

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UPRAVLJANJE S TERJATVAMI V GOSPODARSKI
DRUŽBI

Mentor:

izr. prof. dr. Franko Milost

Obravnavana organizacija:

Pivovarna Laško, d.d.

KOPER, 2006

DORA FAJDIGA

POVZETEK

Terjatev je pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakšnih stvari ali opravitev kakšne storitve. Nastanejo s prodajo proizvodov, blaga in storitev. Terjatve se izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin. Obstaja možnost, da kupec plača delno ali pa sploh ne plača svojih obveznosti – obstaja tveganje neplačila. Da zmanjšamo tveganje, je potrebno terjatve ustrezno zavarovati. Potrebno je tudi njihovo stalno nadziranje in predvsem pravočasno ukrepanje v primeru neplačila.

Ključne besede: gospodarska družba, terjatve do kupcev, kreditna politika, plačilna nedisciplina, tveganje, izterjava

ABSTRACT

A claim is the right to ask from a certain person or a company for payment of debt, delivery of certain goods or realization of some services. Claims appear when selling products, goods and services. They are demonstrated in amounts that result from adequate documents. There is a possibility that a buyer pays his liabilities only partly or not at all so there exists a risk of outstanding debts. To diminish that risk it is advisable to insure the claims. Permanent supervision is necessary but also certain arrangements in case of outstanding debts.

Key words: company, claim, credit policy, payment indiscipline, risk, enforcement

UDK 658.14/.17:347.72(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Poslovni sistem in njegove funkcije	3
2.1	Podjetje kot poslovni sistem	3
3	Zgodovina računovodstva	5
4	Računovodstvo kot del informacijskega sistema	7
4.1	Vrste računovodstva	8
4.2	Naloge in pomen financ v podjetju	9
5	Temeljne ekonomske kategorije v računovodstvu	11
5.1	Sredstva	11
5.2	Obveznosti do virov sredstev	13
5.3	Stroški	14
5.4	Odhodki	16
5.5	Prihodki	17
5.6	Poslovni izid	17
6	Terjatve do kupcev	19
6.1	Vrste terjatev	19
7	Obvladovanje terjatev do kupcev	21
7.1	Kreditna politika	21
7.2	Analiza terjatev do kupcev	22
7.3	Določanje kreditnih pogojev	24
7.4	Instrumenti zavarovanja plačil	25
7.5	Finančna nedisciplina	26
7.6	Izterjava	27
7.6.1	Podrobna evidenca o terjatvah	27
7.6.2	Priprava na izterjavo	27
7.6.3	Postopek izterjave	28
8	Upravljanje s terjatvami v Pivovarni Laško. d. d.	31
8.1	Zgodovina družbe	31
8.2	Terjatve do kupcev	32
8.2.1	Kreditna politika v Pivovarni Laško d. d.	32
8.2.2	Nadzor nad terjatvami	35
8.2.3	Analiza terjatev do kupcev v Pivovarni Laško d.d.	37
8.2.4	Izterjava zapadlih terjatev do kupcev v Pivovarni Laško d. d.	46
9	Sklep	51
	Literatura in viri	53

GRAFI

Graf 7.1 Delež terjatev v sredstvih.....	36
Graf 7.2 Delež terjatev v prodaji.....	37
Graf 7.3 Trajanja obrata terjatev.....	38
Graf 7.4 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 - grosisti.....	39
Graf 7.5 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 - ostali.....	40
Graf 7.6 Terjatve do kupcev po starosti.....	41
Graf 7.7 Terjatve do kupcev v letu 2005 - kupec 1.....	42
Graf 7.8 Terjatve do kupcev v letu 2005 - kupec 2.....	43
Graf 7.9 Terjatve do kupcev v letu 2005 - kupec 3.....	44

TABELE

Tabela 5.1 Bilanca stanja.....	18
Tabela 7.1 Delež terjatev v sredstvih.....	36
Tabela 7.2 Delež terjatev v prodaji.....	37
Tabela 7.3 Trajanje obrata terjatev.....	38
Tabela 7.4 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 - grosisti.....	39
Tabela 7.5 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 - ostali.....	40
Tabela 7.6 Terjatve do kupcev po starosti.....	41

1 UVOD

V sedanjih okoliščinah tržnega gospodarstva smo priče hitrim spremembam poslovnega okolja. Ravno zaradi hitrih sprememb na vseh področjih se povečujejo tudi tveganja.

Razlika med igro na srečo in poslovnim tveganjem je sposobnost obvladovanja procesa. Podjetje z odločitvijo o kreditiranju nakupov svojih kupcev prevzame poslovno tveganje. Obvladljivo poslovno tveganje pa od igre na srečo loči poznavanje in obvladovanje dejavnikov tveganja (Siciliano 2001, 16).

Zaposlena sem v Pivovarni Laško, d. d., zato sem se odločila, da bom v diplomskem delu obravnavala terjatve do kupcev in svoje delovne izkušnje povezala s teorijo računovodstva. Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kako uspešna je finančno-računovodska služba pri spremljanju in izterjavi zapadlih terjatev. V raziskavi poskušam ugotoviti, kakšen je obseg in gibanje terjatev v zadnjih letih ter njihov delež v prodaji, v sredstvih, kako se gibljejo terjatve po starosti.

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na več poglavij. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem opisujem poslovni sistem in podjetje kot poslovni sistem. V naslednjih treh poglavjih obravnavam računovodstvo; njegovo zgodovino, glavne funkcije sodobnega računovodstva - v drugem poglavju; računovodstvo kot del informacijskega sistema, temeljne računovodske predpostavke, funkcije in vrste računovodstva ter naloge in pomen financ v podjetju - v tretjem poglavju; predstavitev računovodstva sem zaključila s četrtem poglavjem kjer so opisane temeljne ekonomske kategorije.

Poglavjem o računovodstvu sledijo tri poglavja, v katerem so predstavljene terjatve do kupcev; terjatve in vrste terjatev – v petem poglavju; obvladovanje terjatev do kupcev, kreditna politika, določanje kreditnih pogojev, analiza terjatev do kupcev njihovo zavarovanje ter izterjava – v šestem poglavju.

Diplomsko delo zaključujem s sedmim poglavjem, v katerem obravnavam terjatve do kupcev v Pivovarni Laško, d. d.; določanje kreditne politike, nadzor nad terjatvami in njihovo izterjavo. V tem poglavju sem opravila tudi nekatere analize terjatev do kupcev, rezultate sem primerjala med leti in ugotovila trend njihovega gibanja.

2 POSLOVNI SISTEM IN NJEGOVE FUNKCIJE

S poslovnim sistemom mislimo na od okolja razmejeno in zaokroženo smiselno celoto, ki se ukvarja s poslovanjem. Dejavnost, s katero se ukvarja poslovni sistem oz. predmet njegovega poslovanja, je lahko:

- proizvodnjanje in prodajanje določenih vrst proizvodov – proizvodjalni poslovni sistem,
- nakupovanje in prodajanje določenih vrst blaga – trgovski poslovni sistem,
- opravljanje in prodajanje določenih vrst storitev – storitveno podjetje.

Celovit poslovni sistem lahko razčlenimo na izvajalni in upravljalni podsistem ter na informacijski podsistem.

2.1 Podjetje kot poslovni sistem

Podjetje je gospodarski subjekt, ki ustvarja poslovne učinke v obliki proizvodov in storitev. Njegov temeljni cilj je ekonomsko upravičeno delovanje, rast in razvoj.

Razčlenimo ga na tri pomembne podsisteme:

- izvajalni podsistem,
- upravljalni podsistem,
- informacijski podsistem.

IZVAJALNI PODSISTEM je zunaj najbolj viden podsistem poslovnega sistema. Z izvajanjem funkcije proizvodnjanja ali opravljanja storitev se prvine poslovnega procesa pretvorijo v proizvode oz. v opravljene storitve.

INFORMACIJSKI PODSISTEM v katerem se iz podatkov oblikujejo informacije, ki bodo v pomoč pri odločanju o vseh dejavnostih v podjetju. Dobra informacija mora biti *prilagojena potrebam, pravočasna in točna*, ustrezna (prave informacije morajo dobiti pravi ljudje) in popolna (obsegati morajo vse podatke, ki so pomembne za poslovne odločitve).

Ločimo štiri informacijske funkcije:

- Obravnavanje podatkov o preteklosti je zbiranje, začetno obdelovanje in prikazovanje podatkov o preteklih poslovnih procesih in storitvah. Naloga funkcije obravnavanja podatkov o preteklosti je, da pripravlja informacijsko podlago za odločanje pri nadziranju kot upravljalni funkciji.
- Obravnavanje podatkov o prihodnosti je zbiranje, urejanje, začetno obdelovanje in prikazovanje podatkov o prihodnjih poslovnih procesih in stanjih. Podatki se nanašajo na prihodnost.
- Nadziranje obravnavanja podatkov je presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti pri oblikovanju informacij. Naloga funkcije je torej zagotovitev

Poslovni sistem in njegove funkcije

pravilnega izkazovanja poslovnega procesa v podatkih in njihovo preoblikovanje v informacije.

- Analiziranje podatkov je presojanje ugodnosti, ki jo izražajo in iskanje izboljšav kot podlage za usmerjanje in uravnavanje prihodnjega delovanja.

Eden najpomembnejših delov informacijskega podsistema vsakega poslovnega sistema je *RAČUNOVODSKA FUNKCIJA*.

3 ZGODOVINA RAČUNOVODSTVA

Vloga in pomen računovodstva sta se razvijala skupaj z razvojem družbe in civilizacije. Zgodovina računovodstva sega že v stari vek. Njegova najstarejša oblika – knjigovodstvo se je pojavila v obliki prvih sistematičnih zapisov poslovnih dogodkov pri Asircih in Egipčanih (zapisi različnih dogodkov in dobrin, ki so se menjavale med prebivalci, državo in svetiščem).

Do naslednje stopnje v razvoju računovodstva je prišlo v srednjem veku, ko se je pojavila trgovina med italijanskimi mesti in Vzhodom. Italijanski trgovci so izumili metodo dvostavnega knjigovodstva, ki predstavlja temelj današnjega, sodobnega računovodstva.

V 20. stoletju postane vloga tržišča še pomembnejša za obstanek in razvoj podjetja in računovodstvu zastavlja nove naloge in zahteve. Namesto zgolj zahteve, da daje informacije o tem, kaj je nabavljeno in prodano, koliko dolguje in terja ter s kakšnim premoženjem razpolaga podjetje, se sedaj od računovodstva pričakuje, da bo posredovalo informacije o doseženi in pričakovani učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter o pričakovani finančni in poslovni uspešnosti, kakor tudi analiziranje računovodskih informacij ter priprava računovodskih informacij o premoženjskem in finančnem položaju.

Sodobno računovodstvo predstavljajo med seboj štiri različne in tesno povezane funkcije. To so (Turk 1994, 17):

1. knjigovodstvo, ki se ukvarja z oblikovanjem obračunskih informacij na podlagi že nastalih poslovnih dogodkov iz preteklosti,
2. računovodsko predračunavanje kot vnaprejšnje računovodsko spremljanje sprememb gospodarskih kategorij in dogajanj v prihodnosti,
3. računovodski nadzor za zagotavljanje pravilnosti ravnanja in poslovnega odločanja,
4. računovodska analiza, ki nam omogoča presojo pravilnosti in učinkovitosti sprememb gospodarskih kategorij.

4 RAČUNOVODSTVO KOT DEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Osrednji del informacijskega sistema zavzema računovodski informacijski sistem kot dejavnost, ki spremlja in proučuje pojave v zvezi s poslovanjem podjetja. Računovodstvo lahko opredelimo kot dejavnost vrednostnega spremljanja (v denarni merski enoti) in proučevanja poslovnih procesov in stanj, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema. Temeljni cilj računovodskega procesa je izdelava številčnih podatkov o preteklih poslovnih dogodkih. Računovodske informacije so kvantitativne informacije, praviloma so izražene vrednostno.

Podatki, ki jih pripravijo računovodje, so osnovne informacije na katerih temeljijo finančne odločitve. Ti podatki so koristni in celo nepogrešljivi za finančnike in investitorje, ki poskušajo kar najbolje napovedati prihodnost. Kljub temu, da gre za številčne podatke o preteklosti, lahko iz njih dobijo koristne informacije z prihodnost. Temeljni računovodski predpostavki sta:

- a) *Upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov.* Navedena predpostavka pomeni, da je treba računovodske izkaze sestavljati na podlagi računovodenja, ki je zasnovano na temeljnih poslovnih dogodkih. Poslovni dogodki se knjižijo takrat, ko se pojavijo in ne šele ob plačilu.
- b) *Upoštevanje časovne neomejenosti delovanja.* Navedena predpostavka pomeni, da je treba računovodske izkaze sestavljati, kot da bo podjetje nadaljevalo poslovanje v nedogledni prihodnosti in kot da nima namena niti potrebe, da bi ga povsem ustavilo ali pomembno skrčilo.

O računovodstvu moramo govoriti kot o celoti štirih računovodskih funkcij:

- *Knjigovodstvo.* Je del funkcije obravnavanja podatkov o preteklosti. Je temeljni in zgodovinsko najstarejši del računovodstva. Tesno je povezan z vsemi deli računovodstva.
- *Računovodsko predračunavanje.* Je del funkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti. Usmerjeno je k sestavljanju računovodskih predračunov. Računovodski predračuni so v pisni obliki. Da bi bili zanesljivi, so predmet računovodskega nadziranja, da bi imeli čim večjo izrazno moč pa predmet računovodskega proučevanja.

Računovodsko predračunavanje je obdelovanje v denarni in naravni (nedenarni) merski enoti izraženih podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj (SRS 20).

- *Računovodsko nadziranje.* Je del funkcije nadziranja obravnave podatkov, za zagotavljanje pravilnosti ravnanja in poslovnega odločanja. Računovodsko nadziranje je po SRS 28 računovodsko presojanje pravilnosti pojavov in računovodskih podatkov o njih. Računovodsko nadziranje se izvaja kot računovodsko kontroliranje podatkov ob njihovem vnosu in med obdelovanjem

ter kot notranje in zunanje revidiranje računovodenja. Z notranjim in zunanjim revidiranjem računovodenja se ukvarjata službi, ki sta organizacijsko ločeni od računovodske službe.

- *Računovodsko analiziranje.* Je del funkcije analiziranja podatkov, omogoča nam presojo pravilnosti in učinkovitosti sprememb gospodarskih kategorij. Računovodsko proučevanje je del drugih sestavin računovodenja ali pa jih dopolnjuje. Rezultati računovodskega proučevanja so pisne ali ustne računovodske analize.

Temeljni funkciji poslovnega računovodstva sta računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje. Kako pomembna sta, potrjuje dejstvo, da imamo posebna standarda:

SRS 20 – Računovodsko predračunavanje in računovodski predračuni,

SRS 23 – Računovodsko obračunavanje in računovodski obračuni.

Navedena standarda obravnavata ekonomske kategorije za notranje in zunaje uporabnike za prihodnja ali pretekla obdobja. Obračuni izhajajo iz preteklih poslovnih dogodkov, predračuni pa praviloma povedo, kaj bi moralo podjetje doseči, glede na razmere pri poslovanju. Eden izmed predračunov vedno postane plan podjetja, ki si ga vodstvo postavi za cilj. Predračuni so podlaga za planiranje in nadziranje ter spodbujajo k usklajevanju različnih služb znotraj podjetja.

Računovodski obračun ima samo eno različico. Rezultat je le eden. Primerjamo ga s sprejetim predračunom ter ugotovljamo odmike od plana.

4.1 Vrste računovodstva

Celotno računovodstvo se največkrat deli na dva dela.

- *Finančno računovodstvo.* Sporoča podatke o poslovanju podjetja zunanjim uporabnikom (lastniki, banke, državne ustanove) ter spremlja in proučuje poslovanje poslovnega sistema v povezavi z drugimi. Funkcija finančnega računovodstva je, da pripravlja podatke in informacije o sredstvih podjetja in obveznostih do njihovih virov o dobičkonosnosti poslovanja oz. o poslovnem in finančnem izidu.
- *Stroškovno računovodstvo.* Je analitične narave in je povezano s poslovanjem znotraj samega poslovnega sistema. Stroškovno računovodstvo spremlja in proučuje:
 - prvine poslovnega procesa od trenutka, ko je že na voljo, čeprav jih še ne troši,
 - stroške in poslovne učinke,
 - poslovni izid za posamezne dele poslovnega sistema.

Poleg stroškovnega in finančnega računovodstva se omenja tudi poslovodno računovodstvo, ki izhaja iz finančnega in stroškovnega računovodstva. Usmerjeno je k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju.

Finančno računovodstvo

Biti mora v skladu z državnimi, bančnimi, borznimi idr. predpisi.

Namen finančnega knjigovodstva je v izdelovanju računovodskih poročil za zunanje uporabnike. Uporabniki finančnih računovodskih informacij so »neznani«. Pri izdelovanju računovodskih poročil mora upoštevati SRS. Finančne računovodske informacije so izražene v denarnih enotah. Pripravljene so skrbneje in natančneje. Finančna računovodska poročila podjetja največkrat izdajajo letno. Obsegajo dejavnost podjetja v celoti. Vodstvo podjetja po zakonu odgovarja za verodostojnost finančnih računovodskih poročil.

Poslovodno računovodstvo

Ni predpisano. Računovodske informacije, ki jih pripravlja poslovodno knjigovodstvo, uporabljajo notranji uporabniki. Uporabniki informacij, ki jih pripravlja poslovodno računovodstvo, so znani, to so poslovodje in strokovnjaki. Pri izdelovanju računovodskih poročil mu ni potrebno upoštevati SRS. Najpomembnejše je, da nudi informacije, ki jih poslovodstvo potrebuje. Informacije, ki jih pripravlja poslovodno računovodstvo, so velikokrat izražene v drugih enotah (ure, količine materiala, število zaposlenih). Poslovodje želijo hitro pridobiti informacije, zato so nenatančne. Računovodska poročila poslovodnega računovodstva se izdajajo mesečno, tedensko ali dnevno. Poslovodno računovodstvo je osredotočeno na manjše dele dejavnosti podjetja (po posameznih proizvodih, po dejavnostih, oddelkih...). Napačne računovodske informacije za poslovodsko odločanje nimajo z zakonom določenih posledic. Posledice so vidne prek odločitev poslovodij in uspešnosti podjetij.

4.2 Naloge in pomen financ v podjetju

V tržnih ekonomijah imajo finance v podjetju običajno dvojno vlogo. Najprej skrbijo za plačilno sposobnost podjetja:

- a) *Kratkoročna plačilna sposobnost.* Temeljni pogoj za zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja je usklajevanje materialnih, denarnih in poslovnoizidnih tokov podjetja.
- b) *Dolgoročna plačilna sposobnost.* Pod dolgoročno plačilno sposobnostjo razumemo sposobnost podjetja, da kot delujoče podjetje z dolgoročnega vidika obvladuje tveganje pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti v prihodnosti, kar dosega z rastjo finančne moči ter ohranjanjem in

vzpostavljanjem kapitalske ustreznosti podjetja. Instrument obvladovanja tveganja dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja je dolgoročno finančno načrtovanje. Podlaga zanj so informacije o poslovanju podjetja v preteklosti in informacije v zvezi z načrtovano dolgoročno plačilno sposobnostjo.

Poleg tega pa imajo v sodobnem podjetju finančniki še izredno pomembno dodatno funkcijo koordinacije med vsemi poslovnimi področji z namenom doseganja cilja poslovanja podjetja. Cilji finančne funkcije so istovetni s temeljnimi cilji podjetja, kar velja tudi za druge temeljne poslovne funkcije.

5 TEMELJNE EKONOMSKE KATEGORIJE V RAČUNOVODSTVU

Osnovne ekonomske kategorije v računovodstvu so:

- sredstva,
- obveznosti do virov sredstev,
- stroški,
- prihodki,
- odhodki,
- poslovni izid,
- finančni izid.

5.1 Sredstva

Sredstva lahko opredelimo kot ekonomske dejavnike, ki jih upravlja oz. s katerimi razpolaga podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve. Ključni elementi za njihovo opredelitev so:

- sredstva morajo zagotavljati trenutne oziroma prihodnje koristi podjetja (to pa je možno le, če jih je možno prodati, če se predvideva, da se bodo uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja, če so v obliki denarja oz. če se jih da zamenjati v denar),
- da s sredstvi podjetje svobodno razpolaga,
- sredstvom je praviloma relativno lahko določiti ceno oziroma vrednost v trenutku, ko se pridobiva.

Vrste sredstev

Glede na hitrost preoblikovanja sredstev delimo sredstva na:

- *Osnovna sredstva.* V svojo prvotno pojavno obliko se praviloma vračajo v obdobju daljšem od enega leta. V poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke.
- *Obratna sredstva.* Z obratnimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar. V poslovnem procesu se porabijo. Iz ene pojavne oblike prehajajo v drugo. V prvotno pojavno obliko se vračajo v obdobju krajšem od enega leta.
- *Finančne naložbe.* To so sredstva vložena drugam. Finančne naložbe niso povezane z nastajanjem poslovnih prihodkov, temveč z nastajanjem finančnih prihodkov.

Delitev sredstev na stalna in gibljiva

STALNA SREDSTVA. So širši pojem od osnovnih sredstev. Poleg opredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih dolgoročnih sredstev vsebujejo tudi dolgoročne finančne naložbe.

- *Opredmetena osnovna sredstva.* So stvari, ki jih podjetje poseduje. Opredmetena osnovna sredstva so stvari, ki jih podjetje pridobi z namenom, da jih bo samo uporabljalo. Niso namenjena prodaji v okviru rednega delovanja. Podjetje jih ima v lasti ali finančnem najemu (zemljišča, zgradbe, oprema, večletni nasadi, osnovna čreda).
- *Neopredmetena dolgoročna sredstva.* So naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi z poslovanjem podjetja.
- *Dolgoročne finančne naložbe.* So naložbe v druga podjetja za daljši rok (daljši od enega leta). Namenjene so pridobivanju finančnih prihodkov in drugih koristi oz. ohranjanju in povečanju vrednosti vloženih sredstev.

GIBLJIVA SREDSTVA. So širši pojem od obratnih sredstev (obsegajo še kratkoročne finančne naložbe) in širši pojem od kratkoročnih sredstev (vsebujejo tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja). Glede na obliko delimo gibljiva sredstva na:

- *Zaloge.* So opredmetena sredstva namenjena prodaji in so v postopku proizvodnje, katerega učinki bodo namenjeni prodaji, sredstva, ki naj bi bila porabljena pri proizvodnji proizvodov, opravljanju storitev namenjenih prodaji (material, drobni inventar, nedokončana proizvodnja, proizvodi, trgovsko blago).
- *Terjatve.* So na premoženjsko-pravnih in drugih razmerjih zasnovana pravica, da se od določene osebe zahteva plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo storitve.
Dolgoročne terjatve zapadejo v plačilo v roku daljšem od enega leta.
Kratkoročne terjatve zapadejo v letu dni (dostavljeni, a še neplačani poslovni učinki, predujmi, preveč plačane obveznosti).
- *Kratkoročne finančne naložbe.* So naložbe sredstev podjetja v druga podjetja z vnaprej določenim pogodbenim rokom plačila, ki ne sme biti daljši od 12 mesecev (kratkoročne naložbe v kapital drugih podjetij, kratkoročno dana posojila, kratkoročno dani pologi in varščine, kratkoročne naložbe v odkupljene lastne deleže).
- Denarna sredstva (denar, knjižni denar, denar na poti).
- Aktivne časovne razmejitve. V njih so zajeti kratkoročno odloženi stroški (ob svojem nastanku še ne bremenijo oz. še nimajo stroškovnega nosilca – zavarovanje, najemnine, članarine. Takšne stroške podjetje ob prejemu računa še ne prikaže kot strošek, temveč jih razmejujejo - enakomerno obremenijo iz meseca v mesec) in kratkoročno nezaračunani prihodki (s kratkoročno nezaračunanimi prihodki pa razumemo prihodke, ki so že vplivali na poslovni izid, podjetje pa jih še in nikomur zaračunalo).

5.2 Obveznosti do virov sredstev

Viri sredstev nam dajejo odgovor na vprašanje »od kod ima poslovni sistem sredstva«. Povejo nam, na kakšen način smo pridobili sredstva.

Poslovni sistem ima obveznosti do vseh virov sredstev. Nekatere obveznosti mora poslovni sistem poravnati takoj, druge mora poravnati v kratkem roku. Potem so takšne obveznosti, ki jih je potrebno poravnati v dolgem roku, le obveznosti do lastnikov so trajne. Največkrat govorimo o obveznostih do drugih zunaj poslovnega sistema (niso njegovi lastniki). Obstaja tudi obveznost do vlagateljev njegovega kapitala. Poslovni sistem mora v vsakem trenutku imeti vrednost sredstev enako obveznosti do virov sredstev. Obveznosti do virov sredstev kažejo stanje financiranja podjetja. Med obveznostmi do virov sredstev razlikujemo:

Obveznosti iz naslova kapitala

Kapital so v podjetje vložili lastniki. Lahko nastane tudi z uspešnim poslovanjem. Predstavlja trajni vir financiranja. Izraža lastniško financiranje podjetja in njegovo obveznost do lastnikov (če ne prej, pa ob prenehanju podjetja). V računovodstvu govorimo o finančnem, ne o stvarnem pojmovanju kapitala.

Obveznosti iz naslova časovnih razmejitev

Z obveznostmi iz naslova časovnih razmejitev mislimo na *odložene prihodke* (če ne vplivajo na poslovni izid obdobja, ker še niso nastali ustrezni stroški) in na vnaprej vračunane stroške (odhodki že vplivajo na poslovni izid obdobja, čeprav dejansko še niso nastali). V obeh primerih gre za obračunsko vrednost, ki bo razrešena šele v prihodnosti.

Obveznosti iz naslova dolgov

- *Finančne obveznosti.* Pojavljajo se zaradi izdanih vrednostnih papirjev in zaradi dobljenih posojil.
- *Poslovne obveznosti.* So dobaviteljevi krediti (proizvod je že dobavljen) in obveznosti do kupcev (predujem, prejete varščine).

Obveznosti delimo na:

- *Dolgoročne.* Pojavijo se z dolgoročnimi dobljenimi posojili in z izdanimi dolgoročnimi vrednostnimi papirji, zlasti z obveznicami.
- *Kratkoročne finančne obveznosti.* Kratkoročno dobljena posojila, izdani kratkoročni vrednostni papirji, posebno menice.
- *Kratkoročna poslovne obveznosti.* Dobljeni predujmi kupcem, obveznosti do dobaviteljev, obveznost do zaposlenih, DDV, davki, obresti dividend.

5.3 Stroški

Strošek je denarno izražen potrošek prvin poslovnega procesa. Prvine poslovnega procesa imajo ceno. Posledica trošenja in cene je strošek.

$$\text{stroški} = \text{potroški} \times \text{cena}$$

Ustvarjanje določenih poslovnih učinkov (proizvodov ali storitev) in prodaja le-teh ob primernem izidu, je bistvo vsakega poslovnega procesa. Poslovni proces si ni mogoče zamisliti brez njegovih prvin:

- delovnih sredstev (stroji, naprave, orodja, prevozna sredstva, zemljišče, inventar, dolgoletni nasadi, osnovna čreda). Delovna sredstva pri poslovnem procesu ne spreminjajo svoje oblike, ampak se obrabljajo. V poslovnem procesu se izrabljajo njihove koristne lastnosti. Zaradi fizične obrabe, fizičnega, tehničnega in gospodarskega staranja postane delovno sredstvo nesposobno za nadaljnjo uporabo – preneha obstajati. Kot potrošek je tu amortizacijska stopnja, cena je amortizljiv znesek.
- predmetov dela (surovine, material, polproizvodi, energija). Predmeti dela pri poslovnem procesu prenehajo obstajati s svojo prvotno obliko. Prehajajo iz ene v drugo obliko. Potrošek predmetov dela je normativ porabe posameznega materiala, ki je odvisen od potrošnje materiala merjen v količinskih enotah (kg, l, itd.).
- storitev (prevozne storitve, popravila, poštna storitve in druge). Pri storitvah je potrebno razlikovati storitve, ki so potrošene istočasno kot so opravljene (prevozne storitve, poštna storitve, storitve v zvezi s plačilnim prometom) in storitve z delovanjem, ki se razteza v daljše obdobje (patenti, licence).
- delavcev in njegove delovne sile. Potroški delovne sile nastanejo zaradi sodelovanja ljudi v poslovnem procesu. Potroškov delovne sile ne moremo meriti neposredno, zato si pri merjenjih potroškov pomagamo z delovnim časom, obsegom proizvodnje.

Pogoji za stroške – kateri zneski so lahko stroški:

1. gre za prvino poslovnega,
2. trošenje,
3. smiselna povezanost s poslovnim procesom,
4. utemeljen znesek,
5. razlika med stroški in PC povzroča izgubo.

VRSTE STROŠKOV

Stroške členimo po različnih vidikih.

Najpogostejše členitve so:

- Naravne vrste:

Stroški materiala. So cenovno izraženi potroški tistega materiala, ki se uporablja pri nastajanju poslovnih učinkov.

Stroški storitev (v ožjem smislu). Stroški proizvodnih storitev, stroški najemnin, stroški komunalnih in obrtnih storitev, stroški popravil, PTT. Sem ne štejemo patentov, stroškov razvijanja novega proizvoda in stroške montaže.

Stroški amortizacije

Amortizacija je strošek, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti amortizljivega sredstva na poslovne učinke in je obračunan kot zmnožek amortizacijske osnove in amortizacijske stopnje. Amortizacijske metode:

- a) *Časovna amortizacija – enakomerna (linearna)*, amortizacijski znesek amortizacije pri dani nabavni vrednosti amortizljivega sredstva je vedno enak. – *padajoča (degresivna)*, največji znesek amortizacijski znesek je obračunan v prvem letu – *rastoča (progresivna)*, letni znesek amortizacije iz leta v leto raste.
- b) *Funkcionalna*
- c) *Kombinirana*

Stroški dela. Vse oblike poplačil, ki jih daje podjetje zaposlencem v zameno za njihovo delo.

- Spremenljivi, stalni stroški

Pri razporeditvi celotnih stroškov na spremenljive in stalne stroške upoštevamo kriterij, kako se posamezni stroški vedejo glede na obseg dejavnosti.

- *Spremenljivi stroški* so tisti, ki se ne spreminjajo z obsegom dejavnosti (stroški materiala, stroški dela, če so odvisni od opravljenih ur, strošek amortizacije, če se uporablja funkcionalna metoda amortiziranja).
- *Stalni stroški.* Stalni stroški so tisti, na katere sprememba obsega dejavnosti ne vpliva. Primer stalnih stroškov so amortizacija, če gre za metodo časovnega amortiziranja, stroški plač v upravi, stroški najemnin in podobno.

- Neposredni in posredni (splošni stroški)

Pri delitvi stroškov na neposredne in posredne je pomembno vprašanje, kako so stroški povezani z nastankom poslovnega učinka.

- *Neposredni stroški* so vedno vezani na končne proizvode ali storitve (stroški izdelavnega materiala, stroški izdelavnega dela).
- *Posredni stroški*. Ni jih mogoče zajeti v času njihovega nastanka. S koeficienti dodatka splošnih stroškov (s ključi) jih razdelimo na posamezne poslovne učinke

$$\text{koeficient dodatka splošnih stroškov} = \frac{\text{posredni stroški}}{\text{osnova}}$$

- *Proizvajalni in neproizvajalni stroški*

Pri tej delitvi nas zanima, kje so stroški nastali.

- *Proizvajalni stroški* so tisti, ki nastajajo na proizvodnih stroškovnih mestih.
- *Neproizvajalni stroški* so tisti, ki nastanejo na neproizvodnih stroškovnih mestih (stroškovno mesto uprave, prodaje, nabave).

5.4 Odhodki

So zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala (SRS 17). Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Odhodki so stroški prodanih količin in nekateri drugi zneski zunaj stroškov in nabavnih vrednosti.

Vrste odhodkov

Redne odhodke:

Poslovni odhodki. So stroški, ki se nanašajo na prodane proizvode in storitve, nabavne vrednosti trgovskega blaga, materiala.

Finančni odhodki. So povezani s financiranjem poslovnega sistema na nelastniški način in z odpisom finančnih naložb (odhodki zaradi denarnih obresti za prejeta posojila, drugi finančni odhodki, odpis finančnih naložb).

Izredni odhodki. Nastanejo z izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev in z izrednim zmanjševanjem sredstev. So izgubljene vrednosti, ki se ne nanašajo na nastanek proizvodov in storitev kot poslovnih učinkov. Bistveno za pojav izrednih odhodkov je, da se nanašajo na nekaj, kar bremeni poslovni izid posameznega leta zaradi nečesa, kar je v danem letu neobičajno.

5.5 Prihodki

Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Prihodki so nasprotje odhodkom in skupaj z njimi tvorijo poslovni izid. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid.

Vrste prihodkov

Redni prihodki

Poslovni prihodki. So prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki povezani s poslovnimi učinki. Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju (razen finančnih prihodkov na tej podlagi. Razčlenjujejo se na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) in prihodke od prodaje trgovskega blaga ter materiala (SRS 18).

Finančni prihodki. So prihodki od naložbenja. Pojavljajo se v zvezi s finančnimi naložbami pa tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih, pa tudi prevrednotovalni finančni prihodki. Razčlenjujejo se na finančne prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih (na primer prejete obresti), in finančne prihodke, ki so odvisni od poslovnega izida drugih (na primer prejete dividende) (SRS 18).

5.6 Poslovni izid

Je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju.

Temeljne vrste poslovnega izida so pomembne za zunanje in notranje uporabnike računovodskih informacij. Delimo jih na:

Dobiček

Dobiček podjetja je razlika med njegovimi (večjimi) prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Dobiček lahko razdelimo na poslovni izid iz poslovanja (poslovni prihodki – poslovni odhodki), poslovni izid iz financiranja (finančni prihodki – finančni odhodki), poslovni izid iz rednega delovanja, ki je seštevek obeh, ter izredni dobiček (izredni prihodek – izredni odhodek).

Čisti dobiček

Čisti dobiček je pozitivni poslovni izid, ki pripada samo podjetju. Razporeja se na podlagi kapitala (dividenda) in na podlagi dela (niso stroški plač). Čisti dobiček je dobiček zmanjšan za davke iz dobička.

Izguba

Izguba je negativni poslovni izid in se prikazuje kot odbitni popravek vrednosti v skupini celotnega kapitala. Izguba je razlika med (večjimi) odhodki in (manjšimi) prihodki.

Druge vrste poslovnega izida

- *Prispevek za kritje.* Je razširjeni poslovni izid iz prodaje. Je razlika med prihodki od prodaje in spremenljivimi stroški prodanih proizvodov in storitev. Uporablja se za kratkoročno odločanje o obsegu proizvodnje in določanju prodajnih cen.
- *Kosmati poslovni izid.* V trgovinskem podjetju je razlika v ceni. Je razlika med prihodki od prodaje in proizvodjalnimi stroški prodanih količin. Razlika v ceni je razlika med prihodki od prodaje in nabavno vrednostjo prodanega trgovskega blaga.
- *Dobiček, povečan oz. izguba, zmanjšana za finančne odhodke.* Dobiček, povečan za finančne odhodke, je razširjeni poslovni izid, ki bi ga podjetje doseglo, če ne bi bilo financirano s posojili in krediti. Izguba, zmanjšana za finančne odhodke, je zožen poslovni izid, ki bi ga podjetje doseglo, če ne bi bilo financirano s posojili in krediti.
- *Dohodek.* Je seštevek čistega dobička, plač, davkov in prispevkov ter obresti, zmanjšan za izgubo. Dohodek je v podjetju ustvarjena nova vrednost.

6 TERJATVE DO KUPCEV

Terjatve so na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakšnih stvari ali opravitev kakšne storitve. Glede pripoznanja terjatev, se terjatve v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja prepoznavajo kot sredstvo za katerega je verjetno, da bodo v prihodnosti pritekale določene gospodarske koristi in je možno izmeriti njihovo izvirno vrednost. Terjatve se lahko povečajo in tako v istem koledarskem obdobju neposredno povečujejo prihodke iz poslovanja, lahko pa se tudi zmanjšajo.

Terjatve se izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin. To so izstavljeni računi, kjer predpostavljamo, da bodo terjatve poplačane. V inflacijskih razmerah se terjatve revalorizirajo v skladu z dogovori med upniki in dolžniki. V letnem poročilu so terjatve izkazane v bilanci stanja.

Bilanca stanja prikazuje stanje terjatev in njihovih virov na točno določen dan. V bilanci so terjatve izkazane na levi strani bilance, ki prikazuje vrsto sredstev, razvrščena po stopnji likvidnosti oz. času, potrebnem za njihovo vnovčenje. Terjatve do kupcev v bilanci stanja prikazuje tabela 5.1.

Tabela 5.1 Bilanca stanja

SREDSTVA		OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	
STALNA SREDSTVA	1.000.000		
	0		
GIBLJIVA SREDSTVA	1.000.000	kapital	1.000.000
	0		0
zaloge	400.000		
poslovne terjatve	300.000		
kratkoročne finančne naložbe	200.000	obveznosti	1.000.000
denarna sredstva	100.000		0
SKUPAJ	2.000.000	SKUPAJ	2.000.000
	0		0

6.1 Vrste terjatev

Po izvoru terjatve lahko delimo na (SRS, 2006)

- *Poslovne terjatve.* Kot poslovne terjatve se štejejo samo tiste, ki so povezane s finančnimi prihodki, ki izhajajo iz njih (prodaja proizvodov, blaga in storitev).

- *Finančne terjatve.* Finančne terjatve so obravnavane v SRS 3 IN SRS 6. Nastanejo kot posledica naložbenih aktivnosti podjetja (naložba v vrednostne papirje, deleže, odkupljene terjatve).

Po vrsti terjatev jih delimo na (SRS 5, 2006):

- *terjatve do kupcev,*
- *terjatve do dobaviteljev,*
- *terjatve do zaposlencev,*
- *terjatve do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida,*
- *terjatve do financerjev,*
- *terjatve do uporabnikov finančnih naložb,*
- *finančne naložbe v kapital in dolgove.*

Glede na poreklo dolžnika ločimo:

- *terjatve, ki se nanašajo na stranke v državi,*
- *terjatve, ki se nanašajo na stranke v tujini.*

Glede na zapadlost ločimo:

- *kratkoročne terjatve* (zapadejo v roku enega leta),
- *dolgoročne terjatve* (zapadlost je nad enim letom).

Glede zavarovanja terjatev poznamo:

- *Zavarovane terjatve.* Pri zavarovanih terjativah prejmemo od dolžnika dodatno zavarovanje – zastavo nepremičnin, zastavo premičnin, poročstva, akreditiv, menico, itd.
- *Nezavarovane terjatve.* Pri nezavarovanih terjativah nimamo posebnega jamstva, da bodo obveznosti res poravnane v določenem roku.

Glede gotovosti vnovčenja terjatev poznamo:

- *Nesporne terjatve.* Poravnane bodo ob zapadlosti.
- *Dvomljive terjatve.* Dvomljive terjatve so terjatve, za katere se domneva, da ne bodo poravnane oziroma ne bodo poravnane v celotnem znesku.
- *Sporne terjatve.* So terjatve, ki sprožijo med upnikom in dolžnikom spor, ki ga rešuje sodišče.

7 OBVLADOVANJE TERJATEV DO KUPCEV

7.1 Kreditna politika

Pri obravnavanju odločitev o gospodarjenju s terjatvami do kupcev (z danimi blagovnimi krediti) se moramo zavedati dejstva, da zaradi padajoče časovne vrednosti (kupne moči) denarja, v katerem so izražene terjatve, le-te ne prinašajo dodatnih prihodkov. Terjatve do kupcev se v inflaciji obnašajo enako kot denar in druge obračunske (nematerialne) oblike sredstev, zato jih je potrebno pozorno obravnavati in obvladovati. Kadar podjetje proda blago ali storitev in namesto plačila sprejme obljubo, da bo plačal na določen datum v prihodnosti, odobri kupcu kredit. Za kupce je ta način financiranja najcenejši, saj ima brezobrestni odlog plačila. Zaradi medsebojnega razmerja kupci poskušajo izkoristiti svoj položaj in plačilo obveznosti zavlečejo za določen čas. Če podjetje odobri preveč kreditov kupcem, ki niso plačilno sposobni, se lahko znajde v likvidnostnih težavah. Likvidnost je sposobnost preoblikovati nedenarne dele sredstev v denarno obliko. Oblikovanje kreditne politike je kompleksen sistem odločitev v poslovni praksi podjetja. Podjetje mora izbrati svoj lasten tip kreditne politike in pri tem upoštevati zunanje in notranje dejavnike poslovanja. Glavni namen kreditne politike je povečati obseg prodaje. Pri oblikovanju kreditne politike je potrebno oceniti čas, ki je potreben za preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarno obliko (pri terjatvah ta čas pri mnogih podjetjih zelo narašča). Potrebno je oceniti tudi stroške, ki nastanejo v času, ko podjetje čaka na plačilo terjatev.

Ponavadi podjetje zasnuje svojo kreditno politiko, ki postavi načela odobravanj kreditov. Praviloma se kreditna politika nanaša na:

- vrsto kupcev,
- dobo plačila,
- ponujene popuste,
- način izterjave.

Pogoji financiranja danega blagovnega kredita (terjatve) so praviloma določeni s pogodbo (ali računom) med kupcem in dobaviteljem ter predstavljajo osnovo za izračun stroškov financiranja kupca. Učinkovita kreditna politika kreditiranja kupcev temelji na optimalnem razmerju med *funkcijo stroškov*, ki jih le-ta povzroča in *koristmi*.

Prodaja z odloženim plačilom v večini primerov pomeni izpostavljenost slabih terjatev. Obstaja možnost, da kupec plača le delno ali pa sploh ne plača svojih obveznosti. Kolikor bolj kompleksna je kreditna politika, toliko boljši informacijski sistem potrebuje. Potrebuje več zaposlenih, se pravi, da so večji administrativni stroški (sledenje zneskom, zapoznelih plačil, nadzor nad popusti, zbiranje in analiziranje informacij, odločanje o kreditnih pogojih, poročanje o učinkovitosti kreditne funkcije).

Kreditne politike ne smemo obravnavati ločeno od drugih funkcij. V kolikor pride do podaljšanja plačilnih rokov, pride do stroškov financiranja terjatev do kupcev. Ko podjetje čaka na denar, si mora največkrat izposoditi denar na kratkoročnem denarnem trgu. Če želi podjetje maksimirati funkcijo stroškov in koristi, mora vodstvo delovati v okvirjih, ki jih določajo morebitne omejitve:

- skoraj v vsaki panogi so uveljavljeni splošni kreditni pogoji, ki jih v praksi spoštujejo vsi udeleženci,
- v praksi je težko spreminjati pogoje, saj le-to povzroča nezadovoljstvo kupcev, spremembe informacijskega sistema, prilagajanje zaposlenih sistemu, zmanjšanje konkurenčnosti, itd.,
- zakonske omejitve na politiko cen in posledično vpliv na konkurenčnost podjetja, zakonski vpliv na upravljanje s terjatvami do kupcev in kreditno politiko,
- nekatere kreditne institucije zahtevajo določeno stopnjo obratnega kapitala.

Če bo podjetje preveč svobodno odobravalo kredite kupcem, bo podjetje imelo večji obseg neizterljivih terjatev do kupcev, kar lahko finančno uniči podjetje.

Če je podjetje preveč zadržano pri odobravanju kreditov, gredo kupci k konkurenčnem podjetju, kjer lažje dobijo kredit. Zato je zelo pomembno, da sta finančna funkcija in prodajna funkcija usklajeni. Vsako podjetje daje prednost prodaji za takojšnje plačilo pred prodajo na odlog plačila, vendar številni dejavniki običajno prisilijo podjetje k prodaji na kredit. Razlogi za prodajo na kredit so lahko:

- *Konkurenca.* Težko je prodajati proizvode in storitve, če ima konkurenca bolj ugodne pogoje.
- *Finančni viri.* Določeni udeleženci imajo na trgu cenejši in lažji dostop do finančnih virov, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost pri snovanju ponudbe komercialnega kredita. Komercialni kredit je prikladen instrument, ki omogoča, da do datuma zapadlosti fakture kupec blago tudi pregleda. Z odlogom plačila prodajalec sporoči kupcu, da je njegovo blago kakovostno in mu je pripravljen dovoliti potreben pregled.

7.2 Analiza terjatev do kupcev

Podatkovna podlaga za analizo terjatev so razpoložljivi temeljni računovodski izkazi, podatki, ki jih nudi analitično in sintetično knjigovodstvo ter podatki iz obstoječega informacijskega sistema. Analizo lahko opravimo:

- a) *Z izračunom posameznih kazalnikov*, ki so v neposredni ali posredni povezanosti s terjatvami do kupcev.
- b) *Z analizo koncentracije terjatev* (ABC metoda lahko zavzema znesek terjatev, po rokih plačila, po kupcih, po odnosu terjatve, po prispevku

terjatev k fiksnim stroškom, po proizvodih, z vidika strategije prodaje podjetja - število naročil in obseg.

- c) *Z vsebinskim pregledom terjatev do kupcev* (npr. od kupca do kupca, po regijah, po artiklih oz. programih), za vse to je potreben ustrezen informacijski sistem.
- d) *Z analizo ustreznosti informacijskega sistema*, ki omogoča pregled nad terjatvami.

Delež terjatev v sredstvih

V odvisnosti od predmeta poslovanja imajo podjetja različne deleže terjatev v svojih sredstvih (v povprečju 15-25 odstotkov)

$$\text{delež terjatev v sredstvih} = \frac{\text{terjatve (stanje)} \times 100}{\text{(poslovna) sredstva (stanje)}}$$

Delež terjatev v prodaji

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

Koeficient obračanja terjatev

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

Koeficient obračanja terjatev je pokazatelj, ki kaže razmerje med prihodki in povprečnim stanjem terjatev v določenem obdobju. Je mera konkurenčnosti podjetja pri upravljanju s plačili kupcev. Višji ko je koeficient obračanja terjatev, boljše je za podjetje. To pomeni, da so njihove terjatve hitreje poravnane.

Dnevi vezave terjatev

$$\text{dnevi vezave terjatev} = \frac{360}{\text{koeficient obračanja}}$$

Je kazalnik, ki nam pove, koliko dni povprečno potrebujejo dolžniki, da poravnajo svoje obveznosti do določenega podjetja.

Če dolžniki upočasnijo odplačevanje svojih dolgov, se bodo dnevi vezave iz poslovanja povečali. To je signal poslovodstvu, da sprejme ukrepe za zmanjšanje kazalnika. Vse navedene kazalnike je potrebno opazovati v določenih časovnih serijah

in ugotoviti trend (smer) njihovega gibanja. Smiselno je tudi opazovati povezavo med terjatvami do kupcev in zalogami, saj obe predstavljata za podjetje vezavo sredstev. Potrebno jih je preoblikovati v bolj likvidno obliko, predvsem v denar. Z analizo pridobimo veliko koristnih informacij o kupcih, ki plačujejo redno, o tistih, ki zamujajo s plačili ali pa o kupcih, ki sploh ne poravnava svojih obveznosti.

7.3 Določanje kreditnih pogojev

Kreditni pogoji so lahko zelo različni in so odvisni od vrste faktorjev. Rok plačila je komercialni kredit, ki ga prodajalec odobri kupcu in traja od datuma dobave poslovnih učinkov do datuma, ko mora kupec prejete poslovne učinke plačati. Dejavniki, ki vplivajo na dolžino komercialnega kredita, so:

- *Poslovni običaji.* Roki plačil, ki jih odobravajo konkurenti oz. drugi prodajalci v isti poslovni dejavnosti.
- *Pomembnost komercialnega kredita kot sredstvo marketinga.* Bolj ko komercialni kredit vpliva na obseg prodaje, daljši je rok plačila. Upoštevati pa moramo skrajno dopustno mejo.
- *Kreditna sposobnost kupcev.* Ponavadi podjetje nudi posebne kreditne pogoje kupcem, ki so manj kreditno sposobni, medtem ko podjetjem z boljšo kreditno sposobnostjo nudi običajne kreditne pogoje. Pri tem pa je potrebno spremljati trend poslovanja s kupcem, ali plačuje pravočasno ali z zamudo, njegovo likvidnost.

Običajni plačilni pogoji so lahko predplačilo, plačilo ob dobavi, odloženo plačilo, plačilo po konsignacijski pogodbi (po realizirani prodaji), periodično plačilo (ob vnaprej določenih dnevih), sezonsko plačilo (plačilo sovpada z denarnimi pritoki kupca, ki so odvisni od sezonske prodaje).

Pri določanju kreditnih pogojev posameznim kupcem moramo upoštevati pretekle izkušnje s kupcem in bonitetno analizo.

Cilj preverjanja bonitete kupca so informacije, ali podjetje sploh obstaja in ali je sposobno plačati obveznosti ter v kakem roku.

Nekdanji poslovni odnosi oz. osebno poznavanje kupca so najpogosteje uporabljeni in hkrati najcenejši vir informacij. Podjetje si lahko pridobi reference o posameznem kupcu pri bankah, drugih dobaviteljih in pri osebah, ki so povezane s kupcem. Revidirana finančna poročila in poslovni načrti so lahko okvir zdajšnjega in zdajšnjega finančnega stanja kupca. Podjetje si lahko o kupcu pridobi potrebne informacije tudi pri bonitetnih hišah, ki se proti plačilu ukvarjajo z oceno kreditnega tveganja posameznih podjetij. Prednost teh informacij je velika zanesljivost, slabost pa, da so drage.

Podlaga za določanje kreditnih pogojev so: značaj kupca, sposobnost plačila, kapital oz. finančna moč, zavarovanje terjatve, pogoji poslovanja (splošni ekonomski trendi v panogi kupca). Kateri izmed naštetih petih dejavnikov ima večjo težo, je odvisno od politike, ki jo vodi podjetje do kupcev. Vedno je potrebno upoštevati vseh pet dejavnikov skupaj kot celoto in nato sprejeti odločitve.

7.4 Instrumenti zavarovanja plačil

Večina podjetij je pri poslovanju z odloženim plačilom izpostavljena tveganju, da njihove terjatve ne bodo poravnane oz. tveganju slabih dolgov. Podjetja lahko uporabljajo posamezne instrumente kot samostojno zavarovanje ali raznovrstne kombinacije instrumentov.

Zavarovanje terjatev ponujajo proti plačilu tudi specializirana podjetja (zavarovalnice, banke, tako imenovana »faktoring – podjetja«, itd.).

Najpogostejši instrumenti zavarovanja terjatev v praksi so:

Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici. S tem, ko upnik določen posel zavaruje proti komercialnim in nekomercialnim tveganjem, zmanjša lastno tveganje. Če kupec ne plača dolžnega zneska, podjetje vnovči zavarovalno polico. S tem prejme planiran priliv in se izogne oblikovanju rezerv za primere neplačil kupcev.

Če zavarovalnica zavrne zavarovanje določenega posla oz. zahteva nadpovprečno premijo, je to za podjetje signal za zelo visoko tveganje izbranega posla, in podjetje lahko od njega še pravočasno odstopi.

Menica. Menica je individualni vrednostni papir, ki se glasi na določeno vsoto. Z njo se izdajatelj zaveže, da bo plačal oz. bo po njegovem nalogu plačala tretja oseba upravičencu na določen način in na določenem kraju, znesek, ki je naveden na menici. Poglavitna slabost menic je v tem, da mora imeti menični zavezanec na dan zapadlosti oz. vnovčitve na svojem transakcijskem računu dovolj denarja, sicer mora upnik sprožiti menično tožbo. Moč menice je odvisna od bonitete podpisnikov na njej.

Čeki. Tudi ček je vrednostni papir, s katerim da izdajatelj banki nepogojno naročilo, naj osebi, zapisani na čeku oz. prinosniku, izplača prav tako na čeku zapisano vsoto z njegovega bančnega računa.

Ček je vrednostni papir, ki je zelo podoben menici, a se od nje bistveno razlikuje. Ček izdamo, kadar denar imamo, menico pa, kadar denar potrebujemo. Tveganje imetnika čeka je v tem, da bo ostal brez plačila, če izdajatelj čeka nima kritja pri banki.

Odkup terjatev in kredit kupcu. Odkup terjatve pomeni financiranje posla, kjer banka odkupi nezapadlo terjatev, katere plačilo je zavarovano z bančno garancijo. Prodajalec tako prenese tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti, ki se nanašajo na neplačilo kupca na banko, za kar ji mora seveda plačati določeno provizijo.

Hipoteka na nepremičnine in premičnine. Kupec kot garancijo za plačilo dobavljenega blaga zastavi svoje premičnine ali nepremičnine, ki postanejo v primeru neplačila last prodajalca.

Zavarovanje terjatve s kreditnim limitom. Pri tem zavarovanju prodajalec določi višino odprtih, v nekaterih primerih tudi zapadlih terjatev do kupca, tako da mora vsak nadaljnji nakup, katerega vrednost je večja od določene vsote, plačati vnaprej. Kreditni limit se lahko določi za določene skupine kupcev, ki imajo skupne značilnosti, ali pa za vsakega kupca posebej. Višina limita se lahko spreminja. Če se kreditna sposobnost kupca poveča, se lahko poveča tudi limit ali nasprotno.

Poroštvo. Pri poroštvu gre za pogodbo, ki jo skleneta upnik in porok z namenom utrditve obveznosti med upnikom in dolžnikom. Tako sta v razmerju do upnika dolžnik in porok. Ta način zavarovanja je priljubljen, ker je enostaven, in ker pri tem zavarovanju upnik nima stroškov.

Bančna garancija. Z izdajo garancije se banka zaveže, da bo v primeru, ko kupec ne bo izpolnil svojih obveznosti v dogovorjenem roku in na dogovorjen način, plačala prodajalcu v garanciji naveden znesek in to na prvi poziv.

Slovenska izvozna družba. Slovenska izvozna družba je bila ustanovljena leta 1992 z namenom ponudbe zavarovanj pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji, ki so jim podvrženi slovenski izvozniki pri poslovanju s tujimi partnerji.

7.5 Finančna nedisciplina

S pojmom finančne oz. plačilne nediscipline lahko razumemo nespoštovnanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnavanja obveznosti. V praksi se težava najprej pokaže kot tehnična plačilna nesposobnost (ustavi se sprotno plačevanje zapadlih obveznosti), saj je dejansko plačilno nesposobnost težko oceniti. Slednje je povezano s težavami pri vrednotenju podjetja oz. ugotovitve njegove tržne cene. Tehnično plačilno nesposobnost je potrebno obravnavati kot znamenje, ki sproži potrebo po natančni proučitvi sposobnosti podjetja za nadaljnji obstoj. Pojem finančne

nedisciplin se je pri nas že kar udomačil. Zaradi zaostankov ali celo izostankov plačil dolžnikov se mnoga podjetja soočajo z likvidnostnimi težavami. Tržne posledice za neplačnike obveznosti se kažejo v odpovedovanju dobav, povečevanju obrestnih mer oz. neodobravanaju kreditov, odpovedovanju naročil zaradi nevarnosti, da jih ne bodo sposobni izvajati, idr. Trg postopoma prekinja povezave z »odmirajočo« celico, da ne bi povzročila težave tistim, ki z njo sodelujejo. Kako hitro bo trg uspel izločiti takšno celico, je odvisno od informacij, ki so na razpolago.

V verigi neplačnikov so tudi državne ustanove, zato tudi država nima prave volje, da bi odpravila finančno nedisciplino. Ta začarani krog obsega praktično vse udeležence na trgih. Eden od vzrokov za razmah finančne nedisciplin je tudi ta, da država dovoljuje odpiranje novih družb, ne glede na to, koliko neporavnanih obveznosti ima posameznik iz svojih podjetij, ki so šla v stečaj ali so v prisilni poravnavi.

Ker je nekdo prepoznan kot dolžnik šele, ko ga sodišče prepozna za dolžnega, je neplačnike v praksi težko identificirati. Doglej, dokler ni pravna oseba prepoznana za dolžnega, lahko govorimo le o pravni osebi ki ima odprto finančno postavko. Največji dolžniki so naročniki velikih poslov. Ta podjetja imajo več sredstev, zato lahko te luknje lažje pokrivajo. Zelo veliko je neplačnikov, ki svojega dolga ne bodo nikoli plačali, saj jim ni mogoče ničesar vzeti. V Evropi več kot 80 odstotkov izterjav poteka izvensodno.

7.6 Izterjava

7.6.1 Podrobna evidenca o terjatvah

Spremljanje terjatev je ena osrednjih nalog finančnega oddelka. Na osnovi zbranih podatkov o stanju in gibanju terjatev do kupcev (celotnih in posameznih) lahko finančni oddelek in vodstvo podjetja pravočasno in primerno ukrepata v kolikor je gibanje celotnih terjatev negativno ali pa če posamezni kupec ni poravnal pravočasno svojih obveznosti. Zelo pomembno je, da podjetje vzpostavi bazo podatkov.

Za vsakega kupca je primerno nastaviti kartico kupca, na kateri spremljamo količino in vrednost prodaje, nezapadlo in zapadlo vrednost terjatve, sporno vrednost, povprečen rok plačila, način plačila, zahtevana zavarovanja plačil in tudi limit prodaje kupca pri neplačilu računov. Na podlagi teh informacij lahko podjetje pravočasno ukrepa ob morebitni zamudi plačila. Šele, ko imamo natančne podatke o zapadlih terjatvah, se lahko lotimo izterjave.

7.6.2 Priprava na izterjavo

Podjetje mora izdelati postopek izterjave, ki bo finančno čim bolj učinkovito, kar pomeni, da bo podjetje pri danih stroških izterjalo čim več, vendar pa mora biti sistem tržno učinkovit - čim manj mora vplivati na obseg prodaje. Pri izdelavi postopka

izterjave ne smemo biti preveč popustljivi iz strahu, da lahko izgubimo stranko. Stranko lahko izgubimo tudi iz drugih razlogov. Če se izterjave ne lotimo, izgubimo tudi denar.

Za uspešno izterjavo moramo slediti naslednjim ciljem:

- Pri odpiranju računa stranke se moramo prepričati, če imamo vse podatke in ali so ti podatki pravilni. Ko stranki pošljemo vnaprej pripravljen obrazec o njegovih osnovnih podatkih, ki jih potrebujemo pri odpiranju računa v računovodstvu, na obrazec jasno navedemo plačilne pogoje.
- Račun izdamo v roku 24 ur od datuma dobave, vsebovati mora vse potrebne podatke brez napak. Nepravilno in nepravočasno napisan račun je lahko prvi možni vzrok zamude plačila. Rok plačila na računu naj bo jasen in takoj opazen.
- Določiti je potrebno kriterije, kdaj kupec zamuja s plačilom. Nekatera podjetja 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. Za druga podjetja pa je zapadlost že nekaj dni po dogovorjenem datumu zapadlosti.
- Osebe, ki je zadolženo za izterjavo se mora zavedati, da je podjetje odvisno od denarnih prihodkov, in da prodaja ni zaključena dokler ni plačana. Vsak zaposleni mora svojo nalogo opraviti profesionalno.

7.6.3 Postopek izterjave

Pri izterjavi uporabljamo različne metode:

Sodelovanje s partnerjem

S partnerjem, s katerim sodelujemo že dolgo in smo z njim že veliko zaslužili, ravnamo drugače kot z novim ali enkratnim poslovnim partnerjem. Stranke, katerih promet je velik, spremljamo zelo pozorno. Takšne stranke moramo občasno obiskovati in skrbeti za dobre medsebojne odnose. Večje dolžnike osebno obiščemo in skušamo poiskati obojestransko rešitev. Z manj pomembnimi strankami vzdržujemo bolj formalne in rutinske odnose. Z njimi komuniciramo po telefonu in s pisno korespondenco.

Pisni opomin

Ko plačilo zapade, je potrebno dolžnika opominjati na njegovo obveznost. Začetni stik je lahko pisni opomin, lahko je tudi telefonski klic. Pisni opomin ima določene prednosti. Je bolj vljuden, nevsiljiv. Opomin nam služi kot dokazno sredstvo, da smo ga terjali za plačilo dolga. Pisno opomin je lahko standardni obrazec. Natisnjen mora biti iz računalnika (ne fotokopiran) in ročno podpisan ter opremljen z originalnim žigom. Zadnji opomin naj bo poslan priporočeno ali ekspresno. Učinkovito je, če je pisni opomin prilagojen dolžniku, ker je bolj oseben in z njim tudi dolžnik ravna bolj osebno. Kupcem, kateri imajo navado da zamujajo s plačili, čeprav imajo denar, tistim,

ki plačujejo račune šele po opominu ali kupcem, ki imajo zelo slabe evidence, lahko pošljemo opomin že pred zapadlostjo računa (opozorilo za plačilo). Tak opomin naj bo čim bolj vljuden. Kupcem, katerim so računi ravnokar zapadli, pošljemo opomin, ki je še vedno vljuden vendar manj kot opozorilo za plačilo. Zadnji opomin, ki ga pošiljamo dolžniku, mora biti zelo strog in oseben. Napisan se mora biti v ostrem tonu. Naslovljen naj bo na odgovorno osebo v podjetju, ki bo tudi nosila posledice neplačila.

Telefonska izterjava

V štirih do petih dneh, ko smo kupcu poslali opomin, je priporočljivo, da ga pokličemo po telefonu. Paziti moramo na to, da s stranko ohranimo poslovni stik na prijateljski ravni. Biti moramo prijazni in vljudni, vendar vztrajati pri tistem, kar nam pripada in česar nam kupec ne bo hotel dati. Velja staro pravilo »bodi vztrajen, vendar tako, da nikogar ne razburiš«.

Obisk pri dolžniku

Če stranka ignorira naše aktivnosti izterjave, kupca obiščemo, najprej nenapovedano. Najbolje je, če zahtevamo čim bolj odgovorno osebo v podjetju. Pomembno je, da je razgovor zelo dobro pripravljen. Storitve izterjave lahko najamemo pri izterjevalnih agencijah. Vedeti pa moramo, da se izterjevalne agencije poslužujejo trdih variant, dolžniku grozijo na vse načine.

Izterjava prek sodišča

Vloga za sodno izvržbo je vložena za primere, pri katerih se pristojnim kupcem ni uspelo dogovoriti o plačilu, najpozneje 90. dan po zapadlosti računa. Postopek izvaja in nadzira odvetniška pisarna. Mnoga podjetja se nerada zatekajo k temu načinu izterjave, ker so postopki dolgotrajni. Predloge za izvržbo pripravlja odvetnik, kar povzroča dodatne stroške.

8 UPRAVLJANJE S TERJATVAMI V PIVOVARNI LAŠKO, D. D.

8.1 Zgodovina družbe

Zgodovinski začetki Pivovarne Laško segajo v leto 1825, ko je medicinar in lektor Franc Geyer v nekdanjem Valvasorjem špitalu uredil obrtno pivovarno, katere poslopje stoji še danes. Leta 1828 je pivovarno kupil Heinrich August Ulrich. Pivo je izvažal v Indijo in Egipt. Naslednji lastnik je bil Anton Larisch, ki je leta 1867 postavil pivovarno ob vznožju Sv. Krištofa in Šmihela. Pivovarna je bila takrat največja na Spodnjem Štajerskem. Nato je leta 1889 pivovarno kupil žalski pivovarnar Simon Kukec, ki je bil izrazito slovensko usmerjen oz. narodnjak. Kot noviteto je zvaril svetlo in temno termalno pivo, poleg tega je varil še pivo »Ležak« in »Porter«, ki ga je kasneje preimenoval v slovensko znamko »Temno laško pivo«, vse bolj pa je uveljavljal in pivo prodajal pod znamko »Laško pivo«. Pivo je še vedno izvažal v Egipt in tudi v Budimpešto. Leta 1924 je pivovarna zvarila zadnje pivo. Ljubljanski Union je na skrivaj kupil večino delnic Pivovarne Laško in opustil proizvodnjo. Zaprtje pivovarne je prizadelo Laščane in pobudniki ideje o ponovnem odprtju pivovarne so najprej navdušili gostilničarje. Leta 1929 so zastopniki gostilničarskih zadrug sklenili, da bodo v Laškem zgradili gostilničarsko delniško pivovarno. Po mnogih zapletih in hudih nasprotovanjih konkurence so Pivovarno Laško, d. d. odprli leta 1938 in varili novo laško pivo, za katerega so začeli uveljavljati zaščitni znak »Zlatorog«. Celo nemški okupatorji so dopustili, da se je prav zaradi kakovosti piva ohranila znamka »Laško pivo«. Med bombardiranjem železniškega mostu je več bomb zadelo pivovarno in jo leta 1944 porušilo. Po II. svetovni vojni se je proizvodnja v pivovarni začela že leta 1946, formalno pa je bila ustanovljena v letu 1947.

Pivovarna Laško je bila po II. svetovni vojni ves čas enovito podjetje. Zlasti po letu 1960 beleži Pivovarna Laško izreden razvoj prodaje, ki je količinsko porasla iz 60.000 hl na 1.300.000 hl. Pivovarna Laško se je lastninsko preoblikovala v delniško družbo z znanimi lastniki 20. 4. 1995 na prvi skupščini delniške družbe. V sodni register je vpisana s sklepom Srg673/95, z dne 8. 9. 1995. Pivovarna postane delniška družba z več kot 15.000 delničarji.

Leto 2000 pomeni zaradi kapitalskih povezav z Radensko, d. d. Radenci, Jadransko pivovarno, d. d. Split in Vitalom, d. d. iz Mestinj vsekakor eno največjih prelomnic v zgodovini družbe, hkrati pa predstavlja prelom tisočletja pričetek nove poslovne strategije razvoja družbe s kapitalskimi povezavami omenjenih družb. V letu 2002 je družba uspela z javno ponudbo za prevzem Pivovarne Union, d. d. Ljubljana, s pridobitvijo 47,86 % vseh delnic družbe. Pivovarna Laško pa je tudi v letu 2003 nadaljevala s kapitalskimi vložki, saj je pridobila 24,98 % delež v družbi Delo, d. d.

Ljubljana in tako postala največji lastnik omenjene družbe. V februarju 2005 je Pivovarna Laško, d. d. odkupila celoten lastniški delež družbe Interbrew v Pivovarni Union in tako postala več kot 95 % lastnik omenjene družbe.

Poslanstvo Pivovarne Laško, d. d. je združiti večino slovenskih proizvajalcev pijač in tako postati ena večjih korporacij proizvajalcev pijač v jugovzhodni Evropi, ter z visoko kakovostjo vseh proizvodov zadovoljiti potrošnika in s tem utrditi poslovni image.

Vizija družbe je postati največji in najuspešnejši na področju proizvodnje in prodaje pijač, utrjevati posamezne priznane blagovne znamke tako na domačem kot na tujih trgih ter tako povečati tržne deleže na posameznih tržiščih.

Njene vrednote so znanje, podjetnost, partnerstvo, odgovornost in spoštovanje. Na teh vrednotah Pivovarna Laško, d. d. snuje skupno kulturo, ki je vodilo vsakega zaposlenega. Vrednote so vodilo družbe pri selekciji novih kadrov in izhodišče za razvoj naslednikov sedanjih vodilnih in vodstvenih kadrov.

8.2 Terjatve do kupcev

(SRS, 2006) Terjatev se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja pripoznajo kot sredstva če:

- je verjetno, da bodo pritekale koristi povezane z njo,
- je mogoče njeno izvirno vrednost zanesljivo izmeriti.

Terjatve so izkazane v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin (računov). V letnem poročilu so terjatve izkazane v bilanci stanja na levi strani, ki prikazuje vrsto sredstev razvrščene po stopnji likvidnosti.

8.2.1 Kreditna politika v Pivovarni Laško d. d.

Za izvajanje kreditne politike sta odgovorna komercialni in finančno-računovodski oddelek. Naloga finančno-računovodske funkcije je, da priskrbi potrebna sredstva, skrbi za njihovo vračilo in tudi za njihovo uporabo oz. skrbi za dolgoročno in kratkoročno plačilno sposobnost. Naloga finančno-računovodske službe je tudi, da priskrbi potrebne informacije za finančno analiziranje, napovedovanje, obravnavanje finančnih podatkov in nadziranje le-teh. Pogoji financiranja danega blagovnega kredita so določeni s pogodbo med kupcem in Pivovarno Laško, d. d. S to pogodbo Pivovarna Laško in kupec urejata razmerja, ki izvirajo iz prodaje njenih proizvodov, trgovskega blaga in embalaže na ozemlju Republike Slovenije.

Pogodba med Pivovarno Laško, d. d. in kupcem vsebuje naslednje:

- podatke o kupcu (ime, naslov, davčno številko, matično številko),
- dogovor o prodajnem asortimanu,

- s pogodbo Pivovarna Laško jamči za kakovost svojih proizvodov (priznavanje reklamacij),
- rok plačila,
- prodajno ceno,
- popuste (za predčasno plačilo, rabat),
- zavarovanje plačil,
- sankcije za zamudo,
- o vračilu embalaže,
- dogovor o skupnem nastopanju pri prodaji (propaganda, informiranje osebja o proizvodih prodajalca, sporazumno pozicioniranje proizvodov),
- odpoved veljavnosti pogodbe,
- sankcije v primeru nezakonitega poslovanja,
- reševanje sporov,
- podpis pogodbenih strank.

V Pivovarni Laško poskušajo še izboljšati sistem za reševanje problema finančne nediscipline. Temeljit naj bi na čim boljšem nadzoru nad terjatvami, pravočasnem reagiranju, ustreznem zavarovanju terjatev, preverjanju bonitete in ustreznem informacijskem sistemu. V Pivovarni Laško, d. d. se zavedajo, da mora podjetje voditi svojo finančno politiko racionalno, ker je to aktivnost, s katero je potrebno predvidevati način pristopanja pri reševanju finančnih problemov.

Dejavniki, ki vplivajo na kreditne pogoje:

Pivovarna Laško d. d. prodaja svoje proizvode na domačem trgu in tudi na tujih trgih (Avstrija, Italija, Hrvaška, Srbija in Bosna). Pri prodaji na tujih trgih mora upoštevati različne poslovne navade kupcev. Tako so določeni kreditni pogoji povsem sprejemljivi na enem trgu, na drugem pa so nesprejemljiva poslovna praksa. Pri določitvi kreditnih pogojev sta zelo pomembna dejavnika pogostost in predvsem vrednost nakupa. Ugodnejše kreditne pogoje običajno podjetje postavi dolgoletnim poslovnim partnerjem (na osnovi skupnega dogovora) in za vrednostno večje nakupe. Kupo - prodajni odnos z dolgoletnimi poslovnimi partnerji je po večini urejen z pogodbo.

Pri določanju kreditne politike za velike kupce se pojavljajo tudi problemi. Veliki kupci se zavedajo svoje moči. Velikokrat zahtevajo dodatne ugodnosti. Zavedajo se svojega deleža v celotni prodaji Pivovarne Laško, d. d. Zahtevajo razne popuste (nižje cene, superrabat itd.). Zanimiv je podatek, da 93% letne prodaje v Pivovarni Laško d. d. ustvari le 3% kupcev. Ti kupci so njeni dolgoletni partnerji, so zanesljivi, podjetje jih dobro pozna, svoje obveznosti redno poravnava, zato nemalokrat pristanejo na

njihove zahteve. V Pivovarni Laško se zavedajo, da je veliko dražje dobiti novega kupca kot obdržati starega. Ker večji kupci (grosistična prodaja) svoje obveznosti poravnajo redno, to pomeni za Pivovarno Laško, d. d. redne večje prilive. Pomemben dejavnik, ki vpliva na kreditne pogoje, je konkurenca. Če so kreditni pogoji v podjetju manj ugodni kot pri konkurenci, bo kupec odšel k konkurenci.

Plačilni rok

V Pivovarni Laško d. d. je plačilni rok pri prodaji na drobno 15 dni. Za plačilo v 8 dneh kupcu pripada 2 % sconta. Pri prodaji na debelo se plačilni rok giblje od 8 – 15 dni, odvisno od posameznega kupca. Novi kupci in tvegani kupci morajo plačati blago vnaprej (po predračunu) ali ob dobavi (šoferju).

Popust za predčasno plačilo

Maloprodajnim kupcem z valuto 15 dni ob plačilu v 8 dneh priznamo 2 % sconta. Zanimiv je izračun povprečnega odstotka stroškov financiranja blagovnega kredita, če kupec plača v 8 dneh, mi pa mu odobrimo 2 % sconto.

$$\begin{array}{l} \text{povprečni odstotek stroškov} \\ \text{financiranja blagovnega} \\ \text{kredita} \end{array} = \frac{\text{odstotek popusta}}{100 - \text{odstotek popusta}} \times \frac{360}{\text{št. dni} - \text{obdobje popusta v dnevih}}$$

$$\begin{array}{l} \text{povprečni odstotek stroškov} \\ \text{financiranja blagovnega} \\ \text{kredita v Pivovarni laško} \end{array} = \frac{2}{98} \times \frac{360}{7} = 104,96 \%$$

Z zgornjim izračunom smo ugotovili, da popust za zgodnje plačilo povzroča Pivovarni Laško, d. d. relativno visoke stroške. Ugodneje bi bilo, če bi podjetje najelo cenejše bančno posojilo.

Zakaj potem sconto?

Velikim kupcem, ki imajo 90 % delež v celotni prodaji, ne odpravljajo sconta za zgodnje plačilo. Če spremljamo zapadle terjatve po starosti, ugotovimo, da ti kupci dolg poravnajo redno, zapadlih terjatev nad 30 dni nimajo. Sconto za zgodnje plačilo ponujamo manjšim kupcem, ki imajo 10 % delež v prodaji. Namen sconta v tem primeru je, da privabimo nove kupce, in da spodbujajo že obstoječe kupce k čim prejšnjem plačilu (zmanjša se tveganje neplačil).

Zavarovanje terjatev v Pivovarni Laško, d. d.

V pogodbi je navedeno:

Kot garancijo za plačilo v dogovorjenem roku je kupec dolžan predložiti prodajalcu ob podpisu pogodbe eno od naslednjih garancij:

- dve bianco menici,
- bančno garancijo,
- hipoteko na premoženje v višini odvzema v času neto plačilnega roka.

V Pivovarni Laško, d. d. se pogosto poslužujejo, posebno pri novih kupcih, kreditnega limita. Je zelo priljubljen in po stroških ugoden način zavarovanja kreditnega tveganja. Podjetje določi višino odprtih terjatev do kupcev. Vsak nakup, katerega vrednost je večja od določene vsote, mora kupec plačati vnaprej. Kreditni limiti so v Pivovarni Laško, d. d. določeni za vsakega kupca posebej. Leta 2003 posodobljen informacijski sistem omogoča tudi ustavitve dobave, v kolikor ima kupec preveč neporavnanih zapadlih terjatev. Ob pregledu zapadlih postavk se vnese blokada dobave v računalnik in s tem je onemogočen izpis dokumentov (računa in dobavnice – na terenu) oz. ustavljena dobava blaga. V tem primeru mora kupec pred ponovnim naročilom poravnati celoten zapadli dolg oz. plačati blago vnaprej.

Zamudne obresti

Za vsa zamujena plačila iz dogovorjenih rokov plačila Pivovarna Laško, d. d. zaračunava kupcu zakonite zamudne obresti od nastanka zamude dalje. Te obresti ji je kupec dolžan plačati v roku 8 dni od dneva izstavitve računa za obresti (zapisano v pogodbi). V praksi se kupci roka plačila zamudnih obresti ne držijo. Celoten znesek zamudnih obresti, brez dodatnih opozoril, plača le malokdo. Če zamudne obresti niso plačane že več let, jih v Pivovarni Laško, d. d. ponavadi odpišejo. Zaradi tega so v Pivovarni Laško kupcem ponudili 50 % odpis zamudnih obresti, da dobijo poplačan vsaj del dolga tega naslova.

8.2.2 Nadzor nad terjatvami

Za upravljanje s terjatvami je odgovoren finančno-računovodski oddelek. V Pivovarni Laško, d. d. definirajo nadzor nad terjatvami do kupcev kot nadzor nad plačili, nadzor nad obsegom in strukturo terjatev do kupcev ter kot zagotavljanje informacij za pravočasno ukrepanje. V oddelku pripravijo letni gospodarski načrt, v katerem v skladu z načrtovano prodajo določijo izhodiščno raven terjatev. V finančno-računovodskem oddelku nadzorujejo tako terjatve v celoti kot tudi terjatve do posameznih kupcev.

V Pivovarni Laško, d. d. izvajajo dnevni, tedenski, mesečni in letni nadzor nad terjatvami. Nadzor poteka ločeno za grosiste in za posamezne distribucijske centre (Laško, Maribor, Ljubljana). Posebno pozorno spremljajo terjatve do kupcev za grosistično prodajo. Dnevno opravljajo telefonske pogovore s kupci, se dogovarjajo o plačilih zaradi planiranja sredstev.

Dnevni nadzor nad terjatvami

Dnevni nadzor nad terjatvami v Pivovarni Laško, d. d. opravljajo že pri knjiženju plačil. Če pri kupcih opazijo zapadle terjatve, kupca pokličejo in ga opozorijo na zapadli dolg. Prav tako se pozanimajo, če mogoče niso prejeli računa in se dogovorijo o datumu poravnave dolga. Tako damo kupcu vedeti, da spremljamo njegovo poravnavanje obveznosti. Pri svojem delu sem opazila, da kupci, takoj ko začutijo, da ne bdimo nad njihovimi plačili, da imamo nepopolne evidence, začno zamujati s plačili. Ko so poknjžena vsa plačila, se izpiše »saldolista zapadlih terjatev«, kjer so terjatve razvrščene po starosti, po velikosti, po posameznih kupcih. Informacijski sistem omogoča, da se izpisi prilagajajo potrebam.

Tedenski nadzor nad terjatvami

Tedenski nadzor nad celotnimi in nad posameznimi terjatvami poteka na podlagi tabele staranja terjatev do kupcev v celoti in po posameznih kupcih. Izpis nam ponuja razdelitev terjatev na zapadle in nezapadle. Zapadle terjatve so razdeljene v tri starostne razrede (zapadlost do 7 dni, zapadlost med 8-30 dni in zapadlost nad 30 dni). Zbrane podatke vodja saldakontov vsak prvi delovni dan v tednu posreduje prodajni službi.

IZPIS SALDO LISTE ODP. IN ZAP. POST. PO OBDOBJIH

Stran: 1/13

Šifra in naziv kupca	ODPRTO	ZAPADLO	ZAPADLO DO 7	ZAPADLO MED	ZAPADLO NAD 30
17503 KUPEC AAA	19.450.100,03	7.857.363,28	317.147,06	6.992.175,59	548.040,63
17726 KUPEC BBB	264.473,37	264.473,37	0,00	0,00	264.473,37
17269 KUPEC CCC	301.240,80	301.240,80	0,00	132.536,79	168.704,01
26343 KUPEC DDD	140.315,97	140.315,97	0,00	0,00	140.315,97
22410 KUPEC EEE	222.680,53	222.680,53	0,00	85.526,16	137.152,37

Mesečni nadzor nad terjatvami

Mesečni nadzor nad terjatvami do kupcev v Pivovarni Laško, d. d. opravi vodja saldakontov skupaj s pravno službo na podlagi prej omenjene tabele (tabele staranja terjatev). Osebe v saldakontih kupcev mora vodji predhodno pojasniti dosedanje ukrepe pri izterjavi, še posebno pri večjih zneskih zapadlih terjatev, o dogovorjenih datumih poravnave dolga, o poslanih opominih, opominih pred tožbo, o kupčevih plačilnih navadah in o ostalih dogovorih s kupci.

Letni nadzor

Letni nadzor je opravljen v okviru letnega poročila. Ta natančno navaja stanje terjatev do kupcev na dan 31. 12., absolutno in realno spremembo v primerjavi s

stanjem na dan 31. 12. leto prej, primerjavo z načrtovanim stanjem v gospodarskem načrtu.

Dvakrat na leto (31. 10 in 31. 12.) Pivovarna Laško, d. d. pošlje kupcem izpis odprtih postavk (v treh izvodih), da jih obvesti o stanju dolga, o neplačanih obveznostih in z njimi uskladi stanje. En izvod kupec potrdi (se pravi, da se strinja s stanjem) in ga vrne. Če se ne strinja s stanjem, nas pokliče, da stanje uskladimo ali pa svoje pripombe napiše kar na vrnjen izvod.

Ko se podjetje loti izterjave, kupec najprej vedno poskusi s svojo trditvijo, da je vse plačal in da mogoče nimamo kaj poknjiženo. V tem primeru nam potrjen izvod služi kot dokazilo, da se je strinjal s stanjem, prav tako služi kot dokazilo, ko pripravljamo dokumente za sodno izterjavo.

8.2.3 Analiza terjatev do kupcev v Pivovarni Laško d.d.

Analizo terjatev do kupcev lahko opravimo:

- z izračunom posameznih kazalnikov, ki so v posredni ali neposredni povezanosti s terjatvami do kupcev,
- z vsebinskim pregledom terjatev do kupcev (npr. kupci, po regijah, po artiklih oz. programih), vendar mora podjetje imeti ustrezen informacijski sistem,
- z analizo ustreznosti informacijskega sistema, ki omogoča pregled nad terjatvami.

Podatkovna podlaga za analizo terjatev do kupcev v Pivovarni Laško, d. d. je:

- podatki, ki jih nudi analitično in sintetično računovodstvo,
- podatki iz obstoječega informacijskega sistema,
- razpoložljivi temeljni računovodski izkazi.

Vse navedene kazalnike je potrebno opazovati v določenih časovnih serijah in ugotoviti predvsem smer (trend) njihovega gibanja. V analizi terjatev do kupcev izhajamo običajno iz naslednjih kazalnikov:

Delež terjatev v sredstvih podjetja

V odvisnosti od predmeta poslovanja imajo podjetja različne deleže v svojih sredstvih (v povprečju 15 - 25 odstotkov celotnih sredstev)

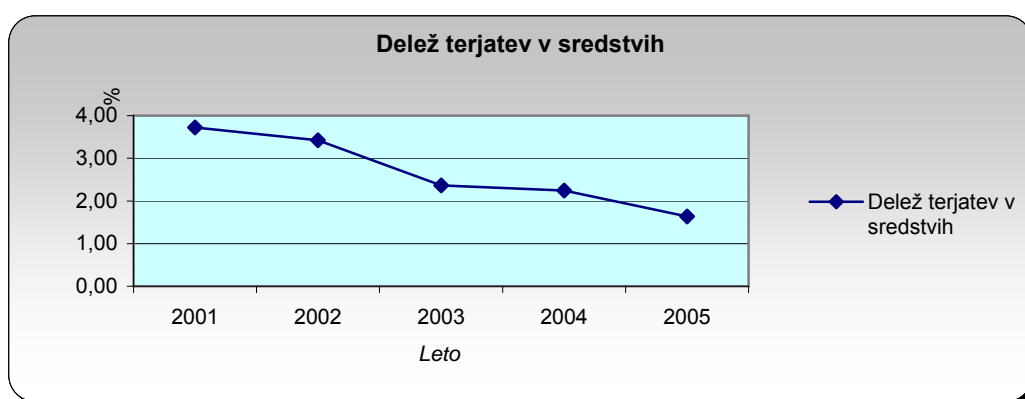
$$\text{delež terjatev v sredstvih} = \frac{\text{terjatve}}{\text{sredstva}} \times 100$$

Delež terjatev v sredstvih podjetja prikazujeta tabela 7.1 in graf 7.1.

Tabela 7.1 Delež terjatev v sredstvih

Leto	Sredstva (v 1000 SIT)	Kratkoročne terjatve (v 1000 SIT)	Delež terjatev v sredstvih
2001	50.304.701	1.871.509	3,72
2002	65.289.983	2.233.107	3,42
2003	71.080.089	1.680.661	2,36
2004	72.906.554	1.638.190	2,25
2005	115.780.457	1.897.712	1,64

Graf 7.1 Delež terjatev v sredstvih



Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je bil delež terjatev v celotnih sredstvih v letu 2001 3,72 % nato se pa iz leta v leto zmanjšuje. V letu 2005 je delež terjatev v celotnih sredstvih 1,64 %.

Delež terjatev v prodaji

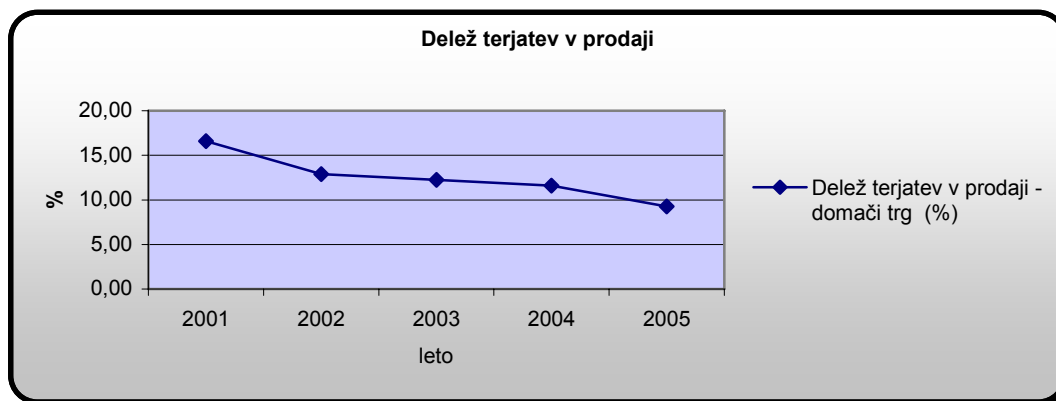
$$\text{delež terjatev v prodaji} = \frac{\text{terjatve}}{\text{letna prodaja}} \times 100$$

Delež terjatev v prodaji prikazujeta tabela 7.2 in graf 7.2

Tabela 7.2 Delež terjatev v prodaji

Leto	Prodaja domači trg (v 1000 SIT)	Kratkoročne terjatve domači trg (v 1000 SIT)	Delež terjatev v prodaji - domači trg (%)
2001	13.922.039	2.310.989	16,60
2002	15.508.317	1.997.475	12,88
2003	17.382.702	2.128.950	12,25
2004	17.146.768	1.989.850	11,60
2005	18.370.844	1.700.036	9,25

Graf 7.2 Delež terjatev v prodaji



Iz zgornje tabele je razvidno, da je delež terjatev v prodaji iz leta v leto manjši. Od leta 2001 do leta 2005 se je delež kratkoročnih terjatev (domači trg) zmanjšal za 7,35 %.

Trajanje obrata terjatev

Cilje podjetja je minimizirati terjatve od nastanka terjatve do vnovčenja terjatve (do plačila fakture). Je merilo konkurenčnosti podjetja pri upravljanju s plačili kupcev.

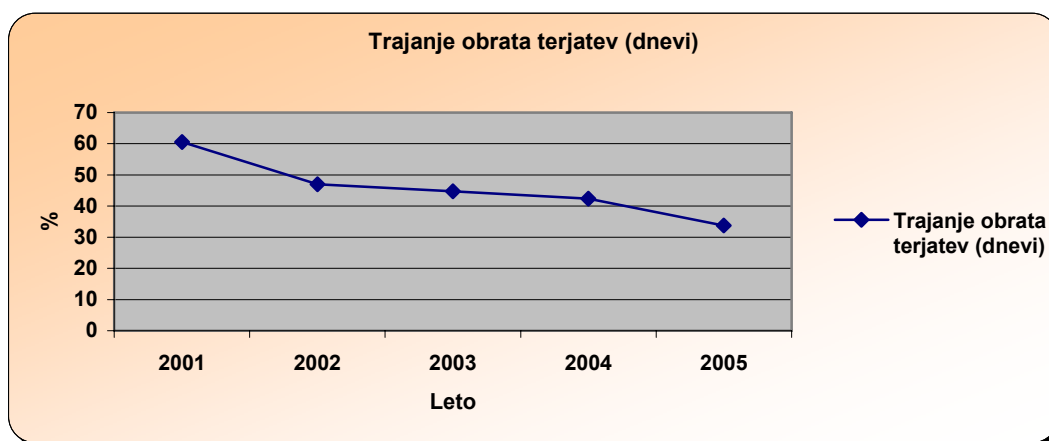
$$\text{trajanje obrata terjatev} = \frac{\text{stanje terjatve}}{\text{letna prodaja} / 365}$$

Trajanje obrata terjatev prikazujeta tabela 7.3 in graf 7.3.

Tabela 7.3 Trajanje obrata terjatev

Leto	Prodaja domači trg (v 1000 SIT)	Kratkoročne terjatve domači trg (v 1000 SIT)	Trajanje obrata terjatev (dnevi)
2001	13.922.039	2.310.989	61
2002	15.508.317	1.997.475	47
2003	17.382.702	2.128.950	45
2004	17.146.768	1.989.850	42
2005	18.370.844	1.700.036	34

Graf 7.3 Trajanje obrata terjatev



Iz tabele je razvidno, da se povprečni čas vnovčenja terjatev krajša. Menim, da so vzroki v zamenjavi in posodobitvi informacijskega sistema. Posodobljen informacijski (sodobna strojna in programska oprema) omogoča dnevni pregled nad stanjem dolga in dostop do potrebnih informacij za izvajanje nadzora nad terjatvami. Informacijski sistem omogoča tudi blokiranje dobav kupcem, ki niso poravnali zapadlih obveznosti. Glede na zapadle terjatve zaposleni uslužbenec na distribucijskem centru vnese blokado za problematične kupce v računalnik. S tem je onemogočeno, da bi šofer na terenu izdal pivo kupcu, ki nima poravnanih svojih obveznosti (ne more izpisati dobavnice). Pivo lahko kupec dobi, ko poravna svoje obveznosti ali ko plača v naprej.

Zadnji dve leti so v Pivovarni Laško, d. d. postrili nadzor nad terjatvami. V izterjavo so vključili tudi zaposlene na distribucijskih centrih, ki imajo osebne stike s kupci. Vzrok za skrajšanje povprečnega časa vnovčenja terjatev je tudi ta, da so v Pivovarni Laško skrajšali roke plačil (iz 30 na 15 dni).

Gibanje zapadlih terjatev v skupnih terjatvah do kupcev (domači trg) v letu 2005

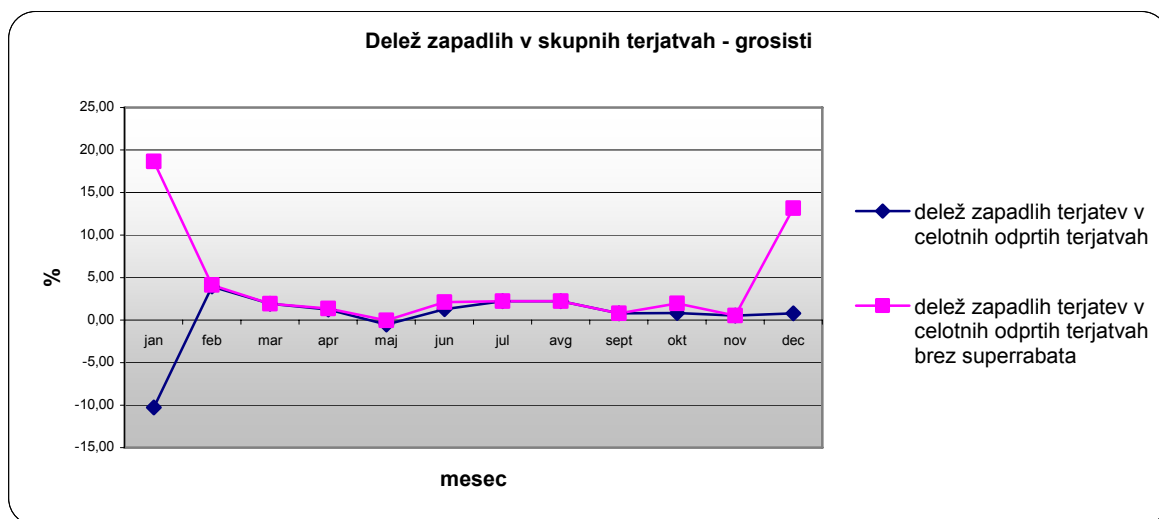
Pivovarna Laško, d. d. je podjetje sezonskega značaja. Višek sezone so meseci junij, julij in avgust. Zaposlena sem v saldakontih in zanimalo me je, kako se giblež delež zapadlih terjatev med letom. Prikazala bom posebej grosistično prodajo, ki predstavlja več kot 90 % delež v celotni prodaji, in ostale kupce. Posebej bom prikazala terjatve z upoštevanjem superrabata in brez njega.

Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 (grosisti) prikazuje tabela 7.4 in graf 7.4.

Tabela 7.4. Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 – grosisti

Mesec	Odprte postavke	Zapadle terjatve	%zapadlih terjatev v odprtih terjatvah	Superrabat	Odprte postavke brez superr.	Zapadle terjatve brez superr.	%zapadlih odprtih terjatev brez superr.
jan	362.313.645	-37.150.675	-10,25	0,00	490.973.678	91.509.358	18,64
feb	431.890.466	17.123.959	3,96	700.808,57	432.591.275	17.824.768	4,12
mar	636.928.370	12.140.625	1,91	105.713,02	637.034.083	12.246.338	1,92
apr	569.403.519	7.000.530	1,23	720.383,04	570.123.902	7.720.913	1,35
maj	731.015.987	-3.808.672	-0,52	3.509.977,61	734.525.965	-298.694	-0,04
jun	963.972.696	12.206.664	1,27	8.364.438,49	972.337.134	20.571.102	2,12
jul	1.198.199.513	26.444.754	2,21	0,00	1.198.199.513	26.444.754	2,21
avg	567.734.222	12.555.608	2,21	0,00	567.734.222	12.555.608	2,21
sept	575.872.996	4.470.700	0,78	0,00	575.872.996	4.470.700	0,78
okt	699.100.141	5.813.668	0,83	8.111.946,88	707.212.088	13.925.615	1,97
nov	398.197.722	2.039.840	0,51	0,00	398.197.722	2.039.840	0,51
dec	605.099.646	4.765.194	0,79	86.216.427,48	691.316.073	90.981.621	13,16

Graf 7.4 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 – grosisti



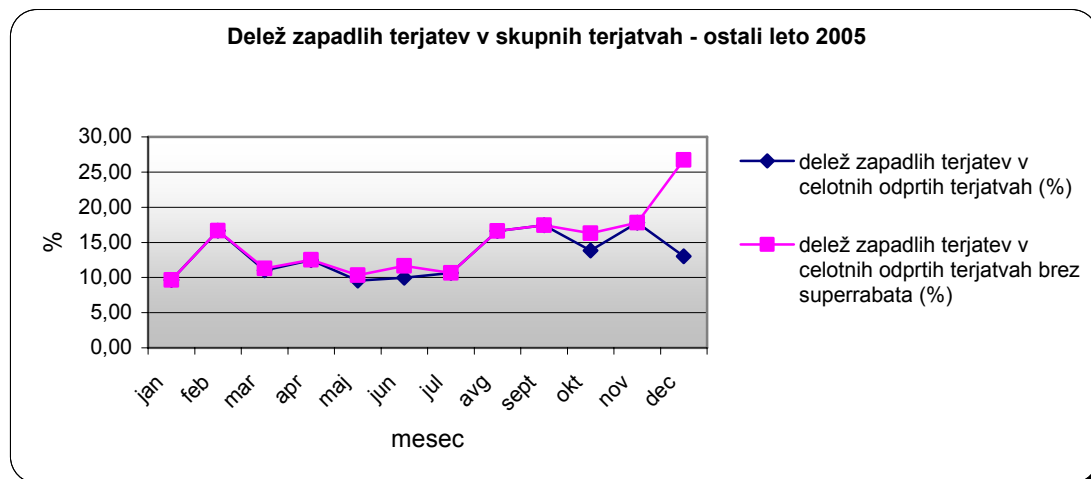
Iz tabele in iz grafa je razvidno, da grosisti svoje obveznosti med letom redno poravnajo. V višku sezone se delež zapadlih rahlo poveča. Največjo rast zapadlih terjatev v skupnih terjatvah je opaziti ob koncu in v začetku leta, ko pričakujejo superrabata. V decembru 2005 je bilo grosistom odobreno za približno 197 mio SIT superrabata. V skupnih mesečnih terjatvah do kupcev imajo grosisti več kot polovični delež.

Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 (ostali) je prikazano v tabeli 7.5 in grafu 7.5.

Tabela 7.5 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 – ostali

Mesec	Odperte postavke	Zapadle terjatve	% zapadlih terjatev v odprtih terjatvah	Superrabat	Odperte postavke brez superr.	Zapadle terjatve brez superr.	%zapadlih odprtih terjatvah brez superr
jan	280.180.975	27.102.053	9,67	0,00	280.180.975	27.102.053	9,67
feb	300.890.466	50.132.506	16,66	43.652.95	300.934.119	50.176.159	16,67
mar	369.022.712	40.598.090	11,00	1.190.406,62	370.213.119	41.788.497	11,29
apr	428.197.456	53.504.265	12,50	101.206,91	428.298.663	53.605.472	12,52
maj	538.729.676	51.552.260	9,57	4.555.875,02	543.285.551	56.108.135	10,33
jun	537.215.765	53.443.047	9,95	10.357.480,68	547.573.246	63.800.528	11,65
jul	635.099.760	67.784.192	10,67	0,00	635.099.760	67.784.192	10,67
avg	459.297.210	76.256.490	16,60	33.884,00	459.331.094	76.290.374	16,61
sep	363.085.201	63.241.453	17,42	0,00	363.085.201	63.241.453	17,42
okt	356.630.533	49.350.420	13,84	10.412.472,06	367.043.005	59.762.892	16,28
nov	295.054.942	52.556.612	17,81	0,00	295.054.942	52.556.612	17,81
dec	338.574.005	44.082.569	13,02	63.423.938,01	401.997.943	107.506.507	26,74

Graf 7.5 Gibanje zapadlih terjatev v letu 2005 – ostali



Pri ostalih kupcih je slika precej drugačna. Delež zapadlih terjatev v skupnih terjatvah se giblje od 9,67 % – 17,81 %. Če izločimo superrabate, je delež zapadlih terjatev od 9,67 % - 26,74 %. Opaziti je, da je delež najnižji v začetku leta (zaključek leta, inventura in odpisi terjatev). Glavna sezona na zapadle terjatve nima posebnega vpliva. V času dopustov nadzor nad terjatvami ni tako intenziven (medsebojna nadomeščanja), kar vpliva na porast plačilne nediscipline v mesecu avgustu (zaradi pomanjkanja časa se opomini v tem obdobju redko pošiljajo), večja je tudi prodaja. Kot pri grosistih, se delež zapadlih terjatev poveča konec leta, zaradi odobrenih superrabatov.

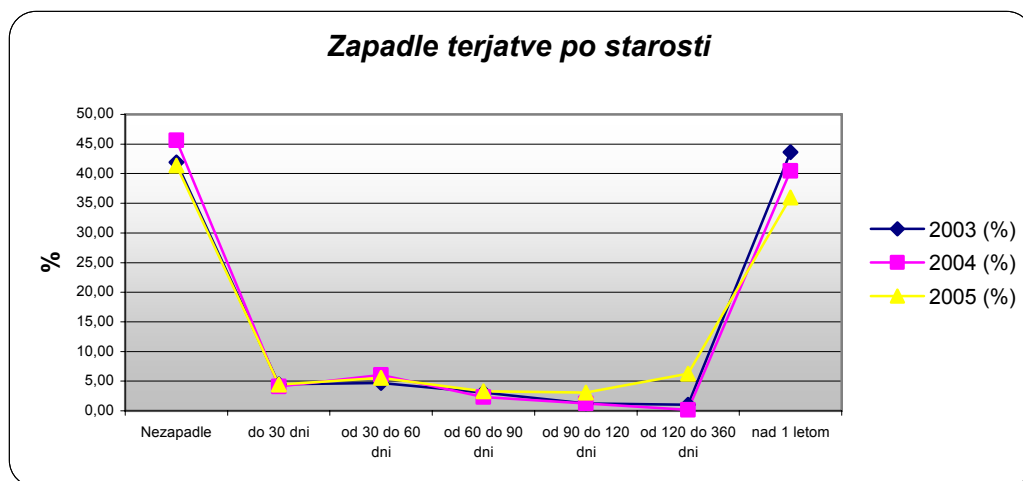
Prikaz terjatev do kupcev Pivovarne Laško, d. d. po starosti

Tako pri spremljanju in pri analizi terjatev je pomembno, da podjetje razdeli terjatve po starosti. Tako lažje nadzoruje povprečni čas plačevanja kupcev. Pri razdelitvi terjatev po starosti dobimo omejeno število razredov, ki so odvisni od politike kreditiranja. Terjatve do kupcev po starosti so prikazane v tabeli 7.6 in grafu 7.6.

Tabela 7.6 Terjatve do kupcev po starosti

Zapadlost terjatev do kupcev	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)
Nezapadle	41,89	45,64	41,35
do 30 dni	4,45	4,09	4,43
od 30 do 60 dni	4,71	6,05	5,57
od 60 do 90 dni	3,06	2,31	3,32
od 90 do 120 dni	1,23	1,27	3,07
od 120 do 360 dni (dvomljive)	1,04	0,17	6,27
nad 1 letom (sporne)	43,63	40,47	35,98
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Graf 7.6 Terjatve do kupcev po starosti



Iz grafa je razvidno, da med letoma 2003 in 2004 ni večjih odstopanj. V letu 2005 je opaziti poostren nadzor nad terjatvami in hitrejša ukrepanja pri izterjavi zapadlih obveznosti kupca. Sodni postopki so se hitreje zaključevali, zato je bila, kot način izterjave, večkrat izbrana izterjava preko sodišča.

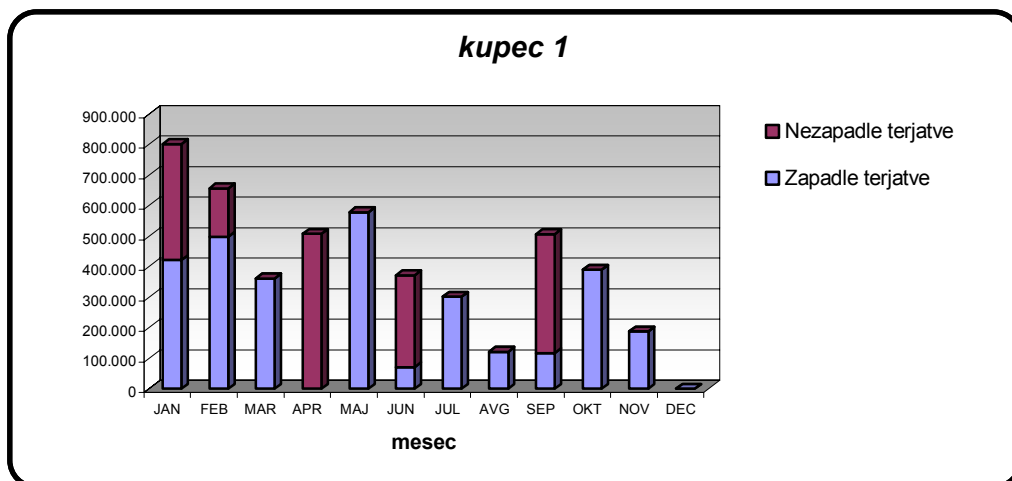
ANALIZA POSAMEZNIH KUPCEV

Kot primer bom navedla tri različne kupce. Zanimalo me je, kako je bilo z njihovo plačilno disciplino v letu 2005.

Kupec 1

Kupec 1 je problematični kupec. Svoje obveznosti poravnava le po opominih pred tožbo in po večkratnih telefonskih pogovorih. V letu 2005 so bili kupcu poslani trije opomini pred tožbo in to v začetku marca, v začetku avgusta in v začetku novembra. Terjatve do kupca 1 v letu 2005 so prikazane v grafu 7.7.

Graf 7.7 Terjatve do kupcev v letu 2005 – kupec 1



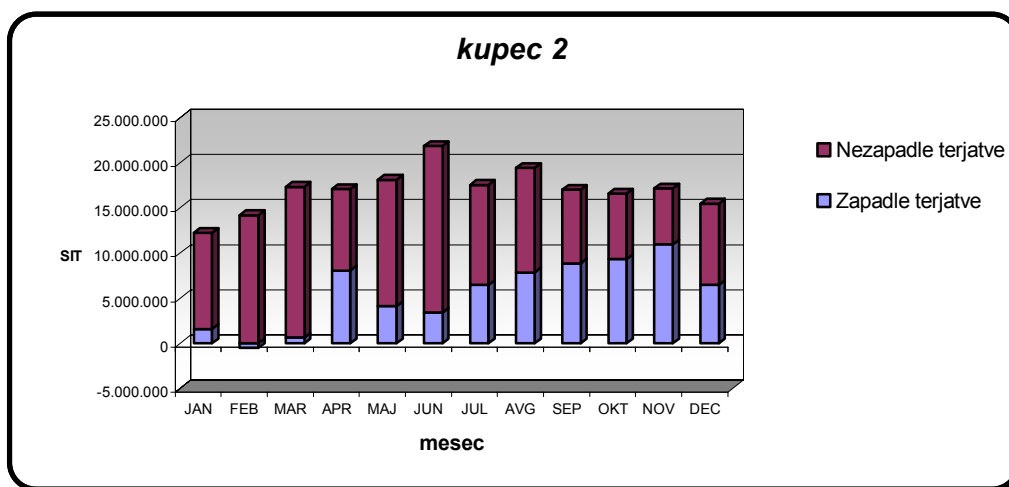
Kupec je v letu 2005 imel navado, da je dolg poravnal po opominih pred tožbo (vsakih nekaj mesecev). Po plačilu obveznosti so bile umaknjene blokade dobave. Dobavljene so mu bile nove količine piva, ki jih spet ni poravnal v valuti. Zadnji opomin mu je bil poslan sredi novembra, do konca leta je poravnal vse svoje obveznosti.

Kupec 2

Kupec 2 je večji kupec Pivovarne Laško in hkrati tudi njen dobavitelj (prevoznik). Odbren mu je bil limit 15.000.000 SIT. V začetku poslovanja je svoje obveznosti redno poravnal in se držal limita. V letu 2005 je bilo stanje zapadlih obveznosti sledeče.

Terjatve do kupca 2 v letu 2005 so prikazane v grafu 7.9.

Graf 7.8 Terjatve do kupcev v letu 2005 – kupec 2



Kupec svoje obveznosti poravnava virmansko, delno pa z medsebojno kompenzacijo. Iz grafa je razvidno, da je kupec prekoračil limit skoraj vsak mesec. Opaziti je tudi povečevanje zapadlih terjatev od meseca junija naprej. Vzrok za zmanjšanje zapadlih terjatev v mesecu decembru je odobreni superrabat.

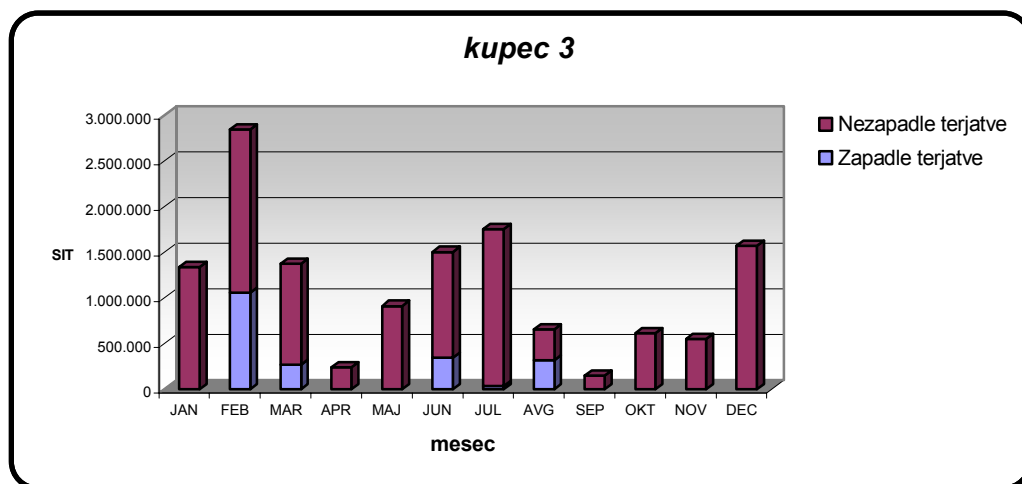
Pri svojem delu sem opazila, da nima urejenih knjigovodskih evidenc. Vedno plačuje zaokrožene zneske, vsak mesec pa mu pošljemo kartico kupca, da zapira račune, kot smo jih mi pri knjiženju plačil.

Kupec 3

Kupec, ki ga navajam v tem primeru, je naš dokaj dober kupec. Svoje obveznosti poravnava redno. Včasih zamuja le nekaj dni. V letu 2005 je imel večje zapadle obveznosti v mesecu februarju. Svoje obveznosti je poravnal do konec marca. Opominov in opominov pred tožbo kupcu nismo pošiljali. Knjigovodske evidence ima lepo urejene. Stanje se nam skozi vse leto ujema.

Terjatve do kupca 3 v letu 2005 so prikazane v grafu 7.9.

Graf 7.9 Terjatve do kupcev v letu 2005 – kupec 3



8.2.4 Izterjava zapadlih terjatev do kupcev v Pivovarni Laško d. d.

Pravočasna in pravilna izstavitvev računa je podlaga za pravočasna plačila. Fakturiranje opravijo v fakturnem oddelku in jih prek informacijskega sistema pošljejo na distribucijske centre. Tu fakture izpišejo in jih pošljejo kupcu. Datum zapadlosti

terjatve je zapisan na računu. Poravnava zapadle terjatve je po dogovoru s kupcem možna v gotovini, s plačilnim nalogom, medsebojno kompenzacijo, multilateralnim pobotom in s kratkoročnim blagovnim kreditom.

Medsebojna kompenzacija je poravnava zapadlih obveznosti z blagom oz. z opravljeno storitvijo.

Verižna kompenzacija je medsebojno pobotanje terjatev in obveznosti.

Multilateralni pobot omogoča verižno poravnavo terjatev in obveznosti po vsej Sloveniji. Osrednjo vlogo pri tej vrsti poravnave terjatev ima od 1. 1. 2003 dalje Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

Neposredno izterjavo v Pivovarni Laško, d. d. izvajajo v finančno-računovodskem oddelku. Postopki neposredne izterjave so določeni v standardih ISO, vendar v praksi ne veljajo v celoti. Odstopanje se kaže v odzivnem času, saj je ta v realnosti občutno daljši.

POSTOPKI IZTERJAVE V PIVOVARNI LAŠKO, D. D.

Telefonski razgovor

V kolikor se pri dnevnem knjiženju plačil ugotovi, da ima kupec zapadle obveznosti, ga pokličejo in opozorijo na zapadli dolg. Vsak dan se v saldakontih kupcev po poknjiženih plačilih naredi izpis iz katerega so razvidne zapadle terjatve po starosti. Kupce, ki imajo veliko zapadlega dolga, pokličejo in opozorijo na dolg in se dogovorijo o datumu poravnave.

Pisni opomin

Pisni opomini se opravijo na podlagi avtomatskega izpisa, ki ga ponuja računovodsko-finančni programski paket. Originalno podpisanega in žigosanega pošljejo kupcu enkrat na mesec. Opomine običajno pošljejo kupcem, ki imajo zapadli dolg v intervalih od 8-30 dni. Pri svojem delu sem ugotovila, da se kupci na te opomine skoraj ne odzivajo.

Opomin pred tožbo

Opomin pred tožbo se prav tako pripravi na podlagi avtomatskega izpisa. Osebno se podpiše in ožigosa. Pošlje se s povratnico. Vrnjena povratnica in opomin pred tožbo služita kot dokazilo pri pripravi dokumentov za sodno izterjavo. Opomine pred tožbo v Pivovarni Laško, d. d. pošiljajo kupcem, ki zamujajo s plačili več kot 30 dni.

Vnovično telefonsko opozorilo

V kolikor se kupec ne odzove na opomin pred tožbo, ga pokličejo, se dogovorijo o datumu poravnave, o odlogu plačila ali o obročni poravnavi.

Iz lastnih izkušenj lahko povem, da se večina kupcev, ki ima zapadli dolg, ne odzove na opomin pred tožbo. Prav tako se ne držijo dogovorov misleč, da se bo zadeva pozabila. Potrebno jih je večkrat poklicati in opozoriti na obljube. Ko spoznajo, da mislimo resno, da spremljamo njihove odprte postavke, ko omenimo tožbo in stroške, ki bodo nastali z njo, dolg le poravnajo. Vse telefonske dogovore si zapisujemo.

Menim, da se je pri izterjavi vredno potruditi. V kolikor smo vztrajni, je možno izterjati tudi do 90 % zapadlega dolga. Zadevo bi lahko dali brez truda v sodno izterjavo. Takoj bi nastali visoki sodni stroški. Zaradi dolgotrajnih sodnih postopkov se nemalokrat zgodi, da gre podjetje v stečaj, lastnik se odseli neznano kam ali pa mu ni kaj vzeti, tako da se sodba zaključi. Mi ne dobimo povrnjenih niti stroškov, ki smo jih imeli z odvetnikom.

9 SKLEP

Za zdajšnje razmere na slovenskem gospodarskem prostoru je značilna ostra konkurenca, plačilna nedisciplina in pogosto nelikvidno, v nekaterih primerih celo nesolventno poslovanje. Plačevanje na dan zapadlosti je postala prava redkost. Najbolj zanesljivo je poslovanje z nordijskimi državami (Danska, Finska, Islandija). Povprečna zamuda plačil v teh državah je 8 dni. Glede plačilne zamude daleč izstopa Portugalska, kjer znaša zamuda kar 38 dni. Na zamudo plačil vplivata predvsem postopek izterjave ter zakonodaja in sodni postopek.

Pivovarna Laško, d. d., ki sem jo obravnavala v diplomski nalogi, je zaznamovala tradicija in bogata preteklost. Je največji proizvajalec piva v Sloveniji. Z vsemi močmi se posveča razvoju in krepitvi osnovne dejavnosti na domačem in tujem trgu. Zaveda se, kako pomembno je imeti lastnike, ki verjamejo v podjetje, v njegovo vizijo in njene cilje. Pivovarna Laško, d. d. je finančno stabilna družba. Poglavitni zunanji dejavniki, ki določajo obseg prodaje in proces upravljanja s terjatvami, so ostra konkurenca na domačem in tujem trgu ter vse večja plačilna nedisciplina kupcev, predvsem na domačem trgu.

V letu 2003 je bil v Pivovarni Laško posodobljen informacijski sistem. Novi sistem omogoča boljši pregled in nadzor nad terjatvami. V družbi se zavedajo, da postopek izterjave ter zakonodaja in sodni postopki vplivajo na zamude plačil. Poskušajo biti bolj dosledni pri spremljanju in izterjavi zapadlih terjatev. Rezultati so že vidni, saj se iz leta v leto manjša delež terjatev v prodaji, v sredstvih, krajšajo se dnevi vezave terjatev (povprečna zamuda znaša približno 15 dni). Iz pregleda zapadlih terjatev po starosti je razvidno, da se v Pivovarni Laško, d. d. prej pričnejo postopki izterjave po sodni poti. Razvidno je tudi, da so sodni postopki hitrejši in se tako zadeve hitreje zaključujejo.

Kljub temu, da zaostrovanje kreditne politike že kaže rezultate, menim, da bi morali biti zaposleni pri spremljanju in izterjavi zapadlih terjatev še doslednejši. Odgovorni v podjetju ne bi smeli pozabljati, da lahko z ustrezno notranjo organizacijo, doslednim, natančnim in pravočasnim ukrepanjem preprečijo nastanek marsikatero sporne terjatve. Kot primer lahko navedem kupca 2, katerega plačevanje sem analizirala. Vztrajno naraščanje zapadlih terjatev in prekoračevanje odobrenega limita bi moral biti signal za ukrepanje.

LITERATURA IN VIRI

- Habjan, Bogdan, Kosec Barbara, Žavbi Alenka. 1991. *Uspešna izterjava – zavarovanje plačil bonitetna služba SDK*. Ljubljana: Poslovna založba Infin.
- Hočevar, Marko, Sandi Igličar, Maja Zaman. 2002. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ilešič, Marko. 1992. *Zavarovanje poslovnih terjatev kot element poslovanja gospodarskih družb*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Javornik, Samo. 1995. *Kratkoročno finančno upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Juhart, Miha. 1995. *Zavarovanje in utrditev obveznosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Melavc, Dane. 2000. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
- Mlinarič, Franjo. 2000. *Ali bo novi Zakon o finančnem poslovanju podjetij res opravil s finančno nedisciplino?* Ljubljana: IKS.
- Odar, Marjan. 2005. *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Repovž, Leon, Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Fakulteta za management.
- Siciliano, Gene. 2001. *Money, money everywhere, yet they still pay late*. New York: Business Credit.
- Turk, Ivan, Melavc Dane. 1994. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
<http://www.pivo-lasko.si> (23.05.2006)
- Interni vir. 2001. *Letno poročilo*. Laško
- Interni vir. 2002. *Letno poročilo*. Laško
- Interni vir. 2003. *Letno poročilo*. Laško
- Interni vir. 2004. *Letno poročilo*. Laško
- Interni vir. 2005. *Letno poročilo*. Laško
- Interni vir. 2005. *Mesečna poročila*. Laško

