



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

PLAČILNA DISCIPLINA V PODJETJU X

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidat: Primož Ušaj

Kranj, avgust 2011

ZAHVALA

Rad bi se zahvalil g. Vojku Šilerju, da je sprejel mentorstvo in me sproti in strokovno vodil v pravo smer.

Posebna zahvala gre vsem sodelavcem, posebej Simoni Ciglar, vodji financ, g. Marku Zivlakoviču, pomočniku direktorja, in seveda celotnemu podjetju Tinex, d. o. o., za strokovno pomoč in nasvete pri pridobivanju napotkov ter informacij.

Zahvaljujem se tudi celotni družini in prijateljem za podporo in pomoč pri izdelavi naloge.

IZJAVA

»Študent Primož Ušaj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Vojka Šilerja.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Terjatvam kot obliki sredstev je treba v velikem številu slovenskih podjetij posvetiti posebno pozornost zaradi njihovega vpliva na zagotavljanje ustrezno velikega in pravočasnega denarnega toka, likvidnost in plačilno sposobnost podjetja, sposobnost financiranja, ohranjanje konkurenčne sposobnosti podjetja in zaradi vpliva na nadaljnji razvoj podjetij – posledično celotnega gospodarstva.

Zaradi želje, da bi bile terjatve pravočasno poravnane oziroma da bi se gibale v načrtovanem obsegu, je treba v podjetju voditi politiko kreditiranja kupcev. Ukrepe v zvezi s terjatvami delimo v dve skupini. Prva skupina ukrepov se nanaša na prihodnje terjatve. Gre za pridobivanje informacij o boniteti prihodnjega dolžnika. V drugo skupino ukrepov sodijo inštrumenti zavarovanja terjatev in ukrepi za hitrejše unovčenje že nastalih terjatev.

Terjatve je treba tudi analizirati. Tako lahko oblikujemo strukturo terjatev, pri kateri bomo imeli čim manj neizterljivih terjatev in nerednih plačnikov.

V Sloveniji bo treba vzpostaviti instrumente zagotavljanja plačilne discipline in spoštovanja pogodbenih obveznosti.

Ključne besede: finančna nedisciplina, terjatve, sporne terjatve, analiza terjatev, ukrepi za izterjavo terjatev

ABSTRACT

Accounts receivable as a resource deserve a close attention of many Slovenian companies as they play a significant role in companies' liquidity, solvency, and financing, in maintain in good cash flow and competitiveness, and in future development of companies or even of economy as a whole.

Policy on crediting customers needs to be established and implemented in order to prevent outstanding receivables or control their scope. Measures concerning receivables can be divided in to two groups. The first one refers to future receivables in terms of gathering information on credit rating of future customers. This condo group consists of receivables insurance instruments and of measures for faster realization of accruals receivables.

In addition, receivables need to be analyzed. Such an analysis helps create a receivables structure with as few uncollectible receivables and slow payers as possible.

Slovenia needs to establish instruments for enhancing payment discipline and fulfill meant of contractual obligations.

Key words: poor financial discipline, receivables, outstanding receivables, receivables analysis, measures for prompt debt collection.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3 Predpostavke in omejitve	2
1.4 Metode in tehnike dela	3
2 TERJATVE IN PLAČILNO-FINANČNA NEDISCIPLINA	4
2.1 Opredelitev poslovnih terjatev	4
2.2 Obvladovanje terjatev	6
2.2.1 Nadzor nad terjatvami.....	6
2.2.2 Oblikovanje plačilnih pogojev.....	7
2.2.3 Oblike plačil	8
2.3 Sporne terjatve.....	9
2.4 Plačilna nedisciplina in usmeritve EU	10
2.5 Plačilna nedisciplina v Sloveniji.....	10
3 ZAVAROVANJE IN UNOVČEVANJE TERJATEV	11
3.1 Boniteta podjetja in ocena kreditne sposobnosti	11
3.2 Zavarovanje terjatev	14
3.3 Zagotavljanje pravočasne poravnave terjatev.....	18
3.3.1 Izstavljanje računa	18
3.3.2 Določanje kriterijev, kdaj kupec zamuja s plačilom.....	18
3.3.3 Izterjevanje terjatev.....	19
3.3.4 Politika izterjav.....	21
3.4 Unovčevanje terjatev	23
4 PLAČILNE KARTICE KOT UKREP ZA ZMANJŠANJE FINANČNE NEDISCIPLINE	25
5 PLAČILNA NEDISCIPLINA V PODJETJU X IN REŠITEV PROBLEMA	29
5.1 O podjetju	29
5.2 Način obdelave naročil.....	30
5.3 Plačilna nedisciplina in terjatve do kupcev v podjetju.....	31
5.4 Vloga in pomen prodajne in finančne službe za obvladovanje terjatev	34
5.5 Odloženo plačilo.....	36
5.6 Zmanjšanje finančne nediscipline s pomočjo nekaterih ukrepov in finančnih mehanizmov	38
5.7 Povzetek ukrepov	43
6 ANALIZA MOŽNIH IZBOLJŠAV	44
7 SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI	48

1 UVOD

Ena izmed negativnih komponent poslovanja večine slovenskih podjetij je izrazita plačilna nedisciplina kupcev. Vzroke lahko iščemo v zunanjih in notranjih dejavnikih poslovanja. Negativni zunanji dejavniki so predvsem posledica krize v gospodarstvu, izguba starih trgov, neučinkovita zakonodaja in sodni sistem, notranji dejavniki pa so nesposobnost prilagajanja novim razmeram poslovanja, slabo vodenje in veliki stroški spremljanja terjatev. S tem problemom se sooča tudi podjetje X.

V okviru finančne discipline kupcev v podjetju X se osredotočamo predvsem na poslovne partnerje. Pravne osebe na veliko izkoriščajo možnost nakupa z odložljivim plačilom. A pri tem se pojavi problem: veliko kupcev tega kupljenega blaga ne plača pravočasno. Včasih je potrebna tudi finančna izterjava, da podjetje X pokrije svoje terjatve.

Možnost odloga plačila prinaša tudi velike stroške za podjetje, ki se odloči za tovrstno prodajo, je pa nujna zaradi pridobivanja večjega tržnega deleža na trgu. Zraven stroškov ima tovrstna prodaja še eno veliko pomanjkljivost – to je varnost plačil na račun večjega tržnega deleža.

1.1 Opredelitev problema

Kot zaposleni v podjetju X se vsakodnevno srečujemo s tovrstnimi, prej opisanimi problemi. Uporabnik oziroma kupec pride na prodajno mesto, izkoristi možnost odloženega plačila, na koncu pa v podjetju ugotovimo, da je kupec neplačnik in da tudi nima drugih virov kot založena sredstva za poplačilo dolga. Pri tem nastane zamuda pri poplačilu dolga, pri podjetju X pa pride do izpada vrednosti sredstev, ker je podjetje moralo vložiti sredstva v odkupljeno vrsto blaga.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Iz opisanega sledi glavni namen diplomske naloge, to je predstaviti tovrstne probleme, jih raziskati in ponuditi smernice za rešitev te problematike. V podjetju X

se vsi vodilni in pristojni zavedajo tega problema, na žalost pa obširnejših raziskav še ni bilo opravljenih. Zato bi bilo treba to področje podrobno raziskati, saj verjamemo, da bi lahko to pripomoglo k še večji poslovni uspešnosti podjetja X na trgu. Na podlagi tega lahko predstavim tudi glavne cilje diplomske naloge, ki jih lahko razdelimo v dve skupini.

- V teoretičnem delu želimo:
 - predstaviti osnovne pojme, ki se navezujejo na prodajo in plačilo storitev ali blaga;
 - opredeliti dejavnike, ki vplivajo na finančno disciplino;
 - opredeliti možnosti, ki jih podjetja imajo, da poplačajo svoje terjatve.

- V raziskovalnem delu želimo:
 - predstaviti podjetje X;
 - opredeliti in opisati načine in oblike prodaje pravnim osebam v podjetju X;
 - predstaviti probleme, ki jih ima podjetje X pri tovrstni prodaji;
 - opredeliti se do možnosti, ki jih ima podjetje za reševanje te problematike.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomske naloge bomo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- podjetje X je zaradi velike konkurence na trgu prisiljeno kupcem ponuditi različne in zanje ugodne načine prodaje;
- kupci se kot neplačniki pojavljajo pogosto tudi zaradi tega, ker so sami žrtev neplačevanja; finančna disciplina v Sloveniji je po našem mnenju velik problem za vsa podjetja;
- podjetje X je prisiljeno poiskati nove, plačilno bolj varne oblike prodaje.

V raziskavi se omejujemo predvsem na podjetje X in na problematiko finančne discipline v tem podjetju. Teoretične značilnosti plačevanja, načinov plačevanja, finančne discipline in izterjave dolgov bomo opisali le toliko, kolikor je potrebno za razumevanje problematike obravnavanega podjetja. Sam obseg diplomskega dela

je namreč premajhen, da bi se lahko lotili širše raziskave finančne discipline v Sloveniji.

1.4 Metode in tehnike dela

Diplomska naloga bo v določeni meri poslovna raziskava, katere namen bo ugotoviti stanje na omenjenem področju. Zato bodo tudi metode in tehnike dela podrejene temu cilju. Pri delu se bomo naslonili na uporabo primarnih in sekundarnih virov. Uporabljene pa bodo tako deskriptivne metode dela kot tudi analitične metode. Predvsem se bomo naslonili na uporabo naslednjih metod:

- deskriptivne metode,
- kompilacijske metode,
- analitične metode in
- metode induktivnega sklepanja.

Pri pisanju bodo v pomoč viri in literatura s tega področja. Pomagali si bomo tudi s spletom, ki v zadnjem času postaja sredstvo za učinkovito in hitro pridobivanje informacij. Kot pomemben vir predhodnih raziskav se predvsem lahko omeni strokovne in znanstvene raziskave, ki so kot vir omenjene tudi v poglavju o virih in literaturi. Zato za začetek, kaj o poslovnih terjatvah govori ta literatura. Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od neke osebe plačilo dolga, dobavo kakšne stvari ali da opravi kakšno storitev. Pojavljajo se večinoma do kupcev (terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in opravljenimi storitvami pa tudi v zvezi s prodanimi opredmetenimi osnovnimi sredstvi), lahko pa tudi do dobaviteljev (terjatve za dane predujme in varščine), zaposlenih (terjatve za povračilo škode), države (terjatve za plačane davke), uporabniki finančnih naložb (terjatve za obresti, deleže v dobičku) in drugih (Filipič in Mlinarič, 1999, 133).

2 TERJATVE IN PLAČILNO-FINANČNA NEDISCIPLINA

V današnjih gospodarskih razmerah je finančna nedisciplina prav gotovo velika. Z njo se srečujemo vsak dan, pri čemer pa je treba poudariti, da se opaža njeno negativno stopnjevanje. Zaradi finančne nediscipline tarnajo vsi, ob tem pa tudi zamolčijo, da jo tudi sami nadvse uspešno soustvarjajo. Tako se je veriga zaradi neplačila nekaterih podjetij začela širiti na druga podjetja, ki zaradi njih niso mogla poravnati svojih obveznosti. Počasi se je stanje preneslo na vsa podjetja in finančna nedisciplina je postala vsesplošen problem. Vse to ima močan vpliv na dobra podjetja, ki se mnogokrat znajdejo na robu propada. Podjetja se zavedajo, da neplačane terjatve močno vplivajo na njihovo finančno moč, vse to pa se izraža v problemih s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo, sposobnostjo financiranja in nazadnje je s tem omejen tudi nadaljnji razvoj mnogih podjetij kot tudi celotnega gospodarstva.

Profesionalnost procesa upravljanja in obvladovanja odnosov s kupci pomembno vpliva na podjetje in njegovo poslovanje. Čim bolj se podjetja zavzemajo za svoje kupce, jih bolje spoznajo, sodelujejo z njimi, manj težav imajo pri nastajanju nepotrebnih terjatev, ki jih povzročajo marsikateri kupci. Za čim bolj učinkovito obvladovanje terjatev pa je treba najti ustrezne ukrepe v okviru posameznega podjetja kot tudi celotnega gospodarstva. Podjetja morajo izgraditi ustrezen sistem za reševanje teh problemov, ki naj temelji na čim boljšem nadzoru nad terjatvami, pravočasnem reagiranju, čim bolj ustreznem zavarovanju terjatev, preverjanju bonitete, ustreznem informacijskem sistemu itd.

2.1 Opredelitev poslovnih terjatev

Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od neke osebe plačilo dolga, dobavo kakšne stvari ali da opravi kakšno storitev. Pojavljajo se večinoma do kupcev (terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in opravljenimi storitvami pa tudi v zvezi s prodanimi opredmetenimi osnovnimi sredstvi), lahko pa tudi do dobaviteljev (terjatve za dane predujme in varščine), zaposlenih (terjatve za povračilo škode), države (terjatve za

plačane davke), uporabniki finančnih naložb (terjatve za obresti, deleže v dobičku) in drugih (Filipič in Mlinarič, 1999, 133).

Terjatve so glede stopnje likvidnosti, koliko časa je potrebnega pri spreminjanju iz nedenarne v denarno obliko premoženja, takoj za denarjem in kratkoročnimi vrednostnimi papirji, vendar pred zalogami. Terjatve so v bistvu le en korak pred denarno obliko. Za doseganje optimalnega obsega terjatev je treba voditi politiko tudi na tem področju. S politiko unovčevanja terjatev mislimo na tiste napore in ukrepe, ki jih je treba izvajati, da se terjatve pravočasno poravnajo oziroma je povprečni obseg terjatev v okviru načrtovanih. Učinkovitost teh naporov se lahko ocenjuje posredno glede na izgube zaradi neporavnanih ali nepravočasno poravnanih terjatev. Dodatni stroški, ki so potrebni pri unovčevanju zapoznelih terjatev, morajo biti manjši od ekonomskih koristi, ki jih želimo doseči (Filipič in Mlinarič, 1999, 136).

V sodobnem tržnem gospodarstvu se večina prodaje opravi z odlogom plačila, na kredit. To pomeni, da kupec poravna obveznosti do podjetja, ki mu je prodalo določen proizvod ali opravilo storitev, šele določen čas po prejemu blaga ali opravljeni storitvi. V vmesnem času, ko podajalec še ne prejme plačila, podjetje izkazuje terjatev do kupca. Terjatve do kupcev (accountreceivable) enega podjetja so seveda obenem obveznost do dobavitelja (accountpayable) drugega podjetja. Pri opravljanju svoje dejavnosti kupec praviloma ne plačuje nabave blaga ali storitev takoj, običajno opravi plačilo po določenem roku nabave blaga ali prejemu računa in tako posluje z dobaviteljem preko kratkoročnega dolga, ki je za kupca v bistvu prejeti blagovni kredit in za prodajalca dani blagovni kredit. Velikost danega blagovnega kredita s terjatvijo do kupca ob prodaji proizvoda in/ali storitve je odvisna od finančnega položaja podjetja, saj mora to upoštevati zahtevo po vzdrževanju svoje likvidnosti, plačilne sposobnosti in primerne čistega (pozitivnega) denarnega toka ter stroške financiranja (Repovž, 1994, 116).

2.2 Obvladovanje terjatev

V blagovnem prometu se pojavljajo terjatve do kupcev blaga, ker kupci plačajo blago s časovnim zaostankom. Blago se kupcu lahko proda z običajnim plačilnim rokom ali pa na kratkoročni kredit, ki ga v tem primeru imenujemo blagovni, komercialni ali tudi odložilni kredit. Za boljše obvladovanje terjatev do kupcev uporabljamo naslednje ukrepe (Repovž, 1994, 119):

- takojšnje izstavljanje računov (praviloma istočasno z dobavo);
- nadzor nad terjatvami do kupcev po v analizi terjatev navedenih merilih;
- stimuliranje kupcev z nudenjem vnaprej dobro preračunanega popusta za hitrejše plačilo (kasaskonto);
- zavarovanje plačila terjatve do kupcev pri zavarovalnici in z inštrumenti (akreditiv, garancije, menice, akceptni nalog, ček);
- limitiranje terjatev pri neplačilu računov glede na obseg letnih nakupov;
- prodaja terjatev, faktoring, swap posli, kompenzacije;
- avtomatsko obvladovanje izterjave z opomini, tožbami, izvršbami.

2.2.1 Nadzor nad terjatvami

Spremljanje terjatev je ena od osrednjih nalog finančnega oddelka. Spremljanje terjatev do kupcev zagotavlja relevantne podatke o stanju in gibanju celotnih ter posameznih terjatev do kupcev. Na podlagi teh podatkov lahko finančni oddelek in vodstvo podjetja primerno in pravočasno ukrepata, če se izkaže, da je gibanje celotnih terjatev negativno ali da posamezen kupec ni pravočasno poravnal terjatve. Pri vseh tehnikah spremljanja terjatev je najpomembnejše, da podjetje vzpostavi skoraj popolno bazo podatkov o vsaki posamezni terjatvi, datumu njenega nastanka, kupcu, do katerega je terjatev vzpostavljena, datumu zapadlosti ter informacijo, kaj se je v preteklosti dogajalo s terjatvijo do posameznega kupca.

2.2.2 Oblikovanje plačilnih pogojev

Plačilo je kupec (po uzancah in Zakonu o obligacijskih razmerjih) dolžan poravnati v osmih dneh po prejemu fakture z vključeno klavzulo o zamudnih obrestih (www.ra-sora/).

Plačilni roki

Na splošno podjetje pri oblikovanju plačilnih rokov upošteva tri dejavnike (Mramor, 1993, 291):

- Velikost terjatve

Če je terjatev do kupca razmeroma majhna, je plačilni rok navadno krajši, saj je sledenje takih terjatev zaradi številnosti dražje, kupci so za podjetje manj pomembni in hkrati manj občutljivi na zaostrenost kreditnih pogojev.

- Verjetnost, da kupec ne bo plačal

Za kupce, za katere je po oceni podjetja kreditno tveganje veliko, so navadno oblikovani bolj restriktivni kreditni pogoji.

- Pokvarljivost blaga

Če gre za hitro pokvarljivo blago, so plačilni roki krajši. Tako je rok plačila za sveže živilske proizvode zelo kratek, saj prodajalec ve, da je treba blago hitro prodati in da bo denar, pridobljen s končno prodajo, kmalu na razpolago za plačilo.

Popusti za takojšnje plačilo

Popusti za hitro plačilo so navadno del kreditnih pogojev. Najpomembnejši razlogi za ponudbo so: hitrejše plačilo in s tem manjši oportunitetni stroški vezave denarja, zmanjševanje stroškov izterjave in lažje spremljanje terjatev. Podjetje mora pri oblikovanju popustov upoštevati razmerje med stroški in koristmi, ki jih te prinašajo (Mramor, 1993, 292).

Sankcije za morebitno nepravočasno poravnavo terjatev

V svojih kreditnih pogojih podjetja navadno navajajo tudi možne sankcije, če terjatev ne bo pravočasno poravnana. Najpogostejša oblika je zamudna obrestna mera. V

Sloveniji je ta določena z zakonom. Sankcije so zelo nepriljubljen ukrep, saj jih je navadno zelo težko izvajati (Mramor, 1993, 293).

2.2.3 Oblike plačil

Logar (1998, 316–318) navaja, da so oblike plačil naslednje: predplačilo, plačilo ob dobavi, plačilo ob prejemu računa, standardni pogoji s popusti za hitro plačilo, plačilo na določeni dan v mesecu.

Predplačilo

Predplačilo ali plačilo pred dostavo blaga oziroma pred končanjem storitve ne sodi v skupino kreditnih pogojev, saj v tem primeru kupec kreditira podjetje, ne pa podjetje kupca. Predplačila niso preveč pogosta, uporabljajo pa jih samo, kadar se hoče prodajalec izogniti tveganju neplačila. Ta oblika plačila je najpogostejša pri podjetjih v stečaju in kupcih, s katerimi je imelo podjetje v preteklosti slabe izkušnje ali za katere je ocenilo, da je kreditno tveganje preveliko. Plačilo vnaprej ne omogoča dobave in pregleda ustreznosti blaga oziroma preverjanja kakovosti storitve, zato je sprejemljivo v panogah, v katerih je to obvezno.

Plačilo ob dobavi

Pri plačilu ob dobavi gre za plačilo ob dostavi blaga oziroma takoj, ko je storitev opravljena. Prodajalcu prihrani stroške administracije in slabih terjatev, hkrati pa prodajalec prevzame tveganje nepovrnjenih stroškov dostave, če kupec blago zavrne.

Plačilo ob prejemu računa

Plačilo ob prejemu računa je zaradi časa, ki ga zahtevajo pošiljanje računa, preverjanje pravilnosti računa in drugi administrativni postopki prodajalca in kupca, splošno razumljeno kot odloženo plačilo. Ta način plačila prodajalcu že povzroča administrativne stroške, obstaja pa tudi tveganje slabe terjatve oziroma neplačila dolga.

Standardni pogoji s popusti za hitro plačilo

V številnih panogah za hitro plačilo pogosto ponujajo popuste. Navedba teh pogojev vsebuje popuste v odstotkih od celotne cene, čas, v okviru katerega lahko kupec izrabi popust, in neto plačilni rok.

Plačilo na določeni dan v mesecu

V poslovanju slovenskih podjetij niso prav pogosti. Po teh pogojih je kupec dolžan plačati račun na določeni dan v mesecu, če je bil ta izdan v obdobju do izbranega datuma.

2.3 Sporne terjatve

Sporne terjatve so tiste terjatve, pri katerih je verjetnost plačila majhna ali ničelna in verjetnost nadaljnje prodaje oziroma poslovanja s kupcem tudi zelo majhna ali ničelna. V zvezi s spornimi terjatvami se najverjetneje bo oziroma se je začel sodni postopek. Dvomljive terjatve pa so tiste, pri katerih obstaja domneva, da ne bodo poravnane. Neplačilo zapadle obveznosti (zapadle terjatve do kupca) ima lahko različne vzroke (Repovž, 1994, 117):

- kupec izkorišča svoj tržni in finančni položaj in računa ne plača v dogovorjenem roku, temveč pozneje;
- kupec je trenutno tehnično plačilno nesposoben, vendar namerava svojo obveznost poravnati pozneje;
- kupec je tudi dejansko plačilno nesposoben in obveznosti ne bo poravnal (npr. v stečajju).

MCA (Markov chainanalysis) – Markova verižna analiza – se uporablja za oceno spornosti terjatev. Ta metoda temelji na izkušnjah pričakovanega obnašanja kupcev pri njihovem poravnavanju obveznosti. Razčlenitev terjatev po tehniki (metodi) MCA zahteva (Repovž, 1997, 352):

- določitev meje (število dni, mesecev), kdaj se posamezna terjatev do kupcev šteje kot sporna terjatev;
- tehtanje verjetnosti, ali bo račun plačan ali proglašen za sporno terjatev;
- ocenitev povprečnega zneska prenosa dela terjatev v sporne terjatve;
- predvidevanje vpliva politike terjatev do kupcev na likvidnost, plačilno sposobnost in denarni tok podjetja.

2.4 Plačilna nedisciplina in usmeritve EU

Pogodbena disciplina v EU je podana v DIREKTIVI 2000/35/ES. V boju zoper plačilno nedisciplino v komercialnih transakcijah se nanaša na plačila v poslovnih razmerjih. Največ določb je namenjenih določitvi posledic pri zamudah plačil. Razlike med državami glede pravil in prakse plačevanja ovirajo delovanje notranjega trga.

Pogodbeni plačilni roki se znatno razlikujejo od povprečja v Skupnosti. Posledica je omejeno trgovsko poslovanje med članicami. Podjetjem naj bi bilo omogočeno medsebojno poslovanje brez večjega tveganja. Zamuda pri plačilih je kršenje pogodbe in pomeni prekoračenje pogodbenega ali zakonskega plačilnega roka. Zamudne obresti začnejo teči, če je pogodbi ali fakturi določen plačilni dan. Če plačilni dan ni določen, začnejo obresti teči od preteka zakonitega roka avtomatično, brez opominov upnika.

Med zakonite roke se prištevajo (direktiva 2000/35 ES):

- 30 dni po dnevu, na katerega dolžnik prejme račun ali drugo ustrezno zahtevo za plačilo;
- 30 dni od izvršitve pogodbe, če ni jasno, ali je bila faktura prejeta;
- če je potreben pregled, velja 30 dni od dneva pregleda ali prejetja fakture, odvisno, kaj je bilo pozneje.

2.5 Plačilna nedisciplina v Sloveniji

Plačilna nedisciplina v Sloveniji terja systemske rešitve oziroma odgovore na vrsto razlogov zanjo. Gospodarstveniki že dlje časa opozarjajo na pereč problem plačilne nediscipline v državi in so pristojne institucije že večkrat pozvali k aktivnemu reševanju te problematike. Slovenija je med prvimi državami članicami EU, ki so pristopile k implementaciji direktive. Treba se je zavedati, da država sama stanja na hitro ne more rešiti, mora pa začeti odpravljati systemske razloge.

Resno stanje nelikvidnosti in plačilnega nereda v Sloveniji še kako terja aktivno ukrepanje države. Poudariti namreč velja, da so ga v veliki meri povzročila javna naročila na eni strani in prezadolženost mnogih podjetij pred krizo, ki so s krediti pokrivala tako plačilni nered kot tudi prikrita izgube.

Gospodarstvo je tisto, ki se vsakodnevno sooča z različnimi problemi, povezanimi s plačilno nedisciplino in pomanjkanjem likvidnosti, in lahko zato najbolje oceni primernost rešitev in predlaga dopolnitve oziroma nove predloge v zvezi z izboljšanjem plačilne discipline ter likvidnosti.

Direktiva pa ni dosledno implementirana. Kot najbolj problematična se v tem pogledu kaže določba, ki brez izjeme, kakršno predvideva direktiva, določa maksimalen 60-dnevni plačilni rok. Gotovo se vsakdo strinja, da glede na razmere v gospodarskem poslovanju taka določba v praksi ne more zaživeti. To upošteva tudi direktiva, ki v nasprotju s predlogom zakona ne odpravlja pravila pogodbene svobode glede dogovarjanja plačilnih rokov.

3 ZAVAROVANJE IN UNOVČEVANJE TERJATEV

Terjatve do kupca so za mnoga podjetja pomembna bilančna postavka, pa tudi problem, ko je treba terjatve obrniti v denar. Pri unovčevanju terjatev se nemalokrat vprašamo, ali bi bilo za podjetje morebiti celo bolj ekonomično terjatve prodati ali vsaj odstopiti, še posebej v primerih, ko potrebujemo denarna sredstva prej, kot pa je zapadlost terjatev.

3.1 Boniteta podjetja in ocena kreditne sposobnosti

Beseda boniteta izvira iz latinskih besed »bonus« (dober) oziroma »bonitas« (ugodnost). Dokler se boniteta ni začela uveljavljati kot lastnost podjetja, je ta izraz označeval le ugodnost nekaterih oseb, v manjši meri tudi stvari (zemljišč, blaga, vrednostnih papirjev, terjatev). Pojmovanja bonitete podjetja niso enotna. Za tradicionalno pojmovanje je značilno poudarjanje le posameznih lastnosti podjetja,

kot so likvidnost njegovih sredstev, finančna varnost in donosnost. Poznavanje bonitete podjetja je namenjeno predvsem zmanjševanju finančnega tveganja. Sodobno pojmovanje bonitete pa upošteva še druge lastnosti in značilnosti podjetja ter povezave z okoljem. Kaže na njegovo zanesljivost, solidnost, uspešnost in obetavnost. Glavne razlike so vidne v teh značilnostih (Knez-Riedl, 2000, 20):

- ob količinskih dejavnikih upošteva tudi kakovostne in med njimi vse bolj zmožnosti (potenciale) podjetja;
- izhaja sicer iz preteklosti podjetja, a je načrtno usmerjeno v prihodnost;
- upošteva tudi dogajanja in stanja zunaj podjetja, v njegovem okolju;
- za uspeh podjetja mu je pomemben tudi razvoj, usklajen z naravnim in drugim okoljem.

Analiza terjatev do kupcev blaga proučuje predvsem sredstva, vezana v obravnavanih terjatvah. Prodajalec analizira svoje terjatve do kupcev z namenom, da spozna njihove lastnosti in na ta način oblikuje tako strukturo terjatev, pri kateri bo imel čim manj neizterljivih terjatev in nerednih plačnikov.

Uradne informacije o poslovanju pri nas dobimo pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve in pri drugih podjetjih ter institucijah, ki se ukvarjajo z zbiranjem informacij o poslovanjih s podjetji. S prizadevanji za čim bolj kakovostno vsebinsko presojanje bonitete podjetja iščejo presojevalci tudi čim hitrejša načina presojanja. Dinamični rating si prizadeva za sprotno beleženje sprememb, ponuja pa ga svetovna agencija za presojo bonitete Dun&Bradstreet.

Agencija Republike Slovenije za javnopravne finance (AJ PES) zagotavlja naročnikom različne vrste informacij o boniteti finančnega poslovanja posameznih poslovnih subjektov (gospodarske družbe, zavodi, inštituti, samostojni podjetniki itd.). Informacije o boniteti poslovanja temeljijo na uradnih podatkih. S tem so zagotovljene njihove kakovost, zanesljivost in objektivnost. Na voljo so v slovenskem, angleškem, nemškem in italijanskem jeziku. AJ PES zagotavlja naslednje informacije o boniteti poslovanja (www.ajpes.si):

- BON-1 je vsebinsko zelo bogata temeljna informacija o boniteti poslovanja posamezne gospodarske družbe v daljšem časovnem razdobju. Vsebuje splošne podatke o gospodarski družbi, zbrane iz različnih javnih registrov,

podatke iz letnih poročil, podatke o prejemkih na račune in izdatkih z računov ter podatke o morebitnih dospelih neporavnanih obveznostih. Podatki iz letnih poročil in iz njih izračunani kazalniki nudijo vpogled v velikost, finančno stabilnost in poslovno uspešnost gospodarske družbe. Navedeni so tudi istovrstni podatki in kazalniki za dejavnost, v katero gospodarska družba sodi, in po najpomembnejših podatkih in kazalnikih določeno mesto gospodarske družbe v dejavnosti.

- BON-1/P je podrobnejša informacija o boniteti poslovanja gospodarske družbe kot BON-1, naročniki pa ga lahko dobijo le za svoje poslovanje.
- BON-1/O je informacija o boniteti poslovanja gospodarske družbe, ki AJPES-u ni dala soglasja, da pri izdelavi informacij o boniteti poslovanja lahko uporablja podatke o prejemkih na njene račune in izdatkih z njenih računov ter podatke o morebitnih dospelih neporavnanih obveznostih. Zato teh podatkov ne vsebuje, vsebina drugih podatkov pa je enaka vsebini podatkov v BON-1.
- BPN-1/IN je BON-1 v angleškem, nemškem ali italijanskem jeziku.
- BON-1/S je informacija o gospodarski družbi, ki AJPES-u za zadnje leto ni predložila letnega poročila.
- BON-1/Z je temeljna informacija o boniteti poslovanja posamezne pravne osebe – določenega uporabnika (zavod, javni zavod, inštitut itd.) Vsebuje splošne podatke o pravni osebi, zbrane iz različnih javnih registrov, in podatke iz letnih poročil za zadnje leto.
- BON-1/SP je informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov. Vsebuje splošne podatke, zbrane iz različnih javnih registrov, in podatke iz letnih poročil.
- BON-2 je informacija o plačilni sposobnosti posamezne pravne osebe. Vsebuje osnovne identifikacijske podatke, podatke o prejemkih na njene račune in izdatkih z njenih računov ter podatke o morebitnih dospelih neporavnanih obveznostih.
- IFI – izkaz finančnega izida vsebuje podatke o prejemkih in izdatkih posamezne pravne osebe. Prejemki in izdatki so razčlenjeni po petih glavnih vrstah. Naročniki lahko izberejo IFI za poljubno obdobje in le za svoje poslovanje.

- BON-HR, BON-MK, BON-SRB je informacija o boniteti poslovanja posameznih pravnih oseb iz Hrvaške, Makedonije in Srbije. Vsebuje splošne podatke o posamezni pravni osebi in iz letnih poročil zbrane pomembnejše in izračunane kazalnike finančnega poslovanja posamezne pravne osebe in dejavnosti, v katero je uvrščena, ter podatke o njeni plačilni sposobnosti.

3.2 Zavarovanje terjatev

Preden začnemo z razlago, kaj je to zavarovanje terjatev, pogledajmo, kaj je dolg. Dolg iz pogodbenega razmerja predstavlja določeno obveznost, ki jo mora pogodbeni stranka izpolniti na podlagi pogodbe. Obveznost s stališča upnika predstavlja terjatev, s stališča dolžnika pa dolg. Ena stranka, dolžnik, je zavezana izpolniti obveznost drugi stranki – upniku. Vsebina obveznosti je v tem, da je treba nekaj dati ali storiti. Lahko pa gre tudi za pasivno ravnanje oziroma nekaj dopustiti ali opustiti. Pogosto je v pogodbenem razmerju ena pogodbeni stranka upnik in dolžnik hkrati. Tako je npr. prodajalec dolžan nekaj izpolniti – dobaviti robo –, hkrati pa je tudi upravičen nekaj terjati od nasprotne stranke – terjati plačilo. V takem primeru govorimo o dvostranskih vzajemnih razmerjih, kjer je vsakdo dolžan opraviti dogovorjeno obveznost. Taka je večina pogodb v poslovnem prometu; npr. kupna, menjalna, najemna, prevozna pogodba. Seveda je najbolj varen način poslovanja tak, da obe stranki pogodbenega razmerja hkrati izpolnita svoje obveznosti. Vendar so danes taki dogovori redki.

Pravni sistem nudi pravzaprav precejšnje število oblik in načinov zavarovanja. Kakšen način zavarovanja bosta stranki izbrali, je odvisno od vrste razmerja, vrednosti posla in medsebojnega zaupanja ipd. Če stranki sodelujeta že vrsto let, verjetno ne bosta izbrali nekega dragega načina zavarovanja, temveč preprostejšega ali sploh nobenega. Marsikaj je odvisno tudi od bonitete poslovnega partnerja oziroma od informacij o njegovi solidnosti. Nekatere vrste zavarovanja so zelo zahtevne, postopek pa je drag in kompliciran (npr. bančna garancija, zastavna pravica na podlagi sporazuma strank), nekatere vrste pa ne zahtevajo nobenega posebnega načina ustanovitve in so pravzaprav brez stroškov.

Poroštvo

Med osebnimi zavarovanji, kjer poleg dolžnika jamči za izpolnitev njegove obveznosti še neka druga oseba, sodita poroštvo in bančna garancija. Poroštvo je urejeno v Zakonu o obligacijskih razmerjih v členih 997–1019. Poroštveno pogodbo skleneta upnik in porok, ki se zaveže, da bo sam izpolnil dolžnikovo obveznost, če je ta ne bo v dogovorjenem roku. Zavarovanje obveznosti je v tem, da ima upnik namesto enega dolžnika kar dva. Koristnost poroštva se pokaže tudi, če gre dolžnik v stečaj, saj mora porok obveznost še vedno v celoti plačati. Učinkovitost poroštva pa je seveda odvisna od plačilne sposobnosti poroka. Sklenitev poroštvene pogodbe ni povezana s stroški, zahteva pa se pisna oblika, vendar ne za celotno pogodbo, temveč le za poroštveno izjavo.

Bančna garancija

Bančna garancija se veliko uporablja predvsem pri mednarodnih poslih večje vrednosti. Ena izmed pomembnih značilnosti klasičnega poroštva je v tem, da porok lahko zavrača plačilo iz istih razlogov kakor dolžnik, vse dokler obveznost ni ugotovljena. To pomeni, da mora v primeru, če porok zavrača plačilo, upnik tudi zoper njega sprožiti sodni postopek. Nasprotno temu pa je bančna garancija neodvisna zaveza banke – garanta –, da plača takoj in brez ugovora, če upravičenec predloži dokumente, navedene v garanciji. Garant ne bo ugotavljal, ali je dolžnik v resnici prekršil pogodbo in ni izpolnil svoje obveznosti, ampak bo na pisni poziv upnika in ob predložitvi dogovorjenih dokumentov izplačal garantirani znesek. Stranki se dogovorita za plačilo z bančno garancijo že v temeljni pogodbi, kjer se je priporočljivo čim bolj natančno dogovoriti za pogoje garancije. Bančna garancija pomeni za upnika zelo kakovostno zavarovanje in hitro ter lahko pot do plačila. Za dolžnika pa predstavlja tudi nevarnost, da bi upravičenec iz garancije neupravičeno zahteval plačilo od banke. Drugače pa je bančna garancija zelo drag način, saj banka zaračuna bančne stroške (provizijo), poleg tega pa zahteva od naročnika tudi kritje za garantirani znesek (stroški vezanih sredstev oziroma obresti v primeru kredita).

Zastavna pravica

Naslednja oblika zavarovanj so stvarna zavarovanja, kamor sodijo hipoteka oziroma zastavna pravica na nepremičninah, zastavna pravica na premičninah,

zastavna pravica na pravicah, zastavna pravica na podlagi sporazuma strank, pridržek lastninske pravice in retencijska pravica. Za zastavno pravico je značilno to, da gre za stvarno pravico na tuji stvari, iz katere se lahko upnik poplača iz vrednosti zastavljene stvari, če dolžnik v pogodbeno dogovorjenem roku ne izpolni svoje obveznosti. Zastavna pravica na premičninah nastane na podlagi pogodbe ali zakona. Pogodbena zastavna pravica nastane na podlagi pogodbe med zastavnim upnikom in zastavnim dolžnikom ali zastaviteljem, v kateri se pogodbenika sporazumeta, da se za varstvo določene terjatve ustanovi zastavna pravica na določeni stvari. Z ekonomskega stališča je seveda pomembno, da ima stvar premoženjsko vrednost. Zakonita zastavna pravica pa nastane že na podlagi zakona. Tako določa zakon zastavno pravico pri pogodbi o delu, kjer ima prevzemnik dela zastavno pravico na stvareh, ki jih je izdelal ali popravil, vse dokler mu naročnik ne plača. Podobno je pri prevoznih, skladiščnih, komisijskih, špedicijskih pogodbah in mandatu. Na kakšen način bo zastavni upnik unovčil zastavno pravico, določa zakon. Nastanek zastavne pravice na premičninah je precej preprost. Zastavna pravica na nepremičnini se najpogosteje pridobi na podlagi zastavne pogodbe in izdane tabularne listine, s katero dolžnik dovoljuje vpis zastavne pravice v zemljiško knjigo. Za nastanek hipoteke je torej potrebno, da se upnik vpiše v zemljiško knjigo kot hipotekarni upnik na zastavljeni nepremičnini. Iz tega je razvidno, da je nastanek hipoteke povezan z določenimi formalnostmi in stroški, drugače pa je hipoteka nedvomno ena najučinkovitejših stvarnih zavarovanj. Hipoteko ureja Zakon o temeljnih lastninskopravnih razmerjih, ureditev v zemljiški knjigi in postopek vpisa pa ureja Zakon o zemljiški knjigi. Pogosteje kot klasično hipoteko pa stranke danes uporabljajo zastavno pravico na podlagi sporazuma strank (na nepremičninah in premičninah). Gre za institut, ki ga ureja Zakon o izvršbi in zavarovanju. Stranki morata skleniti sporazum v obliki notarskega zapisa, v katerem dolžnik prizna obstoj terjatve in njeno izvršljivost, hkrati pa stranki predlagata tudi zavarovanje. Na podlagi takega notarskega zapisa stranki pri pristojnem sodišču vložita vlogo za zavarovanje. Sodišče na podlagi vloge stori vse, kar je potrebno za vknjižbo zastavne pravice na nepremičnini v zemljiško knjigo oziroma odredi in s sodelovanjem izvršitelja opravi popis premičnih stvari pri zastavni pravici na premičninah. Bistvo zastavne pravice na podlagi sporazuma strank pa je v tem, da sporazum predstavlja izvršilni naslov, na podlagi katerega lahko upnik, če terjatev ni plačana, zoper dolžnika predlaga izvršbo. Pri tem je treba

omeniti, da gre pri tej obliki zavarovanja za precej formalen postopek, ki pa je povezan tudi s precejšnjimi stroški, zato je primeren predvsem za posle večje vrednosti.

Menica

Med plačilne mehanizme, ki omogočajo tudi zavarovanje, sodijo menica, dokumentarni inkaso in dokumentarni akreditiv. Dokumentarni akreditiv in dokumentarni inkaso sta predvsem oblika plačila, značilna za mednarodne trgovinske posle. Menica pa je vrednostni papir, ki se danes vedno bolj pogosto uporablja kot način zavarovanja obveznosti. Z uporabo menice se obveznost dolžnika, da plača npr. kupnino, spremeni v menično obveznost, s čimer se ustvari drug pravni temelj za dolžnikovo obveznost plačila. Sprememba dolžnikove denarne obveznosti, ki izhaja iz temeljnega posla, v menično obveznost, ima za posledico bistveno drugačen položaj dolžnika in upnika v tem razmerju. S prenosom menice na tretjo osebo postane menica absolutno abstraktni posel in dolžnik je dolžan plačati menico zadnjemu indosatarju, ne glede na to, ali je po temeljnem pravnem poslu dejansko dolžan plačati denarni znesek. Zaradi abstraktnosti menice in hitrega postopka unovčevanja je dolžnik s podpisom menice v težjem položaju, upnik pa ima večjo varnost, da bo dobil plačilo. Vendar pa obstaja različna kakovost menic, zato ni vseeno, kakšno menico bo dolžnik izročil upniku v zavarovanje svoje obveznosti. Menica nima pomena, če nima kritja. Kakovostna menica je npr. trasirana in hkrati akceptirana menica ali pa avalirana menica. Avalist kot menični porok prevzame obveznost plačila za tistega, ki mu je porok. Kakovost menice je odvisna tudi od različnih klavzul.

Pogodbeni načini zavarovanja pa so še pridržek lastninske pravice, pogodbeni kazen, zamudne obresti in ara. Pridržek lastninske pravice je pogodbeni klavzula, s katero si prodajalec zadrži lastninsko pravico, dokler kupec v celoti ne plača kupnine. Kupec pridobi na stvari le posest, lastninsko pravico pa pridobi šele s plačilom kupnine. Če torej kupec ne plača, lahko prodajalec zahteva izročitev stvari. Pri tem je pomembno vedeti, da pridržek učinkuje nasproti kupčevim upnikom, le če ima obliko javno overjene listine, sklenjene pred notarjem. Zamudne obresti so zakonita posledica dolžnikove zamude pri denarnih obveznostih. Za pogodbeni kazen kot vnaprej določeno odškodnino pa se lahko stranki dogovorita za primer neizpolnitve

ali nepravilne izpolnitve pri nedenarnih obveznostih. Ara pa služi utrditvi obveznosti in je denarni znesek ali neka druga količina nadomestnih stvari, ki jih pogodbeni stranka izroči drugi v znak, da je med njima pogodba sklenjena.

3.3 Zagotavljanje pravočasne poravnave terjatev

Nekatera podjetja ne plačujejo v dogovorjenih rokih preprosto zato, ker si to lahko privoščijo, druga zato, ker tega ne zmorejo. Naloga odgovornih v podjetju je ugotoviti, v katero skupino sodijo kupci, ki imajo zapadlo obveznost do podjetja. Dejavnike, ki vplivajo na pravočasno poravnavo obveznosti kupca, lahko v grobem razdelimo na zunanje in notranje. Če privzamemo, da podjetje nima vpliva na stanje v narodnem gospodarstvu in panogi, v kateri deluje, pa ima ves nadzor nad notranjimi dejavniki. Uporaba ukrepov za hitrejšo pretvarjanje terjatev do kupcev v denar je odvisna predvsem od položaja podjetja na trgu, na katerem prodaja blago. Da ne bi prodajalec z ostrimi ukrepi kupca le odgnal, je bolje uporabiti take ukrepe, ki ne prizadenejo kupca in ga le spodbudijo k rednemu plačevanju.

3.3.1 Izstavljanje računa

Prvi korak v procesu izterjave je izstavitve računa. Če računi niso pravočasno izstavljeni, tudi plačila ne bodo pravočasna. Večina podjetij se trudi izstaviti račun takoj po odpremi blaga oziroma takoj po opravljeni storitvi. Skrajšanje procesa izstavitve računa je lahko razmeroma poceni, prav tako pa tudi znatno skrajša denarni tok, vezan na izterjavo terjatev do kupcev. Poleg pravočasnosti izdaje računa je zelo pomembna tudi pravilnost računa. Nepravilno napisan račun je prvi možni vzrok zamude plačila (Zastavnikovič, 1998).

3.3.2 Določanje kriterijev, kdaj kupec zamuja s plačilom

Odgovorni v podjetju morajo definirati, kdaj kupec zamuja s plačilom. Podjetja zelo različno določajo dejansko zapadlost računa. Nekatera menijo, da kupec zamuja s plačilom, ko mine več kot mesec dni po datumu zapadlosti, ki je določen v kreditnih pogojih in zapisan na računu ali pogodbi. Druga podjetja definirajo zapadlost računa

že nekaj dni po zapisanem ali dogovorjenem datumu zapadlosti (Zastavnikovič, 1997).

3.3.3 Izterjevanje terjatev

Kratkoročne terjatve, za katere obstaja tehtna domneva, da ne bodo poravnane pravočasno, je treba izkazati posebej kot dvomljive terjatve. Posebna oblika dvomljivih terjatev so sporne terjatve, pri katerih je bil sprožen sodni postopek. Obseg neizterljivih terjatev do kupcev lahko podjetje zmanjša z ustrežno politiko izterjave, vendar je to spet povezano z dodatnimi stroški. Zaradi višjih stroškov izterjave se zmanjšuje delež neizterljivih terjatev in skrajšuje povprečna vezava terjatev do kupcev. Omenjena povezava velja samo do določene točke (točka zasičenosti), potem pa tudi dodatni stroški, vloženi v izterjavo, ne zmanjšujejo več obsega neizterljivih terjatev (Turk et al., 1985, 107).

Način izterjave terjatev (povzeto po: Turk et al., 1985)

V praksi se uporabljajo različne faze izterjave zapadlih terjatev. Podjetja se sama odločajo, kateri način izterjave bodo uporabila. Ločimo med naslednjimi načini izterjave:

- telefonska;
- pisna (pošiljanje opominov, pri tem imamo več možnosti – tradicionalna pošta ali preko faksov in e-pošte);
- osebna izterjava;
- sodna pot;
- vključitev tretje strani.

Telefonska izterjava

Obstajata dve najosnovnejši rešitvi za učinkovito telefonsko izterjavo, in sicer:

- poklicati takoj in
- poklicati večkrat.

Napotka se izogibata negotovosti in izbiri pravega časa, treba je ukrepati takoj in kupcu ob prvem stiku dati vedeti, da ima dobavitelj vse vajeti v rokah. Precej

ofenzivni način, lahko deluje, težje je, če je kupec zamerljiv. Zaradi nevarnosti neljubih konfliktov se več avtorjev zavzema za taktiko prijazen, a vztrajen telefonski klic. Ker običajno kupca že poznamo, lahko način prve izterjave prilagodimo karakterju vsakega posameznika.

Pisna izterjava

Kot obliko pisne izterjave štejemo t. i. opomine, ki morajo biti lepo oblikovani, razumljivi in pregledni. Obstaja pet ključnih stvari, ki jih mora vsebovati opomin za neplačane terjatve:

- pripadajoča številka naročila kupca;
- opis dobavljenega blaga;
- številka in datum računa dobavljenega blaga;
- točen znesek dospelih terjatev v plačilo;
- datum zapadlosti.

Osebna izterjava

Osebna izterjava nam omogoči, da kupca bolje spoznamo. Na ta način dejansko dobimo boljši občutek o (ne)resnosti kupca. Dogovorjeni sestanek pa kupca prisili, da se posveti problemu neplačila in ga skuša tudi takoj rešiti.

Sodna pot

Sodna pot je navadno zadnja možna faza izterjave neporavnanih obveznosti kupca. Podjetje se navadno za to možnost odloči, šele potem ko izčrpa vse druge možnosti. S tožbo oziroma narokom za izvršbo so največkrat končane tudi vse možnosti za nadaljnje sodelovanje s kupcem, poleg tega pa je ta način za podjetje tudi razmeroma drag. Za tak skrajni ukrep se podjetja navadno odločijo le, če je vrednost neporavnane terjatve zelo velika in če je vodstvo sklenilo, da s partnerjem oziroma kupcem ne želi več sodelovati. Med sodne poti izterjave lahko štejemo tudi postopke prisilne poravnave in stečaja, a v tem primeru podjetje navadno izgubi tudi do osemdeset in več odstotkov celotne vrednosti neporavnane terjatve.

Vključitev tretje strani

Podjetja imajo na izbiro tudi vključitev tretje strani. Za ta ukrep se navadno odločijo šele, če interni postopki izterjave niso obrodili zadovoljivih rezultatov. Visoko usposobljena podjetja, ki – seveda za plačilo storitve – izvajajo izterjave, so agencije oziroma podjetja, specializirana za izterjavo dolgov. Prodaja terjatev ali faktoring je prodaja terjatev posebnim podjetjem, ki jih imenujemo faktorji. Tisti hip, ko je terjatev kupljena, postane last faktorja in ta z njo tudi upravlja. Faktoring predstavlja sodobno in prilagodljivo sintetično finančno storitev, ki podjetjem poleg številnih drugih ugodnosti zagotavlja atraktiven vir zunanjega financiranja njihovega poslovanja, varnost pred tveganji neplačil njihovih kupcev, z raznimi spremljajočimi storitvami pa jim tudi olajšuje njihovo poslovanje in znižuje stroške.

3.3.4 Politika izterjav

Obseg terjatev do kupcev v posameznem podjetju in uporaba ukrepov za hitrejšo spreminjanje terjatev do kupcev v denar je odvisna od položaja podjetja na trgu. Če blago težko prodajamo, potem kupcev ni primerno z ostrimi ukrepi pri izterjavi plačil od nakupov še odganjati. Tako sicer ne bomo imeli nerednih plačnikov, vendar bomo tudi zmanjšali dobiček. Drugače je, če se blago dobro prodaja in so kupci pripravljene kupovati pod kakršnimikoli pogoji.

Uspešna izterjava je temelj dobrih odnosov med poslovnimi partnerji. Odnosi morajo biti zares poslovni, kar pomeni, da odgovorni finančnik oziroma izterjevalec do kupcev ne sme biti enako razumevajoč kot prodajni komercialist. Bolje je s kupcem gojiti dobre odnose in ga spodbujati k rednemu plačevanju. Obstaja namreč nevarnost, da bi z dodatnimi ukrepi odvrnili kupce, da bi se ti preusmerili na manj zahtevne dobavitelje (glede zavarovanja plačil).

Podjetje mora izdelati postopek izterjave, ki bo finančno čim bolj učinkovit. Tako bo podjetje pri danih stroških izterjalo čim več. Sistem pa mora biti tudi tržno učinkovit, da čim manj vpliva na obseg prodaje (Mramor, 1993, 310).

V vsaki fazi izterjave mora podjetje tehtati med željo po izterjavi in željo po ohranitvi dobrega imena kupca. Za take vrste finančnih odločitev se največkrat trdi, da je v

njih več umetnosti kot znanosti. Deset odstotkov kupcev ponavadi plača ob zapadlosti in brez pripomb. Tisti, ki tega ne počnejo, se obnašajo tako iz treh razlogov (Rebernik et al., 1997, 351):

- Navajeni so, da vedno in za vsako stvar plačajo šele v zadnjem trenutku, taki so do vsakogar, plačali bodo šele po zadnjem opominu.
- Že od vsega začetka nam niso nameravali plačati. Taki kupci so redki, obstajajo pa. Da se jim izognemo, moramo upoštevati ustaljene postopke preverjanja potencialnih kupcev in njihovih finančnih sposobnosti že pred sklenitvijo posla.
- Kupci, ki bi blago radi kupili, vendar si ga trenutno ne morejo privoščiti. Morda so njihovi nameni najboljši, ker pa trenutno niso likvidni, bodo poskušali plačilo vleči v nedogled z znanimi taktikami, kot so nepriznavanje računov, pritožbe na račun kakovosti dobavljenega blaga oziroma storitev ali pogosto uporabljen izgovor: »Mislim, da smo vam ravno danes nakazali.«

Z namenom, da bi pospešili ali reševali problem obvladovanja terjatev do kupcev, lahko uporabljamo naslednje ukrepe (Repovž, 1994, 119):

- Takojšnje izstavljanje računov (praviloma istočasno z dobavo).
- Nadzor nad terjatvami do kupcev po v analizi terjatev navedenih merilih.
- Stimuliranje kupcev z nudenjem vnaprej dobro preračunanega popusta za hitrejše plačilo.
- Zavarovanje plačila terjatev do kupcev z znanimi instrumenti zavarovanja plačil (avans, akreditiv, garancija, menica, ček).
- Limitiranje prodaje (terjatev) pri neplačilu računov glede na obseg letnih (mesečnih) nakupov.
- Prodaja terjatev, faktoring, swap posli, kompenzacije.
- Avtomatsko obvladovanje izterjave z opomini, tožbami, izvršbami.

Izbrani način izterjave je odvisen od (Zastavnikovič, Pergar, 1998, 38):

- stopnje prekoračitve plačilnih rokov (kratko prekoračenje plačilnih rokov, neupoštevanje plačilnih pogojev, na primer plačevanje v več obrokih, občutno zamujanje pri plačevanju in podobno);
- prodajnih pogojev;
- dozdajšnjih izkušenj pri poslovanju z določenim poslovnim partnerjem;

- velikosti podjetja;
- osebnih karakteristik udeleženih.

Tveganje neporavnave terjatev s strani podjetja prodajalca se zmanjša z vodenjem natančne evidence o kupcih s podrobnim informiranjem o morebitnih dolžnikih in poznavanjem njihovega poslovanja. Gre za informacije o finančni moči kupca, gibanju finančnega položaja v preteklih letih, tržnih možnostih v prihodnosti, značilnostih panoge, v katero podjetje sodi, značilnostih njegove konkurence in splošnih ekonomskih in političnih značilnostih države ter sveta. Informacije o kupcu lahko zasledimo tudi v časopisih.

Pomembno je, da se že pred sklenitvijo posla oziroma prodajne pogodbe, ko se navezujejo stiki med morebitnima partnerjema, zbirajo podatki o partnerju in pogojih pogodbe. V pogajanjih se stranki dogovorita o vsebini svojih obveznosti, ki jih s poznejšo pogodbo prevzameta. Za zmanjšanje tveganja neporavnave terjatve je bistvenega pomena, da se med prodajalcem in kupcem že prav na začetku ustvarijo dobri medsebojni odnosi.

3.4 Unovčevanje terjatev

Obligacijski zakonik ureja le odstop terjatve s pogodbo (cesija), ne pa posebej tudi faktoringa. Pri odstopu terjatev ali cesij gre za to, da upnik (cedent) s pogodbo, ki jo sklene s kom tretjim (cesionar, nov upnik), prenese nanj svojo terjatev do svojega dolžnika (cessus), s tem pa običajno tudi vse stranske pravice in še neplačane obresti v zvezi s to terjatvijo. O odstopu terjatve mora upnik obvestiti svojega dolžnika, da ta pravilno poravna svojo obveznost. V praksi se običajno sklepajo pogodbe o cesiji z regresom, kar pomeni, da se v primeru, da dolžnik po določenem obdobju po zapadlosti ne poravna obveznosti, terjatev prenese nazaj na odstopnika. Če je dolžnik terjatev plačal novemu upniku, ima slednji tudi pravico do zaslужka, ki se običajno določi v obliki diskonta od zneska terjatve. Cesija se običajno določi v obliki diskonta od zneska terjatve. Cesija se običajno sklepa za posamično terjatev ali za več terjatev po več izdanih računih do istega dolžnika.

Factoring ima določene elemente cesije, vendarle pa se vsebinsko loči od nje oziroma je njena nadgradnja. Factoring je praviloma dolgoročen posel. Običajno se izvaja kot odkup terjatev z regresom, vendar pomeni tudi spremljanje bonitete kupca in vodenje odprtih postavk odstopnika terjatev. Pogodba o faktoringu je taka pogodba o odstopu terjatev, ki je dolgoročna in določa način odstopanja terjatev – bodočih (do posamičnega kupca ali skupine kupcev ali vseh kupcev odstopnika), višino financiranja odstopnika, plačilo faktorju in druge pomembne elemente pogodbe. Med izvajanjem poslovne dejavnosti odstopnik potem na podlagi globalne dolgoročne pogodbe odstopa nastale terjatve svojemu faktorju.

Factoring je pravzaprav vrsta finančne storitve, ki odstopniku omogoča financiranje in zavarovanje poslovanja pri prodaji na odložen rok plačila (zavaruje se polna vrednost terjatev do kupcev pred tveganjem neplačila zaradi morebitne plačilne nesposobnosti kupca; če kupec zaradi nesolventnosti ne plača, dobi odstopnik po določenih dneh zapadlosti in določenimi pogoji izplačano odškodnino). Financiranje odstopnikovega poslovanja poteka tako, da za odstopljene terjatve faktor odstopniku v zelo kratkem roku (običajno naslednji delovni dan ali v 3 dneh) izplača pogodbeno določen odstotek financiranja, npr 80 % vrednosti odstopljene terjatve (v praksi se ta odstotek giblje med 70 in 90 %), lahko pa tudi manj ali več, kot se pač faktor in odstopnik dogovorita s pogodbo. Razlika se izplača, potem ko je kupec poravnal celotno kupnino in je faktor naredil končni obračun svoje storitve in stroškov financiranja. Če odstopnik financiranja ne bi potreboval takoj, se lahko to odloži ali odstotek tudi zniža, kar je odvisno od potreb denarnega toka odstopnika in seveda vsebine pogodbe o faktoringu.

Pogodba o faktoringu je dolgoročen dogovor med faktorjem in odstopnikom terjatev, ki vsebuje dogovor o tem, katere terjatve bo faktor odkupoval in katere storitve bo opravljal za odstopnika. Faktor najprej preveri boniteto kupca in na tej podlagi določi limit zavarovanja ter višino možnega financiranja. Odstopnik terjatev, to je prodajalec blaga oziroma storitev, obvesti svojega kupca, da bodo vse bodoče terjatve odstopljene faktorju, kateremu naj jih plačuje. Prodajalec potem dobavlja kupcu blago ali storitve, mu izdaja račune, kopije računov pa faktorju, ki mu takoj zatem nakaže dogovorjeni znesek financiranja, zmanjšan za faktorinško provizijo. Ob dospelosti faktor začne s postopki izterjave terjatev do kupca. Faktor nato po

prejetem plačilu od kupca opravi obračun obresti za čas trajanja financiranja in prodajalcu, torej odstopniku terjatev, nakaže preostali znesek.

Faktor za svoje storitve zaračunava:

- svojo provizijo v odstotku od odstopljenih terjatev za kritje tveganj;
- obresti za stroške financiranja od dneva nakazila odstopniku do dneva plačila kupca faktorju in
- administrativne stroške ter stroške obdelave (vodenje odprtih postavk, unovčevanje odprtih terjatev ...).

4 PLAČILNE KARTICE KOT UKREP ZA ZMANJŠANJE FINANČNE NEDISCIPLINE

Plačilne kratice so sodoben način poslovanja in uporabnikom omogočajo enostavnejši in preprostejši način opravljanja poslovno-finančnih storitev. Prednost plačilnih kartic je predvsem v tem, da se uporabniki izognejo gotovinskemu poslovanju.

Plačilna kartica se uporablja pri opravljanju drobnoprodajnih plačil. Opravlja dve funkciji, in sicer identificira prinosnika in izdajatelja kartice ter v očeh prodajalca vzpostavi zahtevano kredibilnost kupca.

V splošnem poznamo več vrst plačilnih kartic:

- kreditno-plačilne kartice,
- debetne plačilne kartice,
- tuje plačilne kartice in
- kartice s predplačilom.

Kreditno-plačilne kartice so:

- kartice na odloženo plačilo, pri katerih gre za zamik v poravnavi plačila, ki je bilo opravljeno s tako kartico, poravnava pa se opravi enkrat mesečno, in sicer na določeni dan;
- prave posojilne kartice, ki jih izdajajo le banke in pri katerih imetniki lahko poleg odloga plačila koristijo še posojilo banke izdajateljice. To pomeni, da je

imetnikom odobreno okvirno posojilo v določeni višini, ta pa je odvisna od višine mesečnih prilivov. Imetnik te kartice mesečno odplačuje odstotek zneska porabljenega posojila in pripadajočih obresti.

Debetne plačilne kartice:

Debetne kartice (ActivaMaestro, BA MaestroCirrus) so se v Sloveniji prvič pojavile leta 1997, ko so slovenske banke začele postopno zamenjavati čekovne kartice, ki so imele identifikacijsko funkcijo pri plačevanju s čekom in bankomatsko funkcijo, z novimi karticami, ki omogočajo imetnikom še takojšnji (debetni) način poravnave obveznosti na elektronsko opremljenih prodajnih mestih (POS-terminali). Ta kartica ni izdana za zagotavljanje potrošniškega kredita, ampak za opravljanje enostavnega brezgotovinskega plačila. Plačilo se opravi, takoj ko je to mogoče. Odlog plačila, ki nastane pri plačevanju z debetno kartico, je odvisen izključno od (ne)zmožljivosti tehnologije plačilnega sistema.

Tuje plačilne kartice

Tuje plačilne kartice, ki jih imetniki (pretežno nerezidenti) uporabljajo v Sloveniji, delimo na kartice naftnih družb, ki jih imetniki uporabljajo za nakup goriva na bencinskih črpalkah, kartice drugih podjetij (DinersClub, American Express) in bančne kartice (Visa, Eurocard/Mastercard, EurochequeCirrus kartice).

Kartice s predplačilom

V Sloveniji obstajajo enonamenske predplačilne kartice z vgrajenim čipom in kartica, ki deluje na radijski frekvenci. Obe vrsti kartic izdajajo podjetja.

Ena izmed oblik čipkartice je tako imenovana elektronska denarnica. Te kartice izdajajo predvsem banke in so namenjene za poravnavanje nižjih zneskov plačil (parkirnine, cestnine, javni transport itd.). Kartico je mogoče uporabiti povsod, kjer obstajajo tehnične možnosti sprejema. Razlog za uvajanje pametnih kartic, od katerih naj bi bila elektronska denarnica najbolj množična, in ne klasičnih kartic z magnetnim trakom, je, da so bolj zaščitene pred zlorabami in lahko zberejo več informacij. Lastnik elektronske denarnice lahko plačilo opravi zelo preprosto, hitro, gotovine mu ni treba nositi s seboj in vedno lahko poravna točen znesek. Za

prejemnika plačila pa se z njeno uporabo znižajo oportunitetni stroški zadrževanja gotovine v blagajni. Elektronska denarnica vsebuje predplačilo, zato ni nobene skrbi glede plačnikovega kritja na računu pri banki.

Varnost poslovanja s karticami je izredno pomembna, saj so zlorabe plačilnih kartic v svetu zelo razširjen pojav, ki povzroča kartični industriji večmiliardno škodo. Popolnih preprečevalnih mehanizmov ni, saj so zlorabe bile in se bodo dogajale tudi v prihodnje. Za zagotavljanje varnosti poslovanja s plačilnimi karticami se uporabljajo metode za zagotavljanje avtentičnosti kartic, ugotavljanje identitete imetnika kartice, pomembno vlogo ima tudi proces avtorizacije transakcij in obveščanje imetnikov kartic in trgovcev. Novost na področju varnosti predstavljata pametna kartica in SET-protokol za varno poslovanje s plačilnimi karticami prek interneta.

Avtentičnost kartic

Za zagotavljanje avtentičnosti kartic se pri njihovi izdelavi uporabljajo različni varnostni elementi, ki jih mora vsebovati kartica: mikrotisk, podpisni trakovi, magnetni trakovi, ultravijolični tisk, številka kartice in koda na podpisnem traku, hologrami, embosirni znaki (so reliefno izbočeni znaki številke kartice, veljavnosti, imena in priimka imetnika kartice) in podobno.

Identiteta imetnika kartice se ugotavlja na podlagi primerjave podpisa imetnika kartice na podpisnem traku kartice s podpisom na potrdilu o nakupu. Ta oblika varnostnega mehanizma je s časom izgubila pomen, saj so trgovci prenehali preverjati istovetnost podpisov. Za ugotavljanje identitete imetnika kartice se uporablja danes osebna identifikacijska številka (PIN), ki nudi višjo stopnjo zaščite, ne pa popolne, saj se PIN lahko pozabi, ukrade, sprosodi ali izgubi. Za varnejšo in učinkovitejšo identifikacijo imetnika kartice so nekateri izdajatelji začeli uvajati kartice s fotografijo imetnika, kar je znižalo število zlorab pri izgubljenih in ukradenih karticah. Izdajatelji imajo o uvedbi teh kartic določene pomisleke, tako da se usmerjajo v še bolj varne načine identifikacije, kot je biometrična identifikacija lastnika kartice. Za identifikacijo se uporabljajo fizične lastnosti lastnika kartice, ki so znane kot edinstvene vsakemu človeku. To pomeni, da so biometrične tehnike danes edino sredstvo za varno in resnično osebno identifikacijo. Današnje metode

identifikacije so nezadostne, saj povzročajo bankam ogromno škodo v primeru kraje kreditnih in debetnih kartic. Biometrija bo zagotovila varno uporabo kartic, vendar bo preteklo še nekaj časa, preden bo v široki uporabi. Do takrat pa bo človek še vedno najšibkejši člen v verigi za zaščito pred zlorabami.

Avtorizacija pomeni privolitev za izvedbo zahtevane finančne transakcije s strani izdajatelja plačilne kartice. Z avtorizacijskim procesom se preverja, ali je znesek, za katerega se zahteva avtorizacija, v skladu z limiti porabe določene kartice in ali je kartica na stop listi, seznamu kartic, katerih imetnikom jih izdajatelj ne dovoljuje več uporabljati. Avtorizacija se izvaja, kadar gre za zneske, ki so višji od maksimalnega zneska nakupa, ki ga kupec lahko opravi na prodajnem mestu brez avtorizacije. Zaželeno bi bilo, da se avtorizacija izvaja za vsak nakup. Poslovanje preko on-line POS-terminalov zagotavlja visoko stopnjo varnosti in zanesljivosti. Avtorizacija se izvede avtomatsko za vsako transakcijo ne glede na znesek nakupa in omogoča avtomatsko preverjanje, ali je kartica na stop listi. Vsaka blokada kartice se takoj uvrsti na elektronsko stop listo, tako da je onemogočena možnost njene zlorabe.

Avtorizacijski proces kljub opremljenosti prodajnih mest s POS-terminali ne zagotavlja varnosti v primeru zlorab, ki so izvršene, še preden izdajatelj kartic prejmejo obvestilo o zlorabi kartice. Največja verjetnost nastanka zlorabe je ravno v času pred prijavo izgube ali kraje kartice ali druge vrste zlorabe, ko izdajatelj še nima možnosti ukrepati z blokado kartice. Avtorizacijski proces je učinkovit v primeru zlorab, ko povzročitelji poskušajo kartico uporabiti po blokaciji. Zato vsi mednarodni izdajatelji za zagotovitev pravočasne blokacije kartice uvajajo dežurne telefone, ki delujejo vse dni v letu in 24 ur na dan za prijave izgubljenih, ukradenih kartic, saj te povzročajo kartični industriji največje izgube.

Seznanjanje imetnikov plačilnih kartic od izdajateljev preko osebne pošte ali brošur z napotki o varnem poslovanju s kartico (o pravilnem ravnanju s kartico, varovanju osebne številke, ravnanju ob izgubi ali kraji kartice) vpliva na zmanjševanje števila zlorab zaradi izgube ali kraje kartic. Za izobraževanje trgovcev pa so kartični izdajatelji poskrbeli tako, da izdajajo priročnike za delo s plačilnimi karticami. Od prodajnih mest se zahteva vrsta varnostnih pravil, in sicer da ugotovijo ponaredek, opravijo identifikacijski postopek, preverijo avtorizacijo nad mejnim zneskom,

zadržijo kartico, obvestijo izdajatelja ali policijo. Zato je pomembno, da imajo trgovci ustrezno znanje, ki bo zagotovilo večjo varnost poslovanja s karticami.

5 PLAČILNA NEDISCIPLINA V PODJETJU X IN REŠITEV PROBLEMA

5.1 O podjetju

Podjetje je vodilno trgovsko podjetje na področju ležajne, tesnilne in pogonske tehnike na trgih jugovzhodne Evrope s poudarkom na slovenskem trgu. Gre za tim ustvarjalnih, strokovnih in zanesljivih ljudi, ki skupaj s poslovnimi partnerji ustvarjajo medsebojno zadovoljstvo in zaupanje ter tako zagotavljajo dolgoročno medsebojno sodelovanje. Prepoznavni so po kakovosti proizvodov in storitev, izobraževanju in svetovanju, konkurenčnosti in fleksibilnosti.

Ustvarjajo dolgoročna partnerska razmerja, dinamično in ustvarjalno okolje za trženje ležajne, tesnilne in pogonske tehnike s poudarkom na znanju, zadovoljstvu zaposlenih, poslovnih partnerjev, lastnikov in okolja.

Njihova poslovna politika sledi tem načelom:

- imeti zadovoljne in lojalne partnerje, ki se vračajo in jim zaupajo;
- imeti zadovoljne in lojalne zaposlene;
- po svojih močeh prispevati k ohranjanju naravnega okolja;
- stalno vlagajo v strokovnost in razvijajo inovativnost;
- v odnosu do partnerjev, zaposlenih in okolja so prijazni in pošteni;
- partnerski odnos gradijo na zaupanju in vzajemnem sodelovanju;
- od zaposlenih pričakujejo delavnost in odgovornost do okolja in svojega dela.

Zgodovina podjetja beleži naslednje pomembne korake:

- 1990 – ustanovitev podjetja TINEX, d. o. o., za prodajo gradbenega materiala, zaposlen 1, prihodki 684.000 evrov;
- 1992 – izgradnja in otvoritev novih poslovnih prostorov v najemu, zaposlenih 10, prihodki 1.670.000 evrov;

- 1993 – začetek specializacije za trženje ležajne, linearne in tesnilne tehnike, zaposlenih 9, prihodki 1.190.000 evrov;
- 1998 – pridobitev standarda kakovosti ISO 9002, nakup zemljišča za izgradnjo novih poslovnih prostorov, zaposlenih 12, prihodki 2.317.283 evrov,
- 2000 – praznovanje 10. obletnice poslovanja, izgradnja in preselitev v nove poslovne prostore, zaposlenih 16, prihodki 3.153.364 evrov;
- 2006 – pridobitev standarda ISO 14001 za sistem ravnanja z okoljem, zaposlenih 37, prihodki 5.705.471 EUR.

5.2 Način obdelave naročil

Naročila kupcev se sprejemajo in obdelujejo v službi prodaje, ostala manjša naročila pa se obdelujejo neposredno na prodajnih mestih. Naročilo je potrebno tudi za oskrbo prodajnega mesta. V veleprodaji naročajo predvsem pravne osebe, in sicer po pošti, faksu, preko prodajnega predstavnika, po telefonu ali osebno. Ko je naročilo sprejeto in so zbrani vsi potrebni podatki, se vnese v računalniško mrežo podjetja.

Naročilo, ki ga vnese prodajalec, je avtomatsko posredovano v ustrezno skladišče oziroma na razvozno mesto. Zaposleni oziroma dispečerji v skladiščih z razvozom spremljajo naročila, jih razporedijo (glede na zeleni čas dobave, oddaljenost kupca ipd.) in naredijo razvoz, torej vsakemu prevozniku uredijo dokumentacijo za prevoz, in sicer:

- dobavnica za kupca s pogodbo o obročnem plačevanju – če se je kupec odločil za obročno odplačevanje;
- razvoz, ki vsebuje spisek vseh strank, ki jim bo dostavljeno blago ob eni vožnji;
- dobavnica, ki jo potrebuje voznik;
- druge potrebne listine glede na vrsto blaga.

5.3 Plačilna nedisciplina in terjatve do kupcev v podjetju

Dejavnost podjetja je taka, da narekuje sodelovanje z velikim številom kupcev, tako z majhnimi kot večjimi kupci in tudi fizičnimi in pravnimi osebami. Mi smo se osredotočili predvsem na pravne osebe, to je podjetja. Prodajna služba pred sklenitvijo pogodbe z večjim odjemalcem preverja boniteto kupca. Podjetje se najbolj opira na lastne izkušnje iz poslovanja, če posluje s starimi kupci. Ob sklenitvah pogodb z novimi kupci in kjer gre za večje posle, podjetje obvezno preverja boniteto preko uradnih inštitucij in bonitetnih hiš.

Pri poslovanje s poslovnimi kupci je pomembno, da prihajajo prodajne službe do hitrih in uporabnih informacij o bodočih kupcih. Uradne informacije se pridobijo preko Agencije Republike Slovenije za javnopravne finance, ki razpolaga z informacijami o poslovanju podjetij. Neuradne informacije in podatke o poslovanju poslovnih partnerjev prodajne službe pridobivajo preko informacij drugih služb in s stikom z zunanjim okoljem.

Pri sklepanju prodajnih pogodb z novimi kupci v podjetju ne uporabljajo možnosti pridobivanja uradnih informacij o potencialnem poslovnem partnerju. Pri sklepanju prodajnih pogodb z novimi in tudi obstoječimi kupci uporabljajo naslednje vire informacij: iBON, IPIS, AJPES, i, d. o. o., Uradni list, kjer so objavljeni podatki o stečajih in prisilnih poravnava podjetij. Program IBON posreduje splošne informacije o pravnih osebah (podatki o bilanci stanja in o bilanci uspeha). Ta program ne posreduje informacij o samostojnih podjetnikih.

Uporabljajo tudi neuradne informacije, kot so poslovne reference kupca, in mnenje trgovskih potnikov. Ugotoviti poskušajo, kakšne izkušnje imajo ostali dobavitelji s tem kupcem. Pridobivajo tudi mnenje banke, pri kateri ima potencialni kupec odprt transakcijski račun. Mnenje banke in konkurenčnih podjetij pa ni vedno realno zaradi njihovih interesov v zvezi z omenjenim kupcem. Uporabljajo tudi podatke, zbrane v računovodstvu in financah podjetja. V ta namen uporabljajo kartice kupca, ki kažejo plačilne navade kupca v preteklosti.

Preverjanje vseh kupcev preko AJPES-a je v tej dejavnosti skoraj nemogoče. Cene teh storitev so za podjetje veliko stroškovno breme. Velikokrat se morajo prodajni referenti zanesti na lastne presoje in neuradne informacije o kupcu. Pred sklepanjem letnih pogodb uvrstijo kupce glede na promet v predhodnem letu v določeno število razredov. Za vsak razred imajo definirane pogoje, ki jih upoštevajo pri sklepanju pogodb. Za vsak razred kupcev so določeni plačilni rok, dodatni popusti in druge ugodnosti. Pri sklepanju letnih pogodb s kupci se opirajo predvsem na izkušnje s kupci v preteklih sodelovalnih obdobjih. Če je bilo poslovanje nemoteno, ni razloga za nepodaljšanje pogodbe. Možno se je dogovoriti tudi za daljši plačilni rok. Kadar pa podaljšujejo pogodbe s kupci, ki v preteklosti niso najbolj korektno poslovali, se pogodbene postavke v pogodbi lahko spremenijo. Z nerednimi plačniki in tistimi, s katerimi so v preteklosti že imeli stroške z izterjavami, so s pogoji v pogodbi bolj previdni.

V podjetju imajo zanemarljiv odstotek terjatev, zavarovanih z instrumenti zavarovanja plačil. Tudi konkurenčna podjetja redko uveljavljajo zahtevek kupcu za zavarovanje bodočih nakupov. Kot oblike zavarovanja plačil se pojavljajo:

- bančna garancija,
- hipoteka,
- menica,
- dobri medsebojni odnosi,
- osnovni registracijski podatki o podjetju, med katerimi je osnovni kapital družbe, ki kaže na višino vložene kapitala s strani lastnikov družbe.

Pomembno je, da vodimo evidenco, na osnovi kakšnih intervencij kupec plačuje (redno sam, na osnovi opomina, telefonske izterjave itd.).

Za upravljanje s terjatvami je odgovoren finančno-računovodski sektor. V podjetju imajo dobro računalniško podporo, ki omogoča vodenje vsakega posameznega kupca na svoji kontni kartici. S kontne kartice so razvidni vsi dogodki v zvezi z izdanimi računi pri prodaji blaga in plačili. Možnost vpogleda imajo v evidenco vseh neplačanih računov na določen dan pri posameznem kupcu in koliko je ta dan zapadlih terjatev. Ko podjetje grupira svoje kupce v razrede, ne določi samo pogodbenih kriterijev, ampak določi tudi limite, po katerih se ravna, kadar kupec

svojih obveznosti ne poravnava v roku. Skoraj vsakodnevno se izpisuje tako imenovana lista dolžnikov in na podlagi nje se vrstijo pripravljalne aktivnosti za izterjavo.

Ko kupec preseže limitirano vrednost zapadlih neporavnanih terjatev, prodajni referent blokira kupca in prodaja ni možna. Kupca telefonsko obvestijo, da nadaljnja prodaja na odloženo plačilo ni več možna, dokler ne poravna zapadlih obveznosti. Kupec ima kljub temu možnost nabaviti blago, vendar ga mora plačati z gotovino. Ko je obveznost poravnana, se kupec odblokira in prodaja poteka nemoteno.

Ta del se v bistvu še ne šteje za pravo izterjavo. Kadar podjetje ugotovi, da kupec svoje obveznosti ni poravnal in ne kaže interesa nadaljnjega sodelovanja, sledi postopek izterjave. Za uspešno izterjavo je treba zbrati dokumentacijo od prodajne in finančne službe. Preveriti morajo, ali so računi prišli na pravi naslov in ali so vknjižbe plačil na kontni kartici pravilne. Preverijo se prodajni in plačilni pogoji, ki so bili s kupcem sklenjeni v pogodbi. Šele ko podjetje zbere vse podatke o poslu, sproži postopek izterjave.

Podjetje terja svoja plačila po naslednjem vrstnem redu:

- pisni opomin,
- telefonska izterjava,
- izterjava preko sodišča.

S pisnim opominom opozorijo kupca o zamudi pri plačilu. Pisni opomin, ki ga pošljejo dolžniku, je računalniški izpis, ki vsebuje vse podatke o dolgu. Podpisan je ročno in originalno ožigosan ter naslovljen na konkretno osebo v dolžnikovem podjetju. Najprej se pošiljajo opomini za plačilo. Če temu opominu ne sledi plačilo, kupcu pošljejo opomin pred tožbo. Pisne opomine pošiljajo vsak mesec, za neplačila pa zaračunajo zamudne obresti. Če podjetje ni dobilo odgovora na svoj pisni opomin, referent pokliče stranko in skuša doseči poravnavo dolga. Možno se je dogovoriti, da se del obresti tudi odpiše. Ugotovimo pa lahko, da se s kroničnimi dolžniki težko najde kakršnakoli ustrezna rešitev in je prekinitev sodelovanja in izterjava preko sodišča neizbežna.

Izterjava dolga preko sodišča je izredno dolgotrajna. Potrebna je priprava dokumentacije za sodišče. Predlog za izvršbo se poda na podlagi verodostojnih listin (računi, obračuni, obresti). Podjetje ima tudi natančen pregled nad tožbami. Problem, ki se pojavlja pri izterjavi preko sodišča, je dolgotrajnost postopka. Izterjave se včasih vlečejo daljši čas. V veliko primerih pa iztožitev sploh ni več mogoča, ker podjetje enostavno ne obstaja in posluje več. Med drugimi načini izterjave dolgov se podjetje poslužuje cesij, asignacij in kompenzacij.

Za razmere v slovenskem gospodarskem prostoru je značilna ostra konkurenca med podjetji za ohranitev starih in pridobitev novih kupcev. Globoko zakoreninjena finančna nedisciplina na trgu podjetjem onemogoča normalno poslovanje. Levji delež odgovornosti zaradi neustrezne zakonodaje in dolgotrajnih postopkov pri sodni izterjavi plačil nosi država. Zunanji negativni dejavniki velikokrat predstavljajo izgovor za notranjo neučinkovitost podjetij. Nepravilna organiziranost, neučinkoviti pristopi in preprosto premalo znanja so velikokrat vzrok kopičenja neizterjanih terjatev do kupcev.

Podjetja so prisiljena blago prodajati na odloženo plačilo. Nepregledno in površno obravnavanje kupcev in nepoznavanje razmer na trgu lahko privede do velikih problemov pri izterjavi terjatev do kupcev. Neporavnane terjatve so breme podjetij in onemogočajo normalno poslovanje in razvoj.

5.4 Vloga in pomen prodajne in finančne službe za obvladovanje terjatev

V podjetju X se vedno bolj zavedajo, da zvišanje prodaje še ne pomeni nujno boljšega poslovanja in s tem višjega dobička. Dobri koeficienti prodaje, realizirani plani prodaje še ne pomenijo ničesar, če terjatve niso plačane. Finančna in prodajna funkcija v trgovskem podjetju X sodelujeta pri določanju rokov in načinov plačil, ki jih odobravajo kupcem blaga, pri rangiranju kupcev, določanju limitov prodaje in sestavljanju STOP liste kupcev, ocenjevanju kreditne sposobnosti novih kupcev, določanju načinov zavarovanja terjatev do kupcev, zaračunavanju zamudnih obresti in skrbi za plačilo terjatev do kupcev.

Finančna funkcija v trgovskem podjetju X je locirana na sedežu podjetja, prodajna funkcija pa se izvaja po poslovnih enotah, ki so v različnih krajih Slovenije. Komunikacija med obema funkcijama poteka preko elektronske pošte, dopisov in s pomočjo telefonskih razgovorov. Poslovanje na področju obvladovanja in pregledovanja terjatev še ni povezano avtomatsko preko računalniškega programa. Potrebna sta velika pozornost in sprotno preverjanje stanja odprtih terjatev (zapadlih in nezapadlih), s tem da se upošteva dovoljeni limit prodaje pri posameznem kupcu. Pri prodaji so možne napake in napačne ocene kupca.

Za učinkovito obvladovanje terjatev do kupcev potrebujemo ustrezen informacijski sistem, ki nam posreduje raznovrstne podatke o kupcih (kartice kupcev), in različne izpise za spremljanje terjatev do kupcev. V trgovskem podjetju X morajo informacijski sistem dograditi do te mere, da bodo informacije o kupcih vidne preko terminalov in modemov v poslovnih enotah.

Faze poprodajnih aktivnosti v trgovskem podjetju X lahko delimo na:

- obdelavo podatkov;
- preverjanje plačil;
- proces izterjave;
- opominjanje;
- zaračunavanje zamudnih obresti;
- izdelavo STOP liste;
- proces izterjave neobvladljivih kupcev:
- izterjavo preko sodišč;
- druge načine izterjave.

Aktivnosti obdelave podatkov o odprtih terjatvah do kupcev potekajo v oddelku saldakontov kupcev. Kot vhod prejmejo podatek o izdanem računu na odloženo plačilo iz posamezne poslovne enote in podatek o plačilu računa od banke. Če je faktura plačana v dogovorjenem roku (valuti), se proces prodaje zaključi. Z oddelka saldakontov kupcev tedensko pošiljajo izpise odprtih računov v obliki kartic kupca v poslovne enote. Posamezna poslovna enota prejme seznam svojih kupcev s stanji odprtih računov: zapadlih in nezapadlih. Izpise odprtih računov pošiljajo po pošti, v zadnjem času tudi v obliki elektronske pošte. Vodje poslovnih enot preverijo stanje odprtih računov posameznih kupcev. Odločijo se, katere kupce pokličejo po telefonu

in katere obiščejo komercialisti in vodje poslovnih enot ter se z njimi pogovorijo o načinu plačila. V reševanje odprtih terjatev večjih vrednosti se vključita vodja poslovne enote in vodja saldakontov kupcev in skupaj (seveda ob sodelovanju kupca) iščeta možne rešitve zapiranja terjatev (izterjava, kompenzacija, asignacija itd.). Kupcem, ki zamujajo nad 30 dni po valuti, pošljejo iz saldakontov kupcev pisni opomin. Ves ta čas tečejo pogodbeno določene zamudne obresti. Kupec, ki ne plača v 60 dneh po datumu valute, se razvrsti na tako imenovano STOP listo. STOP listo mesečno sestavlja vodja saldakontov kupcev. Za kupce, ki so razvrščeni na STOP listo, velja prepoved prodaje v vseh poslovnih enotah. Ko zamudnik poravnava svoje obveznosti do podjetja, ga zbrišejo s STOP liste in poslovne enote lahko ponovno poslujejo z njim.

5.5 Odloženo plačilo

Odloženi rok plačila za blago ali storitve ni nič drugega kot dobaviteljsko posojilo, kar poznamo kot terjatev do kupca. Če bi lahko še ne dolgo tega dejali, da je odobravanje dobaviteljskih posojil pomembna konkurenčna prednost, pa danes lahko zatrdimo, da v večini gospodarskih panog brez teh ne gre več. Običajno je cilj vsakega kupca, da bi v poslu dobil odobreno odloženo plačilo. To mu, vsaj začasno, izboljša denarni tok, saj tako pridobi posreden vir financiranja. Na ta način pridobljena finančna sredstva lahko kupec uporabi za druge namene. Kar je na eni strani dobro za kupca, je na drugi strani slabo za prodajalca. Cilj vsakega prodajalca je, da bi dobil denarna sredstva, takoj ko je mogoče. Zaradi odobrenega dobaviteljskega posojila so prodajalčeva sredstva vezana v terjatvah za določen čas. Pojavi se potreba po financiranju lastnih sredstev za čas do zapadlosti terjatev, ki jih ima iz naslova posojila, odobrenega kupcu. Podjetja pa zaradi odobravanja dobaviteljskih posojil nimajo na voljo zadostnih sredstev za financiranje tekočega poslovanja v želenem obsegu. To seveda neugodno vpliva na finančno stanje podjetja in slabša njegovo boniteto. Rešitev lahko predstavlja faktoring.

V mednarodni trgovini se pogosto pojavljata pojma zadolžnica in akreditiv. Pa ju opišimo, saj ju uporablja tudi obravnavano podjetje.

Pismo ali akreditiv je plačilni instrument, s katerim glavni akrediter, to je banka, daje na voljo določen znesek akreditivov, ki jih lahko uporabnik dajatev uporabi, kadar izpolnjuje določene pogoje. Akreditiv se pogosto uporablja kot plačilni instrument v trgovini, saj koristi obema stranema.

Akreditiv je najvarnejši plačilni instrument, saj pomeni samostojno in nepreklicno obvezo banke, da bo plačala prodajalcu pravočasno predložitev pravih, v akreditivu navedenih dokumentov.

Prednosti:

- izločitev tveganja finančne bonitete (solventnosti) kupca in poslovne bonitete (poslovne etike, morale) prodajalca;
- zavarovanje gotovosti in pravočasnosti plačila in na drugi strani pravočasnosti dobav in ustrezne kakovosti ter količine blaga;
- izločitev deželnega tveganja države kupca v primeru potrjenega akreditiva (potrdilna banka potrdi akreditiv druge banke in s tem prevzame samostojno in nepreklicno obveznost plačila po tem akreditivu).

Značilnosti:

- dokumentarni akreditiv je najvarnejši plačilni instrument in instrument zavarovanja plačila, saj pomeni samostojno in nepreklicno obvezo banke, da bo plačala prodajalcu pravočasno predložitev pravih, v akreditivu navedenih dokumentov;
- akreditiv je primeren za uporabo tako v domačem kot čezmejnem in mednarodnem plačilnem prometu;
- pred odprtjem akreditiva kupec zagotovi kritje z depozitom ali zastavo vrednostnih papirjev, lahko pa pridobi pri banki okvirni kredit, ki se ne črpa, če na dan plačila zagotovi sredstva;
- odprt akreditiv je nepreklicen in abstrakten, tj. ločen od temeljnega posla;
- banka, ki ga odpre, prevzame nepreklicno obveznost plačila;
- poslovanje z dokumentarnim akreditivom je urejeno z mednarodnimi enotnimi pravili (1. julija 2007 so stopila v veljavo nova Enotna pravila in običaji za dokumentarne akreditive (EPO 600), ki so bila sprejeta oktobra 2006).

Primer delovanja akreditivov: glavni kupec blaga, ki si odpre pri banki akreditiv, ki se uporablja za sredstvo v korist mandatov prodajalca, tj. banke, nato predloži podatke prodajalca kredita in znesek sredstev, denominiranih v tem dopisu.

Zadolžnica je pisna izjava, torej listina, ki opisuje obveznost tistega, ki se je zavezal k določeni denarni izpolnitvi. Ni vrednostni papir, s katerim bi neka obveznost nastala, pač pa lahko v sodnem ali drugem postopku služi kot dokazna listina o obstoju dolga.

5.6 Zmanjšanje finančne nediscipline s pomočjo nekaterih ukrepov in finančnih mehanizmov

Factoring

Factoring je moderna finančna storitev, ki na enem mestu z enim dogovorom odstranjuje vse pomanjkljivosti pri prodaji na odloženo plačilo brez dodatnih zavarovanj do kupca v državi in zunaj nje. Factoring izjemno pozitivno vpliva na razvoj podjetništva, posebej za mala, srednja (teh je kar 95 %) in hitro rastoča podjetja (t. i. gazele), ki s pomočjo faktoringa financirajo rast obsega poslovanja in odpravljajo tveganje neplačil od kupcev. Primeren je tudi za velika podjetja z dobro kreditno sposobnostjo (uvozni factoring), prav tako pa je nepogrešljiv za podjetja, ne glede na velikost, ki imajo občasne likvidnostne težave zaradi odobravanja dobaviteljskih posojil. Prav posebno pozornost factoring namenja partnerskim odnosom, spremljanju dolžnikov in odpravlja morebitne odpise terjatev. Storitev faktoringa je še posebej primerna za podjetja, ki hitro pridobivajo nove kupce in so zato bolj izpostavljena tveganju. Factoring pozitivno vpliva tudi na makroekonomske pokazatelje, saj s povečanjem rasti posameznih strank omogoča rast BDP države, preko financiranja posameznih strank se povečuje splošna likvidnost v državi, zaradi preprečevanja tveganih poslov pa se zmanjšuje število stečajev itd., povprečno dogovorjeni odlog plačila in povprečna zakasnitev se zaradi uporabe faktoringa znižujeta. Bistvena prednost faktoringa je odkup terjatev tako do domačih kot tujih kupcev, ki vključuje celo paleto storitev, in sicer:

1. Financiranje na podlagi odstopa kratkoročnih terjatev. Po odstopu terjatev do domačih ali tujih kupcev (pred njihovo dospelostjo) je prodajalec – odstopnik terjatev – upravičen do takojšnjega plačila predujma v višini od 80 do 90 % odstopljene

terjatve, vendar mu predčasnega financiranja ni treba koristiti, če ga ne potrebuje, saj s tem zniža stroške svojega poslovanja in financiranja.

2. Popolna zaščita pred tveganji neplačil.

Factoring brez regresne pravice – z zavarovanjem terjatev. Pri tovrstni obliki ima komitent popolno zavarovanje plačil do tistih kupcev, za katere faktor predhodno odobri določen limit zavarovanja. V primeru, da odprte terjatve presežejo limit zavarovanja, nosi tveganje neplačila za to razliko komitent sam. Zavarovani računi se v tem primeru vključujejo po časovnem zaporedju. Ko je zapadli zavarovani račun plačan, se v zavarovani znesek uvrsti prvi nezavarovani račun v znesku plačila prej omenjenega računa. Faktor torej prevzeme del credere tveganja neplačil. Poudariti je treba, da faktor ni dolžan plačati neplačane obveznosti kupcev zaradi upravičenega ugovora v zvezi s kakovostjo opravljene storitve oziroma dobavljenega blaga. V tem primeru lahko kupec zavrne plačilo ali se s komitentom dogovori za popust. Faktor mora biti o tem seveda pravočasno obveščen in mora s tem soglašati. V primeru, da kupec ne plača obveznosti zaradi nelikvidnosti oziroma nesolventnosti, prisilne poravnave, stečaja ali drugih razlogov, mora faktor v določenem roku (običajno 120 dni) komitentu nakazati razliko do polne vrednosti računa. V primeru, da komitent ne koristi predčasnega financiranja, je to celotni znesek računa.

Factoring z regresno pravico – brez zavarovanja terjatev. Za factoring z regresno pravico je značilno, da ne ponuja zavarovanja pred neplačilom kupca, pač pa je poudarjena funkcija financiranja in upravljanja terjatev. V primeru neplačila kupca lahko faktor v določenem roku po zapadlosti obveznosti (najpogosteje 120 dni) pozove komitenta k plačilu obveznosti namesto kupca. Faktor se za ta korak odloči običajno, potem ko izčrpa vse druge možnosti. Komitent mora izvršiti reodkup in plačati faktorju polno vrednost računa, prav tako pa tudi obresti, davke in provizijo. Pri odobravanju tovrstne oblike faktoringa je poudarek na kreditni sposobnosti komitenta in ne kupcev. V praksi uporabljajo tovrstni factoring komitenti, ki dobavljajo številnim kupcem z manjšo kreditno sposobnostjo, odprte terjatve do posameznega kupca pa ne dosegajo visokih zneskov. Ni pametno in stroškovno upravičeno, da bi faktor spremljal boniteto številnih kupcev. Možno je tudi, da je komitent na podlagi subjektivnih informacij in poznavanja z določenim kupcem pripravljen prevzeti tveganje neplačila kljub slabemu preteklemu poslovanju.

3. Vodenje računov, unovčevanje in izterjava. Faktor zagotavlja stalno, ažurno vodenje knjigovodstva terjatev. Torej natančno in učinkovito skrbi za komitentove terjatve (izstavljene in odstopljene račune) in mu periodično, navadno tedensko, pošilja poročila o prometu in stanju terjatev, prejetih plačilih, povprečnih zamudah, prav tako pa tudi izstavlja opomine in izvaja unovčevanje terjatev. Sporoča tudi druge, za komitenta koristne informacije o stanju odstopljenih terjatev. Za podjetje je kakovostno opravljanje omenjenih dejavnosti zelo pomembno, saj prav to vodi k obvladovanju denarnega toka podjetja. Mnogo podjetij, bodisi zaradi neznanja bodisi iz kakršnegakoli drugega razloga, ni sposobno zagotoviti učinkovitih storitev na tem področju. V tem primeru faktor omogoča komitentu znižanje administrativnih stroškov, povečuje rentabilnost poslovanja in prihrani čas. Komitent lahko čas, ki bi ga sicer porabil za unovčevanje terjatev, koristneje uporabi za primarno dejavnost podjetja. Strokovnost upravljanja je še posebej pomembna pri mednarodnem poslovanju, saj faktor s pomočjo znanja, preteklih izkušenj in ustaljenih povezav omogoča premostitev težav, ki nastajajo zaradi razlik v jeziku, valuti, zakonu, poslovnih običajih in navadah v različnih državah.

4. Spremljava bonitete in kreditne sposobnosti poslovnih partnerjev. V povezavi z omenjenimi tveganji je treba posebej omeniti storitev ugotavljanja bonitete kupca. Praviloma lahko faktor pridobi boljše informacijo o poslovanju in plačilni sposobnosti kupca kakor komitent. Preko odobrenih limitov za zavarovanje terjatev do posameznih kupcev dobi podjetje posredno tudi informacijo o boniteti kupca. Tudi ko faktor ni pripravljen zavarovati terjatve, dobi komitent brezplačno preverjanje bonitete oziroma informacijo, da prodaja takemu kupcu brez dodatnega zavarovanja najverjetneje ni varna. Ažurna informacija o poslovnem in finančnem položaju poslovnega partnerja in njegovi boniteti, dopolnjena z ustreznim zavarovanjem ter dovoljenim kreditnim limitom, pa je bistvenega pomena za učinkovito obvladovanje tveganja.

Kompenzacije

Pobot je ena izmed oblik in načinov zapiranja medsebojnih razmerij. Poznamo več vrst kompenzacij, in sicer enostransko ali prisilno, prostovoljno ali pogodbeno in mnogostransko ali multilateralno. Stranki se morata dogovoriti o pogojih in načinu pobotanja. Za pobot mora biti izpolnjenih pet pogojev:

- terjatvi morata biti vzajemni (obstajati morata med dvema osebama, če obstajata med več osebami, je to multilateralna kompenzacija);
- terjatvi morata biti istovrstni;
- terjatvi morata biti zapadli;
- terjatvi je mogoče iztožiti;
- terjatve morajo biti likvidne in resnične.

Poleg enostranskega pobota poznamo tudi prostovoljni in mnogostranski pobot. Prostovoljni pobot je možen na podlagi medsebojnega sporazuma in ni podvržen nobenim omejitvam. S to obliko pobota lahko pobotamo tudi tiste terjatve, ki jih pri enostranskem pobotu ni možno. Te vrste poslov so zelo pogoste, če dolžnik zamuja pri plačilih le nekaj dni. Vse to se lahko konča s stiskom rok in dobrimi poslovnimi odnosi za vnaprej.

Mnogostransko pobotanje

Mnogostransko pobotanje omenjam posebej kot eno izmed nalog AJPES-a. Večstransko pobotanje obveznosti in terjatev poslovnih subjektov izvaja agencija enkrat mesečno. Je zelo pomembna in vedno bolj aktualna storitev za poslovne subjekte, saj predstavlja hiter, preprost in učinkovit način poravnavanja obveznosti oziroma unovčevanja terjatev. V večstranskem pobotanju lahko sodelujejo vse gospodarske družbe in vsi samostojni podjetniki. Pogoji za sodelovanje je, da ima poslovni subjekt neplačane obveznosti in neunovčene terjatve. Pri AJPES-u v posameznem krogu sodeluje okrog 3000 udeležencev. AJPES ima na tem področju že več kot 10 let izkušenj (prej je pobotanje opravljala njena predhodnica APP). Udeleženci morajo predložiti sezname lastnih zapadlih dolgov. Čim več podjetij sodeluje v takem pobotanju, večja je verjetnost, da se pobota kar največ upnikov in dolžnikov. AJPES po končanem mnogostranskem pobotanju sporoči podjetju, ki v njem sodeluje, katere obveznosti in terjatve so mu pobotane.

Nakazilo ali asignacija

Tu gre za razmerje med tremi strankami. Asignacijo ureja Zakon o obligacijskih razmerjih. Stranka, ki izda nakazilo (asignant), pooblasti dve drugi stranki. Eno stranko (asignata) pooblasti, da drugi plača, drugo stranko (asignatarja) pa pooblasti, da to plačilo sprejme. Asignacija je nakazilo, kjer z dogovorom o asignaciji dolžnik –

nakazovalec (asignant) – pooblasti novega dolžnika – nakazanca (assignata) –, da namesto njega poravnava dolg upniku (asignatorju). S tem se mora strinjati tudi upnik. Vzrok, da se odločimo za asignacijo, je skoraj enak pri cesiji: zaradi prekoračitve vseh plačilnih rokov hočemo čim prej dobiti svoj denar. Kot pri cesiji morajo biti tudi pri asignaciji obveznosti točno opredeljene.

Avkcija terjatev

S tem se ukvarja avkcijska hiša v Ljubljani, ki dvakrat mesečno organizira trgovanja. Zanimanje za to hišo trgovanja narašča. Prek te avkcijske hiše je mogoče prodati oziroma kupiti spodaj naštetih vrste terjatev.

- Nezapadle terjatve, ki so razdeljene v 4 skupine:
 - terjatve iz naslova prometa blaga, storitev in posojilne pogodbe, zapadle do 60 dni;
 - terjatve iz naslova prometa blaga, storitev in posojilne pogodbe, zapadle nad 60 dni;
 - terjatve v izvršbi (transakcijski račun dolžnika je blokiran);
 - terjatve, starejše od 1 leta, in terjatve po prisilni poravnavi.
- Terjatve do podjetij v stečajnem postopku.

Forfaiting

Gre za eno izmed oblik financiranja, zlasti izvoza investicijske opreme. Gre za odkup dolgoročnih terjatev od proizvajalca – izvoznika investicijske opreme s strani posebne finančne organizacije (forfeter) ali banke, če se v strukturi svojih poslov ukvarja tudi s to obliko financiranja. Pri forfaiting poslu (izvozu) se pojavljajo naslednji udeleženci:

- proizvajalec – izvoznik,
- kupec – uvoznik,
- banka – kupca uvoznika,
- forfeter.

S tem ko forfaiting organizacija ali banka odkupi vrednostne papirje od izvoznika brez pravice do regresa, prevzema nase politično, transferno, valutno in komercialno tveganje (Filipič, 1999, 128–129).

5.7 Povzetek ukrepov

V podjetju X uporabljajo naslednje ukrepe za hitrejšo izterjavo dolgov:

- Vzpostavljanje dobrih stikov s kupci.
- Vodenje evidence o načinih plačila kupcev, stanju odprtih in zapadlih terjatev, evidence terjatev po rokih zapadlosti.
- Opominjanje in obiskovanje slabih plačnikov.
- Zaračunavanje zamudnih obresti. Kupci pogosto izvajajo pritiske na podjetje X, saj ob prejemu izpisov zamudnih obresti grozijo s prekinitvijo nadaljnjih nakupov v podjetju. Zato kupcem ponudijo popuste za plačila zamudnih obresti ali celo odpise zamudnih obresti.
- Določanje zgornjega zneska odprtih terjatev do posameznega kupca. Pri določanju limitov prodaje upoštevajo velikost podjetja kupca, njegov finančni položaj in obseg naročil. Poleg splošnih limitov prodaje se pospešeno izvaja prepoved prodaje kupcem, ki imajo neporavnane obveznosti nad 60 dni po valuti.
- Mesečno sestavljanje STOP liste kupcev, za katere velja stroga prepoved prodaje.
- Odobritev kasaskonta kupcem za predčasna plačila. Za odobritev kasaskonta se podjetje odloči predvsem takrat, kadar želi pridobiti novega kupca, ki želi imeti višji rabat, in ga na ta način stimulira tudi za hitrejšo plačevanje.
- Kompenzacije.
- Cesije.
- Predaja terjatev zunanjemu izterjevalcu.
- Izterjava dolgov preko sodišča.

6 ANALIZA MOŽNIH IZBOLJŠAV

Pri nadaljnjem delovanju podjetju pri spremljanju in obvladovanju terjatev predlagamo naslednje ukrepe, ki bi jih veljalo začeti uporabljati takoj:

- pri poslovanju s kupci je treba takoj izločiti dogovarjanje o dopustnih prekoračitvah plačil in višanju tolerance, saj so posledice v spornih terjatvah, ki so v veliki meri oslabile podjetje;
- izpopolniti bi morali informacijski sistem; posodobitev bi omogočila hitrejši dostop do podatkov, potrebnih za spremljanje kupcev;
- uvesti bi morali preverjanje bonitet obstoječih kupcev, kajti med njimi je veliko tveganih, ki se jim sodelovanje podaljšuje na podlagi večletnega sodelovanja; s tem bi se izognili spornim in dvomljivim terjatvam;
- dobro sodelovanje med prodajno in finančno službo; dobro obveščanje med seboj je predpogoj za obvladovanje terjatev do kupcev;
- pri sklepanju pogodb z novimi kupci je potrebno preverjanje njihove bonitete; nepreverjanje lahko povzroči dodatne stroške pri izterjavi in poslabša plačilno sposobnost podjetja;
- izboljšanje organizacije pri izterjavi dolgov – predlagamo večkratno telefonsko opominjanje kupcev o zapadlih terjatvah in sprotno reševanje problemov s plačili;
- kupca naj se večkrat seznanja s popusti, ki jih nudijo za hitrejše plačilo;
- pri spornih terjatvah bi predlagal, da podjetje večkrat uporabi možnost prodaje terjatev (faktoring);
- med zaposlenimi referenti uvesti osebno stimuliranje tistih, ki so uspešni pri izterjavi.

Veliko teh ukrepov temelji na večji uporabi in implementaciji informacijske tehnologije v praktično delo podjetja. Podjetje razpolaga z ustreznim informacijskim sistemom, ki ga bo treba le nadgraditi, zato menimo, da je celotna zadeva uresničljiva z dokaj majhnimi stroški. Baza podatkov o kupcih večinoma že obstaja, treba jo bo le vedno znova posodabljati in prilagajati potrebam spremljanja plačilne sposobnosti. Tudi ostali tehnični ukrepi so izvedljivi s pomočjo dokaj majhnih stroškov.

7 SKLEP

V podjetju ne vodijo celovite politike obvladovanja terjatev, ki bi bila podprta z ustreznim informacijskim sistemom. Zato je pri analizi terjatev potrebna velika natančnost, pogosto prevladujejo subjektivni kriteriji ocenitve kupcev, tudi napake so pogoste. Ni vzpostavljenih kriterijev rangiranja kupcev. Pri rangiranju se pogosto uporabljajo subjektivni kriteriji. Parcialno spremljanje kupcev ne daje pravih rezultatov niti na finančnem področju. Nujno je rangiranje kupcev po različnih kriteriji, kar bi nas privedlo do realne »interne« bonitete kupcev v posameznih skupinah A, B in C.

V podjetju premalo uporabljajo uradne informacije za presojo bonitete kupcev in drugih možnih oblik zavarovanja terjatev. Podobne razmere vladajo v konkurenčnih podjetjih, zato obstaja nevarnost izgube kupcev ob zaostitvi plačilnih pogojev.

Terjatve do kupcev občasno financirajo z obveznostmi do dobaviteljev. To je drag vir financiranja zaradi visokih zneskov zamudnih obresti, ki jih plačujejo dobaviteljem. S tem v podjetju dosegajo slabše nabavne pogoje pri dobaviteljih, plačilo zamudnih obresti zvišuje nabavne cene za približno 9 %.

V podjetju je treba vzpostaviti sistem finančne analize za planiranje in obvladovanje likvidnosti, plačilne sposobnosti in zagotavljanja ustreznega čistega denarnega toka podjetja. S tem bi vzpostavili ustrezno finančno politiko s ciljem doseganja planiranih strateških in taktičnih odločitev.

Program rešitev na področju obvladovanja terjatev bi lahko bil naslednji.

- Dograditev računalniškega programa: z njim bi z avtomatično povezavo med saldakonti kupcev in prodajo v poslovnih enotah spremljali kartice kupcev, plačilne obveznosti kupcev (zapadle in ne zapadle), plačilne navade kupcev, načine plačil.
- Izbira pravih poslovnih partnerjev – kupcev blaga: izbrani kupci blaga naj bodo zanesljivi pri prevzemu blaga in plačilih ter uspešni v poslovanju. Podjetje mora povečati prodajo pri kupcih, ki so redni plačniki. Pomembno je čim bolj poglobljeno poznavanje kupcev in vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov.

- Analiza bonitete poslovnih partnerjev: v podjetju morajo pridobiti vse relevantne podatke o podjetju kupca, poznati morajo poslovanje kupca v preteklosti in njegovo tekoče poslovanje. Za pridobivanje informacij o boniteti poslovnih partnerjev bi se bilo treba povezati z eno oziroma nekaj bonitetnimi hišami za vzpostavitev stalnega sodelovanja. Dogovor bi temeljil na hitrem pridobivanju informacij, rednem naročanju in popustu za plačilo storitev.
- V podjetju morajo določiti skrbnike terjatev: skrbnike terjatev je treba določiti v finančni in prodajni službi. Odgovorni bodo za izvajanje učinkovite politike kreditiranja kupcev.
- Program ukrepov za hitrejšo unovčenje terjatev: k izvajanju ukrepov za hitrejšo unovčenje terjatev je treba pristopiti, takoj ko je terjatev v zamudi nad 30 dni. Potreben je popoln nadzor nad vsemi terjatvami, predvsem nad tistimi, ki lahko postanejo sporne, in jih zmanjševati tako odstotkovno kot v absolutnem znesku.
- Zaostrovanje plačilnih pogojev: podjetje mora taktično skrajšati plačilne roke kupcem, vendar ne na račun izgube kupcev. Kupcem, ki so neredni plačniki, je treba skrajševati plačilne roke, saj jih bo tako lažje nadzirati. Po določenih finančne zakonodaje je v Evropski uniji priporočljiv rok plačila 30 dni.
- Večji poudarek mora biti na ustreznem zavarovanju terjatev. Možne oblike zavarovanja terjatev: s cesijami, zastavami nepremičnin, poroštvom in zavarovanjem pri zavarovalnici.
- Plačevanje trgovskih potnikov po plačani realizaciji: trgovski potniki morajo biti prodorni in ne samo prodajati, ampak tudi spodbujati kupce k rednemu plačevanju.
- Poudarek mora biti na izobraževanju zaposlenih: potekati mora na vseh ravneh, od strateške, taktične do operativne ravni. Na operativni ravni je treba doseči, da bodo imeli prodajalci pravilen odnos do kupcev in prodaje ter z njo povezanih terjatev do kupcev blaga.
- Ustrezno sestavljena prodajna pogodba: prodajna pogodba mora biti sestavljena natančno, vključeno mora imeti klavzulo o zamudnih obrestih in obliki zavarovanja terjatev s kazenskimi sankcijami v primeru kršitve kakšnega člena pogodbe.

- Javna objava neplačnikov: vzpostaviti je treba izmenjavo podatkov o neplačnikih med konkurenčnimi podjetji v branži. S tem se neplačniki ne bi selili od enega prodajalca k drugemu in za sabo puščali dolgove.

LITERATURA IN VIRI

1. Čelesnik, T. (2002). *Oblikovanje modela terjatev do kupcev in njihovo financiranje v proizvodnem podjetju*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
2. Dimovski, V., in Gregorič, A. (2000). *Temelji bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Filipič, D. (1999). *Podjetniške finance*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Filipič, D., in Mlinarič, F. (1999). *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Hill, N. C., in Sartoris, W. L. (1995). *Short term financial management*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Jay, M. (1992). *Tehnika izterjave dolgov*. Ljubljana: Videocenter.
7. Juhart, M., Grilc, P., Ilešič M., in Strnad, I. (1995). *Zavarovanje in utrditev obveznosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Klapš, S. (1998). *Ponudba plačilno-kreditnih in bonitetnih kartic v Sloveniji*. Kapital 98, str. 22–28.
9. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Lipovec, B. (1996). *Izterjava dolgov v teoriji in praksi s primeri*. Radovljica: Skriptorij KA.
11. Logar, R. (1998). *Plačilni sistemi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
12. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Rebernik, M. et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: EPF.
14. Repovž, L. (1994). *Problemi likvidnostnega managementa s poudarkom na obvladovanju terjatev do kupcev*. (Zbornik referatov, 9. posvetovanje društva računovodskih in finančnih delavcev). Maribor: CodaPress.
15. Turk, I. et al. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
16. Zastavnikovič, Z. (1997). *Če je kupec slab plačnik*. Podjetnik 7, str. 32–33.
17. Zastavnikovič, Z. (1998). *Kaj morate storiti, preden sklenete posel*. Podjetnik 9, str. 33.
18. Agencija RS za javnopravne evidence. <http://www.ajpes.si>. [16.6.2011].
19. Razvojna agencija Sora. <http://www.ra-sora.si/nasvet5.htm>. [16.6.2011].