

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V
IZBRANEM PODJETJU

Tanja Markovič

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin



POVZETEK

Tradicionalni način poslovanja danes ni več dovolj za uspešno poslovanje, saj razvoj podjetja temelji na spreminjanju, kar naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost. Ključno pri prenovi poslovnih procesov je, da spremembe služijo svojemu namenu. Procesna prenova se ne lotevajo samo podjetja v krizi, ampak tudi najuspešnejša podjetja. Prilagajanje podjetja na spremembe okolja, spreminjanje organizacijskih struktur, prenova poslovnih procesov in hiter razvoj informacijske tehnologije omogočajo nove oblike ter krajše postopke dela in racionalizacijo poslovanja. S prenovno se poveča uspešnost in produktivnost zaposlenih in tudi podjetja.

Ključne besede: elektronske kompenzacije, finančna nedisciplina, kompenzacije, poslovni proces, prenova, terjatve

SUMMARY

For some time traditional business procedures cannot significantly increase business performance, because constant changes in business operations have become key element for recuperating business performance and efficiency. The most important function of all changes in business procedures is improving business operations. Not only companies which faces crisis but also top performing companies are forced to changes their business procedures. Changes in business environment, organizational structure, modernization of business procedures and implementation new information technologies solutions enable company to rationalize business operations by shortening business procedures. In this way refurbishment of the business procedures increases business performance and productivity.

Key words: electronic compensations, irregular payments, compensations, business procedures, refurbishment, accounts receivables

UDK: 005.591.4 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Prenova podjetja	5
2.1	Procesi, vizija in strategija prenove	6
2.2	Prenova poslovnih procesov	6
3	Poslovne terjatve do kupcev in načini izterjave	11
3.1	Plačilna nedisciplina in zakonodaja	11
3.1.1	Plačilna nedisciplina	11
3.1.2	Zakonodaja	12
3.2	Terjatve do kupcev in varovala za nastanek spornih terjatev	16
3.3	Načini izterjave terjatev	18
3.3.1	Opominjanje in telefonska izterjava	19
3.3.2	Osebni obisk	20
3.3.3	Sodna izterjava.....	20
3.3.4	Brezgotovinske oblike poravnavanja medsebojnih obveznosti.....	20
4	Prenova poslovnega procesa zapiranja terjatev	27
4.1	Predstavitev podjetja in vloga finančne funkcije v izbranem podjetju	30
4.2	Vloga oddelka kompenzacije	33
4.3	Terjatve so v tesni povezavi s kompenzacijami	37
4.4	Prikaz prenovljenega poslovnega procesa zapiranja terjatev	39
4.4.1	Predpogoji za izdelavo kompenzacij in pogodb	40
4.4.2	Izdelava medsebojne kompenzacije.....	41
4.4.3	Izdelava verižne kompenzacije	43
4.4.4	Izdelava multilateralne kompenzacije	43
4.4.5	Izdelava pogodbe	45
4.5	Elektronske kompenzacije	47
4.5.1	Prednosti uporabe elektronskih kompenzacij	48
4.5.2	Primerjava ročnega in optimiziranega procesa	52
5	Sklep	55
	Literatura	59
	Viri	60



SLIKE

Slika 2.1	Življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacij procesov v podjetju.....	8
Slika 3.1	Preoblikovalni proces v podjetju.....	12
Slika 3.2	Factoring v petih korakih	25
Slika 4.1	Temeljni cilji prenove poslovnih procesov	28
Slika 4.2	Sestava in organiziranost Skupine Mercator	31
Slika 4.3	Organizacijska struktura sektorja financ	33
Slika 4.4	Organiziranost oddelka kompenzacij	34
Slika 4.5	Prikaz procesa izdelave medsebojne kompenzacije.....	42
Slika 4.6	Prikaz procesa priprave verižne kompenzacije	43
Slika 4.7	Prikaz procesa priprave izhodnih podatkov za prijavo obveznosti	45
Slika 4.8	Prikaz procesa priprave vhodnih podatkov	45
Slika 4.9	Prikaz procesa priprave asignacijske pogodbe.....	46
Slika 4.10	Običajen proces sklepanja kompenzacijskih pogodb	49

TABELE

Tabela 4.1	Izzivi poslovnega okolja.....	28
Tabela 4.2	Opis osnovnih elementov procesa izvajanja kompenzacij	35
Tabela 4.3	Opis osnovnih elementov procesa izvajanja cesij in asignacij.....	36
Tabela 4.4	Prikaz primerjave ročnega in optimiziranega procesa	53

KRAJŠAVE

AJPES	Agencija RS za javnopravne evidence in storitve
DN	delovno navodilo
IOP	izpis odprtih postavk
IS	informacijski sistem
LN	Lotus Notes
OZ	Obligacijski zakonik
RS	Republika Slovenija
SAP	računalniški program
SPZ	Stvarnopravni zakonik
SRS	Slovenski računovodski standardi
TRR	transakcijski račun
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

Najuspešnejša podjetja so dovolj ambiciozna, da želijo s prenovo poslovanja obdržati oziroma povečati svoj konkurenčni položaj na trgu. Da bi jim to uspelo, mora podjetje neprenehoma analizirati konkurenco, ugotavljati potrebe kupcev, analizirati obstoječe procese, iskati izboljšave in jih uvajati v procese. S prenovo poslovnih procesov podjetja zagotovijo kakovost ob najnižjih stroških in s tem visok razvojni potencial.

V današnjih gospodarskih razmerah je finančna nedisciplina prav gotovo velika. Z njo se srečujemo vsak dan, pri čemer pa je treba poudariti, da se opaža njeno negativno stopnjevanje. Podjetja se zavedajo, da neplačane terjatve močno vplivajo na njihovo finančno moč, kar se odraža v problemih s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo in nesposobnostjo financiranja. Posledice pa se kažejo tudi širše, saj je s tem omejen tudi nadaljnji razvoj mnogih podjetij pa tudi celotnega gospodarstva. Upravljanje s poslovnimi terjatvami do kupcev zajema celovite rešitve, od tega, kako si lahko podjetje v zakonskih okvirih pomaga pri zmanjšanju tveganja neplačil svojih poslovnih partnerjev, do načinov izterjave zapadlih terjatev.

Cilj diplomskega dela je neposredna povezava prenove delovnega procesa zapiranja poslovnih terjatev, informacijske tehnologije in poslovne uspešnosti na primeru izbranega sodobnega podjetja. Vsakdanja praksa kaže, da so neplačila neizogibno poslovno dejstvo, zato mora vsako podjetje, ki želi dolgoročno uspešno poslovati, svoje delovne procese s prenovo optimizirati. Podjetje se s prenovo procesov sprti prilagaja razmeram v okolju in izboljšuje svoje razvojne možnosti. S prenovo poslovnih procesov v zadnjem desetletju prehajamo na elektronsko poslovanje, ki prinaša konkretne izboljšave in prispeva k boljšemu poslovanju, saj so pisarne brez papirja ideal delovanja vsake organizacije.

Namen diplomskega dela je prikazati sodobne celovite rešitve poslovnega procesa zapiranja poslovnih terjatev v povezavi s sodobno informacijsko tehnologijo in ob vzporedni predstavitvi prenove.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov.

Prvi del zajema uvod, v katerem sem na kratko predstavila predmet diplomskega dela, in drugo poglavje, v katerem sem teoretično predstavila pomen prenove podjetja, saj je to osnova, na kateri temelji celostna rešitev poslovnega procesa zapiranja terjatev. Sledi opis splošnih značilnosti poslovnega procesa, v nadaljevanju pa dejstvo, da je pri izbiri najboljšega procesa treba upoštevati vizijo, strategijo, priložnosti in omejitve, ki jih povzročajo tehnološki, človeški in organizacijski dejavniki. Prenova poslovnih procesov pomeni iskanje novih učinkovitejših modelov načrtovanja in izvedbe dela, da odpravimo stare neučinkovite procese ter jih nadomestimo z novimi. Pri tem je potrebna analiza obstoječih poslovnih procesov, opredelitev ciljev prenove in izboljšanja

procesov. V nadaljevanju sledi obseg procesa prenove poslovnih procesov in vloga visoke tehnologije pri prenovi. Razvoj vedno bolj tehnično izpopolnjenih elektronskih medijev in sistemov za obdelavo ter prenos podatkov povzroča velike spremembe v postopku, vsebini in organizaciji dela, torej pomeni preobrazbo klasičnega poslovanja v elektronsko poslovanje.

Drugi del diplomskega dela, ki zajema tretje in četrto poglavje, pa obsega bolj obširno obravnavano temo. V tem delu sem predstavila pojem plačilne nediscipline, zajete so tudi njene posledice ter vloga zakonodaje. Sledi teoretična obravnava poslovnih terjatev do kupcev, nadalje pa so predstavljeni načini, s katerimi je s pogodbenimi določili mogoče zavarovati terjatve. Načini izterjav zapadlih terjatev zajemajo tako osnovne izterjave v obliki pisnega opomina, telefonske izterjave in osebne obiska, kot tudi negotovinske načine izterjave, s katerimi je mogoče brez dejanskih denarnih transakcij poravnati medsebojne obveznosti in terjatve poslovnih partnerjev. Sem sodijo kompenzacije, asignacije, cesije, »inkaso« cesije, prevzem dolga, pristop k dolgu, prevzem izpolnitve in faktoring. Omenjena je tudi sodna izterjava kot skrajno sredstvo za poplačilo terjatev.

V četrtem, najobsežnejšem poglavju, sem predstavila prenovljeno celovito rešitev zapiranja poslovnih terjatev, z uporabo sodobne informacijske tehnologije pri sklepanju kompenzacijskih in finančnih pogodb, kot nepogrešljivi del poslovnih procesov podjetja. Izziv poslovnega okolja, kot je plačilna nedisciplina, zahteva nove možnosti za uvajanje novosti in s tem prilagajanje hitrim spremembam, obenem pa tudi optimizacijo procesa dela.

Temeljni cilji prenove poslovnih procesov so predvsem: izvajanje procesov v krajšem časovnem roku, nižji stroški in višja kakovost poslovnih procesov. Vloga in dobra organiziranost finančne funkcije oziroma finančne službe podjetja ter oddelka kompenzacij kot njenega sestavnega dela sta za podjetje ključnega pomena. S svojim strokovnim znanjem, sodobnimi poslovnimi prijemi in inovativnimi rešitvami predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Kompenzacijska pogodba je ena izmed najpogostejših oblik poravnavanja obveznosti. Temeljni razlog za uporabo kompenzacijskih pogodb je plačilna nedisciplina, saj so poslovne terjatve neposredno povezane z negotovinskimi načini zapiranja.

Z uporabo elektronskega poslovanja se zmanjšujejo stroški poslovanja. Racionalnejše poslovanje se odraža na zmanjšanju transakcijskih stroškov, stroškov upravljanja, papirja in drugega pisarniškega materiala, predvsem pa se prihrani čas. Poleg tega je treba omeniti še zmanjšanje stroškov dela, saj se zaradi sodobno prenovljenih procesov vnosa in obdelave podatkov ter posredovanja informacij potrebuje manj zaposlenih oziroma lahko ti prihranjeni čas uporabijo za tekočo problematiko in tako povečajo produktivnost.

V nalogi je predstavljen primer rešitve delovnega procesa izbranega podjetja, ki si je s prenovljenim poslovnim procesom bistveno skrajšalo postopke dela in racionaliziralo poslovanje. S pravilnim pristopom podjetje realizira pričakovane koristi, kot je prihranek pri stroških, večja produktivnost, boljša komunikacija znotraj skupine in vpliv na znanje.

Zaključim lahko, da bodo podjetja učinkovita, če bodo obvladovala proces globalizacije, ki omogoča vse večjo mobilnost poslovnih dejavnikov – izdelkov, storitev, časa, kapitala, finančnih storitev, ljudi in poslovnih informacij. Nove tehnologije, brisanje meja med trgi, globalizacija in spremenljiva dogajanja v okolju so povzročila, da so klasični načini dela zastareli. Razvoj vedno bolj tehnično izpopolnjenih elektronskih medijev in sistemov za obdelavo in prenos podatkov povzroča velike spremembe v postopku, vsebini in organizaciji dela, torej pomeni preobrazbo klasičnega poslovanja v elektronsko poslovanje. Med novejšimi managerskimi metodami je poznanih veliko teorij za izboljšave, vendar se kot ena najučinkovitejših kaže ravno prenova poslovnih procesov. Pri tem pa je zelo pomembno, da poslovne procese zasnujemo popolnoma na novo in jih ne zgolj popravljamo. Rezultat prenove se kaže v izboljšavah, ki so danes pomembne na področju stroškov, kakovosti, storitev in časa. Prenova poslovnih procesov zagotavlja podjetju, na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, doseganje višje stopnje razvoja.



2 PRENOVA PODJETJA

Sledi kratka predstavitev teoretičnega dela o prenovi poslovanja in poslovnih procesov, ki bo nadalje povzeta tudi pri glavni obravnavani temi diplomskega dela, v poglavju z naslovom Prenova procesa zapiranja terjatev v izbranem podjetju.

V današnjem času so spremembe edina stalnica, podjetja pa so v boju za ohranitev svojega konkurenčnega položaja nenehno v procesu prenove, saj se morajo na spremembe odzivati kar najhitreje. Turbulentno okolje jih sili v iskanje takšnih poslovnih procesov in značilnosti, ki jim omogočajo ohranjanje ali povečevanje konkurenčnih prednosti. Današnjo družbo lahko označimo kot družbo velikih in hitrih sprememb, na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Vse hitrejše spremembe znotraj podjetij, globalizacija poslovanja, tehnološke inovacije, socialne in politične spremembe povzročajo težnjo in potrebo po obvladovanju in upravljanju čedalje večje dinamike tako znotraj organizacij kot tudi v okolju, v katerem poslujejo. Dandanes se veliko podjetij sooča z realnostjo zastaranosti poslovanja in nujnosti prenove podjetja. Zaradi zahteve po prilagajanju in fleksibilnosti, ki jih prinašajo stalne spremembe in inovacije na trgu, organizacije za uspešnejše poslovanje potrebujejo prenovo poslovnih procesov. To pomeni analizo obstoječega poslovnega modela, s katero si pomagamo pri izdelavi konkurenčnega poslovnega modela, ki bo usklajen z zahtevami trga, obenem pa bo v skladu s strategijo podjetja.

S pomočjo prenove poslovnih procesov podjetja znižujejo stroške in optimizirajo izkoriščanje svojih virov. Zato se morajo predvsem vodstva podjetij zavedati, da ni dovolj le obvladovanje trenutnega poslovnega modela (načina poslovanja), ampak je pomembno tudi vlaganje velikega dela svojih prizadevanj v inovativno iskanje novih poslovnih priložnosti, spremljanje sprememb na tržišču in s tem nenehno prilagajanje strategije in organizacijske strukture podjetja. Vodstvo in njegova pripravljenost, da se podjetje dejavno vključuje v nove načine dela, v največji meri vpliva na uspešnost uvajanja. Vodstvo bo določene rešitve podprlo, če bo jasna koristnost določene rešitve glede na celotno strategijo podjetja. Od vodilnih se pričakuje, da igrajo najbolj kritično vlogo v procesu preoblikovanja podjetniške stvarnosti podjetja. Pomembno je, da podjetje skupaj s sodelavci ustvari močno poslovno kulturo, ki prinese zdravo delovno okolje, motivirane sodelavce, nenehno pridobivanje, prenos in uporabo znanj ter vzajemno odgovornost vseh zaposlenih. Dobro organizirani poslovni procesi so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev. Prenova poslovanja naj bi podjetju prinesla velike izboljšave v poslovanju, s tem pa postane element konkurenčne prednosti podjetja.

Prenova poslovnih procesov je eden od naštetih členov za ohranjanje uspešnosti podjetij, vendar je treba poudariti, da se uspešna prenova ne sme nikoli zaključiti. Podjetja, ki se odločijo za prenovo poslovnih procesov, naredijo napako, ko po

zaključku prenove poslovnih procesov ne nadaljujejo prenove procesov. Prenovljen model poslovnih procesov je dober v danem trenutku, ne pa tudi v prihodnosti, zato bi morala podjetja ta model, glede na razmere v okolju, stalno spreminjati in izboljševati.

2.1 Procesi, vizija in strategija prenove

Dinamični vidik urejenosti organizacije so procesi, v katerih je vloga managementa ključna pri vseh njegovih štirih dejavnostih: načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Vodenje procesov obsega: razvoj in razumevanje trenutnega izvajanja procesa v praksi, usmerjanje procesa k cilju, merjenje učinkovitosti procesa in njegovih rezultatov, primerjava procesa, oblikovanje vizije novega procesa, poročanje o procesu, izboljševanje procesa, skrb za dokumentiranost.

Poslovni proces je skupek dejavnosti, ki skupaj proizvedejo določeno vrednost. Poslovni proces zelo enostavno opišemo kot preoblikovanje vhodov v izhode. Poslovni procesi v podjetju predstavljajo niz strukturiranih delovnih nalog, ki se izvajajo zaporedno ali vzporedno (odvisno od logike v poslovnem procesu), z udeležbo dveh ali več uporabnikov za doseg skupnega cilja. Ena sama delovna naloga še ne predstavlja delovnega procesa. Govorimo lahko o delovnem toku, kjer gre za zaporedje korakov ozirom množico nalog, ki jih želimo izvršiti.

Bistveni procesi so tisti, ki so za podjetje strateško pomembni, oziroma tisti, ki imajo velik vpliv na podjetje in so bistveni za uspeh. Tu lahko izpostavimo pomembnost procesov, ki so v tesni povezavi s kupcem, predvsem izterjava. Ravno v procesih je treba iskati vzroke, ki vplivajo na slabo časovno in stroškovno izkoriščenost.

Preden pride do prenove poslovnih procesov je treba ustvariti vizijo, s katero opredelimo, kakšne lastnosti bodo imeli novi procesi. Vizija mora biti jasno opredeljena, da prenova lahko poteka v zeleno smer. Poleg vizije mora biti zasnovana tudi strategija prenove, ki daje smernice viziji prenove, saj pove, kako zeleno stanje doseči. Zelo pomembno pri prenovi je, da razumemo potrebo po prenovi, saj na ta način določimo ključne procese in prioritete prenove. Pri izbiri najboljšega procesa je treba upoštevati vizijo, strategijo, priložnosti in omejitve, ki jih povzročajo tehnološki, človeški in organizacijski dejavniki.

Osnovna zamisel prenove poslovanja je, da morajo podjetja prepoznati svoje ključne procese in jih narediti čim bolj učinkovite, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Nepotrebne procese je treba odpraviti, ljudi v teh procesih pa smiselno organizirati oziroma jih premestiti na nova delovna mesta.

2.2 Prenova poslovnih procesov

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, to pa naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost

(Dubrovski 2004, 192). Prenova procesov prinaša podjetju, na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski 2004, 200). S prenovo poslovnih procesov želimo doseči velike izboljšave v procesih, in sicer preko povečanja hitrosti, zvišanja kakovosti in odzivnosti na zahteve okolja ter uvajanja učinkovitih postopkov in znižanja stroškov. Prenova pomeni iskanje novih učinkovitejših modelov načrtovanja in izvedbe dela, da odpravimo stare neučinkovite procese ter jih nadomestimo z novimi. Opredelitve pojma prenove v podjetju so si enotne: gre za prenovo, ki mora biti temeljita, korenita in dramatična. Prenova poslovnih procesov v ekonomskem vidiku uspeha učinkovitosti in uspešnosti je kakovost poslovanja.

Kot vsak premišljen proces ima tudi proces uvajanja sprememb v podjetju tri osnovne faze: načrtovanje, izvajanje in nadziranje. Prenova poslovanja ni enkratno dejanje, temveč proces, ki mora biti smiselno uravnan. Preden se lotimo prenove poslovnih procesov, moramo narediti ustrezno analizo obstoječih poslovnih procesov. Brez analize obstoječih procesov ni mogoče izvesti ustreznih sprememb.

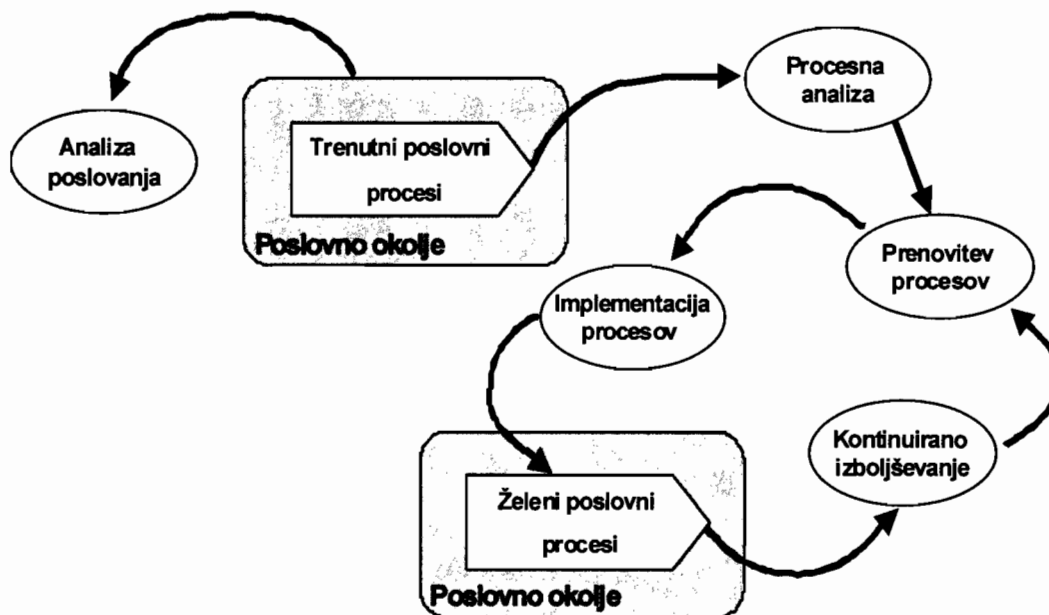
Pri analizi poslovnih procesov gre za razumevanje obstoječih poslovnih procesov in prepoznavanje »najboljših praks«. Prepoznavanje »najboljših praks« omogoča podjetju izbrati najboljši način izvajanja procesov. Z novo informacijsko podporo se te procese optimizira, s tem pa doseže večjo učinkovitost in zmanjšanje operativnega obsega dela. Posledično je potrebnega več strateškega odločanja. Pomembno je opredeliti cilje prenove in izboljšanje poslovnih procesov:

- doseganje ciljev z najnižjimi stroški,
- doseganje inovativnosti,
- doseganje fleksibilnost in prilagodljivost okolju,
- olajševanje doseganja visokih delovnih rezultatov zaposlenih itd.

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječega poslovnega modela s ciljem izdelati konkurenčen poslovni model, ki bo v skladu z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, in tudi v skladu s strategijo podjetja. V prvi fazi se vzpostavi povezava poslovnega modela – poslovnih procesov – s strategijo podjetja, kar olajša iskanje strateško kritičnih točk v poslovanju, na drugi strani pa se s pomočjo prve faze zagotovi podpora za prenovo na najvišji managerski ravni. Kritične elemente poslovnih procesov, kot so stroški, čas in pa vezava informacij in virov na posamezne podprocese in dejavnosti, moramo analizirati, nato pa postaviti še cilje optimizacije ali prenove. V zadnji fazi pa je zelo pomembno, da vzpostavimo sistem za kontinuirano obvladovanje in izboljševanje poslovnih procesov.

Osnovni cilj strategije prenove poslovnih procesov je izdelati prenovljen model poslovnih procesov, ga predati v uporabo izvajalcem procesa in vzpostaviti življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacij procesov, kot je prikazano na sliki 2.1:

Slika 2.1 Življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacij procesov v podjetju



Vir: Gašparin in Volovšek 2002, 3.

Proces prenove poslovnih procesov obsega:

- povezavo poslovnih procesov s strategijo podjetja,
- analizo trenutnega stanja poslovnih procesov,
- oblikovanje vizije novega izboljšanega procesa,
- prenova obstoječih poslovnih procesov,
- usmerjanje procesa k cilju prenove,
- izvajanje prenovljenih poslovnih procesov,
- merjenje učinkovitosti procesa in njegovih rezultatov,
- vzpostavitev sistema za kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov.

Pri tem upoštevamo politiko kakovosti družbe in dolgoročne strateške cilje družbe, ki izhajajo iz potreb strank in so pogojeni s trenutnimi razmerami na trgu. Projekt prenove poslovnih procesov je zelo zahteven projekt, ki zahteva dobro strategijo ter sodelovanje svetovalcev, vodstva podjetja in lastnikov procesa. Za seboj potegne veliko organizacijskih in mišljenjskih sprememb v načinu dela. Vsaki organizaciji ustreza določen model procesa, ki omogoča dosežati optimalne poslovne izide.

Procese predamo v uporabo uporabnikom in jih s tem postavimo v realno življenje. Predaja zahteva uvajanje in izobraževanje uporabnikov za upravljanje s temi modeli. Za razvoj podjetja je odločilnega pomena zmanjšanje odpora do sprememb, da bi se lahko kontinuirano prilagajalo sodobnim razmeram poslovanja (Dubrovski 2004, 204), to pa dosežemo le z ustreznim strateškim načrtovanjem. S spreminjanjem, trdno

korporacijsko kulturo in trdim delom podjetje vedno teži k uspehu in zastavljenim ciljem.

Prenova poslovnih procesov je nov, sodoben pristop v obvladovanju poslovanja in pomeni analiziranje ter spreminjanje temeljnega delovnega oziroma poslovnega procesa. Je inovativen pristop v upravljanju poslovnega procesa in kot kaže tudi edini, ki je lahko učinkovit v procesih razvojne prenove tudi v slovenskih podjetjih. Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in dejavnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanje na področju človeških zmogljivosti, ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in ostalih procesov, ki se vršijo v okviru podjetja.

Slovenija je na poti v informacijsko družbo oziroma v novo ekonomijo, ki temelji na visoki tehnologiji in ponuja velike možnosti rasti in nadaljnega razvoja. Za razvoj, ki pomeni pogoj za preživetje, se morajo podjetja neprestano prilagajati in boriti zaradi konkurence, družbenih sprememb, razvoja tehnologij, v zadnjem času še posebej zaradi razvoja informacijskih tehnologij in informatizacije družbe. Nove tehnologije s svojimi možnostmi nudijo podjetjem zelo obsežen razvojni potencial. Razvoj vedno bolj tehnično izpopolnjenih elektronskih medijev in sistemov za obdelavo in prenos podatkov povzroča velike spremembe v postopku, vsebini in organizaciji dela, torej pomeni preobrazbo klasičnega poslovanja v elektronsko poslovanje. Nova tehnologija omogoča prenose informacij iz enega centra do vseh ostalih, med seboj povezanih enot, v najkrajšem času. Konkurenčna prednost podjetja je torej v tem, da bodo sposobna pravočasno spoznati te spremembe in se jim prilagoditi, izrabiti možnosti za inovacije, prenavo, racionalizacije in razvoj podjetja.



3 POSLOVNE TERJATVE DO KUPCEV IN NAČINI IZTERJAVE

V diplomski nalogi sem se osredotočila na poslovne terjatve, načine izterjave in prenavo poslovnih procesov za zapiranje terjatev. Za optimalen obseg terjatev je treba voditi politiko tudi na področju unovčevanja terjatev, s katero želimo doseči, da se bodo terjatve pravočasno poravnale, oziroma, da bo povprečni obseg terjatev v okviru načrtovanih. Stroški, ki nastanejo pri naporih unovčevanja terjatev, pa morajo biti manjši kot ekonomske koristi, ki jo želimo doseči (Filipič in Mlinarič 1999, 136).

Za večino podjetij so prav terjatve do kupcev najpomembnejši način pridobivanja denarnih sredstev. Zaradi tega je za poslovanje podjetja bistveno, da so terjatve do kupcev poravnane pravočasno. Pomembno je skrajšati čas in stroške unovčenja terjatev ter obenem zmanjšati tveganje pri njihovem unovčevanju. Učinkovita izterjava, s premišljenim in urejenim postopkom za obvladovanje zmanjšanja terjatev (od bonitet do izterjave terjatev), temelji na celoviti rešitvi prenovе poslovnega procesa. Prenova je tesno povezana z informatizacijo poslovnih procesov, zato so temeljni cilji prenovе doseganje nižjih stroškov, krajši izvajalni časi in boljša kakovost zapiranja terjatev.

3.1 Plačilna nedisciplina in zakonodaja

3.1.1 *Plačilna nedisciplina*

Problem plačilne nediscipline je dokaj pogost pojav razvitih tržnih gospodarstev. Slovenija glede tega ni zajema, saj po raziskavah (Jarec 2002, 21) podjetniki kot eno največjih ovir pri poslovanju navajajo ravno plačilno nedisciplino.

Plačilno nedisciplino bi lahko opredelili kot nespoštovanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnavanja obveznosti (Mlinarič 2000, 24). Plačilna nedisciplina predstavlja množičen pojav, ko dolžniki svojim pogodbenim partnerjem ne plačajo denarnih obveznosti v pogodbenih rokih in/ali zaradi svojega tržnega položaja izsilijo plačilne pogoje, ki dodatno bremenijo upnika. Gre za pojav neplačevanja, ki lahko izvira bodisi iz nezmožnosti plačevanja ali pa iz izogibanja plačevanju kljub plačilni sposobnosti. V obeh primerih je treba ukrepati, saj lahko neplačevanje dolžnika privede do finančnih težav njegovih upnikov, kar pa je začetek neskončne verižne reakcije neplačevanja.

Značilnost poslovnega procesa podjetja je, da porablja vhodne prvine, da bi nato z zbranim znanjem in izkušnjami v preoblikovalnem procesu znotraj sebe ustvaril novo (dodano) vrednost, ki jo lahko s prodajo proizvodov oziroma storitev uresniči na trgu. (Mlinarič 2000, 25)

Na sliki 3.1 je to gibanje predstavljeno z enostavnim modelom, podjetja pa morajo obvladovati vse naštete stopnje, da bi uspešno ustvarjala novo vrednost.

Slika 3.1 Preoblikovalni proces v podjetju



Vir: Mlinarič 2000, 25.

Vzroki finančne nediscipline

Vzroke za finančno nedisciplino, na katero slovensko gospodarstvo že vrsto let opozarja, lahko najdemo v (Robnik 2000, 181):

- nepopolnem delovanju trga,
- pomanjkljivi zakonodaji,
- nezadovoljivi učinkovitosti sodstva in
- obnašanju upnikov in dolžnikov.

Iz narodnogospodarskega vidika je finančna nedisciplina nezaželena, saj povzroča motnje v reprodukcijski verigi ter neučinkovito razporejanje kapitala.

Posledice plačilne nediscipline

Temeljni cilj podjetja v tržnem gospodarstvu je njegova dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti lastniškega kapitala (Mramor 2002, 39). Če podjetje zaide v težave, s tem niso ogroženi zgolj interesi njegovih lastnikov in zaposlenih, ampak tako podjetje ogroža tudi plačilno sposobnost poslovnih partnerjev. Plačilna nedisciplina torej ogroža uresničevanje gospodarskih ciljev podjetja.

Podjetje ima na voljo kar nekaj ukrepov, s katerimi lahko izterja plačilo. Posamezne poti izterjave pa se med seboj po uspešnosti in učinkovitosti lahko zelo razlikujejo, vendar gre vedno za ukrepe čisto poslovnega značaja.

3.1.2 Zakonodaja

Urejen pravni sistem, razvit informacijski sistem (ki zagotavlja bonitetne informacije), visoka poslovna morala udeležencev na trgu in ustrezno strokovno znanje,

naj bi zagotavljali visoko plačilno disciplino. Vsakdanja praksa, kljub navedenemu, ne kaže takšne slike. Problem nediscipline je v svetovnem in tudi nacionalnem merilu še kako prisoten (Mlinarič 2000, 8).

Kakšno je dejansko stanje plačilne nediscipline v Sloveniji, izraženo v številkah, je težko oceniti, saj nihče ne zbira podatkov o natančnem obsegu neplačanih računov. Celostno tega pojava ne spremlja nihče, lahko pa nam razsežnost problema plačilne sposobnosti slovenskih podjetij pomagajo naslikati podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ), ki sistematično zbira podatke o blokiranih transakcijskih računih ter bonitetne podatke, ki temeljijo predvsem na računovodskih podatkih in kazalnikih iz bilanc podjetij. V pomoč so nam lahko tudi bonitetne hiše, ki zbirajo podatke o tem, s kolikšno zamudo v povprečju plačujejo slovenske gospodarske družbe in samostojni podjetniki. Splošna materialnopravna in procesna pravila insolvenčnega¹ prava v slovenski zakonodaji ureja *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju* (v nadaljevanju *ZFPPIPP*). Z namenom odprave insolventnosti s prisilno poravnavo in finančnim prestrukturiranjem ter poplačilom upnikov ureja vrste postopkov.

Postopek prisilne poravnave

Uvede se pri dolžniku, ki je dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen. Namen tega postopka je finančno prestrukturiranje poslovanja in financiranja, da bi preprečili stečaj. V pravnem pogledu je prisilna poravnava pred sodiščem sklenjena pogodba med dolžnikom in upniki, s katero se terjatve do dolžnika zmanjšajo in (ali) se odloži njihovo plačilo.

Stečajni postopek

Stečajni postopek se opravi nad dolžnikom, ko je ta dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen in v drugih primerih, določenih z zakonom. Pravna posledica zaključka stečajnega postopka je, da dolžnik preneha s poslovanjem, sredstva, dosežena s prodajo dolžnikovega premoženja, pa se razdelijo med upnike sorazmerno z višino njihovih terjatev. Eno temeljnih načel stečajnega prava je načelo enakopravnega obravnavanja upnikov.

¹ Insolvenčno pravo ureja vsebino pravnih razmerij med dolžnikom in upnikom ter sodne postopke, v katerih upniki iščejo zaščito svojih interesov. Pravila insolvenčnega prava se uporabljajo, kadar pri dolžniku nastopi finančno stanje, zaradi katerega je ogrožena njegova dolgoročno plačilna sposobnost ali je že postal dolgoročno plačilno nesposoben. S tem je ogrožen premoženjskopravni interes njegovih upnikov, da bi dosegli poplačilo svojih terjatev.

Postopek (prisilne) likvidacije

Prisilna likvidacija je sodni postopek, ki se opravi nad dolžnikom, ko so izpolnjeni pogoji, določeni z zakonom, za prenehanje njegovega nadaljnega obstoja. Namen in rezultat tega postopka je isti kot pri stečaju, bistvena razlika med likvidacijskim in stečajnim postopkom pa je predpostavka, da se v likvidacijskem postopku upniki poplačajo v celoti.

Izbris iz sodnega registra brez likvidacije

Razlogi za izbris družbe iz sodnega registra brez likvidacije, ki ga opravi sodišče po uradni dolžnosti, so:

1. družba v dveh zaporednih poslovnih letih ni predložila letnega poročila oziroma letnega računovodskega poročila organizaciji, pooblaščenim za obdelovanje in objavljanje podatkov (od 1. 1. 2003 je to AJPES),
2. družba nima premoženja,
3. če tako določa drug zakon,
4. če se družba ni uskladila z *Zakonom o gospodarskih družbah* (v nadaljevanju *ZGD*).

Po *ZFPPIPP* se šteje, da družba nima premoženja, če nepretrgoma 12 mesecev ni opravila plačila prek računa pri organizaciji, ki zanjo opravlja plačilni promet. Najpomembnejša pravna posledica izbrisa družbe je za upnike možnost uveljavljanja terjatev do družbenikov izbrisane družbe. Upniki lahko uveljavljajo svoje terjatve do družbenikov v enem letu po objavi izbrisa družbe iz registra.

Cilj zakona o finančnem poslovanju je bil izboljšati plačilno disciplino; v zadnjih letih se je statistično gledano stanje precej izboljšalo. Na drugi strani pa je velika slabost *ZFPPIPP*, da ne predpisuje nobenih denarnih kazni za tiste, ki kršijo njegove zapovedi. Zakon članom podjetniških uprav in njihovim nadzornim svetom ter delničarjem oziroma družbenikom nalaga, kako morajo ukrepati, če pride do finančnih težav, vendar jih država ne bo kaznovala, če ne ravnajo tako. Kaznovali jih bodo tisti, ki so zaradi njihovega slabega poslovanja ob denar. Vse je torej v rokah upnikov, ki lahko le s pomočjo tožbe dosežejo poravnavo škode.

Stečajnemu postopku in postopku prisilne likvidacije je skupno to, da se v obeh postopkih unovči celotno dolžnikovo premoženje in se iz tega premoženja poplačajo upniki, morebitni ostanek pa se razdeli družbenikom.

Namen zakona je dvojen: jasno urediti dolžnosti podjetij na področju finančnega poslovanja ter urediti postopek izbrisa gospodarskih družb iz sodnega registra brez predhodne likvidacije.

Temeljna načela zakona so naslednja:

- načelo skrbnega finančnega poslovanja podjetij, katerega uresničitev se zagotavlja tudi z ustrezno odškodninsko odgovornostjo v primeru kršitve,
- načelo enakega obravnavanja upnikov,
- prenehanje pravnih oseb, ki nimajo premoženja, brez predhodnega postopka likvidacije,
- zaščita pravnih interesov družbenikov oziroma delničarjev, ki se zagotavlja s pravnimi sredstvi v postopku izbrisa, javnimi objavami in pravnimi posledicami izbrisa.

Finančno poslovanje podjetij

Pravila finančnega poslovanja podjetij so razdeljena v dve podpoglavji.

a) Pravila skrbnega finančnega poslovanja

Določila o skrbnem finančnem poslovanju se nanašajo na zagotavljanje izpolnjevanja dospelih obveznosti ter gospodarjenja z naložbami in finančnimi viri tako, da je podjetje v vsakem trenutku sposobno izpolniti vse dospele obveznosti. Ključna načela, ki jih obravnavajo, so:

- načelo likvidnega in solventnega poslovanja,
- kapitalska ustreznost,
- uravnavanje likvidnosti.

b) Dolžnosti uprave in nadzornega sveta na področju finančnega poslovanja podjetij

Določbe *ZFPPIPP* bolj podrobno urejajo dolžnosti uprave v zvezi s finančnim poslovanjem družbe z namenom zagotoviti, da podjetje redno spremlja tveganja, ki jim je izpostavljeno pri svojem poslovanju, ter da sprejme ustrezne ukrepe, s katerimi podjetje obvladuje ta tveganja. Pri tem ločuje zagotavljanje likvidnosti podjetja od zagotavljanja kapitalske ustreznosti podjetja. Ob nastopu nelikvidnosti pa uprava sama sprejme potrebne ukrepe za zagotovitev likvidnosti, saj je to v njeni pristojnosti in je tudi njena dolžnost že po *ZGD*. Precejšnja novost *ZFPPIPP* so določila o odškodninski odgovornosti članov uprave, nadzornega sveta in družbenikov upnikom družbe, če kršijo določbe *ZFPPIPP*. Uprava torej upnikom v skladu z *ZFPPIPP* odgovarja za škodo, ki so jo utrpeli, ker v stečajnem postopku niso dosegli popolnega poplačila terjatev iz stečajne mase.

3.2 Terjatve do kupcev in varovala za nastanek spornih terjatev

Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve.

Terjatve razvrščajo po različnih merilih, in sicer:

1. glede na vsebino:
 - poslovne terjatve,
 - finančne terjatve;
2. glede na subjekte, na katere se terjatve nanašajo:
 - terjatve do kupcev,
 - terjatve do dobaviteljev,
 - terjatve do zaposlenih,
 - terjatve do strank v državi,
 - terjatve do strank v tujini itd.;
3. glede na zapadlost:
 - dolgoročne terjatve (terjatev, ki zapade v plačilo v roku, daljšem od leta dni),
 - kratkoročna terjatev (terjatev, ki zapade v plačilo v največ letu dni);
4. glede na verjetnost neplačila:
 - dvomljive terjatve (terjatev je dvomljiva, če zanjo obstaja možnost, da ne bo plačana v celoti ali v dogovorjenem roku),
 - sporne terjatve (sporna pa je terjatev v primeru, ko zaradi nje nastane spor med upnikom in dolžnikom).

Terjatve nastanejo zaradi različne dinamike v poslovno – pravnem procesu. Faza nastanka obveznosti in faza izpolnitve obveznosti sta časovno ločeni, zato med njima nastaja časovni razmik. Posli, pri katerih bi istočasno prišlo do izpolnitve obveznosti s strani obeh strank ob sklenitvi in podpisu pogodbe, so namreč zelo redki. Največkrat se opravljajo taki posli, pri katerih ena od strank v poslu že v celoti izpolni obveznost, medtem ko druga stranka svojo obveznost izpolni šele kasneje.

Glede na čas izpolnitve obveznosti lahko stranki v poslu izbirata med različnimi možnimi načini plačila:

- kupec plača vnaprej, pred dobavo blaga ali izvedbo storitve,
- kupec plača ob dobavi blaga ali izvedbi storitve,
- kupec plača po dobavi blaga ali izvedbi storitve.

V današnjem poslovnem svetu večina podjetij posluje z odloženim plačilom. Plačilni roki za podjetja so različni (30, 60, 90 ali več dni), kljub temu pa pri številnih podjetjih še vedno prihaja do zamud plačila. Kadar v predvidenem roku bodisi zaradi nezmožnosti ali ker dolžnik tega ne želi ne pride do naravnega prenehanja obveznosti, se podjetja poslužujejo drugih načinov njihovega prenehanja. Glavni vzrok za uporabo drugih načinov, in ne zgolj čakanja na plačilo, je največkrat tudi bojazen pred zastaranjem, saj z zastaranjem preneha pravica zahtevati izpolnitev obveznosti (335. člen OZ², 2007). Terjatve zastarajo v petih letih, če ni z zakonom določen za zastaranje drugačen rok (346. člen OZ, 2007).

Na obseg terjatev vplivajo razni dejavniki, najpomembnejši pa so vsekakor obseg celotne prodaje, obseg prodaje na kredit, plačilni roki, kreditni roki in razni dodatni ukrepi. Del prodanega blaga je vedno v fazi terjatev, ker kupci blaga ne plačajo takoj. Z določanjem plačilnih rokov lahko podjetja vplivajo na obseg lastnih terjatev. Kupci blaga se ne držijo vedno dogovorjenega roka in s tem povzročajo, da se večja obseg terjatev pri prodajalcu. Z namenom, da bi zagotovili dovolj zanesljivo in pravočasno preoblikovanje terjatev v denarno obliko, ukrepamo tako, da preden kupcu prodamo blago ali storitev oziroma sklenemo pogodbo, preverimo njegovo boniteto in se na tej podlagi odločimo o plačilnih pogojih ter v pogodbo vključimo določena varovala, ki zmanjšujejo tveganja neplačil.

Boniteta podjetja:

- ugotavljanje plačilne sposobnosti oziroma bonitete kupcev,
- ugotovitev bonitete prihodnjega kupca pomaga pri uvrstitvi v ustrezni bonitetni razred in temu primerni izbiri instrumentov zavarovanja plačila,
- če gre za kupca s slabšo boniteto, lahko prodajalec zahteva večji odstotek na primer are ali postavi krajši plačilni rok.

Varovala pri sklepanju pogodbe:

- odškodnina,
- pogodbeni kazni,
- pridržana pravica,
- zastava,
- hipoteka – zastavna pravica na nepremičninah,
- poroštvo,
- menica,
- ara,

² OZ – *Obligacijski zakonik*, Ur. l. RS, št. 97/2007.

- plačilni roki,
- zaračunavanje zamudnih obresti,
- zavarovanje terjatev pri zavarovalnici ali drugi finančni ustanovi,
- bančna garancija.

Priporočljivo je, da v pogodbo s kupci vključimo naslednje besedilo: »pogodbene stranke se dogovorijo, da se kot običajen način plačila šteje kompenzacija, asignacija, cesija in denarno nakazilo«. Izpolnitev tega je lahko tudi stvar poslovne prakse sodelovanja, brez vključevanja gornjega predmetnega besedila pogodbo.

Kreditni pogoji lahko ob vnaprejšnjem dogovoru med partnerji zajemajo tudi možnost določila o višini popustov (diskontov) za predčasno plačilo, kot je siceršnji plačilni rok. Odločitev o tem, ali je bolj optimalno izkoristiti plačilni rok ali plačati s popustom, je odvisna od višine odobrenega popusta in dolžine preostalega plačilnega roka.

Zaključimo lahko, da v vsakem primeru upniki nosijo tveganje v primeru stečajnega postopka oziroma postopka prisilne poravnave nad kupcem, in da je bolje, da s kupci, s katerimi smo imeli slabe izkušnje, prenehamo poslovno sodelovati.

3.3 Načini izterjave terjatev

Obligacijski zakonik (v nadaljevanju *OZ*) v svojem 239. členu pravi, da je upnik v obveznostnem razmerju upravičen zahtevati od dolžnika izpolnitev obveznosti, dolžnik pa jo je dolžan izpolniti pošteno v vsem, kot se glasi. Nadalje *OZ* v 299. členu pravi, da dolžnik pride v zamudo, če ne izpolni obveznosti v roku, ki je določen za izpolnitev. Če rok za izpolnitev ni določen, pride dolžnik v zamudo, ko upnik ustno ali pisno, z izvensodnim opominom ali z začetkom kakšnega postopka, katerega namen je doseči izpolnitev obveznosti, zahteva od njega, da izpolni svojo obveznost.

V razmerah slabe likvidnosti se iščejo in vse bolj uporabljajo tudi negotovinske oblike poravnavanja medsebojnih obveznosti. Predpisano je, da mora pravna oseba poravnati obveznosti z nalogom za prenos in drugimi plačilnimi instrumenti, določenimi s predpisi, ki urejajo plačevanje oziroma poslovanje z vrednostnimi papirji, lahko pa pravna oseba poravna medsebojne obveznosti tudi na drug način, v skladu z *OZ*.

Podjetja imajo na voljo kar široko paleto sredstev, ki jim omogoča izogniti se plačilno nediscipliniranim partnerjem. Nekatera podjetja so pri sklepanju partnerskih pogodb bolj, druga nekoliko manj previdna. Dejstvo pa je, da se nerednim plačilom ter plačilom z zamudo ne more izogniti nobeno podjetje, zato so podjetja prisiljena iskati ustrezne načine izterjave dospelih terjatev.

Dandanes imamo na razpolago kar nekaj različnih možnosti, kako izterjati dospele terjatve, s tem da se posamezne poti izterjave po svoji učinkovitosti in uspešnosti lahko zelo razlikujejo. Pri izbiri načina izterjave mora biti podjetje pozorno na posledice

posamezne izbire. Natančno mora vedeti, kakšne želje ima glede sodelovanja s poslovnim partnerjem in kako izbrani koraki vplivajo na možnost nadaljnega poslovanja. Izterjava mora biti prilagojena kupcem, saj neprimerna izterjava meče slabo luč na bodoče poslovanje.

Podjetje naj bi poskušalo z danimi stroški izterjati čim več oziroma določen dolg izterjati s čim nižjimi stroški. Izterjava ne sme vplivati na tekoče poslovanje podjetja in mora potekati v okviru zakonsko določenih omejitev.

Zakonik dopušča tudi druge oblike prenehanja:

- odpust dolga, to je sporazum, ko obveznost preneha, če upnik izjavi dolžniku, da ne bo zahteval njene izpolnitve, in se dolžnik s tem strinja,
- prenovitev (novacija), s katero obveznost preneha, če se upnik in dolžnik sporazumeta, da bosta obstoječo obveznost nadomestila z novo, in če ima nova obveznost drugačen predmet ali drugačno pravno podlago,
- združitev (konfuzija), ko obveznost preneha z združitvijo, če v njej ista oseba postane upnik in dolžnik.

Za podjetje je pomembno, da ima izdelano ustrezno politiko izterjave zapadlih terjatev, kar pomeni, da določi postopke, ki jih bo izvajalo v primeru neplačevanja zapadlih terjatev. S politiko unovčevanja terjatev mislimo na tiste napore in ukrepe, ki jih je treba izvajati, da se terjatve pravočasno poravnajo in s tem zmanjša obseg neizterljivih terjatev. Učinkovitost teh naporov se lahko ocenjuje posredno glede na izgube zaradi neporavnanih ali nepravočasno poravnanih terjatev.

Bistvenega pomena za uspešno izterjavo je natančnost in ažurnost računovodskih kartic (saldakontov), iz katerih pridobimo podatke o zapadlih neplačanih terjativah posameznega kupca. Značilnost računovodskega spremljanja kategorij obveznosti in terjatev je izpis odprtih postavk partnerja (v nadaljevanju IOP). IOP – obrazec vsebuje podatke o neplačanih računih (zapadlih in nezapadlih) na določen datum, ki ga po usklajevanju potrdita tako dobavitelj kot kupec.

V nadaljevanju si bomo na kratko ogledali načine izterjave.

3.3.1 Opominjanje in telefonska izterjava

Podjetje je svojo obveznost, izhajajoč iz pogodbe o poslovnem sodelovanju izpolnilo, njegov poslovni partner pa tega še ni storil kljub temu, da je pogodbeni rok za plačilo že potekel. Stvar običajev in poslovne presoje je, ali je primerno dolžnika na zamudo opomniti. Po preteku tolerančnega obdobja, ki mine od roka zapadlosti, je ta korak potreben.

Najpogostejša in najbolj razširjena oblika izterjave je pisno opominjanje. Prvi korak v postopku izterjave zapadlih terjatev so ažurne evidence stanja plačil, brez njih je učinkovita izterjava praktično nemogoča. Prvi opomin je vljudnostni poziv k plačilu

zapadlih terjatev, če se kupec ne odzove in ne poravna svojih obveznosti, se z vsakim naslednjim opominom ostrina pozivanja k plačilu stopnjuje, kot sledi:

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

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

Pisno opominjanje velikokrat spremlja tudi telefonska izterjava, ko se kupca ponovno pozove k plačilu. Za učinkovito telefonsko izterjavo dolgov je nujna spretna komunikacija in dobra priprava na telefonski pogovor. Osebni pogovor pogosto pripomore, da dolžnik izpolni svojo obveznost.

3.3.2 Osebni obisk

Osebni obiski kupcev so zelo občutljiva zadeva in so velikokrat del skrbnega premisleka, ali bo osebna izterjava del politike izterjave dospelih terjatev. Osebni obiski za podjetje predstavljajo dodaten strošek, zato je smiselno razmisliti, kdaj so smotni, na drugi strani pa lahko pridobijo na pomembnosti, ko so v igri višji zneski zapadlih terjatev.

3.3.3 Sodna izterjava

V primeru, da dolžnik svojih obveznosti ne poravna v pogodbeno določenem roku, po predhodno ponujenih načinih poravnave oziroma jih sploh ni pripravljen poravnati, je upnik prisiljen svojo terjatev sodno izterjati. Tega koraka se podjetja poslužujejo v skrajnih primerih, saj je postopek zamuden in v večini primerov ima sodna izterjava za posledico prekinitev poslovnih odnosov. Med sodne izterjave sodi izvršba, to je sodni postopek, kjer podjetje preko sodišča izvede izterjavo v dveh delih. Prvi del je odobritev izvršbe, ki se prične s predlogom za izvršbo, ki jo vloži upnik, in konča s pravnomočnim sklepom sodišča. Drugi del je izvedba izvršbe oziroma poplačilo terjatve, ki se praviloma prične takoj po izdaji sklepa o izvršbi.

V praksi se nemalokrat zgodi, da je upravičenost dokazana, vendar pa dolžnik nima denarja ali premoženja, s katerim bi poravnal dolg, zato lahko poplačilo traja tudi do nekaj let.

3.3.4 Brezgotovinske oblike poravnavanja medsebojnih obveznosti

Drugi načini prenehanja obveznosti so:

- pobot ali kompenzacija,
- asignacija ali nakazilo,

- cesija ali odstop terjatve s pogodbo,
- prevzem dolga,
- pogodba o prevzemu izpolnitve,
- pristop k dolgu,
- faktoring.

Pobot ali kompenzacija

Eden izmed načinov poravnave medsebojnih obveznosti poslovnih subjektov je tudi kompenzacija ali pobot. To je pravni posel, pri katerem se pobotata dve ali več terjatev. 311. člen OZ pravi, da dolžnik lahko pobota terjatev, ki jo ima nasproti upniku, s tistim, kar ta terja od njega, če se obe terjatvi glasita na denar ali druge nadomestne stvari iste vrste in iste kakovosti in če sta obe zapadli.

Pobot je torej prenehanje nasprotnih terjatev med istima strankama, ki sta druga nasproti drugi obenem upnik in dolžnik. Prednost pobota je v tem, da odpade dvojno plačilo in nima vpliva na denarni tok. Za pobot morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Obstajati morajo torej medsebojne terjatve med poslovnima subjektoma, terjatve morajo biti istovrstne, denarne in dospele. Kadar je ena terjatev večja od druge, se pobot opravi le do višine manjše terjatve, torej tako, da manjša terjatev v celoti preneha, razlika pa je še naprej ostanek terjatve (Črčinovič Krofič 1995, 11).

312. člen OZ pravi, da pobot ne nastane takoj, ko se stečejo pogoji zanj, temveč mora to ena stranka drugi izjaviti. Po izjavi o pobotu se šteje, da je pobot nastal takrat, ko so se stekli pogoji zanj. Terjatve torej ne prenehajo samodejno, ko se pojavijo zakoniti pogoji za kompenzacijo, temveč mora ena izmed pravnih oseb to izrecno izjaviti drugi s posebno izjavo o pobotu, ki pa nima predpisane oblike.

Do pobota ne more priti v naslednjih primerih:

- če ni vzajemnosti,
- zastarane terjatve,
- zarubljene terjatve druge stranke in
- ostali primeri, navedeni v 316. členu OZ, ko je pobot izključen.

Kompenzacije lahko delimo glede na različna merila:

- *Glede na višino zneska terjatev in obveznosti* ločimo čiste in delne kompenzacije. O čisti kompenzaciji govorimo, kadar sta zneska obveznosti in terjatev enako visoka, delne kompenzacije, ki so bolj pogoste, pa so tiste, pri katerih se zaradi različne višine terjatev pobota samo del terjatev. Presežek večje terjatve ostaja.
- *Glede na način nastanka* razlikujemo *enostranske* in *dogovorne* kompenzacije. Do kompenzacije lahko pride na podlagi izraza volje enega, dveh ali več

poslovnih subjektov (oseb), na podlagi zakona ali sodne odločitve. O enostranski kompenzaciji govorimo, ko da izjavo le ena poslovna oseba, ki lahko pobot opravi tudi proti volji druge osebe, če so za to izpolnjeni pogoji, potrebni za izvedbo dvostranskih kompenzacij. Dogovorna ali prostovoljna kompenzacija pa se opravi le na podlagi dogovora med poslovnimi osebami in ni potrebno, da so zanjo izpolnjeni vsi pogoji. Terjatve morajo biti vzajemne, ni pa nujno, da so dospele ali istovrstne.

- *Glede na število udeležencev* razlikujemo *dvostranske* in *večstranske* kompenzacije. Pri dvostranski ali bilateralni (imenovani tudi medsebojni) kompenzaciji gre za kompenzacijo, pri kateri sodelujeta dva udeleženca (poslovna subjekta), ki sta drug drugemu hkrati upnik in dolžnik. Če sta višini terjatev različni, se dolg pobota do višine najmanjše terjatve. Pri večstranski ali multilateralni kompenzaciji sodeluje večje število udeležencev (najmanj trije), upnikov in dolžnikov, vendar njihove terjatve niso medsebojne ali vzajemne, kar pomeni, da vsi udeleženci pobota med seboj niso v neposrednih dolžniško - upniških razmerjih. Predstavljajo člene kompenzacijske verige, ki jo začne poslovni subjekt (izvajalec), ki preko svojega dolžnika in njegovih dolžnikov poskuša priti do podjetja, ki je njegov upnik. Tako se veriga sklone in vsi člani oziroma udeleženci verige s terjatvijo do svojega dolžnika poravnajo dolg do svojega upnika, v višini zneska kompenzacijske verige. Izvajalec mora pripraviti predlog le v okviru privolitev vseh udeležencev, potencialni udeleženci pa so dolžni izvajalcu posredovati točne podatke. Prednost pobota je v tem, da odpade dvojno plačilo in nima vpliva na denarni tok.

Na trgu so v vedno večjem številu prisotna podjetja, t. i. finančni inženiringi, ki delujejo kot posredniki med upnikom in dolžnikom v kompenzacijskih verigah. Finančni inženiring je dejavnost, za katero se pogosto uporablja tudi pojem »trgovanje na sivem trgu« ali »neregulirano finančno posredništvo«. Finančni inženiringi opravljajo storitve, ki jih ne nadzirajo Agencija za trg vrednostnih papirjev, Banka Slovenije, Urad za zavarovalni nadzor ali druge državne ustanove, pristojne za nadzor finančnega trga (Hočevar 1997, 12). Po slovenski standardni klasifikaciji dejavnosti so registrirani za podjetniško in poslovno svetovanje ali za druge poslovne dejavnosti, sicer pa izvajajo različne dejavnosti, ki so bančne in druge finančne storitve ali pa so jim zelo blizu.

V Sloveniji poznamo večstranski ali multilateralni pobot, ki ga organizirajo AJ PES, E-kompenzacije, d. o. o., in druga specializirana podjetja enkrat mesečno preko posebnih programov na internetu. Storitve nudijo na osnovi pogodbenih odnosov z naročniki in je plačljiva. Poslovni subjekti izvajalcem večstranskega pobota prijavijo svoje obveznosti, ki jih želijo pobotati, najkasneje do dne večstranskega pobota.

Rezultati pobota so znani še isti dan, odvisni pa so od obsega udeleženih poslovnih subjektov in od števila ter obsega prijavljenih obveznosti. Koristi takšnega pobota so deležni vsi udeleženci, saj ob zanemarljivih stroških unovčijo zapadle terjatve v pobotanem obsegu.

Pomembno je povedati, da je pobot ali kompenzacija kot taka oblika pravnega posla, ki ga poznamo pri nas, v tako razširjenem obsegu posebnost, saj drugod po svetu poznajo le interne (notranje) tehnike, t. i. netting³. To vrsto zavarovanja uporabljajo multinacionalke, ki imajo več podružnic. Dolgovi podružnic do centrale in dolgovi, ki jih imajo podružnice med seboj, se pobotajo, zavaruje se potem le tisti ostanek, ki se ne pobota. Med seboj se pobotajo le obveznosti v istih valutah.

Asignacija ali nakazilo

Asignacija ali nakazilo je dogovor najmanj treh pravnih strank, opredeljen je v 1035. členu OZ. Dogovor je veljaven, ko so pogoji za izvedbo izpolnjeni in je podpisan od vseh treh strank, izvrši pa se v višini najnižje terjatve med vsemi dogovornimi strankami. Z nakazilom (asignacijo) ena oseba, nakazovalec (asignant), pooblašča drugo osebo, nakazanca (asignata), da na njen račun izpolni nekaj določeni tretji osebi, prejemniku nakazila (asignatarju), tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Z asignacijo se ne prenese dolg in tudi ne prevzame obveznost, pomen asignacije je v tem, da se s plačilom enega dolga poplačata dva dolga. Dolžnik tako pooblasti svojega dolžnika, da poravna obveznost upniku namesto njemu, na ta način oba poplačata svoj dolg. Asignacija doseže svoj namen samo, če asignant plača ali se zaveže, da bo plačal, in asignatar plačila ne odkloni. Obligacijsko razmerje med asignantom in asignatarjem ne preneha, dokler asignant ne plača.

Cesija ali odstop terjatve s pogodbo

Cesija je pogodba, ki jo v 417.–426. členu opisuje OZ in je v povezavi s *Stvarnopravnim zakonikom (SPZ)*, s katero upnik prenese svojo obligacijsko pravico na novega upnika. Pogodbeni stranki sta stari upnik (cedent) oziroma odstopnik terjatve in novi upnik (cesionar) oziroma prevzemnik in sodelovanje dolžnika (cezusa) ni potrebno (Juhart et al. 1996, 5). Pri prenosu terjatve preidejo na prevzemnika tudi stranske pravice. Dolžnikova privolitev sicer ni potrebna, vendar pa ga mora njegov upnik (odstopnik) o odstopu obvestiti, saj dolžnika pogodba veže šele od trenutka, ko izve zanj. Pogodba je veljavna, če sta na njej podpisa obeh strank s soglasjem tretje osebe.

Cesija se praviloma uporablja takrat, ko podjetje prevzem terjatev od tretje osebe lahko medsebojno pobota. V tem primeru podjetje nastopa v vlogi prevzemnika terjatve

³ Netting ima lahko v prevodu več pomenov: pobotanje denarnih tokov, mreže ...

(cesionarja), svojo obveznost do dolžnika (cezusa) zapre z medsebojno kompenzacijo, svojo obveznost do upnika (cedenta) pa zapre s plačilom.

Poznamo še dve obliki odstopa terjatve:

- »inkaso« cesija: pogoj za izvedbo te oblike cesije je predhodno podpisan dogovor o poslovnem sodelovanju med strankami ter zaključena večstranska kompenzacija, namen izvajanja te oblike cesije pa je zaračunavanje provizije;
- odstop terjatev v zavarovanje: z uporabo te oblike cesije upnik odstopi svoje terjatve proti dolžniku tretji osebi v zavarovanje.

Prevzem dolga

Prevzem dolga se opravi s pogodbo med dolžnikom in prevzemnikom, v katero je privolil upnik. S prevzemom dolga stopi prevzemnik na mesto prejšnjega dolžnika, ta pa je s tem prost obveznosti. Zamenjamo dolžnika z novim dolžnikom, ki ju bomo lahko medsebojno pobotali.

Pogodba o prevzemu izpolnitve

Na podlagi dogovora se pripravi pogodba v pisni obliki o prevzemu izpolnitve med dolžnikom in nekom tretjim, s katero se dolžnik zavezuje, da bo izpolnil njegovo obveznost nasproti njegovemu upniku. Prevzemnik odgovarja dolžniku, če ne izpolni pravočasno obveznosti upniku in ta zahteva izpolnitev od dolžnika, vendar on ne prevzema dolga in tudi ne pristopa k dolgu, zato nima proti njemu nobene pravice.

Pristop k dolgu

S pogodbo med upnikom in tretjim, s katero se upnik zavezuje, da bo izpolnil njegovo terjatev do dolžnika, stopi v zavezo poleg dolžnika tretji.

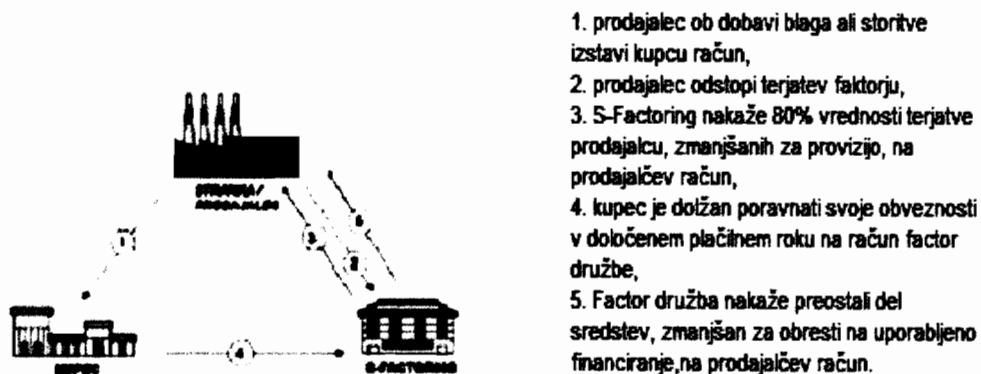
Factoring

Najširša definicija opredeljuje factoring kot način priskrbe denarnih sredstev z odstopom kratkoročnih denarnih terjatev, ki imajo podlago v dobavah blaga oziroma prodaji storitev (Klein 1995, 89). Factoring v strokovni literaturi opredeljujejo kot finančno orodje, ki omogoča zmanjševanje oziroma odpravljanje tveganj v finančnem poslovanju, učinkovitejše upravljanje s terjatvami in izboljšanje finančne likvidnosti. V bančni praksi je to odplačno prevzemanje terjatev z regresom ali brez njega. Factoring je finančna storitev, ki pri poslovanju na domačem in tujih trgih podjetjem omogoča konstantno/stalno financiranje poslovanja z odkupom nezapadlih terjatev brez dodatnega materialnega zavarovanja.

Poleg financiranja poslovanja factoring omogoča podjetjem tudi zaščito pred tveganjem neplačila ter storitev upravljanja terjatev. Storitve je zanimiva za vsa manjša

in srednje velika, hitro rastoča podjetja, ki si želijo izboljšati likvidnost, ter varno, učinkovito in predvidljivo upravljati z denarnimi tokovi. Faktoring je zanimiv tudi za večja podjetja, saj si z njim lahko izboljšajo svojo finančno boniteto. Pravna narava posla faktoringa je pogodba, s katero se klient zaveže ponuditi faktorju v nakup vse kratkoročne terjatve iz pogodbe o dobavi blaga in storitev pred njihovo dospelostjo, faktor pa se zaveže te ponudbe sprejeti, če ga zadovoljuje plačilna sposobnost dolžnika, pri čemer za pogodbo ni pomembno, ali je bil dolžnik obveščen o prenosu. Cena faktoringa oziroma skupni strošek je sestavljen iz treh komponent: faktorinške provizije, administrativnih stroškov in obrestne mere, pri čemer pa višina stroškov za prodajalca – odstopnika pada s povečevanjem dogovorjenega letnega obsega prometa.

Slika 3.2 Faktoring v petih korakih



Vir: S-factoring 2008.

Posel se je v zadnjih letih zelo razmahnil, oblikovalo pa se je tudi več različic glede na potrebe konkretnega povpraševanja po tej storitvi. Faktor družbe opravljajo storitve: domači faktor, izvozni in uvozni faktor, zavarovanje terjatev in ostale storitve. Za opravljanje tovrstnih storitev so potrebna specifična znanja in večletne izkušnje ter poznavanje odnosov med slovenskimi poslovnimi subjekti. Z vsem tem in dobro programsko podporo imajo finančni inženiringi, v primerjavi z ostalimi tržnimi udeleženci, veliko prednost pri izterjavi terjatev. V svoji večletni praksi so finančni inženiringi razvili tudi bolj dovršene oblike izterjave s številnimi različicami klasičnih verižnih kompenzacij. Ker je cilj podjetja v privatnem lastništvu maksimiranje dobička, ni izključena možnost, da lahko v določenih okoliščinah, v določenem trenutku, člani – poslovni subjekti, ki prijavljajo svoje obveznosti v večstranski pobot pri tovrstnih podjetjih, zlorabijo pridobljene informacije o obveznostih.



4 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA ZAPIRANJA TERJATEV

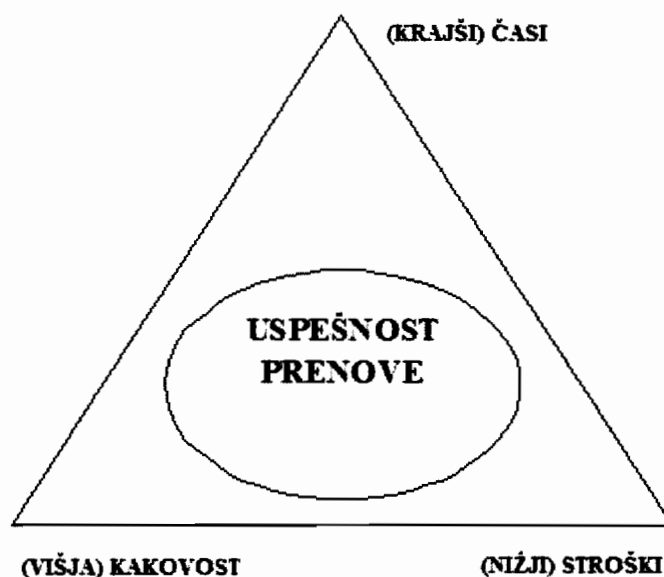
S politiko unovčevanja terjatev mislimo na tiste napore in ukrepe, ki jih je treba izvajati, da se terjatve pravočasno poravnajo oziroma je povprečni obseg terjatev v okviru načrtovanih. Učinkovitost teh naporov se lahko ocenjuje posredno, glede na izgube zaradi neporavnanih ali nepravočasno poravnanih terjatev. Učinkovito obvladovanje pomeni manj transakcij med podjetji in v najbolj ugodnih količinah. Obseg terjatev do kupcev lahko podjetje zmanjša z ustrežno politiko izterjave, vendar je to povezano z dodatnimi stroški, zato se pri izbiri načina izterjave upoštevajo učinkovitost, čas in stroški. Izbrani način mora biti optimalen, kar pomeni, da se z danimi stroški izterjave zapre čim več terjatev. Učinkovitost je odvisna od poslovnega okolja, zavarovanja terjatev, poslovnega partnerja, napredne informacijske podpore ter dejavnosti in znanja podjetja.

V današnjem času si podjetja predvsem prizadevajo bistveno izboljšati hitrost izvajanja procesov, kar omogoča tudi večjo prilagodljivost trgu, večjo sposobnost prilagajanja kupcu in obvladovanje konkurentov. Prenova poslovnih procesov je predstavljena kot ključna dejavnost v smeri novih poslovnih usmeritev podjetja, gre torej za strateško pomemben, pogosto nujen projekt. Za prenovo poslovnih procesov se organizacije odločajo predvsem zaradi:

- izločanja nepotrebnih delovnih procesov,
- izločanja, skrajšanja ali poenostavitve obstoječih dejavnosti,
- optimizacije poslovnih procesov,
- avtomatizacije ponavljajočih se in neproduktivnih opravil,
- oblikovanja nove, učinkovitejše poslovne prakse.

Temeljni cilji prenove so predvsem doseganje krajših časov, nižji stroški in višja kakovost poslovnih procesov.

Slika 4.1 Temeljni cilji prenove poslovnih procesov



Vir: Mercator 2006, 5.

Spremembe v zunanjem okolju zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje, prenove poslovanja in s tem možnost, da izkoristijo dane priložnosti za uspeh. V tabeli 4.1 so prikazani nekateri izzivi poslovnega okolja, ki vplivajo na odločitev podjetja za prenovo poslovnih procesov.

Tabela 4.1 Izzivi poslovnega okolja

Izzivi poslovnega okolja	Kratek opis
Močna konkurenca	Povečana konkurenca razjeda stare osnove konkurenčnih prednosti (nižji stroški, kakovost in ravnanje s časom).
Plačilna nedisciplina	Povečuje se obseg zapadlih neplačanih obveznosti in s tem obseg kompenzacijskih pogodb.
Sprememba tehnologije	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša, bolj razvita in tako ustvarja nove priložnosti.
Turbulenca okolja	Zahteve kupcev in strukture trgov se spreminjajo hitreje in so nepredvidljive.
Širitev tržnega deleža	Pojavi se potreba po čim hitrejšem prenosu informacij med posameznimi članicami skupine podjetja.
Prilagajanje potrebam kupcev	Zadovoljevanje kupcev zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: Dimovski in Penger 2001, 24.

S spreminjanjem obstoječih procesov se želijo doseči boljši procesi, ki vodijo k večji učinkovitosti in uspešnosti.

Najboljši proces je tisti, ki (Dubrovski 2004, 315):

- maksimira vrednosti in eliminira izgube,
- ima dokumentirano obliko, ta dokument je na razpolago vsem,
- je enostaven in fleksibilen,
- skrajšuje potrebne čase,
- zagotavlja povratne informacije ob pravem času; ima jasne povezave z drugimi procesi,
- je osredotočen na potrošnika in prijazen do uporabnika.

V tesni povezavi prenove procesov je celovit pristop podjetja k informatizaciji podjetja. Informacijski sistem podjetja je potreben za odločanje in postaja vse bolj pomembno orodje. Zanesljive, po funkcijah usmerjene informacije so nujne za vse poslovne funkcije pri njihovem neposrednem izvajanju (Kralj 1998, 166). Izzivi poslovnega okolja, kot sta plačilna nedisciplina (večji, ko je obseg zapadlih neplačanih obveznosti, večji je obseg kompenzacijskih pogodb) in visoko razvita informacijska tehnologija, ki postaja vse cenejša in bolj razvita, ustvarjata nove priložnosti za uvajanje novosti in s tem prilagajanje hitrim spremembam. Pojavi se potreba po čim hitrejšem prenosu informacij. Informacijska tehnologija omogoča temeljne spremembe v poteku delovanja, integriranje poslovnih funkcij, informacijske povezave v verigi in elektronska tržišča. Informacijska tehnologija skrajšuje verigo vrednosti, krajša pretočne čase in življenjske cikle proizvodov, omogoča hitrejšo odločanje in pretakanje informacij; čas postaja odločilen konkurenčni dejavnik (Tavčar 1999, 146). Spremembe v zunanjem okolju zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje in usposabljanje ter s tem možnost, da izkoristijo vse dane možnosti za uspeh. Spremembe so temelj za razvoj podjetja ter doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

Učinkovitost procesa merimo s pomočjo rezultata porabe virov, uporabljenih za pretvorbo vhodnih količin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih dejavnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa.

Pričakovane primarne pridobitve prenove poslovne rešitve so:

- podpora prilagodljivega, razvojno sposobnega in odzivnega poslovnega okolja,
- ukinitve odvečnih dejavnosti,
- uporaba najboljše poslovne prakse glede na vsebino procesa in strateške usmeritve,

- zmanjšanje obsega režijskih administrativnih del, kar bo zaposlenim omogočilo preusmeritev z vnosa podatkov na analizo in s tem preusmeritev pogleda s preteklih dogajanj na sedanost in prihodnost,
- racionalizacija procesov,
- podpora izmenjavi in dostopu do informacij,
- zagotovitev uporabe podatkov o izvedenih transakcijah za bodoče potrebe in za pomoč pri sprejemanju odločitev.

Celovito rešitev lahko opredelimo kot celovito povezano in na poslovnem modelu podjetja temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom, tako podjetju kot tudi z njim povezanim poslovnim partnerjem, optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti. Celovita rešitev temelji na zamisli prenove poslovanja, ta pa na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah v posamezno podjetje in njeno neposredno okolje.

4.1 Predstavitev podjetja in vloga finančne funkcije v izbranem podjetju

Skupina Mercator je ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške, Črne gore ter Bosne in Hercegovine. Njena vizija ostaja nespremenjena tudi v prihodnje: želi biti vodilno trgovsko podjetje z izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v regiji JV Evrope. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), največje gospodarske skupine v Sloveniji ter v regiji JV Evrope. Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., in skupine povezanih podjetij temelji na zakonskih določilih, določilih *Kodeksa upravljanja javnih delniških družb v Sloveniji*, internih aktih in pravilnikih, ki so pripravljene v skladu s Standardi *ISO 9001*⁴ in uveljavljeno dobro poslovno prakso, hkrati pa deluje po sistemu dvotirnega upravljanja. Družbo vodi štiričlanska uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet. Organi družbe so: skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava.

⁴ Standard *ISO 9001* je mednarodni standard *Sistem vodenja kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju oziroma načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju*. Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti (Sistem vodenja kakovosti), delovanje vodstva (Odgovornost vodstva), ravnanje z viri (Vodenje virov), izvajanje osnovne dejavnosti (Realizacija proizvoda) in nadzor (Merjenje, analize in izboljševanje).

Slika 4.2 Sestava in organiziranost Skupine Mercator

Skupina Mercator				
Poslovni sistem Mercator, d.d.				
Ovisne družbe	Trgovske družbe	Netrговske družbe		
	Mercator – H, d.o.o.	99,9%	Eta, d.d.	97,3%
	Mercator – S, d.o.o.	100,0%	Mercator – Emba, d.d.	97,1%
	M – Rodić, d.o.o.	76,0%	Mercator – Optima, d.o.o.	100,0%
	Mercator – BH, d.o.o.	100,0%	Interier, d.o.o.	97,6%
	Mercator Makedonija, d.o.o.	100,0%		
	Mercator - Mex, d.o.o.	51,0%		
	M.COM, d.o.o.*	100,0%		
	Investment International, d.o.o.*	100,0%		

* Družba ne izvaja poslovne dejavnosti

Vir: Mercator 2007, 8.

Skupino Mercator sestavljajo obvladujoča družba Poslovni sistem Mercator, d. d., in odvisne (hčerinske) družbe, v katerih ima obvladujoča družba neposredno ali posredno večinski lastniški delež ali večino glasovalnih pravic. Obvladujoča družba pod enotnim vodstvom obvladuje odvisne družbe v skladu z zakonom, družbe se organizirajo in upravljajo na podlagi obveznih navodil enotnega vodenja.

V letu 2007 je bilo podjetje osredotočeno na razvoj organizacijskih struktur, racionalizacijo poslovnih procesov in standardov poslovanja ter je dejavno nadaljevalo z izvajanjem dejavnosti v okviru strateškega projekta splošne optimizacije poslovanja družbe. V letu 2006 se je spremenila organizacijska struktura družbe, ki zajema tudi novo področje, imenovano strateški projekti, v okviru tega so se pojavili štirje novi projektni sektorji, ki so ključni projekti v okviru racionalizacije in optimizacije podjetja:

- optimizacija celotne skupine,
- optimizacija logistične infrastrukture,
- upravljanje z blagovnimi skupinami,
- prenova informacijskega sistema (IS).

Ključni cilj izvajanja in uresničitve teh projektov je zagotavljanje ustrezne ravni standardizacije, kakovosti in racionalizacije poslovanja ter s tem možnost (še) hitrejšega razvoja poslovanja na vseh trgih delovanja.

Področje informatike z razvojem lastnega informacijskega sistema (v nadaljevanju IS) pospešeno sledi strateškemu razvoju skupine z naložbami v informacijsko tehnologijo. V letu 2007 je bila izvedena investicija v prenovo IS, z uvedbo novega podpornega IS SAP na področju računovodstva, financ, kontrolinga ter nabave in

prodaje netrgovskega blaga in storitev. SAP prinaša poenoten vpogled v poslovanje celotne skupine z vzpostavitvijo centralne baze matičnih podatkov in z zagotavljanjem ustrezne podpore izvajanju funkcij na vseh ravneh. IS postopno uvajajo tudi v družbe na tujih trgih in s tem zagotavljajo standardizacijo poslovnih procesov in podporo hitremu razvoju poslovanja na tujih trgih. IS mora delovati na enak način v vseh družbah, ne glede na regijo ali državo, in s tem povsod omogočiti enovite procese.

Vloga finančne funkcije v izbranem podjetju

Finančna funkcija je v podjetju opredeljena v *Kodeksu poslovno - finančnih načel* kot ena temeljnih funkcij v podjetju, saj ima vsaka poslovna odločitev finančne posledice. Velika odgovornost finančne funkcije za dolgoročno uspešnost poslovanja se kaže v temeljni odgovornosti za plačilno sposobnost podjetja. Podjetje mora pri svojih poslovnih odločitvah upoštevati načeli kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti.

Kratkoročna plačilna sposobnost je položaj, ko so prejemki (vključno z začetnim stanjem denarnih sredstev) v danem trenutku (ali kratkem roku) enaki ali večji od izdatkov za zapadle obveznosti. Po drugi strani pa načelo dolgoročne plačilne sposobnosti pomeni, da mora podjetje z ustrezno poslovno politiko omogočiti zagotavljanje plačilne sposobnosti na dolgi rok v času poslovanja podjetja (Bergant 1996, 124, 129). Finančna funkcija naj bi torej v vsakem trenutku in razdobju posebej zagotavljala denarna sredstva v znesku zapadlih obveznosti.

Danes kupci pričakujejo od podjetja možnosti zanesljivega in ugodnega kupovanja učinkov in storitev, hkrati pa se v poslovanju s podjetjem zavzemajo za nakup s čim daljšim odlogom. Pritisk kupcev na ta del finančnega dogovora se je v zadnjih letih močno stopnjeval in dobavitelji so bili prisiljeni upoštevati njihove želje. Zato je nujno, da se podjetja zavedajo pomembnosti finančnih instrumentov in jih uporabljajo pri svojem poslovanju na tak način, da podjetje samo ponudi in pokaže kupcu različne možnosti medsebojnega poslovanja. Skladno s kratkoročnimi finančnimi cilji mora podjetje določiti dovoljen obseg kreditiranja kupcev, pri tem pa upoštevati cilje, tveganje, finančno moč in tudi svoj lastniški delež ter tržni položaj.

Finančna funkcija obravnavanega podjetja je po naravi koncernska, saj se izvaja na ravni družbe in na ravni skupine. Upravljanje financ na ravni skupine je bolj strateškega značaja in predstavlja predvsem uresničevanje začrtanih strategij in usmeritev, medtem ko se v okviru podjetja poleg omenjene, izvajajo še druge, tudi bolj operativne funkcije.

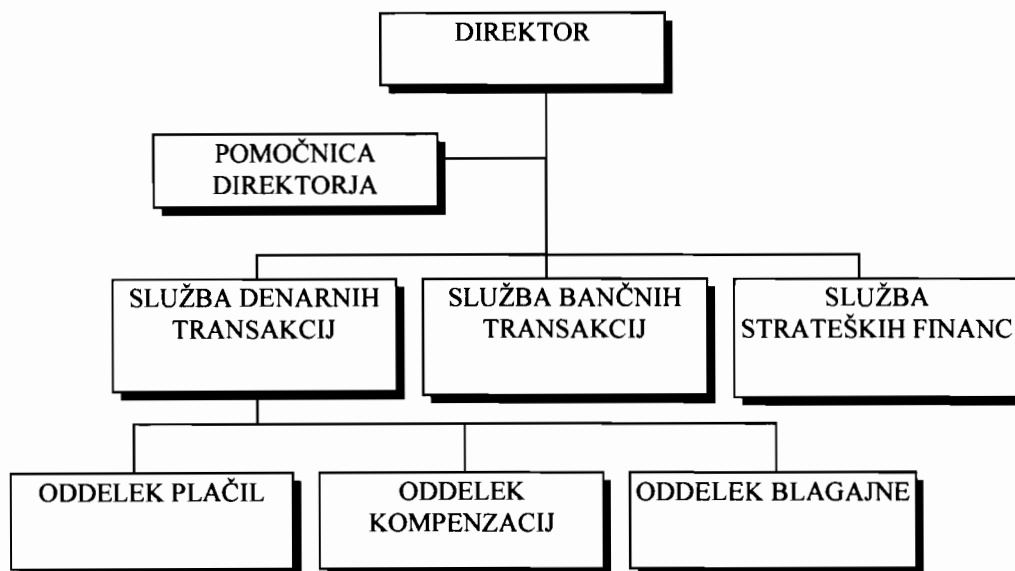
Ključne naloge sektorja financ so:

- planiranje in učinkovito procesiranje prilivov in odlivov,
- zagotovitev dnevne likvidnosti podjetja na podlagi natančnega plana denarnih tokov,
- izvajanje plačil v nacionalni valuti in tujih valutah,

- dejavnosti za uravnoteženje finančnega stanja,
- izvajanje kompenzacij,
- blagajniško poslovanje,
- zniževanje stroškov in povečanje produktivnosti v zakladništvu, skozi prenovo procesov in uvajanje najnovejših dosežkov informacijske tehnologije na področju zakladništva.

Postopki izvajanja vseh funkcij ter dejavnosti sektorja financ, skupaj s pristojnostmi ter komunikacijskimi potmi, so natančno opredeljeni v organizacijskih predpisih in delovnih navodilih posameznih finančnih služb in oddelkov.

Slika 4.3 Organizacijska struktura sektorja financ



Vir: Kralj 2008, 2.

4.2 Vloga oddelka kompenzacije

Ključne naloge so:

- dejavna vključitev v izterjavo zapadlih terjatev s pomočjo kompenzacij,
- v večji meri izkoristiti možnosti zaslужka dodatnih provizij pri finančnih pogodbah: asignacije, cesije, faktoring itd.,
- pomembnejši dosežek: zasnova in vpeljava dveh vzporednih programov za izvajanje kompenzacij.

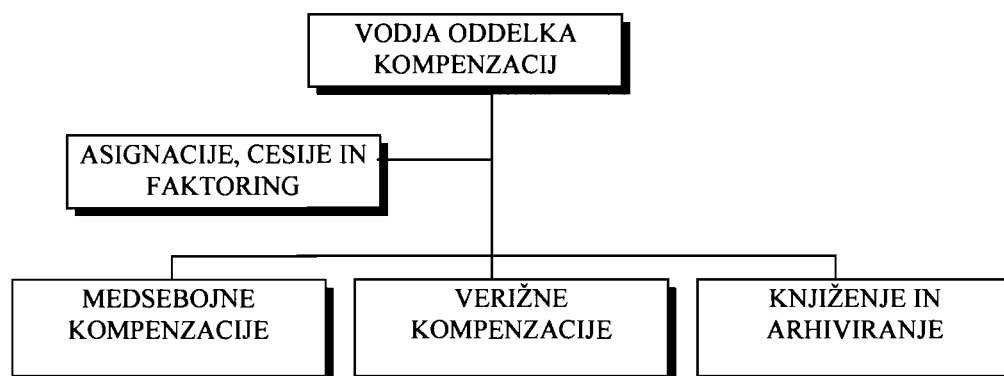
Postopki izvajanja kompenzacij ter dejavnosti oddelka kompenzacij, skupaj s pristojnostmi ter komunikacijskimi potmi, so natančno opredeljeni v delovnem navodilu za delo na oddelku kompenzacij. Uporabljajo ga zaposleni v oddelku kompenzacij in v oddelku plačil v sektorju financ.

Podjetje izvaja medsebojne, verižne in multilateralne kompenzacije. Kompenzirajo se zneski rednih terjatev do kupcev, obveznosti do dobaviteljev, zamudne obresti, lahko pa tudi zneski posojil in druge obveznosti in terjatve po *Mednarodnih računovodskih standardih*, internih predpisih, *Bančnih standardih* in *OZ*.

Delo oddelka kompenzacij je namenjeno čim bolj ažurnemu in učinkovitemu negotovinskemu poravnavanju terjatev in obveznosti. Kompenzacija je instrument, ki omogoča vzdrževanje dobre likvidnosti podjetja, povečuje gospodarsko aktivnost, s tem pa zmanjšuje delež neplačanih zapadlih terjatev in zmanjšuje terjatveno tveganje. Poleg kompenzacije poznamo še druge oblike brezgotovinskega poravnavanja obveznosti, kot so: asignacija ali nakazilo, cesija ali odstop terjatve s pogodbo, »inkaso« cesija, prevzem dolga, pristop k dolgu in faktoring. Vse našteje oblike brezgotovinskega poravnavanja so bolj podrobno opisane v tretjem poglavju. Za optimalno in učinkovito opravljanje zahtevanih del na oddelku je ta organiziran oziroma razčlenjen glede na vrsto opravila.

Slika 4.4 prikazuje organiziranost oddelka kompenzacij.

Slika 4.4 Organiziranost oddelka kompenzacij



Vir: Kralj 2008, 6.

Glavna opravila v okviru oddelka kompenzacij so:

- priprava medsebojnih kompenzacij,
- dogovarjanje o verižnih kompenzacijah s poslovnimi partnerji,
- priprava verižnih kompenzacij,
- obdelava, potrjevanje in razpošiljanje novo prispelih predlogov kompenzacij,
- zbiranje potrjenih predlogov kompenzacij in priprava kompleta za knjiženje,
- knjiženje kompenzacij,
- arhiviranje kompenzacij,
- priprava in prijava multilateralne kompenzacije,
- nadgrajevanje aplikacije za kompenzacije v sistemu SAP,
- nadgrajevanje aplikacije za kompenzacije v Lotus Notes,

- postopki v primeru okvar na aplikaciji za kompenzacije v sistemu SAP,
- postopki v primeru okvar na aplikaciji za kompenzacije v Lotus Notes,
- priprava poročil,
- druge oblike negotovinskega poravnavanja obveznosti, opredeljene v DN za izvajanje cesij in asignacij ter faktoringa.

Tabeli v nadaljevanju prikazujeta dva osnovna procesa na oddelku kompenzacij.

Tabela 4.2 Opis osnovnih elementov procesa izvajanja kompenzacij

Opis osnovnih elementov procesa

Naziv procesa:

Izvajanje kompenzacij

a) Namen procesa:

Hitro in učinkovito poravnavanje terjatev in obveznosti

b) Meje procesa:

Začetek procesa:	Izdelana lastna kompenzacija oziroma prejeta tuja kompenzacija
Konec procesa:	Arhivirana kompenzacija

c) Skrbnik procesa:

Vodja oddelka kompenzacij

d) Vhod v proces:

Vhod v proces	DOBAVITELJI	Zahteve dobaviteljem
Izdelana lastna kompenzacija	Oddelek kompenzacij	Pravočasno in natančno izdelana kompenzacija
Prejeta tuja kompenzacija	Udeleženci v kompenzaciji	Pravočasno in natančno izdelana kompenzacija

e) Izhod iz procesa:

Izhod iz procesa	KUPCI	Zahteve in pričakovanja
Kompenzacija, ki so jo potrdili vsi udeleženci	Udeleženci v kompenzaciji	Pravočasno potrjena kompenzacija

f) Kontrolne točke in nadzor procesa:

Opis	Odgovorna oseba	Odločitev – merilo
Obdelava, potrjevanje in razpošiljanje novo prispelih predlogov kompenzacij	Referent v oddelku kompenzacij	Kompenzacija odraža dejansko stanje obveznosti/terjatev
Zbiranje potrjenih kompenzacij udeležencev	Referent v oddelku kompenzacij	Kompenzacija, ki so jo potrdili vsi udeleženci

g) Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa:

Kazalnik	Frekvenca merjenja
Delež kompenzacij v prilivih iz poslovanja veleprodaje	Letno

Vir: Markovič 2008, 2.

Tabela 4.3 Opis osnovnih elementov procesa izvajanja cesij in asignacij

Opis osnovnih elementov procesa

Naziv procesa:

Izvajanje cesij in asignacij

a) Namen procesa:

Hitro in učinkovito poravnavanje terjatev in obveznosti

b) Meje procesa:

Začetek procesa:	Prilava pogodbe oziroma dogovora o brezgotovinskem poravnanju terjatev/obveznosti
Konec procesa:	Arhivirana pogodba oziroma dogovor o brezgotovinskem poravnanju terjatev/obveznosti

c) Skrbnik procesa:

Samostojni strokovni sodelavec v oddelku za kompenzacije
--

d) Vhod v proces:

Vhod v proces	DOBAVITELJI	Zahteve dobaviteljem
Pogodba oziroma dogovor o brezgotovinskem poravnanju terjatev/obveznosti	Samostojni strokovni sodelavec v oddelku za kompenzacije	Pravočasno in natančno izdelana pogodba oziroma dogovor

e) Izhod iz procesa:

Izhod iz procesa	KUPCI	Zahteve in pričakovanja
Izvedeno plačilo	Podjetje	Plačilo v skladu s pogodbo oziroma dogovorom

f) Kontrolne točke in nadzor procesa:

Opis	Odgovorna oseba	Odločitev – merilo
Priprava ustreznih pogodb in dogovorov	Samostojni strokovni sodelavec v oddelku za kompenzacije	Pogodba oziroma dogovor odraža dejansko stanje obveznosti/terjatev
Izvedba finančnega dela	Samostojni strokovni sodelavec v oddelku za kompenzacije	Pravilni znesek nakazila

g) Kazalniki učinkovitosti oziroma zmogljivosti procesa:

Kazalnik	Frekvenca merjenja
Delež poravnanih po pogodbah oziroma dogovorih o brezgotovinskem poravnanju terjatev/obveznosti v prilivih iz poslovanja	Letno

Vir: Cugelj 2008, 2.

Glavna opravila pri drugih oblikah negotovinskega poravnavanja obveznosti:

- dogovor s partnerji glede možnosti, oblike, načina in višine poravnave,
- predlog in odločitev glede izbire načina in oblike medsebojnih poravnanih,

- priprava ustreznih pogodb, dogovorov, potrjevanje in pošiljanje,
- izvedba finančnega dela,
- arhiviranje,
- spremljanje dela okrožnih sodišč v zvezi z *ZFPPIPP* in finančnih poročil o stanju pravnih oseb preko različnih medijev,
- nadgrajevanje mrežne aplikacije za asignacije, cesije in faktoring.

Velika podjetja imajo širok izbor kupcev in dobaviteljev, ki lahko nastopajo kot udeleženci v kompenzacijski pogodbi. Kot pomemben in koristen podatek lahko navedem: primer večjega podjetja v Sloveniji o letno opravljenih kompenzacijah v povprečju znaša okoli 48.000 letno. To za seboj potegne veliko ročnih opravil in pa veliko stroškov (materialnih in stroškov dela), ki so povezani s procesom. Zato mora podjetje izkoristiti vse možnosti za izboljšanje poslovanja, ki jih informacijski sistem omogoča, in posodobiti delovne procese z aplikacijo, ki omogoča, da poslovni procesi potekajo v elektronski obliki.

Izvajanje bilateralnih in verižnih kompenzacij ter izvajanje pogodb je v podjetju na zelo visoki ravni, saj vzpostavljena aplikacija v programskem orodju Lotus Notes omogoča t. i. »brezpapirne kompenzacije« in »brezpapirne pogodbe«. Na ta način je celoten proces maksimalno racionaliziran in tudi stroškovno učinkovit, saj je ročna obdelava povsem odpravljena, rešen pa je tudi problem arhiviranja ter ročnega faksiranja. Aplikacija v celoti omogoča dokumentarno pokrivanje kompenzacij, kar pri večji količini kompenzacij letno pomeni znaten doprinos. Učinkovitost in praktičnost dveh vzporednih programov za izvajanje kompenzacij je razvidna tudi iz rasti obsega kompenzacij, ki trenutno dosegajo že več kot dobro tretjino vseh prihodkov iz veleprodaje.

Na oddelku kompenzacij se pri delu uporabljata vzporedno dve aplikaciji. Kot podpora procesu kompenzacij se uporablja finančno - računovodska aplikacija SAP, za faksiranje, obdelavo in arhiviranje dokumentov pa aplikacija v programskem okolju Lotus Notes.

Osnovne zahteve, ki jih zagotavljata obstoječa modela IS, so:

- zagotavljanje kakovostnih informacij za podporo poslovnemu odločanju,
- podpora procesu poenotenja v celi skupini (centralizacija, internacionalizacija),
- z informacijsko podporo in avtomatizacijo povečevati stroškovno učinkovitost delovnih procesov (eliminacija ročnih kontrol, papirnega poslovanja, ročnih vnosov itd.).

4.3 Terjatve so v tesni povezavi s kompenzacijami

Terjatve do kupcev izhajajo iz veleprodaje blaga, materiala in storitev ter prodaje blaga fizičnim osebam in imetnikom kartice. Veleprodajni in maloprodajni kupci so

razpršeni, tako da ni večje izpostavljenosti posameznemu kupcu. Podjetje izvaja tudi stalen nadzor nad slabimi plačniki in preverja boniteto vseh veleprodajnih in maloprodajnih kupcev. Ukrepi, ki jih podjetje predvideva ob morebitnem povečanju tveganj, so predvsem: pridobitev ustreznih zavarovanj, poostritev nadzora slabih plačnikov, dejavnejši postopki pri izterjavi terjatev in po potrebi oblikovanje strokovne bonitetne službe, ki bi sistematizirano vrednotila in spremljala kreditno tveganje.

Največja izpostavljenost terjatev do kupcev in drugih terjatev kreditnemu tveganju glede na vrsto kupcev:

- veleprodajni kupci,
- maloprodajni kupci,
- drugi.

Podjetje je v razred veleprodajnih kupcev uvrstilo vse terjatve iz naslova prodaje blaga, materiala in storitev do kupcev pravnih oseb, v razred maloprodajnih kupcev pa terjatve do fizičnih oseb iz naslova nakupov v maloprodajnih enotah družbe s kartico, v razred ostalih pa terjatve do zaposlenih in države.

Temeljni razlog za uporabo kompenzacijskih pogodb je plačilna nedisciplina, kar lahko opredelimo kot neupoštevanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnavanja obveznosti. Zato je kompenzacijska pogodba ena izmed najpogostejših oblik poravnavanja obveznosti.

Podjetje izvaja medsebojne, verižne (večstranske) in multilateralne kompenzacije (AJ PES in E-kompenzacije). Kompenzirajo se zneski rednih terjatev do kupcev, obveznosti do dobaviteljev, zamudne obresti, zneski posojil ter druge obveznosti in terjatve. Izvajajo se tudi asignacije, cesije, »inkaso« cesije, factoring in ostale pogodbe.

Vrste kompenzacij:

- medsebojne kompenzacije:
 - lastne medsebojne kompenzacije,
 - tuje medsebojne kompenzacije,
 - medsebojne kompenzacije s tujino – verzija v angleščini.

Ločimo jih na: samodejne in ročne kompenzacije.

- Verižne kompenzacije:
 - lastne verižne kompenzacije,
 - tuje verižne kompenzacije.

Pri pripravi predlogov za kompenzacije in pogodbe se uporablja za podatkovni del finančno-računovodski sistem SAP, vzporedno za dokumentarni del pa računalniška

aplikacija⁵ v programskem okolju Lotus Notes za elektronsko podporo procesu kompenzacij.

4.4 Prikaz prenovljenega poslovnega procesa zapiranja terjatev

Sodobna podjetja se zavedajo rastočih potreb po informacijah in pomena informacijskih tehnologij pri doseganju poslovne uspešnosti. Celovit pristop k izvajanju poslovne strategije podjetja pomeni tudi celovit pristop k informatizaciji podjetja, to je sistemsko integracijo. Mreže odnosov v sodobni informacijski družbi so vse kompleksnejše in za podjetje je vitalnega pomena, da ohrani dostop in nadzor nad resničnimi, koristnimi in ažurnimi informacijami. Le na podlagi prave informacije ob pravem času lahko namreč zaposleni sprejme pravilno odločitev in učinkovito opravlja svoje delo. Učinkovita komunikacija je temelj za poslovno uspešnost vsakega podjetja. Odgovorni v podjetju pa so priča dejanskim poslovnim rezultatom, kot so olajšano vodenje in pregled nad poslovanjem, povečana produktivnost v podjetju, zmanjševanje skupnih stroškov, povračilo stroškov investicije.

Načrtovanje prenove začnemo z analizo obstoječih procesov. Na tej osnovi lahko ugotovimo, kaj delamo dobro, kaj se da še izboljšati in kaj je treba spremeniti, zamenjati ali celo opustiti. Izkušnje kažejo, da je lahko prenova procesov veliko bolj uspešna in učinkovita, če jo kombiniramo z uporabo informacijskih tehnologij, saj se oboje prepleta in dopolnjuje. Prenovljeni poslovni procesi v kombinaciji z uporabo informacijskih tehnologij prinesejo dodatne sinergijske učinke, ki lahko bistveno pripomorejo k učinkovitemu procesu prilagajanja podjetij novonastalim razmeram. Informacijske sisteme lahko opredelimo kot sklop medsebojno povezanih komponent, ki zbirajo, hranijo in razpošiljajo informacije, da bi omogočili lažje odločanje in kontrolo v podjetju.

Finančno - računovodski sistem SAP

Informacijski sistem SAP je programska rešitev za integriran poslovno - informacijski sistem z bogato funkcionalnostjo, ki omogoča natančen in celosten pregled poslovanja. V sistem je možno vključiti celosten proces poslovanja, lahko pa vključimo le posamezne dele oziroma module, iz katerih je SAP sestavljen. S sistemom SAP je obravnavano podjetje dobilo orodje in priložnost, da se procesi uredijo v skladu z najboljšimi praksami, zato so vložili veliko truda in časa v definiranje procesnih sprememb za večjo produktivnost podpornih funkcij. Skupaj s strokovnjaki je podjetje v sistemu SAP razvilo nekatere rešitve, ki temeljijo na njihovi poslovni praksi in jih sistem sprva ni podpiral (kompenzacije in različne pogodbe) na področju delovnih

⁵Računalniška aplikacija – računalniška rešitev za podporo pri rešitvi enega ali več poslovnih problemov.

postopkov oddelka kompenzacij. Za procese, ki jih standardne transakcije sistema SAP ne pokrivajo zadosti oziroma zaradi specifike slovenskega področja, je bil za te procese potreben razvoj. Na podlagi detajlne razvojne specifikacije so razvili aplikacijo, ki je plod dolgoletnih izkušenj uporabnikov in posnetek stanja delovanja prejšnjega sistema z določenimi pridobitvami, in tako zasnovali rešitev, ki optimalno podpira celotne delovne procese. Finančna aplikacija ponuja uporabniku celovito sliko računovodskih funkcij z mnogimi pripomočki za izdelavo poročil za podporo odločanja. Primerna je tudi za mednarodna podjetja, saj podpira uporabo različnih valut in večjezičnosti.

Programsko orodje Lotus Notes

Je programsko orodje elektronske kompenzacije in faksiranja za brezpapirno poslovanje na področju kompenzacij in pogodb. Programska rešitev v celoti podpira delovni tok izvajanja kompenzacij. Elektronska dokumentacija predstavlja upravljanje z dokumenti, kot so možnosti za pripravo, povezovanje, organiziranje in iskanje dokumentov. Hkrati pa omogoča tudi povezavo s sistemom za elektronsko faksiranje ter sistemom za računalniško upodabljanje, obdelavo in arhiviranje dokumentov.

V aplikaciji Lotus Notes (v nadaljevanju LN) se izvajajo vsa potrebna opravila, ki se vežejo na dokumente:

- sprejem vhodnih dokumentov,
- obdelava vhodnih dokumentov,
- pošiljanje obdelanih dokumentov,
- zbiranje pripadajočih dokumentov – potrdil,
- pošiljanje potrdil prek faksa (elektronski sistem faksiranja dokumentov),
- arhiviranje dokumentov,
- povezovanje oddaljenih oddelkov,
- elektronska pošta,
- koledar.

4.4.1 Predpogoji za izdelavo kompenzacij in pogodb

Predpogoj za delovanje procesa izdelave kompenzacije in pogodbe je, da so dokumenti obveznosti in terjatev predhodno ustrezno knjiženi. Za pravilnost podatkov za pripravo so pomembna tekoče dnevno knjižena plačila. Za spremljanje terjatev je najpomembnejše, da podjetje vzpostavi popolno bazo podatkov o vsaki posamezni terjatvi, datumu njenega nastanka, kupcu, do katerega je terjatev vzpostavljena, datumu zapadlosti ter informacijo, kaj se je v preteklosti dogajalo s terjatvijo do posameznega kupca (Javornik 1995, 81). Pregled med drugim vsebuje tudi informacije o razlogu in ukrepih (likvidnostni problem, stečaj, prisilna poravnava, izvršba, tožba itd.).

Za pripravo predloga kompenzacije in pogodbe so nujno potrebni različni izpisi; najpomembnejša je informacija o stanju odprtih postavk pri dobavitelju in kupcu.

Ustrezna transakcija seznama posameznih postavk za dobavitelja oziroma kupca mora vsebovati možnost izbora različnih parametrov:

- izbor dobavitelja oziroma kupca (partnerji v matični bazi podatkov dobijo svojo identifikacijsko številko),
- izbor statusa postavk za pregled: zaprte, odprte ali oboje,
- izbor vrste postavke:
- normalne postavke: tiste vrste dokumentov, ki jih bomo praviloma plačali oziroma kompenzirali,
- postopki posebne glavne knjige: zamudne obresti, tožene terjatve in terjatve, prijavljene v prisilno poravnavo in stečaj,
- označene postavke: avansni računi, deljeni zneski računov in ročno oblikovane zahteve za plačilo, postavke kupec/dobavitelj: možnost pregleda postavk dobavitelja in kupca na enem pregledu;
- izbor izdaje seznama: možni različni izgledi izpisa,
- izbor neto zapadlosti: izbira datuma obdobja izbranih postavk (od do).

Vsa opravila in akcije potrjevanj se potrjujejo z ikonami v osnovni orodni vrstici in v različnih pogovornih oknih.

Za uspešno upravljanje s terjatvami predvsem v velikem sistemu je pomembna blokada plačila. Sistem omogoča izvajanje blokad na ravni poslovnega partnerja in na ravni dokumenta, saj tako zavarujemo dokument ali celo skupino dokumentov v okviru blokiranega poslovnega partnerja pred plačilom obveznosti. Opredeliti je treba več vrst blokad, ki bodo ločene glede na uporabo blokade in glede na trajnost blokade, da je vsebina razumljiva vsem uporabnikom. Blokada dokumenta je nepogrešljiva za pripravo kompenzacije (rezervacije dokumentov za kompenzacije, reklamacije, sporne postavke itd.), blokada poslovnega partnerja pa v primerih stečaja, prisilne poravnave. Blokada se sprosti, ko so izpolnjeni pogoji za sprostitev.

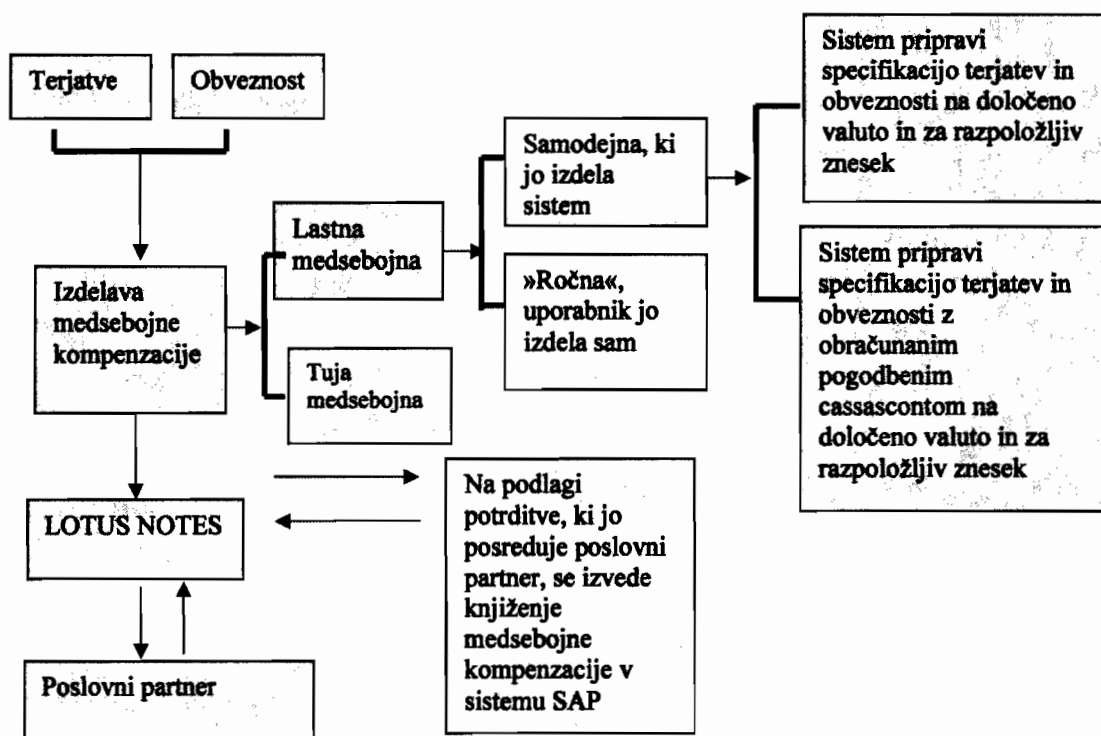
4.4.2 Izdelava medsebojne kompenzacije

Na podlagi stanja obveznosti in terjatev za določeno obdobje sistem preveri vse poslovne partnerje, ki so vnešeni v matično bazo podatkov in imajo v izbranem obdobju kakršno koli obveznost ali terjatve. Na podlagi te informacije sistem pripravi samodejne kompenzacije za obveznosti z neto zapadlostjo in samodejne kompenzacije z upoštevanim pogodbenim popustom (skontom). Lahko pa uporabnik »ročne« medsebojne kompenzacije izdela sam, na podlagi stanja odprtih terjatev in obveznosti do poslovnih partnerjev, za vse tiste partnerje, ki so iz različnih razlogov izločeni iz samodejnosti. Izhodni dokumenti morajo biti ustrezno opremljeni, da je možna obdelava

v aplikaciji LN. Proces izdelave kompenzacijske pogodbe se začne z vnosom potrebnih podatkov (datum začetka, zneska, vsi udeleženci⁶, specifikacija obveznosti poravnanih s kompenzacijo, in datum⁷ zaključka) v sistem oziroma v aplikacijo, ki podpira podatkovni del. Po vnosu vseh potrebnih podatkov izdelan dokument shranimo na določeno mesto, kjer čaka na nadaljevanje postopka, ki se izvaja v aplikaciji LN.

Z določenim ukazom v aplikaciji LN se dokument najprej obdela, nato se dokumentu doda žig s pripadajočo številko kompenzacijske pogodbe, valuto knjiženja in podpisom uporabnika ter se ga pošlje prejemniku – udeležencu kompenzacijske pogodbe. V LN se izvaja zbiranje vseh dokumentov, ki so potrebni, da je medsebojna kompenzacija zaključena. Ko so izpolnjeni vsi pogoji za zaključek kompenzacijske pogodbe, vse take pogodbe čakajo na vnos oziroma knjiženje v sistemu SAP, kateri ob koncu dneva pošlje informacijo v LN o vseh knjižbah tekočega dne. Nato se s samodejnim knjiženjem v aplikaciji LN dokumenti v bazi arhivirajo in tako se celoten postopek zaključuje.

Slika 4.5 Prikaz procesa izdelave medsebojne kompenzacije



Vir: Cugelj in Markovič 2006a, 5.

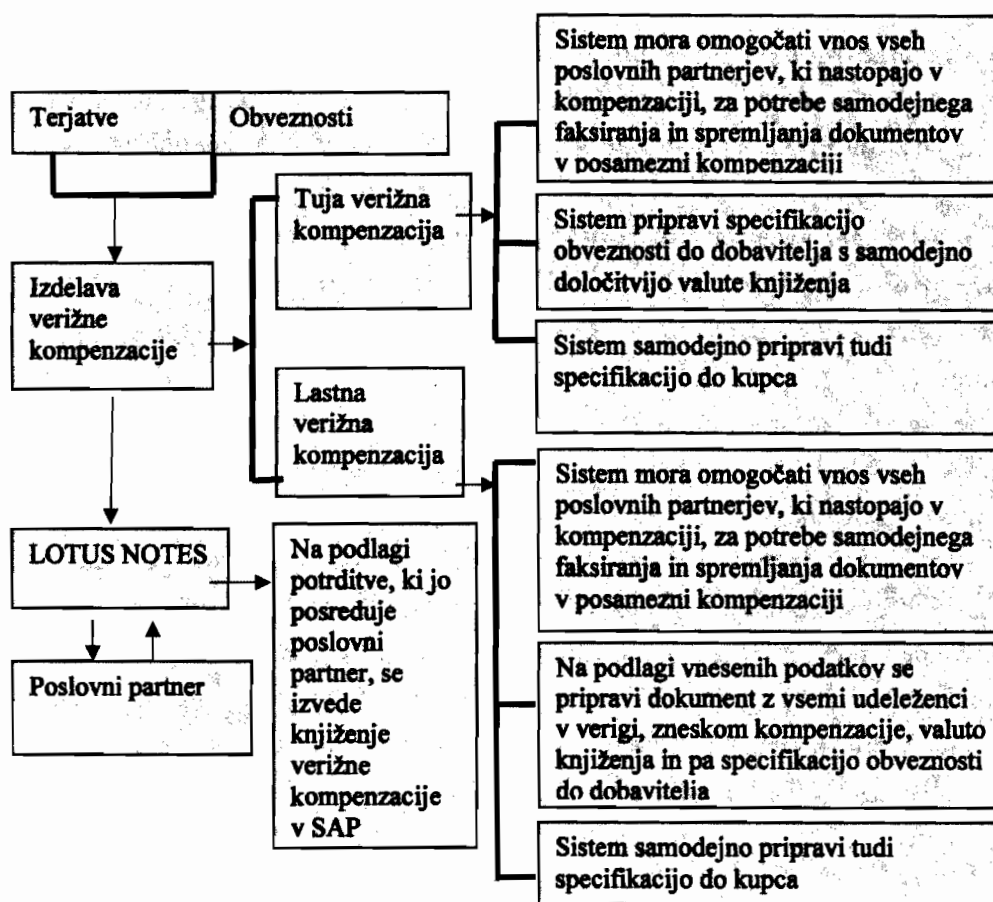
⁶Udeleženci – poslovni partnerji, ki nastopajo v kompenzacijski pogodbi.

⁷Datum – je datum, s katerim vsi udeleženci kompenzacijske pogodbe zaprejo svoje obveznosti in terjatve v svojih poslovno - računovodskih izkazih.

4.4.3 Izdelava verižne kompenzacije

Na podlagi pregleda terjatev in obveznosti in na podlagi dogovora z vsemi poslovnimi partnerji, ki so vključeni v kompenzacijsko verigo, pripravimo oziroma potrdimo verižno kompenzacijo. Proces pred izdelavo zajema še dogovarjanje o možnosti priprave s poslovnimi partnerji, nato sledi izdelava predloga, ki se ne razlikuje od procesa izdelave medsebojne kompenzacije, razen pri vnosu udeležencev, saj v verižni kompenzaciji nastopajo najmanj trije subjekti. Izhodni dokumenti so ustrezno opremljeni, da je možna obdelava v aplikaciji LN.

Slika 4.6 Prikaz procesa priprave verižne kompenzacije



Vir: Cugelj in Markovič 2006a, 6.

Z določenim ukazom v aplikaciji LN se dokument najprej obdelava, nato se dokumentu doda žig s pripadajočo številko kompenzacijske pogodbe, valuto knjiženja in podpisom uporabnika ter se ga pošlje ustreznim prejemnikom – udeležencem kompenzacijske pogodbe. V LN se izvaja zbiranje vseh dokumentov, ki so potrebni, da je verižna kompenzacija zaključena. Ko so izpolnjeni vsi pogoji za zaključek kompenzacijske pogodbe, vse take pogodbe čakajo na vnos oziroma knjiženje v sistemu SAP, kateri ob koncu dneva pošlje informacijo v LN o vseh knjižbah tekočega dne.

Nato se s samodejnim knjiženjem v aplikaciji LN dokumenti v bazi arhivirajo in tako se celoten postopek zaključi.

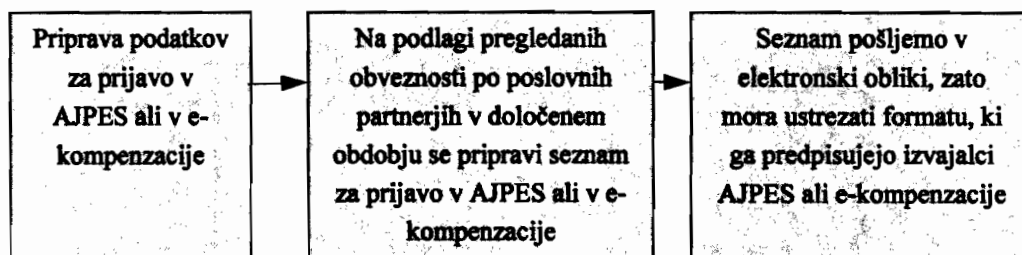
4.4.4 Izdelava multilateralne kompenzacije

Izvajalca pobota AJPES in E-Kompenzacije izvajata večstranski ali multilateralni pobot enkrat mesečno in pobotanja se lahko udeležijo vsi imetniki transakcijskih računov, torej tudi samostojni podjetniki. Pobotanje poteka po časovnem načrtu, ki je pripravljen za vsak mesec tekočega leta. Predmet pobotanja so obveznosti dolžnika do svojih upnikov, ki so dospele v plačilo do dneva predložitve prijave, pa do dneva pobotanja niso bile poravnane. Vsi udeleženci večstranskega pobota prijavijo svoje obveznosti, ki jih nato posebni računalniški program s pomočjo matematičnega algoritma razvrsti po davčnih številkah in poišče ustrezne kroge zapiranja. Algoritem delovanja izračuna povezav je maksimalen možen znesek pobotanih obveznosti. Vsi udeleženci pobota med seboj niso v neposrednih dolžniško - upniških razmerjih, predstavljajo le člene kompenzacijske verige. Več ko je podjetij, ki so pripravljena sodelovati v takšnih večstranskih kompenzacijah, večja je verjetnost, da se pobota več dolžnikov oziroma upnikov. Manjše število udeležencev zmanjšuje možnosti pobotanja tistim, ki v njej sodelujejo, zato je smiselno podjetja oziroma dolžnike spodbuditi k sodelovanju.

Na podlagi stanja obveznosti in terjatev za določeno obdobje glede na časovni načrt sistem preveri vse poslovne partnerje, ki so vnešeni v matično bazo podatkov in imajo v izbranem obdobju kakršno koli obveznost ali terjatve. Sistem samodejno zniža znesek prijave v znesku terjatve, ki jo zazna pri poslovnem partnerju. Sistem pripravi predpisane izhodne podatke v obliki verificirane datoteke, ki jo pošljemo v elektronski obliki izvajalcu pobota. Izvajalec je dolžan po zaključku zapiranja poslati podatke v obliki datoteke o pobotanih terjativah in obveznostih. Sistem datoteko samodejno poknjiži obojestransko, tako da pri poslovnih partnerjih zapre pobotane zneske na terjativah in obveznostih, hkrati pa sistem pripravi spremne dokumente – specifikacije obveznosti/terjatev. Specifikacija je ustrezno opremljena, da je možna obdelava v aplikaciji LN.

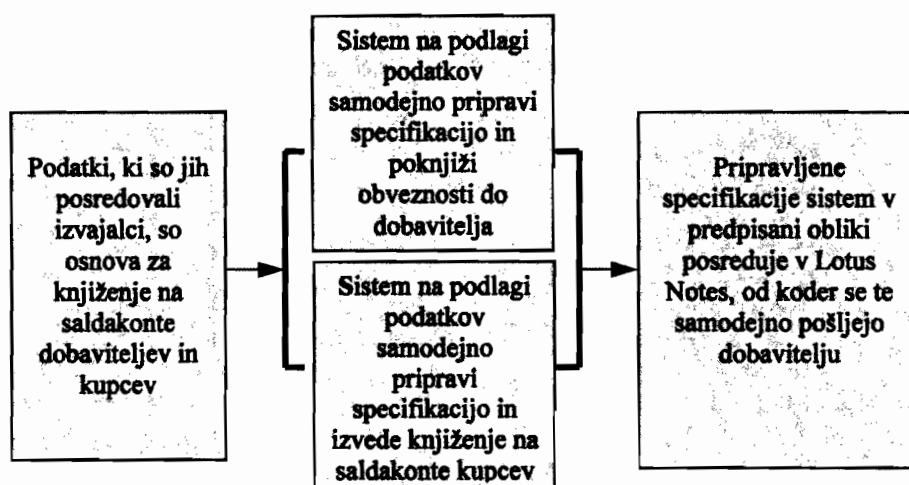
Z določenim ukazom v aplikaciji LN se dokument – specifikacija najprej izdela, nato se dokumentu doda žig s pripadajočo številko multilateralne kompenzacije, valuto knjiženja in podpisom uporabnika ter se ga pošlje ustreznim prejemnikom – udeležencem multilateralne kompenzacije. Tako so vsi pogoji, da je multilateralna kompenzacija zaključena, izpolnjeni, zato se v aplikaciji LN dokumenti v bazi arhivirajo in tako se zaključi celoten postopek.

Slika 4.7 Prikaz procesa priprave izhodnih podatkov za prijavo obveznosti



Vir: Cugelj in Markovič 2006a, 7.

Slika 4.8 Prikaz procesa priprave vhodnih podatkov



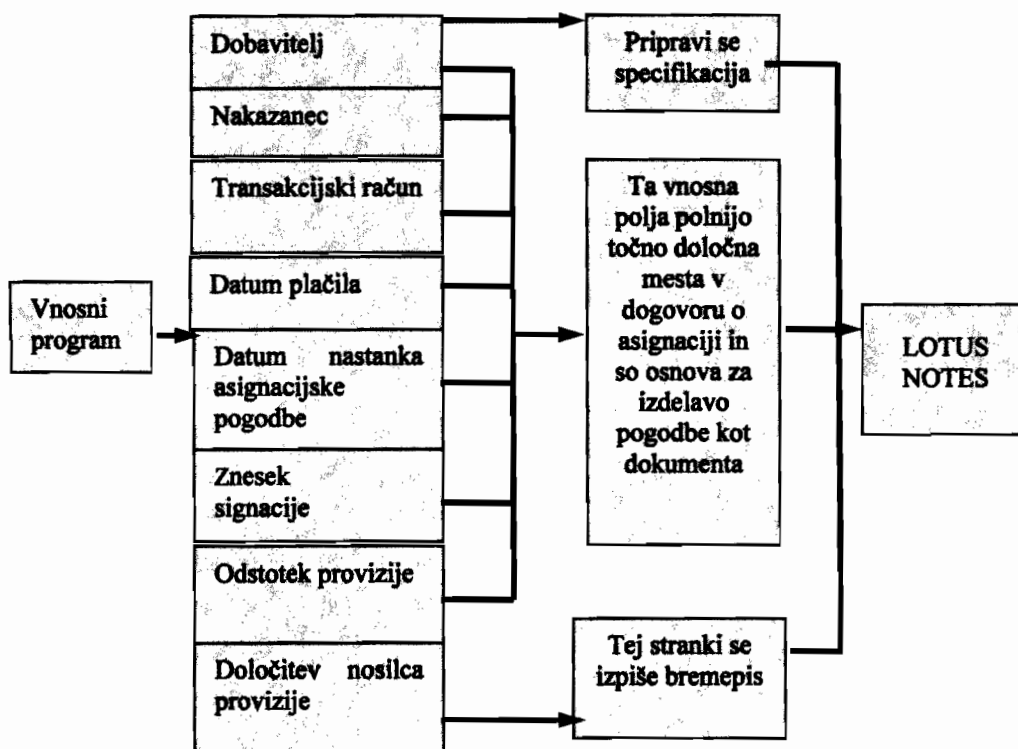
Vir: Cugelj in Markovič 2006a, 7.

4.4.5 Izdelava pogodbe

V nadaljevanju je prikazan le en primer prikaza procesa izdelave, saj se ostale vrste pogodb ne razlikujejo od priprave asignacijske pogodbe, zato prikazi procesa izdelave niso prikazani. Procese izdelave ostalih pogodb prav tako podpirata oba sistema.

Najprej morajo biti izpolnjeni vsi predpogoji za izdelavo pogodb (navedeni v poglavju 4.4.1). Na podlagi pregleda terjatev in obveznosti in na podlagi dogovora z vsemi poslovnimi partnerji, ki so vključeni v pogodbo, se pripravi oziroma potrdi pogodba. Proces pred izdelavo zajema še dogovarjanje o možnosti priprave s poslovnimi partnerji, nato sledi izdelava pogodbe. Na podlagi dogovora se v vnosni program vnesejo potrebni podatki (dolžnik, odstopnik, znesek pogodbe, datum nastanka, odstotek provizije, številka transakcijskega računa, kamor naj se znesek nakaže), ki jih sistem doda v že vnaprej predpisana polja in tako omogoči pripravo pogodb. Pogodbo je treba posredovati po faksu, zato mora imeti vse potrebne parametre, da bo v LN tudi samodejno posredovana. Nakazancu se poravna obveznost po pogodbi v enem znesku ne glede na število izbranih faktur, torej se pred nakazilom izvrši grupiranje.

Slika 4.9 Prikaz procesa priprave asignacijske pogodbe



Vir: Cugelj in Markovič 2006, 6.

Posebnost pri pogodbah je dodaten izpis, to je bremepis za odbito provizijo, ki se izbranemu nosilcu provizije mora izstaviti. Vsi izhodni dokumenti so ustrezno opremljeni, da je možna obdelava v aplikaciji LN.

Z določenim ukazom v aplikaciji LN se dokument – pogodba najprej obdela, nato se dokumentu doda žig s pripadajočo številko pogodbe, valuto knjiženja/nakazila in podpisom uporabnika ter se ga pošlje ustreznim prejemnikom – udeležencem pogodbe. V LN se izvaja zbiranje vseh dokumentov, ki so potrebni, da je pogodba zaključena. Ko so izpolnjeni vsi pogoji za zaključek pogodbe, vse take pogodbe čakajo na vnos oziroma knjiženje v sistemu SAP, ki ob koncu dneva pošlje informacijo v LN o vseh knjižbah tekočega dne. Nato se s samodejnim knjiženjem v aplikaciji LN dokumenti v bazi arhivirajo in tako se zaključi celoten postopek.

Kontrola in poročanje

Za potrebe kontrole in poročanja pa so nujno potrebni dodatni pregledi:

- pregled terjatev in obveznosti po poslovnih partnerjih z opredeljenimi zneski kompenzacij v teku,
- pregled že vnešenih kompenzacij (zgodovina) po različnih kriterijih,

- pregled že vnešenih verižnih kompenzacij (zgodovina relacij poslovnih partnerjev, ki nastopajo kot udeleženci v verigi),
- pregled blokiranih poslovnih partnerjev in posameznih dokumentov,
- pregled poslovnih partnerjev določenih/izločenih za samodejne kompenzacije,
- pregled poslovnih partnerjev določenih/izločenih za prijavo multilateralne kompenzacije,
- statistika po vrstah kompenzacije,
- statistika zaključenih kompenzacij za določeno obdobje,
- statistika koriščenih skontov v kompenzacijah,
- izpis kompenzacij po posameznem uporabniku,
- pregled zaprtih terjatev, ki so vključene v kompenzacijo po kriteriju zapadlosti (do 1 dan, do 30 dni, do 60 dni in nad 180 dni),
- pregled statistike plačil glede na vrsto plačila (preko TRR, s kompenzacijo).

To so nekateri pomembnejši pregledi, ki pripomorejo k optimalnemu izkoristku časa in stroškov za pripravo kompenzacij.

4.5 Elektronske kompenzacije

Podjetje posluje elektronsko, kadar posluje brez papirnih dokumentov oziroma v realnem svetu s čim manj papirja. Elektronsko poslovanje vključuje uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije, zajema oblikovanje, hranjenje in prenos oziroma prevzem podatkov na elektronski način med različnimi podjetji in posamezniki (Žagar 2006, 8). Prehod podjetja, ki želi preiti s klasičnega poslovanja na elektronski način poslovanja, ni enkratno dejanje, ampak proces spreminjanja in izboljševanja poslovnih procesov v skladu s strategijo podjetja. Ključni cilj elektronskega poslovanja je učinkovitost celotnega podjetja.

Programsko orodje Lotus Notes sestavljajo:

- elektronska pošta, centralni sistem elektronske pošte za skupinsko delo,
- telefaks kompenzacije, centralni elektronski fax sistem za vhodno/izhodne dokumente za podporo samodejnemu sistemu kompenzacij,
- elektronski arhiv prejetih in poslanih kompenzacij.

Rešitev Kompenzacije je namenjena elektronski podpori procesu kompenzacij. Rešitev omogoča elektronsko sprejemanje in pošiljanje faks sporočil ter nudi elektronski arhiv prejetih in poslanih kompenzacij. Z uporabo rešitve se poveča preglednost procesa, poenotijo se obrazci za pošiljanje kompenzacij, skrajša se čas obdelave posamezne kompenzacije in poveča se učinkovitost zaposlenih. Rešitev je popolna integracija sistema za elektronsko pošiljanje faksov s sistemom za elektronsko

izvajanje kompensacij v enovit sistem, ki je povezan s podatki na centralnem računalniku.

Funkcionalnosti rešitve:

- prenos podatkov o kompensacijah iz finančno-računovodskega sistema SAP,
- opremljanje kompensacije s potrebnimi podatki (številka telefaksa, kontaktna oseba, pomembnost itd.),
- pošiljanje elektronskih kompensacij,
- sprejemanje odgovorov strank,
- podpora medsebojnim in verižnim kompensacijam,
- podpora različnim pogodbam,
- podpora kompensacijam, pri katerih je predlagatelj matično ali drugo podjetje,
- analize kompensacij po različnih kriterijih (dobavitelji, frekvenca kompensacij, zneski itd.),
- statistika kompensacij po različnih kriterijih (izračun vhodnih in izhodnih faksov),
- enostaven dostop do podatkov o že obdelanih kompensacijah (podatki o kompensaciji in slika kompensacije).

Prenova delovnega procesa z uporabo LN je primerna za podjetja, ki se ukvarjajo s kompensacijami, saj primernost uporabe s številom kompensacij raste. LN je sodobna in varna rešitev, ki je istočasno tudi visoko zmogljiva in cenovno učinkovita.

4.5.1 Prednosti uporabe elektronskih kompensacij

Veliko podjetij se sooča z realnostjo zastaranosti poslovanja in organiziranosti podjetja, saj zgolj delitev dela po posameznih oddelkih ali sektorjih ne zadostuje za uspešno poslovanje. Zaradi zahteve po prilagajanju in fleksibilnosti, ki jih prinašajo stalne spremembe in inovacije na trgu, podjetja za uspešnejše poslovanje potrebujejo prenovo poslovnih procesov. To pomeni analizo obstoječega poslovnega modela, ki nam lahko pomaga pri izdelavi konkurenčnega poslovnega modela, ki bo usklajen z zahtevami, ki jih narekuje trg, in bo tudi v skladu s strategijo podjetja.

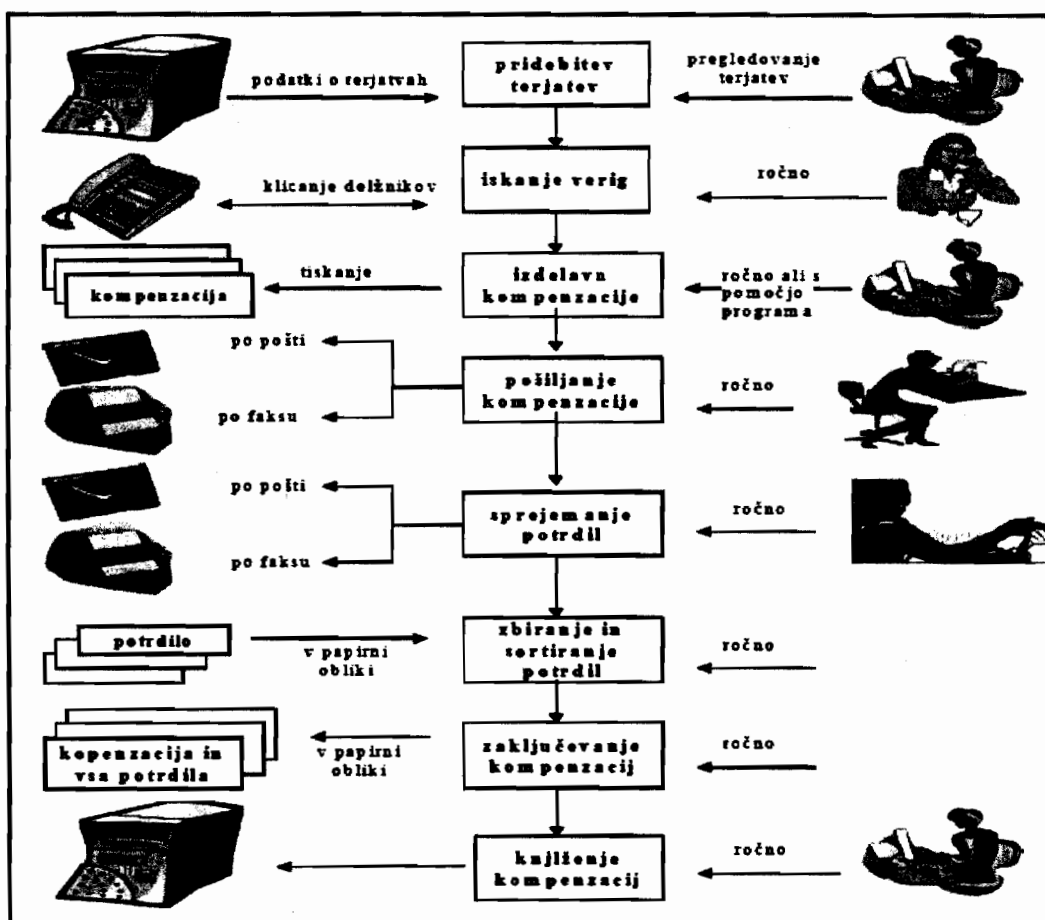
Tehnološka rešitev glede na letno količino sklenjenih kompensacijskih pogodb

Pred prenovo poslovnih procesov in uvedbo sistema so se v podjetju srečevali s številnimi težavami, ki so izvirale iz dolgotrajnega ročnega pošiljanja faksov, prek katerih so izmenjavali kompensacijske dokumente. Povprečno število prejetih in poslanih dokumentov je bilo cca. 1000 dnevno, zaradi česar so zaposleni veliko časa prebili pred faksom, kjer so čakali na pošiljanje faksiranega dokumenta. Po drugi strani je bilo zaradi zasedenosti telefonske linije v času pošiljanja faksa nemogoče prejemati

kompensacijske dokumente, kar je dodatno vplivalo na počasnost izvajanja delovnih nalog. Dejstvo je, da zbiranje, razvrščanje in razpošiljanje dokumentov predstavlja 90 odstotkov tipičnih opravil v pisarni.

V večini slovenskih podjetij proces sklepanja kompensacijske pogodbe izvajajo v veliki večini ročno ali pa delno s pomočjo notranjega informacijskega sistema. Ročno izvedeni sistem je stroškovno neučinkovit (zaradi časovnih izgub in velikih materialnih stroškov) in nepregleden (omogoča izgubo dokumentov, probleme, ki se pojavljajo v povezavi z arhiviranjem dokumentov ipd.).

Slika 4.10 Običajen proces sklepanja kompensacijskih pogodb



Vir: Puhek 2002, 11.

Sistem LN tako omogoča podjetju popolno brezpapirno poslovanje, razen majhnega števila dokumentov, ki prispejo po pošti. Uporabniki s pomočjo aplikacije za elektronsko izvajanje kompensacij enostavno pripravijo dokumente oziroma potrdila za pošiljanje, sistem pa jih nato samodejno razpošlje. Zaradi velikega števila prejetih dokumentov je sistem nastavljen tako, da čez dan pošilja le najnujnejše dokumente, večino dokumentov pa razpošlje ponoči. Nočno pošiljanje dokumentov je poleg

razbremenitve telefonske linije omogočilo tudi znižanje stroškov telefoniranja, samo elektronsko faksiranje pa je prineslo dodatne prihranke pri stroških za papir.

Pri večjih količinah opravljenih kompenzacij aplikacija izredno pospeši poslovne procese in ima nad njimi večjo kontrolo. Predvsem zagotavlja velik prihranek časa in zmanjšanje stroškov pri izvajanju obravnavanih procesov, ne samo na oddelku kompenzacij, ampak tudi na ostalih oddelkih družbe.

Tehnološka rešitev glede na prostorsko stisko arhiva

Izkušnje s področja pregleda arhivov v podjetjih kažejo na to, da so v večini podjetij za urejenost dokumentacije odgovorni posamezni oddelki in zaposleni. V praksi to pomeni, da za dokumente skrbijo osebe, ki dokumente tudi ustvarjajo ali jih prejema. Ti uporabniki praviloma zelo dobro obvladujejo dokumentacijo, dokler se nahaja v tekoči dokumentarni zbirki ali po domače v omarah, na policah, ki se praviloma nahajajo v pisarnah ali bližnjih hodnikih. Težave z arhivom zaznamo v arhivski zbirki, ki se nahaja v prostorih, kot so: zaklonišče, klet, podstreha. Arhivski prostori niso urejeni po minimalnih zahtevah, težko se nadzira dostop do dokumentov, ni prave evidence o dokumentih, ki se nahajajo v arhivu, in še bi lahko naštevali.

Pri arhiviranju velike količine dokumentov se porabi veliko časa za sortiranje in nato za shranjevanje sortiranih dokumentov v regulatorje. Dostop do arhiviranih dokumentov je počasen in zamuden. Ročno arhiviranje mnogokrat pripelje do napak, ki se pojavijo že pri sortiranju dokumentov po določenih kriterijih, ko se lahko dokument založi, izgubi, lahko ga shranimo pod napačno zaporedno številko, do napak lahko pride, ko se dokumenti iz arhiva vzamejo v uporabo. Po nekaterih raziskavah iz tujine porabi povprečni zaposleni za iskanje podatkov o »izgubljenih« dokumentih 30 odstotkov svojega delovnega časa. Po številu opravljenih kompenzacijskih pogodb je treba zagotoviti velik arhivski prostor, ki pa je zaradi velikosti težko obvladljiv. Upravljanje z dokumenti danes pomeni precej več kot samo arhiv. Če odštejemo faktor učinkovitosti, ki je težko merljiv, a pomemben, potem je treba opozoriti na vidne in velike stroške poslovnih prostorov, v katerih je arhiv. Ta prostor je zagotovo bolje izkoristiti z dejavnimi delavci, ki prinašajo dobiček. Aplikacija Lotus Notes nam zagotavlja učinkovito in centralizirano arhiviranje, ki nam omogoča kontroliran in takojšen vpogled v kompletne in arhivirane dokumente. Ker je sistem neposredno povezan s poslovnim informacijskim sistemom, se dokumenti po vknjižbi kompenzacije samodejno shranijo v elektronski arhiv. S tem so dosegli večjo učinkovitost, saj lahko različni pooblašeni poslovni uporabniki z iskanjem prek različnih parametrov takoj najdejo dokumente, ki so vezani na določeno kompenzacijo. S tem, ko dokumente digitaliziramo, prihranimo pri stroških, povezanih z regulatorji, mapami, kopiranjem, prenašanjem dokumentacije med zaposlene in iskanjem dokumentov. Z zakonom o elektronskem podpisu je elektronsko upravljanje z dokumenti sprejeto še s pravnega

stališča, tako da postaja s prenovo poslovanja mrzlično iskanje med kupi papirja zgodovina za vedno.

Tehnološka rešitev glede na stroškovni vidik

Kompenzacijska pogodba je praviloma v pisni obliki, torej pri procesu kompenziranja lahko zaradi vsebine teh pogodb govorimo o stroških dela in materialnih stroških:

- stroški dela – proces izvedbe zahteva veliko ročnih administrativnih opravil:
 - sprejem po faksu – sprejem kompenzacijske pogodbe,
 - pošiljanje po faksu – vsako potrjeno kompenzacijo moramo poslati po faksu vsaj dvema udeležencema v kompenzacijski verigi: začetniku kompenzacijske pogodbe, ki je zadolžen za zbiranje vseh potrdil in obveščanje (pošiljanje zbranih potrdil) drugih o zaključeni kompenzaciji, in pa svojemu upniku, ki mu v poslani in potrjeni specifikaciji navede obveznosti, ki jih v tej kompenzaciji poravnava;
 - zbiranje potrdil – pri vsaki kompenzacijski pogodbi je treba zbrati in pregledati potrdila (prispela prek telefaksa) vseh udeležencev,
 - sortiranje in arhiviranje – vse knjižene kompenzacije je treba sortirati po zaporednih številkah in jih arhivirati;
- materialni stroški:
 - poraba papirja – vsi dokumenti so v pisni obliki,
 - poraba telefonskega impulza – vsi vhodni in izhodni dokumenti se pošiljajo po telefaksu,
 - barva v telefaksu in tiskalnikih – zaradi ročnega obdelovanja in arhiviranja je treba vsako kompenzacijsko pogodbo natisniti na papir in poslati po telefaksu.

S prenovo poslovnega procesa se glede na stroškovni vidik doseže velik preskok na področju stroškov, saj so stroški po prenovi minimalni. Stroški prenove ne smejo biti previsoki glede na pričakovane koristi.

Tehnološka rešitev glede na organizacijo dela

Cilj organizacije dela je učinkovitost zaposlenih, ki opravljajo določena dela. Ljudje v podjetju ali povezani s podjetjem lahko vplivajo na podjetje in se odzivajo na osnovi svojih zanimanj, znanja in sposobnosti. So najbolj pomemben dejavnik in od njihovega dela in ravnanja (zavzetosti) je odvisno doseganje izidov (Kralj 1998, 172). Da bi ohranili učinkovitost je treba določiti razmerja med zaposlenimi oziroma njihovimi nalogami.

Bit organiziranja je racionalizacija človekovega dela v povezavi z drugimi, bodisi znotraj ali zunaj organizacije. Lahko bi rekli, da so ekonomski učinki odvisni od kakovosti organizacije ali organiziranja. To pomeni, da mora biti način dela prilagodljiv spremembam v okolju in zahtevam kupcev. Prenova pomeni tudi spremembo organizacijske strukture, zato je treba ponovno opredeliti delovna mesta, istočasno pa spremeniti proces in strukturo. Vsa uspešno prenovljena podjetja so prepoznala in poudarila potrebo po informacijski tehnologiji, ki bo podprla prenovo ter pomagala izboljšati poslovanje. Informacijska tehnologija zagotavlja rešitve za doseganje ciljev in sprememb.

Z uporabo nove aplikacije se delovni proces optimizira do te meje, da je potrebna tudi sprememba v organizaciji in načinu dela. Treba je razdeliti dela in naloge glede na zmožnosti in pogoje, ki jih narekuje nov način obdelave podatkov, predvsem pa glede zmožnosti, sposobnosti ter znanja posameznika. Pri oblikovanju novega načina dela sta zelo pomembni sestavini ustvarjalnost in inovativnost, ki v veliki meri pripomoreta k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Zaposleni, ki so do sedaj porabili veliko časa za ročne procese, lahko z aplikativno rešitvijo prihranjen čas uporabijo za tekočo problematiko in tako povečajo produktivnost. Uporabnik aplikacije najbolje pozna procese dela, kar v nadaljevanju pomeni ugotovitev potreb po dodatnih funkcionalnostih ali pa prilagoditev določenih delovnih postopkov. Pri dejavni udeležbi uporabnikov v procesu spremembe, ki jo prinaša informacijski sistem, je več verjetnosti, da bodo uporabniki na sistem reagirali pozitivno. Z usvojitvijo novih spretnosti in znanja ljudje spremenijo mnenje glede lastnih sposobnosti in iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju v organizaciji (Terpin 2002, 52). Prenova je izobraževalna in komunikacijska dejavnost, ki poteka od začetka do konca prenove. Je proces, ki se začne s spoznanjem, da je prenova poslovanja potrebna, in se ne neha, dokler novi procesi niso dodobra ustaljeni.

Vsaka novost pripelje s seboj določene spremembe; glede na tehnične rešitve in vpeljavo informacijske tehnologije v delovne procese je logična posledica presežek delovne sile in prerazporeditev zaposlenega na novo delovno mesto. Cilj prenove je zmanjševati obseg dela, ne pa zmanjševati obseg zaposlenih.

4.5.2 Primerjava ročnega in optimiziranega procesa

Proces izdelave kompenzacijske pogodbe je kompleksen proces, ki ga v večini podjetij izvajajo ročno. V sistemu ročno opravljenih kompenzacij se veliko preveč časa porabi za pisarniško poslovanje in ne toliko za dejavne kompenzacije, zato pomembne informacije uhajajo. Pravočasna informacija je v današnjem poslovanju odločilnega pomena, le tako lahko ukrepamo kakovostno in izkoristimo prednosti. Zato lahko opredelimo ročno izvedeni sistem kot nepregleden in stroškovno neučinkovit.

Sistem elektronskega faksiranja omogoča uporabnikom, da se bolj posvetijo svojim nalogam, namesto da se ukvarjajo s pošiljanjem dokumentov. Naloge se ne ponavljajo, prenos informacij je nadzorovan, zagotovljeni so minimalni stroški in tudi zadovoljstvo uporabnikov. V LN lahko uporabniki pregledujejo tako prejete in poslane dokumente, ki še niso knjiženi, kot tudi že arhivirane dokumente. Popolnoma integriran delovni tok prinaša učinkovitejše delo, saj sistem med drugim uporabnike takoj obvesti o prispelih dokumentih, omogoča pa tudi samodejno opozarjanje zamudnikov. Dokumenti se po vknjižbi kompenzacije samodejno shranijo v elektronski arhiv. V tabeli 4.4 je na kratko prikazan postopek dela ročne obdelave podatkov in optimiziran postopek obdelave podatkov z novo aplikacijo.

Tabela 4.4 Prikaz primerjave ročnega in optimiziranega procesa

Osnovne faze procesa	Proces ročne obdelave	Optimiziran proces
Pridobitev terjatev	Ročno iz notranjega IS.	Ročno iz notranjega IS.
Iskanje in preverjanje verig	Telefonski dogovor zaposlenega.	Telefonski dogovor zaposlenega.
Izdelava in potrjevanje kompenzacij	Ročno z izpisom na papir.	Elektronska dostava na strežnik in nato samodejno ustvarjanje kompenzacij z žigom v elektronski obliki.
Pošiljanje kompenzacij	Ročno pošiljanje dokumentov po faksu ali pošti.	Samodejno pošiljanje v elektronski obliki preko strežnika iz aplikacije.
Sprejemanje potrdil	Sprejemanje dokumentov, izpisanih na papir (po faksu ali pošti).	V elektronski obliki preko strežnika neposredno v aplikacijo.
Zbiranje in sortiranje potrdil	Ročno.	Proces je v aplikaciji samodejen (delno le za dokumente, ki prispejo po pošti v papirni obliki).
Določevanje zaključenih kompenzacij	Ročno.	Proces je samodejen.
Knjiženje kompenzacij	Ročno v notranjem IS; dokumenti čakajo na arhiviranje.	Ročno v notranjem IS; dokumenti se v aplikaciji zavedejo kot samodejno knjiženi.
Arhiviranje kompenzacij	Ročno (v regulatorje).	Samodejno (elektronski arhiv).

Vir: Mercator 1998, 7.

Prenova poslovnega procesa zapiranja terjatev

S prenovo procesov izboljšamo izvajanje poslovnih procesov. Značilnosti prenovljenih procesov so:

- poslovni procesi so poenostavljeni z ukinitvijo nepotrebnih dejavnosti,
- časovni cikel procesov je skrajšan in stroški poslovanja so nižji,
- posamezniki imajo večjo odgovornost za izvedbo poslovnega procesa,
- dodana vrednost poslovnega procesa je višja,
- kakovost izvajanja poslovnega procesa je boljša,
- zanesljivost in doslednost izvajanja poslovnih procesov je večja,
- poslovni procesi so informatizirani (v vsakem trenutku lahko spremljamo, kateri procesi se trenutno izvajajo, s kakšnimi stroški in kakšno porabo časa),
- omogočeno je tesnejše sodelovanje z drugimi odjemalci poslovnega procesa.

5 SKLEP

Poslovno okolje postaja vse bolj dinamično in intenzivnost njegovega spreminjanja narašča. V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja in delovni procesi in na vedno bolj inovativen način se iščejo take organizacijske oblike in značilnosti, ki omogočajo konkurenčne prednosti na današnjem globalnem trgu. Vsakodnevne razvojno naravnane spremembe v podjetju, s katerimi se podjetje prilagaja dogajanju v okolju, so zagotovilo za večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Če hoče biti podjetje v turbulentnem okolju učinkovito in uspešno, mora te spremembe pravočasno zaznati ter se jim prilagajati. Pomembno je, da management spozna in razume nujnost prilagajanja in s tem uvajanja najrazličnejših sprememb, potrebnih za uresničevanje strateških ciljev podjetja. Če želimo spremembe obvladovati, jih moramo načrtovati in izkoristiti za snovanje svojih prednosti. Pri tem ni pomembno samo prilagajanje, temveč tudi hitrost prilagoditve, jasna vizija bodočega poslovanja, razvojno naravnane strategije, opredelitev konkretnih ciljev in postavitev časovnega okvirja za uresničevanje. Prenova poslovanja ni enkratno dejanje, temveč proces, ki mora biti smiselno uravnan. Bistven razlog je v spoznanju, da podjetje z dosedanjim načinom dela ne bo moglo doseči pričakovanih rezultatov, zato mora biti cilj prenove, da delamo novo boljše in drugače.

Poslovni proces lahko opredelimo kot niz medsebojno logično povezanih dejavnosti, ki skupaj vodijo do nekega vsebinsko zaključenega rezultata. Prenova poslovnih procesov je način, s katerim podjetje vzpostavi stanje, ki mu trenutno najbolj ustreza.

Upravljanje s terjatvami do kupcev je za večino slovenskih podjetij eno od pglavitnih kratkoročnih poslovnih odločitev. Vse več podjetij se zaveda, da kreditna politika, ki je gonilni element upravljanja terjatev do kupcev, ni le skupek kratkoročnih odločitev, ampak se rezultati odražajo dolgoročno. Upravljanje s terjatvami do kupcev zajema odločitve od prvih pogovorov in sklepanja pogodbe s potencialnim kupcem pa do zapiranja oziroma plačila terjatev, vključujoč politiko kreditiranja kupcev in nadzora nad terjatvami. Z ustreznim upravljanjem terjatev se podjetje izogne povečanemu tveganju neizterljivosti terjatev.

Sodobno podjetje, ki želi izkoristiti poslovne priložnosti in se hkrati zavarovati pred pastmi, ki z njimi pridejo, nujno potrebuje kakovostne informacije o svojih poslovnih partnerjih. Poznavanje in uporaba negotovinskih načinov zapiranja terjatev in obveznosti predstavlja rešitev za podjetje. Na prvem mestu so seveda medsebojne kompenzacije terjatev in obveznosti, nato večstranske (verižne) kompenzacije in multilateralne kompenzacije. Če podjetje nima samo možnosti izvajanja kompenzacij, si lahko priskrbi posrednike, specializirana podjetja, kot so finančni inženiringi, ki ponujajo še druge storitve na področju izterjave in zapiranja poslovnih terjatev.

Velikokrat so v uporabi asignacije, cesije, »inkaso cesije«, prevzem dolga itd. V zadnjem času pa se podjetja veliko poslužujejo tudi faktoringa. Če podjetju na nobenega od zgoraj navedenih načinov ne uspe izterjati dospelih terjatev, pa ima na voljo še sodno izterjavo kot skrajni način, saj je to navadno razmeroma draga in dolgotrajna pot.

Vse bolj izrazita konkurenčnost med podjetji, zmogljivejša informacijska tehnologija in nova znanja kadrov postavljajo pred podjetja zahtevo po več in bolj kakovostnih podatkih ter ustrežnejšem upravljanju s podatki. Podjetje mora izgraditi ustrezen sistem za reševanje teh problemov, ki naj temelji na čim boljšem nadzoru nad terjatvami, pravočasnem odzivu, ustreznem zavarovanju terjatev in nenazadnje na ustreznem informacijskem sistemu. Celovita rešitev je eden od pomembnih pristopov k prenovi poslovnih procesov in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju poslovnih procesov in podatkov. Prenova poslovanja temelji na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Reinženiring poslovnih procesov za doseg drastičnih izboljšav je ukrepanje, ko dosednji procesi ne zadostujejo več. Odločilna merila uspešnosti so nižji stroški, kakovost storitve in hitrost procesa.

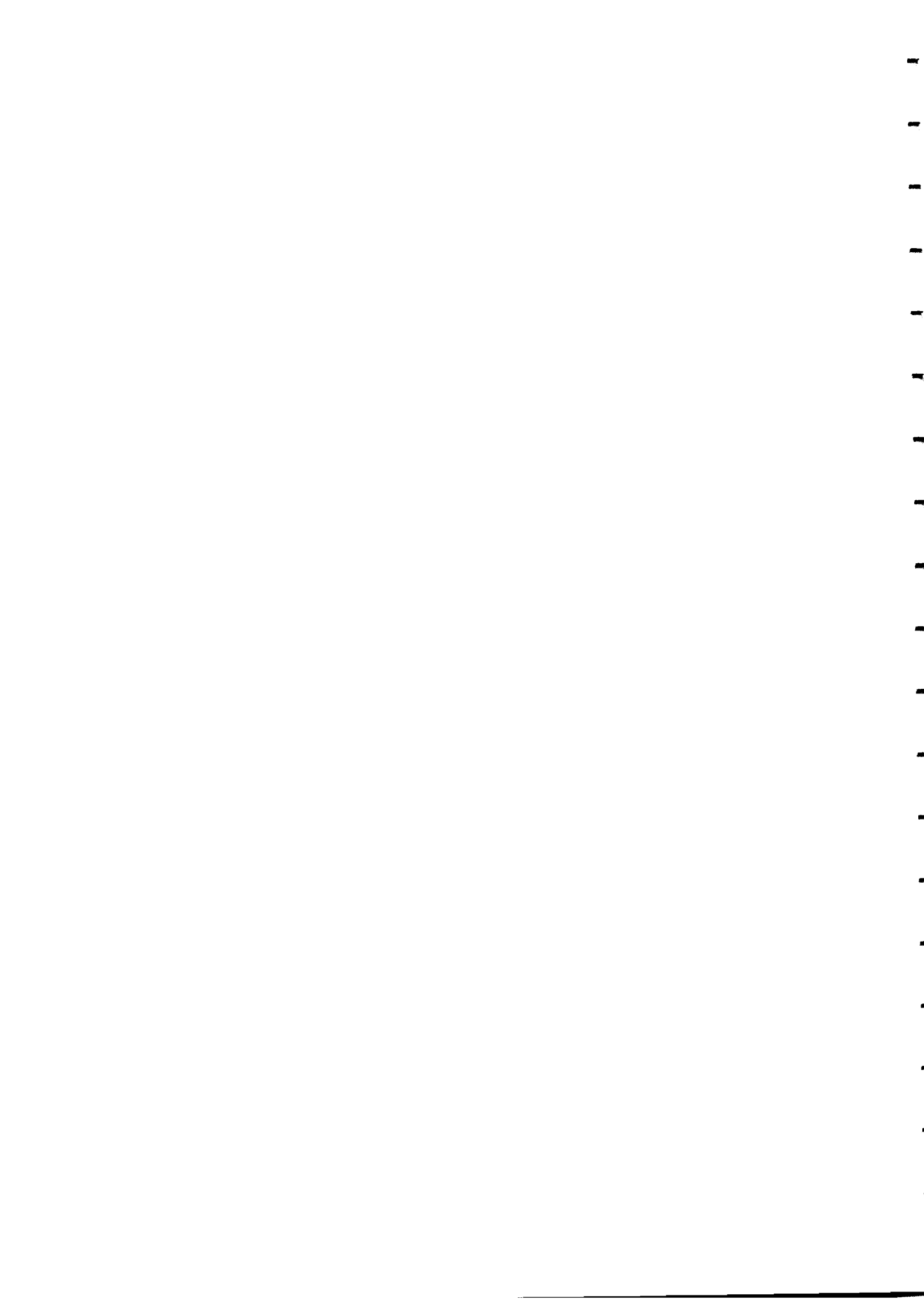
Globalne spremembe, kot so rast podjetja, sprememba tržišča in širjenje področja poslovanja, je mnoga podjetja soočilo z neprimernostjo dotedanjih klasičnih postopkov dela, zato so prešla na elektronsko poslovanje. Dejstvo je, da sta prenova poslovnih procesov in uvajanje celovitih rešitev tesno povezana. Sodobna informacijska tehnologija močno vpliva na načrtovanje izvajanja poslovnih procesov, hkrati pa predstavlja vzvod in možnost za uvajanje obsežnejših sprememb. Obravnavano podjetje je z uporabo dveh vzporednih aplikacij za izvajanje kompenzacij in pogodb doseglo skrajšanje časov, zmanjšanje stroškov, poenostavljene procese, predvsem pa učinkovito zapiranje poslovnih terjatev. Elektronske kompenzacije in faksiranje, s katerimi so uvedli skoraj popolnoma brezpapirno poslovanje, ter nova finančno - računovodska rešitev sta na področju kompenzacij in pogodb prinesla obravnavanemu podjetju velike pridobitve in prednosti. Pisarne brez papirja so ideal delovanja vsakega podjetja, ki si želi notranje in zunanje organizacijske urejenosti. Pri elektronskem poslovanju se naloge ne ponavljajo, prenos informacij je nadzorovan, zagotovljeni so minimalni stroški poslovanja in zadovoljstvo uporabnikov.

Prenova poslovnih procesov je nov, sodoben pristop v obvladovanju poslovanja in pomeni analiziranje ter spreminjanje temeljnega delovnega oziroma poslovnega procesa. Je inovativen pristop v upravljanju poslovnega procesa in kot kaže tudi edini, ki je lahko učinkovit v procesih razvojne prenove tudi v slovenskih podjetjih. Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in dejavnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na različnih področjih. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanje na področju človeških zmogljivosti,

ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in seveda proizvodnega procesa, ki se vrši v okviru podjetja.

Temelj razvojne strategije podjetja je, da temelji na inovativnosti, napredku, nenehnemu izpopolnjevanju. Razvojni cilj vsakega podjetja mora biti, da je hitro rastoče, dobro organizirano, stroškovno učinkovito in učeče se. Za doseganje dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti pa mora prenova poslovnih procesov preiti v stalen proces nenehnega prilagajanja.

Z uvedbo prenove poskušamo doseči več ciljev, kot so občutno znižanje stroškov poslovanja, povečanje hitrosti izvajanja procesov, izboljšanje inovativnosti podjetja, naravnost na kupce, procesna organiziranost in doseganje konkurenčnih prednosti. Obravnavano podjetje je s prenovo poslovnega procesa zapiranja terjatev doseglo nadzor nad terjatvami, predvsem pa hitro, stroškovno učinkovito in uspešno zapiranje terjatev.



LITERATURA

- Bergant, Živko. 1996. Kodeks poslovnofinančnih načel. *Revizor* 7 (5): 124–129.
- Črčinovič Krofič, Vlasta. 1995. Kompenzacija – čas izpolnitve obveznosti. *Pravna praksa* 14 (22/23): 11.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Filipič, Drago in Franjo Mlinarič. 1999. *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gašparin, Janez in Miha Volovšek. 2002. *Učinkovito orodje za prenavo poslovnih procesov*. Ljubljana: VMA management consulting. [Http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc](http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc) (12. 5. 2008).
- Hočevar, Borut. 1997. Moralni hazard finančnega inženiringa. *Gospodarski vestnik* 46 (37): 12–16.
- Jarec, Miran. 2002. Prepričljiva zmaga plačilne nediscipline. *Obrtnik*, 9: 21
- Javornik, Samo. 1995. *Kratkoročno finančno upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Juhart, Miha. 1996. *Cesija: pogodbeni odstop terjatve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Klein, Gerald. 1995. *Dictionary of banking*. London: Pitman.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Mlinarič, Franjo. 2000. Ali bo novi zakon o finančnem poslovanju podjetij res opravil s finančno nedisciplino? *IKS* 27 (6): 15–37.
- Mramor, Dušan. 2002. *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Puhek, Roman. 2002. *Vzpostavitveni dokument projekta »kompenzacije on-line«*. *Osnutek*. Ljubljana: Crea.
- Robnik, Lidija. 2000. *Problematika uvajanja zakona o finančnem poslovanju v praksi*. Maribor: Društvo računovodij, finančnikov in revizorjev.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Terpin, Alenka. 2002. *Povezava med informacijsko tehnologijo in organizacijsko kulturo – primer programskega orodja Lotus Notes*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Žagar, Miha. 2006. *Prenova poslovnih procesov na področju večstranskega pobota v Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

VIRI

- AJPES. 2005. *Večstransko pobotanje*. [Http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=804](http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=804) (10. 5. 2008).
- Cugelj, Metka. 2008. *Delovno navodilo za izvajanje asignacij in cesij*. Interno strokovno gradivo.
- Cugelj, Metka in Tanja Markovič. 2006. *Poslovni načrt asignacije in cesije*. Interno strokovno gradivo.
- Cugelj, Metka in Tanja Markovič. 2006a. *Poslovni načrt kompenzacije*. Interno strokovno gradivo.
- E-Kompenzacije. B. l. *Opis storitev*. [Https://www.ekompenzacije.com/www2/index.php?show=opisstoritev](https://www.ekompenzacije.com/www2/index.php?show=opisstoritev) (10. 5. 2008).
- Kralj, Boštjan. 2008. *Predstavitev sektorja financ*. Interno strokovno gradivo.
- Markovič, Tanja. 2008. *Delovno navodilo za izvajanje kompenzacij*. Interno strokovno gradivo.
- Mercator. 1998. *Poslovni načrt*. Interno strokovno gradivo.
- Mercator. 2006. *Poslovni načrt*. Interno strokovno gradivo.
- Mercator. 2007. *Letno poročilo 2007*. http://www.mercator.si/_files/32471/letno_porocilo_2007.pdf (5. 5. 2008).
- Obligacijski zakonik – OZ (uradno prečiščeno besedilo) UPB-1. *Uradni list RS*, št. 97/2007.
- S-factoring. 2008. *Factoring*. [Http://www.s-factoring.si/factoring](http://www.s-factoring.si/factoring) (10. 5. 2008).
- Slovenski inštitut za revizijo. 1997. *Kodeks poslovno-financičnih načel*. [Http://www.si-revizija.si/financniki/dokumenti/kodeks_posfin_nacel-celotno.pdf](http://www.si-revizija.si/financniki/dokumenti/kodeks_posfin_nacel-celotno.pdf) (6. 5. 2008).
- Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS*, št. 118/2005.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP. *Uradni list RS*, št. 126/2007.
- Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. *Uradni list RS*, št. 42/2006.