa bilance pravnih oseb (s.p. in manjših podjetij), katere niso revidirane in so kot take velikokrat nezanesljive ter niso pravi pokazatelj uspešnosti poslovanja posamezne pravne osebe.

7.1 PRVI NIVO BONITETNEGA SISTEMA – ISKANJE

| Območna prodaja | Matična | Davčna | Partner | Naziv | Kraj | Celotni prihodki | Neto saldo terjatev Merkur | Bilance Merkur | Prepoved | Vir Povez | |
|-----------------|---------|--------|---------|-------|------|------------------|----------------------------|----------------|----------|-----------|-------|
| | | | | NAZIV | | 3.502.561 | 3.679 | 5,6 | 8,85 | NE | 1 M-B |

Slika 10: Prvi del bonitete

Prvi del je po svoji naravi iskalnik, ki omogoča iskanje po subjektih, kar močno skrajša iskalni čas. Iščemo lahko po matični številki subjekta, po šifri partnerja, pod katero ga vodimo, po nazivu ter po kraju, v katerem ima subjekt sedež. Klik na rezultat iskanja služi kot prehod na drugi nivo.

7.3 TRETJI NIVO BONITETNEGA SISTEMA – PODROBNOSTI

Tretji nivo predstavljajo podrobnejši podatki ter grafična analiza. Na voljo so sledeči podatki:

- ❖ **Bilanca** – bilanca stanja in izkaz poslovnega izida – prikazana je relativna sestava postavk znotraj bilance stanja ter izkaza poslovnega izida;
- ❖ **Kakovostna bonitetna ocena** – na podlagi informacij, ki jih pridobijo komercialisti predstavniki na terenu;
- ❖ **Komentarji s finančnih timov in kreditnih odborov** – kronologija komentarjev, ki so bili za določenega partnerja podani na finančnem timu ali kreditnem odboru;
- ❖ **Grafična analiza** – kot podpora drugemu nivoju, kjer so zajeti bistveni podatki za odločanje in so prikazani grafično.

7.4 KAZALNIKI

Kratkoročni koeficient likvidnosti – ta kazalnik kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalnika 1, pomeni, da podjetje financira kratkoročna sredstva v celoti s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. V primeru, da je vrednost kazalnika večja od 1, financira podjetje kratkoročna sredstva tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika, tem boljša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja.

Pospešeni koeficient likvidnosti – kaže ali podjetje financira kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja, najtežje unovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti podjetja poravnati kratkoročne obveznosti brez poseganja v zaloge.

Delež kapitala v financiranju – kazalnik kaže financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je podjetje finančno tvegano za upnike.

Gospodarnost poslovanja – pove, koliko je podjetje doseglo prihodkov iz poslovanja. Podjetje je poslovno uspešno, če je čim večja vrednost tega kazalnika in hkrati izkazuje čisti dobiček.

Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog – kaže financiranje dolgoročnih sredstev in zalog. Nizka vrednost kazalnika pomeni, da je podjetje plačilno nesposobno, če je vrednost kazalnika večja od 1, velja zlato bilančno pravilo, ki pravi, da morajo biti dolgoročna sredstva, vključno z zalogami, dolgoročno financirana.

Dnevi vezave zalog za proizvodna in trgovska podjetja – kazalnik kaže povprečno število dni vezave sredstev v zalogah za obdobje enega leta.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev in kratkoročnih poslovnih obveznosti – kazalnik kaže povprečno število dni vezave terjatev iz poslovanja za obdobje enega leta in v kolikih dneh podjetje poravnava kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Večje število dni kaže na slabšo plačilno sposobnost podjetja.

Čista donosnost sredstev in kapitala – večji je kazalnik, bolj uspešno je podjetje.

Dodana vrednost na zaposlenega – podjetje je poslovno uspešno, če ima čim večji znesek dodane vrednosti na zaposlenega in če ima čisti dobiček.

7.5 IZRAČUN BONITETNE OCENE

Bonitetna ocena se računa iz bilance stanja. Kratkoročni koeficient likvidnosti izračunamo tako, da kratkoročna sredstva primerjamo s kratkoročnimi obveznostmi. Večje vrednosti pomenijo boljši rezultat. Koeficient je merilo kratkoročnega likvidnostnega položaja podjetja. Kaže sposobnost odplačevanja obveznosti, ki zapadejo v manj kot enem letu s sredstvi, ki so vnovčljiva vsak v enem letu. Kaže sposobnost financiranja tekočega poslovanja. Na splošno bi lahko rekli; višja je vrednost koeficienta, večjo sposobnost odplačevanja kratkoročnih obveznosti ima podjetje.

7.6 IZRAČUN PREPOVEDI POSLOVANJA

Prepoved poslovanja je bonitetna ocena, ki se računa iz bilance stanja in podatka o številu zaposlenih. In sicer v primeru, če je izpolnjen eden od pogojev:

- ❖ število zaposlenih = 0;
- ❖ kapital je manjši ali enako nič;
- ❖ družba je kapitalsko neustrezna (10. člen zakona o finančnem poslovanju podjetij določa, da je družba kapitalsko neustrezna takrat, če je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami, dosegla polovica osnovnega kapitala družbe).

Posebnosti so le pri samostojnih podjetnikih in sicer:

- ❖ število zaposlenih, ki mora biti različno od 0 ni, saj nič zaposlenih pri samostojnem podjetniku pomeni, da dela eden oziroma sam podjetnik;
- ❖ kapital se računa kot razlika med obveznostmi in terjatvami na lastniškem računu;
- ❖ kapitalska neustreznost se izračuna po prirejeni formuli in sicer, kapitalska ustreznost = celotni poslovni izid / kapital; vsebinsko ni popolnoma enako kot za pravne osebe, vendar je dovolj dober približek glede na razpoložljive informacije, ki jih je iz bilanc stanja sploh mogoče pridobiti.

V našem podjetju imamo sestavljen vprašalnik za vsakega partnerja, s katerim poslujemo. Vprašalnik izpolnjujejo komercialist predstavniki ali zadolžene osebe za partnerja brez sodelovanja ali vednosti partnerja, ker ne želimo imeti negativnega odziva. Ta vprašalnik pa sestavljajo naslednji podatki :

- ❖ naziv podjetja;
- ❖ davčna in matična številka partnerja;
- ❖ glavne panoge dejavnosti (ali je to predelovalna ali storitvena dejavnost, ali se ukvarjajo z gradbeništvom, trgovino, gostinstvom ali drugo storitveno dejavnostjo);

- ❖ če podjetje v bližnji prihodnosti načrtuje kakršnokoli reorganizacijo;
- ❖ s kakšno krizo poslovanja se je podjetje soočalo nazadnje (ali je šlo za stečaj, prisilno poravnavo, izgubo domačega ali tujega trga, odpuščanje delavcev ter če je prišlo do zamenjave vodstva);
- ❖ ali imamo zavarovane terjatve;
- ❖ ali v podjetju deluje interna revizija;
- ❖ podatke o lastnikih podjetja;
- ❖ doba vodenja direktorja;
- ❖ ali vodstvo drži besedo in izpolni obljube;
- ❖ ocenitev vodstva;
- ❖ ali obstaja možnost strateškega povezovanja;
- ❖ s kakšnimi posli je podprto poslovanje (pogodba);
- ❖ s katerimi podjetji še poslujejo in imajo sklenjene pogodbe;
- ❖ katere tri storitve ali proizvodi v proizvodnji so glavni po deležu realizacije
- ❖ njihovi največji kupci;
- ❖ njihovi največji dobavitelji;
- ❖ največji konkurenti podjetja;
- ❖ ugled podjetja v lokalnem okolju;
- ❖ lastništvo poslovnih prostorov;
- ❖ strateške usmeritve podjetja;
- ❖ najpomembnejši ciljni trg podjetja;
- ❖ ali je vpliv inovacij prisoten;
- ❖ kako bi partnerja ocenili drugi poznavalci;
- ❖ splošno mnenje o partnerju.

Naj povem le to, da je boniteto poslovanja posameznega partnerja moč oceniti le na podlagi temeljnih presoje celotnega poslovanja podjetja, z več zornih kotov; vse kazalnike bonitete je treba povezati v celoto, saj posamezni kazalnik osvetljuje le delen rezultat poslovanja.

8 ZAKLJUČEK

V našem podjetju terjati prevoznike, prevozna in druga podjetja, včasih ni enostavno. Nekateri partnerji pač ne morejo poravnati svojih obveznosti, naš cilj pa je, da dobimo blago ali storitev v nekem doglednem času poravnano. Kadar se znajdejo naši partnerji v vrtincu neporavnanih obveznosti, so zelo občutljivi, če jih stalno kličemo in nadlegujemo.

Zato predlagam, da že pred sklenitvijo posla dobro preverimo partnerja glede plačilne sposobnosti, kako posluje in pridobiti podatke iz bonitetne službe. Informacije morajo biti ažurne, pri nas pa to traja po več dni, da lahko pridemo do podatkov. Pravočasna informacija je informacija, ki ima vrednost. Lahko nam omogoči življenjsko ali poslovno priložnost, lahko pa jo omogoči tistemu, ki ima pravo informacijo ob pravem času. Dobra informacijska podpora nam je lahko v veliko pomoč. Pri sestavi programskih rešitev za učinkovito izterjavo dolga moramo vključiti vse faze postopka izterjave ter strokovnjake programerje, finančnike in pa pravnike. Zbiranje in obdelava podatkov, potrebnih za učinkovito izterjavo, se začne že v komerciali pri sklenitvi posla. Podatki, ki naj bi jih komercialist pridobil o stranki, se morajo takoj vnesti v računalnik, saj jih kasneje nujno potrebujemo pri izterjavi.

V kakšne velike posle naj bi se ne spuščali brez osnovne pogodbe, ki naj jo pregleda nekdo, ki je strokovnjak na tem področju, kajti osnovna pogodba je najbolj pomemben dokument, ki določa pravila igre. Pri pogodbi moramo biti pozorni na plačilni rok, kar je seveda stvar lastne presoje. Dolžina plačilnega roka je odvisna tudi od solidnosti partnerja, njegovega finančnega stanja in pa seveda od dolgoročnosti sodelovanja.

Vsak večji posel naj bi bil zavarovan. Zavarujemo se lahko z različnimi instrumenti. Partnerjem, ki imajo dobro bonitetno oceno, lahko prodajamo na odprto, medtem ko partnerjem, ki jim ne zaupamo, jih ne poznamo dovolj ali smo imeli z njim slabe izkušnje, prodajamo po predračunu. Na podlagi bonitetne ocene lahko razberemo, za kakšno stopnjo tveganosti gre pri novem partnerju. V financah lahko dostikrat že vnaprej napovemo določene težave s kupcem. S svojim znanjem lahko pomagamo prodajnemu oddelku, da ne sklene prenagljene pogodbe v škodo lastnega podjetja. Pomembna je tudi odgovornost komercialistov v prodaji, ker se včasih ne držijo dogovorjenih limitov. Limit določi finančna služba glede na promet ali pa je individualno dogovorjen in se ga je treba držati, vsaj toliko časa, da vidimo, kako partner plačuje. V kolikor plačuje slabo naj se limit ukine, če je dober plačnik, pa naj se limit poveča. Tako bomo lažje obvladovali terjatve, kupci pa se bodo navadili na določen red.

Poslovno življenje je igra, v kateri dobivajo tisti, ki so nanjo bolje pripravljeni in bolje informirani. Zato naj velja, da naj se ne spuščamo v posel z novimi ali starimi poslovnimi partnerju, o katerih nimamo dovolj informacij. Zbirajmo o njih informacije, ki so lahko uradne, poluradne ali pa iz lastnega arhiva. Vsi v podjetju si prizadevajmo, da bi bilo neplačanih terjatev vedno manj. Seveda pa ima pri tem tudi država pomembno vlogo, saj bi veliko problemov lahko rešili s pomočjo bolj učinkovite zakonodaje in s pomočjo sodišč, saj dobro vemo, da sodni mlini delujejo prepočasi in veliko partnerjev zaradi tega že v tem času propade. Dobra izterjava pa zahteva nenehne izboljšave in nenehne preнове na vseh področjih.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Filipič, D., Markovič-Hribernik, T. (1998) Osnove financ, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
2. Filipič, D., Mlinarič, F. (1999) Temelji podjetniških financ, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
3. Habjan, B. (1991) Uspešna izterjava, INFIN, Ljubljana
4. Ivanko, Š. (1990) Osnove organiziranja poslovanja in dela, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
5. Jay, M. (1992) Tehnike izterjave dolgov, Video Arts, Oxford
6. Lipovec, B. (1996) Izterjava dolgov v teoriji in praksi s primeri, Skriptorij KA, Radovljica
7. Mramor, D. (2002) Teorija poslovnih financ, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Ljubljana
8. Prek, M. (1996) Učinkovita izterjava dolgov, Primath, Ljubljana
9. Robnik, L. (2000) Računovodstvo in finančno poslovanje, Doba, Maribor
10. Volk, D. (2003) Izterjava denarnih terjatev, GV izobraževanje, Ljubljana

VIRI:

1. Merkur, d.d. (2007) Bonitetni sistem za podporo odločanju, Naklo
2. Merkur, d.d. (2007) Interni podatki izterjave, Naklo
3. Merkur, d.d. (2007) Interni podatki analize partnerja, Naklo
4. Merkur, d.d. (2007) Pravilnik o organiziranosti Merkur, d.d., št. 1.01.002, Naklo
5. Merkur, d.d. (2007) Postopki sodne izterjave; navodila za delo št. 3.99.014, Naklo
6. Koritnik, M. (2007) Seminarska naloga pri predmetu Tehnologija prometa, Izterjava dolga

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Organizacijska shema Merkur, d.d. (Intranet Merkur,d.d., 2007)..... | 9 |
| Slika 2: Primerjava odstotka izterjave za področje Gorenjska v obdobju januar-september 2007 | 17 |
| Slika 3: Primerjava odstotka izterjave za področje Dolenjska v obdobju januar-september 2007 | 18 |
| Slika 4: Primerjava odstotka izterjave za področje Ljubljane v obdobju januar-september 2007 | 19 |
| Slika 5: Primerjava odstotka izterjave za področje Primorske v obdobju januar-september 2007 | 20 |
| Slika 6: Primerjava odstotka izterjave za področje Celja v obdobju januar-september 2007 | 21 |
| Slika 7: Primerjava odstotka izterjave za področje Maribora v obdobju januar-september 2007 | 22 |
| Slika 8: Primerjava odstotka izterjave med področji v obdobju januar-september 2007 | 23 |
| Slika 9: Analiza partnerja..... | 27 |
| Slika 10: Prvi del bonitete | 31 |
| Slika 11: Drugi del bonitete..... | 32 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Gorenjske | 17 |
| Tabela 2: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Dolenjske..... | 18 |
| Tabela 3: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Ljubljane | 19 |
| Tabela 4: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Primorske | 20 |
| Tabela 5: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Celja | 21 |
| Tabela 6: Plan in rezultat izterjave v € in v odstotkih za področje Maribora | 22 |
| Tabela 7: Odstotek izterjave po področjih..... | 23 |