

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SABINA SREBRIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE TERJATEV V ČASU GOSPODARSKE KRIZE V
PODJETJU ŠPICA INTERNATIONAL D. O. O.

Ljubljana, september 2010

SABINA SREBRIĆ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GOSPODARSKA KRIZA	2
1.1 Opredelitev gospodarske krize	2
1.1.1 Odzivi na gospodarsko krizo.....	3
1.2 Gospodarske krize v preteklosti	4
1.2.1 Velika depresija.....	4
1.2.2 Japonska gospodarska kriza.....	4
1.3 Gospodarska kriza leta 2008	5
1.3.1 Nastanek globalne finančne krize.....	5
1.3.2 Kronološki potek finančne krize v ZDA.....	6
1.3.3 Kanali prenosa finančne krize v gospodarski sektor v Sloveniji.....	7
2 TERJATVE IN IZTERJAVA	7
2.1 Opredelitev terjatev	7
2.2 Pripoznavanje in začetno računovodsko merjenje terjatev	8
2.3 Načini zavarovanja terjatev	8
2.3.1 Predplačilo.....	9
2.3.2 Zastavna pravica.....	9
2.3.3 Poroštvo.....	10
2.3.4 Menica.....	10
2.3.5 Bančna garancija.....	10
2.4 Analiza terjatev	11
2.4.1 Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih.....	11
2.4.2 Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini.....	11
2.4.3 Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev.....	11
2.4.4 Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev.....	11
2.5 Izterjava terjatev	12
2.5.1 Pisni opomin.....	12
2.5.2 Telefonska izterjava dolga.....	12
2.5.3 Pobot ali kompenzacija.....	13
2.5.4 Odstop terjatev s pogodbo.....	13
2.5.5 Faktoring.....	13
2.5.6 Izvršba - izterjava denarnih sredstev.....	14
3 ANALIZA TERJATEV NA PRIMERU PODJETJA – ŠPICA INTERNATIONAL, D. O. O.	15
3.1 Predstavitev podjetja	15
3.1.1 Organizacijska struktura.....	15
3.1.2 Informacijska podpora poslovanju.....	16
3.1.2.1 Navision.....	16
3.1.2.2 CRM.....	17
3.1.2.3 Standardi poročanja.....	17
3.2 Ukrepi Špice za zmanjševanje terjatev	18
3.2.1 Preverjanje bonitete kupcev.....	18

3.2.2	Sprememba plačilnih pogojev.....	18
3.2.3	Tedenska poročila o terjatvah	19
3.2.4	Aktivna telefonska izterjava.....	19
3.2.5	Uvedba limitov in dobava pod posebnimi pogoji	20
3.3	Analiza terjatev Špice.....	21
3.3.1	Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih.....	21
3.3.2	Sestava in gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev	22
3.3.3	Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev in dnevi vezave terjatev do kupcev	23
3.4	Ocena uspešnosti sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev v Špici	23
	SKLEP.....	24
	LITERATURA IN VIRI.....	26
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	<i>Slika 1: Umestitev terjatev</i>	<i>1</i>
	<i>Slika 2: Organizacijska struktura Špice International, d. o. o.....</i>	<i>15</i>
	KAZALO TABEL	
	<i>Tabela 1: realni BDP, sprememba v procentih v primerjavi s predhodnim letom v obdobju 2000–2011</i>	<i>3</i>
	<i>Tabela 2: Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih.....</i>	<i>21</i>
	<i>Tabela 3: Kratkoročne terjatve do kupcev in členitev na tri skupine kupcev</i>	<i>22</i>
	<i>Tabela 4: Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev in dnevi vezave terjatev do kupcev.....</i>	<i>23</i>

UVOD

Leta 2008 so mediji začeli resneje opozarjati na finančno in gospodarsko krizo, ki se je pojavila v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Poročali so o povečani brezposelnosti, propadanju podjetij, nelikvidnosti podjetij, povečani zadolženosti podjetij, prvih makroekonomskih ukrepih in iskanju rešitev, ki bi preprečile najhujše. Gospodarska kriza se je iz ZDA predvsem zaradi globalizacije in povezanosti finančnih sistemov hitro širila v druge dele sveta. Gospodarska kriza se je tako pojavila tudi v Sloveniji in povzročila nemalo problemov v gospodarstvu.

Gospodarska kriza ima negativen vpliv na različne dele gospodarstva, prebivalce, politiko in delovanje javne uprave v posamezni državi, zato se je bilo treba na njen pojav ustrezno odzvati in sprejeti določene ukrepe za zmanjšanje njenih negativnih posledic. Posamezniki so sprejemali drugačne ukrepe kot podjetja, vsi sprejeti ukrepi pa so bili usmerjeni k premagovanju gospodarske krize in preživetju.

Diplomsko delo predstavlja možne ukrepe za zmanjševanje kratkoročnih terjatev do kupcev v podjetjih in sprejete ukrepe v podjetju Špica International, d. o. o. (v nadaljevanju Špica). Pred analizo kratkoročnih terjatev do kupcev v Špici pričakujem njihovo povečanje konec leta 2008 ter zmanjšanje konec leta 2009. Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost sprejetih ukrepov za zmanjševanje kratkoročnih terjatev do kupcev v Špici.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri večja poglavja. Prvo poglavje namenja pozornost opredelitvi gospodarske krize. Gospodarska kriza nikakor ni nov pojav, saj se je že pojavljala v preteklosti. Vse gospodarske krize so imele svoje vzroke za nastanek in do zdaj so za vsako našli takšno ali drugačno rešitev. Skozi potek trenutne gospodarske krize so v diplomskem delu izpostavljeni ključni vzroki za njen nastanek in širitev. Poznavanje omenjenih vzrokov omogoča učinkovitejše sprejemanje ukrepov.

Plačilna nedisciplina, ki je le ena izmed mnogih posledic pojava gospodarske krize, je tesno povezana s terjatvami. Drugo poglavje diplomskega dela zato predstavlja nekatere možne načine zavarovanja terjatev, izterjave terjatev in kazalnike za analizo terjatev v podjetju.

Strategije prodajnega oddelka v podjetjih morajo biti osredotočene na prodajo, ki prinaša denar in ne zgolj terjatve. V krizi so morala podjetja za dosego take prodaje sprejeti določene ukrepe. Ukrepe za zmanjševanje kratkoročnih terjatev do kupcev, ki jih je sprejela Špica, opisuje tretje poglavje diplomskega dela. V njem je predstavljena tudi kratka analiza sprejetih ukrepov za zmanjševanje kratkoročnih terjatev do kupcev v Špici ter njihova ocena.

Diplomsko delo se zaključuje s sklepom, ki mu sledi seznam uporabljene literature in virov ter priloga.

1 GOSPODARSKA KRIZA

1.1 Opredelitev gospodarske krize

Pojem gospodarska kriza ekonomisti opisujejo različno, vendar so bistva teh razlag podobna. V nadaljevanju navajam le eno izmed mnogih, ki temelji na predpostavki, da je gospodarska kriza del poslovnega cikla.

Poslovni cikel je nihanje celotnega narodnega outputa, dohodka in zaposlenosti, ki običajno traja od dveh do deset let z gospodarskim razcvetom (ekspanzijo) ali krčenjem (kontrakcijo) v večini sektorjev gospodarstva (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 433). Opredelitev nakazuje delitev poslovnega cikla na recesijo (krčenje) in ekspanzijo (razcvet), ki sta zrcalni sliki z dejavniki, ki delujejo v nasprotni smeri. Recesijo opredelimo kot obdobje, v katerem bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) upade v vsaj dveh zaporednih kvartalnih (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 434). Samuelson in Nordhaus (2002, str. 434) menita, da poleg tega recesijo spremljajo še nekatere druge značilnosti:

- Močno upadanje potrošniških nakupov, povečanje zalog trajnih dobrin, ki posledično vodijo v zmanjševanje proizvodnje in padec realnega BDP. Temu sledi padec naložb podjetij v tovarne in novo opremo.
- Zmanjša se povpraševanje po delu, bodisi v obliki skrajšanja povprečnega delovnega tedna bodisi v obliki odpuščanja in višje brezposelnosti.
- Upočasni se inflacija, zmanjša se povpraševanje po surovinah, katerih cene posledično upadejo.
- Upadejo poslovni dobički, znižajo se cene delnic.

Pojav, ko output pada dlje časa z veliko razliko med dejanskim in potencialnim outputom, imenujemo depresija ali gospodarska kriza (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 376).

BDP je mera tržne vrednosti vseh končnih dobrin in storitev, ki jih proizvedejo v neki državi v danem letu. BDP lahko merimo na dva načina. Nominalni BDP merimo po dejanskih tržnih cenah. Realni BDP pa izračunavamo po stalnih ali nespremenljivih cenah. Gibanje realnega BDP je najboljša široko dostopna mera rasti outputa. Rabimo ga kot skrbno merjen utrip narodnega gospodarstva (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 375). Tabela 1 prikazuje stopnjo rasti realnega BDP Združenih držav Amerike, Slovenije in 27-ih članic Evropske unije. Podatki za leto 2010 in leto 2011 so predvidene vrednosti.

Stopnja rasti realnega BDP je bila v obdobju 2003–2008 pozitivna v vseh proučevanih območjih, leta 2009 pa negativna na vseh proučevanih področjih. Največji padec smo doživeli v Sloveniji, ki je pred tem imela dokaj visoko stopnjo rasti BDP. Iz gibanja stopnje rasti BDP

Združenih držav Amerike in članic Evropske unije bi bilo negativno stopnjo v letu 2009 možno napovedati vnaprej.

Tabela 1: realni BDP, sprememba v procentih v primerjavi s predhodnim letom v obdobju 2000–2011

Območje\Leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropska unija (EU-27)	1,3	2,5	2	3,2	2,9	0,8	-4,2	0,7	1,6
Slovenija	2,8	4,3	4,5	5,8	6,8	3,5	-7,8	1,3	2
Združene države Amerike	2,5	3,6	3,1	2,7	2,1	0,4	-2,4	2,2	2

Vir: Stopnja rasti realnega BDP; Bruto domači proizvod, letni podatki, Slovenija.

Razlika v gibanju stopnje rasti BDP v proučevanih območjih je posledica gospodarske razvitosti območij. Nedvomno pa lahko iz podanih podatkov ugotovimo, da je gospodarska kriza, ki se je pojavila v letu 2008, prizadela številna gospodarstva.

1.1.1 Odzivi na gospodarsko krizo

Zaradi negativnih posledic, ki jih s seboj prinašajo gospodarske krize, morajo odgovorne osebe v državi ustrezno ukrepati. Pogosto oblikujejo skupine posameznikov z ustreznim znanjem z različnih področij, ki se osredotočijo na iskanje rešitev za izhod iz gospodarske krize. Delovanje teh skupin poteka na treh stopnjah. Na posamezni stopnji izbirajo ustrezno kombinacijo že razvitih politik, uveljavljenih in novo razvitih metod, nove tehnologije in novih teorij. Tudi v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) so delovanje skupin, za iskanje izhoda iz krize, zasnovali na treh stopnjah in sicer (European economy, 7/2009, str. 55–86):

- *Preprečevanje krize*

Na tej stopnji mora finančna politika skrbeti za finančni trg v smeri, da preprečuje pojav negativnih dejavnikov, ki bi utegnili pospešiti nastanek krize. Strukturna politika je v tem primeru usmerjena k visoki gospodarski rasti in prožnosti trga, ki omogočata stabilno gibanje vseh pomembnih makroekonomskih kazalcev. Monetarna in fiskalna politika sta osredotočeni na makrofinančno stabilnost.

- *Nadzor in ublažitev krize*

Ta stopnja postane aktualna v primeru neučinkovitosti prve stopnje. Monetarna politika ima tu kot običajno neodvisno vlogo in poskuša ohranjati likvidnost z likvidnostnimi injekcijami in zniževanjem obrestne mere. Fiskalna politika na tej stopnji vključuje povečana jamstva za zasebne depozite in omejevanje terjatev, poleg tega pa skrbi za vzdržnost javnih financ in makroekonomske stabilnosti.

- *Iskanje rešitev iz krize*

Na vseh omenjenih stopnjah je za uspešno delovanje potrebno usklajevanje monetarne, fiskalne in strukturne politike. Ločimo vertikalno koordinacijo, ki usklajuje delovanje in časovno zaporedje strukturne in fiskalne politike ter neodvisno delovanje monetarne politike,

ki prispeva k njeni učinkovitosti. Horizontalna koordinacija pa je usmerjena na sodelovanje članic EU z ostalimi gospodarstvi.

Skupine morajo biti sposobne izbrati ustrezno stopnjo in z njo povezano kombinacijo ukrepov.

1.2 Gospodarske krize v preteklosti

Gospodarstvo se je skozi zgodovino razvijalo in pri tem ustvarjalo ciklično gibanje z vzponi in padci. Med najhujše gospodarske krize ekonomisti uvrščajo veliko depresijo v obdobju 1929–1933, ki je zajela večji del svetovnega gospodarstva. Gospodarske krize, ki so se pojavile po veliki depresiji, so bodisi prizadele gospodarstvo ene države bodisi gospodarstvo določenega političnega oziroma geografskega območja, niso pa imele tako globalnega vpliva kot velika depresija. Med bolj znanimi sta bili: gospodarska kriza Japonske in gospodarska kriza po padcu Sovjetske zveze in komunizma, ki je prizadela vzhodni blok.

1.2.1 Velika depresija

Značilnost ekonomskih depresij je, da se razvijejo iz predhodnih recesij in kazalcev, ki nakazujejo na negativne spremembe v narodnem gospodarstvu. Velika depresija pri tem ni bila izjema. V teoriji ekonomisti začetek velike depresije povezujejo z letom 1929, čeprav se je v nekaterih državah pojavila kasneje.

Ekonomisti in ekonomske politike razloge za nastanek velike depresije interpretirajo različno. Blanchard (2006, str. 475–481) meni, da so bili povod za veliko depresijo dejavniki, ki so vodili do zloma trga vrednostnih papirjev oziroma do padanja cen vrednostnih papirjev. 28. in 29. oktobra 1929 so cene vrednostnih papirjev na newyorški borzi padle za 23 %. Indeks cen vrednostnih papirjev je 28. oktobra 1929 znašal 298, najnižjo stopnjo pa je dosegel junija 1932 z vrednostjo 47. Posledice zloma borze so čutili na vseh področjih gospodarstva, upadla je industrijska proizvodnja, močno pa se je povečal tudi delež brezposelnih.

Oživljanje gospodarstva se je pričelo leta 1933. Med pomembnejšimi dejavniki za oživljanje je bila izvolitev Franklina Roosevelta leta 1932 ter posledično sprememba monetarne politike in visoka nominalna rast denarja. Roosevelt je za premagovanje gospodarske krize vpeljal gospodarsko in socialno politiko, znano pod imenom New Deal. Politika je bila usmerjena k zmanjšanju brezposelnosti, vrnitvi gospodarstva na sprejemljiv nivo ter preoblikovanju finančne politike z namenom preprečiti ponovni padec gospodarstva.

1.2.2 Japonska gospodarska kriza

Po drugi svetovni vojni je Japonska pričela slediti edinstveni industrijski strategiji, katere posledica je bilo učinkovito gospodarstvo z visoko gospodarsko rastjo. Med letoma 1950 in 1973 je bila povprečna gospodarska rast 7,4 % na leto, v obdobju od leta 1973 do leta 1991 pa 4 % na leto. V tem obdobju je bila gospodarska rast v primerjavi z ostalimi članicami

Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) zelo visoka, vendar je prešla v fazo stagnacije leta 1989 z zlomom borze v Tokyu. Med letoma 1992 in 2002 je v povprečju dosegala 1-odstotno rast na leto. To obdobje ekonomisti označujejo kot japonsko gospodarsko krizo (Blanchard, 2006, str. 481–482).

Reševanje japonske krize je temeljilo na dveh ukrepih. Prvi je bil sprememba režima monetarne politike, ki je bila posledica odločitve predsednika japonske banke, da bo nominalna obrestna mera nič, vse dokler se padanje stopnje inflacije ne umiri. Ta odločitev se je izkazala za ključno pri povečanju investicijske potrošnje po letu 2003. Drugi dejavnik je bil ureditev bančnega sistema. Japonski bančni sistem se je po letu 1990 s padcem gospodarske rasti znašel v težavah, saj se je povečalo število podjetij, ki niso bila zmožna odplačevati posojil. S tem so ogrožale obstoj bank in njihovo zmožnost financiranja uspešnih podjetij in podjetij z obetavnimi naložbenimi projekti. Ureditev bančnega sistema je temeljila na zapiranju ali prestrukturiranju bank, ki so imele preveč neplačnikov. Ukrep je vodil k zapiranju neuspešnih in neproduktivnih podjetij, kar je pomenilo zvišanje produktivnosti in posledično povečanje gospodarske rasti. Oba ukrepa sta se kljub svoji tveganosti izkazala za uspešna (Blanchard, 2006, str. 482–488).

1.3 Gospodarska kriza leta 2008

Današnja gospodarsko krizo mnogi označujejo kot prvo večjo krizo po veliki depresiji, ki je prizadela številne države po svetu. Štiblar v intervjuju za revijo Bančni vestnik pravi, da gre pri trenutni gospodarski krizi za posledico globalizacije, kar pomeni, da je svetovni finančni sektor celota. Njegovo mnenje je, da medsebojna odvisnost med nacionalnimi ekonomijami, bankami, podjetji in državami še nikoli ni bila tako močna, kot je v sedanjem globalizacijskem času. V nadaljevanju intervjuja pravi, da je globalizacija samo eden od vzrokov za nastalo krizo, drugi pa je v neoliberalni doktrini, ki predvideva, da bodo svetovni trg in tržne zakonitosti samodejno in sproti reševali vse probleme (Lah, 2009, str. 2–5).

Trenutno gospodarsko krizo so napovedovala številna dejstva v svetovnem gospodarstvu, in sicer: umirjanje inflacije, počasnejša gospodarska rast, počasnejša rast svetovne trgovine, padec cen surovin, posojilna suša in obrnjeni tokovi kapitala, padec indeksa transportnih cen, padec pomoči najrevnejšim državam, padec indeksa potrošniške klime, zmanjšanje števila gradenj novih hiš in padec prodaje avtomobilov (Štiblar, 2008, str. 106). Gospodarska kriza se je razvila iz finančne krize, zato v nadaljevanju najprej opisujem nastanek finančne krize, nato pa njen prenos v gospodarski sektor.

1.3.1 Nastanek globalne finančne krize

Rant (2008, str. 56) nastanek globalne finančne krize povezuje s težavami ameriškega trga drugorazrednih nepremičninskih posojil. Celotni trg nepremičninskih posojil v ZDA je razdeljen na trg provorazrednih nepremičninskih posojil in neprvorazredni trg. Trg

drugorazrednih nepremičninskih posojil, kjer so se sedanje težave začele, je del neprvorazrednega trga.

Trg drugorazrednih nepremičninskih posojil ponuja posojila s fiksno obrestno mero, posojila s prilagodljivo obrestno mero ter več hibridnih produktov, kot so posojila z začetno fiksno obrestno mero, ki se po določenem obdobju spremeni v prilagodljivo obrestno mero, in balonska posojila kot produkt z večjo svobodo odplačevanja. Banke in hranilnice so odobravale posojila posameznikom brez upoštevanja dodatnih tveganj, ki jih prinašata prehod na prilagodljivo obrestno mero ali poljubna razporeditev servisiranja posojil. Nepremičninski agenti so odobravali posojila ljudem brez rednih dohodkov, brez informacij o njihovi kreditni zgodovini ali z neustrezno in nepopolno dokumentacijo. Kljub tem dejstvom je financiranje na drugorazrednem trgu delovalo v razmerah naraščajočih cen nepremičnin, ker so banke in posojilojemalci menili, da se bodo posojila odplačevala z refinanciranjem zaradi dodatno ustvarjenega nepremičninskega premoženja (Rant, 2008, str. 56–57).

Problem se je pojavil s pričetkom padanja cen nepremičnin, ker je vrednost nepremičnin padla pod vrednost posojila in so posojilojemalci pričeli odstopati od pogodb. Dodatna ponudba nepremičnin, ki je izvirala iz teh predčasnih odstopov, pa je povzročila dodaten pritisk na znižanje cen in sprožila proces, ki je vodil k skokovitemu porastu zamud in neplačil pri servisiranju posojil (Rant, 2008, str. 57).

1.3.2 Kronološki potek finančne krize v ZDA

V letu 2007 se je rekordno povečal delež neplačil na segmentu drugorazrednih nepremičninskih posojil, ki je postavil pod vprašaj dejansko vrednost iz njih izvedenih finančnih instrumentov (Rant, 2008, str. 62).

Štiblar (2008, str. 92–94) kot prvo znamenje krize označuje april 2007, ko je s pokom hipotekarnega balona v ZDA bankrotirala prva večja hipotekarna ustanova v tej državi. Za širjenje finančne krize je v začetku letu 2008 poskrbel stečaj banke Bear Stearns, prve iz peterice velikih investicijskih bank v ZDA. V drugi polovici leta 2008 pa sta finančno krizo poglobila še stečaja naslednjih dveh od velike peterice investicijskih bank v ZDA, Merrill Lynch in Lehman Brothers. Lehman Brothers je bila sistemsko pomembna banka, ki je stala za izdajami številnih vrednostnih papirjev, povezanih z ameriškim trgom nepremičninskih posojil. Stečaj je imel takojšnje posledice, saj mu je približno v tednu dni sledil val prevzemov, nacionalizacij in preoblikovanj finančnega sistema.

Oktobra 2008 so bile sprožene dodatne finančne injekcije, ki so preprečile nove stečaje finančnih ustanov v ZDA. Nihanje borznih indeksov pa se je umirilo v prvem tednu novembra 2008. Vrednost borznega indeksa je bila takrat 40 % nižja od vrednosti konec leta 2007 (Štiblar, 2008, str. 94).

Finančna kriza je hitro prešla v splošno gospodarsko krizo, ki se je iz Amerike preselila v Evropo in ostali svet.

1.3.3 Kanali prenosa finančne krize v gospodarski sektor v Sloveniji

Finančna kriza je vstopila v slovenski bančni sistem iz mednarodnega finančnega sistema in se nato širila na realni sektor gospodarstva. Monetarna teorija omenja dva glavna kanala prenosa med finančnim in gospodarskim sektorjem. Prvi kanal je tradicionalni, kjer spremembe v ponudbi denarja vplivajo na naložbene odločitve podjetij prek obrestnih mer. Drugi je posojilni kanal, kjer se ob zmanjšanju ponudbe denarja zmanjša obseg kreditov in zaostrijo pogoji za njihovo pridobitev.

V Sloveniji so se učinki finančne krize na realno gospodarstvo pojavili na več področjih: pri obrestni meri kratkoročnih kreditov, ročnosti kreditov, pridobitvi kreditov, upravljanju terjatev in obveznosti itd. Poleg tega se je povečalo število birokratskih ovir za pridobitev posojila. Te ovire so razlog za zmanjšan obseg naložb predvsem v majhnih in srednjih podjetjih. Spremembe, nastale zaradi krize, je zaznati tudi v politiki obratnega kapitala. Povečalo se je namreč število dni vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Poleg tega se je povečal tudi sam obseg terjatev in obveznosti.

2 TERJATVE IN IZTERJAVA

Terjatve, ki so že dlje časa problem slovenskega gospodarstva, so se s pojavom gospodarske krize še povečale in otežile poslovanje podjetij. Zato je smiselno, da so podjetja seznanjena z možnimi načini zavarovanj terjatev in izterjavo le-teh. V nasprotnem primeru se lahko terjatve v podjetjih nepričakovano in nekontrolirano povečajo in jih v skrajnih primerih vodijo v stečaj.

2.1 Opredelitev terjatev

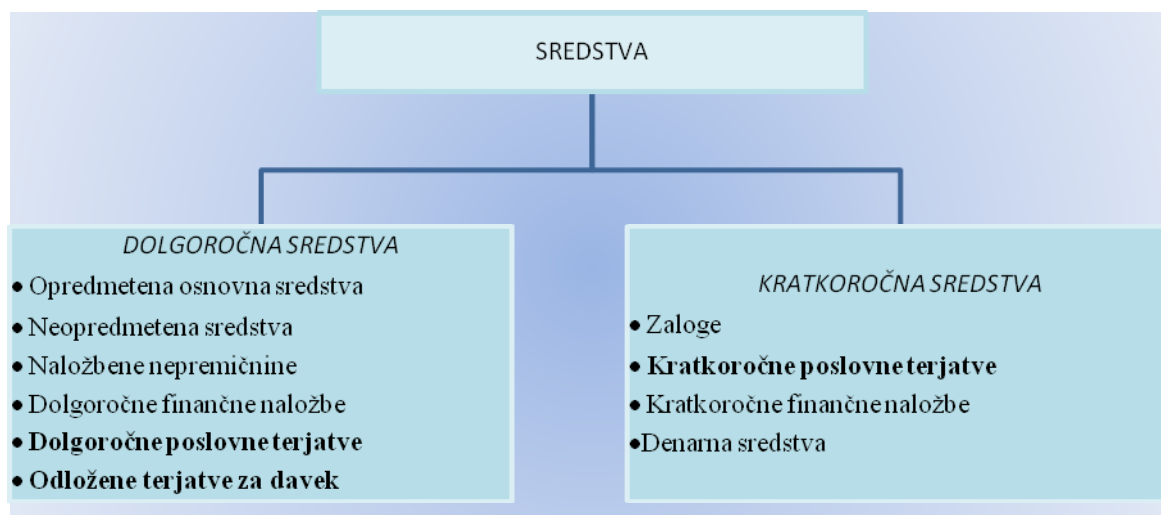
Terjatve so sestavni del sredstev podjetja, ki se evidentirajo v bilanci stanja. Koletnik (2006, str. 239) bilanco stanja opredeljuje kot zbirko podatkov ali tudi sporočilo o sredstvih in virih sredstev, ki kaže obseg in sestavo dolgoročnih in kratkoročnih sredstev ter obveznosti do lastnih in tujih virov sredstev. Ob tem prikazuje premoženjsko in finančno zgradbo poslovne osebe (Koletnik, 2006, str. 239–241).

Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) terjatve opredeljujejo kot na premoženjsko-pravnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo storitev. Terjatve se pojavljajo večinoma do kupcev ali drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev, lahko pa tudi do dobaviteljev prvin poslovnega procesa, do zaposlencev, do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida, do financerjev in do uporabnikov finančnih naložb. Terjatve do kupcev so

terjatve v zvezi s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom in opravljenimi storitvami, pa tudi v zvezi s prodanimi drugimi sredstvi (SRS 5, 5.1–5.3, 2006).

Slovenski računovodski standardi terjatve glede na zapadlost v plačilo razčlenjujejo na dolgoročne in kratkoročne (SRS 5, 5.7, 2006). Dolgoročne terjatve zapadejo v plačilo v roku, daljšem od enega leta, kratkoročne terjatve pa v roku, krajšem od enega leta (Kodeks računovodskih načel, B-56, 1998). Slika 1 prikazuje umestitev terjatev v sredstva.

Slika 1: Umestitev terjatev



Vir: M. Zaman, M. Hočevar & A. Igličar, *Temelji računovodstva*, 2007, str. 45.

2.2 Pripoznavanje in začetno računovodsko merjenje terjatev

Terjatev se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja pripozna kot sredstvo, če (SRS 5, 5.13, 2006):

- a) je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezane z njo;
- b) je mogoče njeno izvirno vrednost zanesljivo izmeriti.

Terjatve vseh vrst se ob začetnem pripoznanju izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin, ob predpostavki, da bodo plačane. Prvotne terjatve se lahko kasneje povečajo ali pa ne, glede na prejeto plačilo ali drugačno poravnavo tudi zmanjšajo za vsak znesek, utemeljen s pogodbo (SRS 5, 5.42, 2006).

2.3 Načini zavarovanja terjatev

Terjatve so močno povezane s plačilno nedisciplino. Po definiciji je plačilna nedisciplina nespoštovanje dogovorjenih zneskov, rokov in načinov poravnavanja obveznosti. Povzročajo in širijo jo dolžniki, ki sprejemajo obveznosti, večje od njihovih finančnih zmožnosti oziroma denarnih tokov. Glavni razlogi za plačilno nedisciplino so predvsem: nizka poslovna kultura, neustrezna zakonodaja, dolgotrajni in neučinkoviti sodni in izvršilni postopki ter

nesposobnost prilagajanja dolžnikom (Klun, 2008). Po besedah Fidermučove (2010) se je plačilna nedisciplina v slovenskem gospodarstvu začela precej pred krizo, ki jo je razgalila, ker ni več poceni posojil, s katerimi bi jo bilo mogoče zakrpati in premostiti.

Naloga gospodarskih subjektov, ki želijo uspeti, je prilagajanje poslovanja tržnim razmeram, med drugim tudi zavarovanje pred plačilno nedisciplino. V nadaljevanju so opisani nekateri možni načini zavarovanj terjatev, ki morajo biti skrbno izbrani za vsako skupino kupcev posebej, glede na njihove značilnosti.

2.3.1 Predplačilo

Najenostavnejša in najvarnejša vrsta zavarovanja pred nastankom terjatev, bodisi domačih bodisi tujih, je predplačilo. Pri tej obliki prodajalec ne nosi plačilnega tveganja. Tovrstna oblika plačila je neugodna za kupca zaradi dveh razlogov. Prvič, kupec financira obratni kapital proizvajalca do trenutka dobave blaga. Drugič, kupec je izpostavljen številnim političnim in operativnim tveganjem, ki lahko preprečijo, da prejme blago. Predplačilo se uporablja predvsem v začetnih fazah poslovnega sodelovanja, ko si stranki še ne zaupata, in pri poslovanju s kupci iz razvijajočih se držav. V kolikor stranke uspešno izpeljejo enega ali nekaj začetnih poslov, preidejo na druge oblike zavarovanja pred tveganji (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 106).

2.3.2 Zastavna pravica

Zastavna pravica daje upniku pravico, da se v primeru neplačila terjatve poplača iz vrednosti zastavljenega predmeta, skupaj z obrestmi in stroški, pred vsemi drugimi upniki zastavitelja, katerih terjatve niso zavarovane z zastavno pravico ali ki so zastavno pravico na zastavljenem predmetu pridobili za upnikom (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 46). Zastavijo se lahko premičnine, nepremičnine, vrednostni papirji in pravice.

Zastavna pravica na premičnine ali ročna zastava nastane na podlagi zastavne pogodbe, ko zastavitelj zastavljeno stvar izroči v posest upniku ali tretji osebi. Zastaviti je mogoče katerokoli stvar, ki ima premoženjsko vrednost, vrednostne papirje, terjatve in druge pravice. Če terjatev, ki je zavarovana z zastavno pravico, ni plačana ob zapadlosti, lahko zastavni upnik zahteva, da sodišče izda odločbo, naj se zastavljeni predmet proda in opravi poplačilo po pravilih, ki veljajo za izvršbo (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 46).

Zastavna pravica na nepremičnine oziroma hipoteka ima prednost pred ročno zastavo, saj naj bi nepremičnine ohranjale vrednost v primerjavi z nekaterimi premičninami, katerih vrednost se s potekom časa lahko zmanjšuje. Najpogostejši način nastanka hipoteke je s pravnim poslom, praviloma gre za pogodbo. Pogoji za nastanek hipoteke je njen vpis v zemljiško knjigo. Hipoteka ni ovira za prodajo zastavljene nepremičnine, vendar pa učinkuje tudi proti kupcu ali drugemu pridobitelju, kar dejansko pomeni, da bo s hipoteko obremenjeno

nepremičnino zelo težko prodati. V primeru, da terjatve niso poplačane v roku, lahko upnik s tožbo zahteva, da se nepremičnina proda (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 47).

2.3.3 Poroštvo

S poroštvom prenesemo izpolnitev obveznosti poleg dolžnika na še eno ali več oseb. Poroštvo nastane na podlagi pisne izjave poroka, da bo izpolnil zapadlo obveznost dolžnika, če je le-ta ne bo izpolnil. Porok odgovarja za celotno dolžnikovo obveznost kot tudi za morebitne zamudne obresti ter stroške, ki jih je imel upnik, da bi izterjal dolg od dolžnika. Slabost poroštva je v tem, da lahko porok proti upniku uveljavlja vse dolžnikove ugovore, celo tiste, katerim se je dolžnik odpovedal, ter vse lastne ugovore (npr. zastaranje upnikove terjatve proti poroku, neveljavnost dane poroštvne izjave ipd.) (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 47).

2.3.4 Menica

Menica je obligacijski vrednostni papir, ki se glasi na določen denarni znesek in je neodvisna od osnovnega posla, na podlagi katerega je bila izdana. Je klasičen instrument zavarovanja plačil (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 109). Menica pomeni obljubo izdajatelja, da bo plačal sam oziroma nekdo tretji, ki bo menico sprejel. V kolikor menico sprejme banka, to upniku predstavlja dodatno varstvo, da bo njegova terjatev res plačana v celoti v dogovorjenih rokih, saj se s tem za plačilo na menici dogovorjenega zneska zaveže tudi banka. Zakon o menici ureja dve vrsti menic, in sicer lastno menico in trasirano menico. Pri lastni menici izdajatelj (trasant) prevzema obveznost, da bo ob zapadlosti plačal meničnemu upniku (remitentu) v menici zapisano menično vsoto. Pri trasirani menici pa izdajatelj izda poziv drugi osebi (trasatu), da ta plača upniku v menici zapisano vsoto (Jamnik & Sibirčič, 2009, str. 48).

2.3.5 Bančna garancija

Bančna garancija je instrument zavarovanja obveznosti, ki ni vezan na osnovni posel. Pri bančni garanciji gre za nepreklicno obveznost banke, da bo ob predložitvi ustreznih dokumentov ob prvem pozivu upravičenca v roku veljavnosti garancije izplačala določen garancijski znesek, če glavni dolžnik svojih obveznosti ne bo izpolnil v dogovorjenem roku in na dogovorjen način. Garancija je torej instrument, ki varuje predvsem pogodbeno stranko, v katere korist je garancija vzpostavljena. Bančna garancija je precej drag instrument, zato se uporablja pri poslih večje vrednosti, kjer so tudi tveganja večja.

V osnovi razlikujemo dve skupini bančnih garancij – storitvene in plačilne garancije. Pri storitvenih garancijah banka jamči, da bo naročnik garancije opravil neko storitev; jamči torej za nedenarno obveznost naročnika. Pri plačilnih garancijah pa banka jamči za plačilo obveznosti svojega komitenta; jamči torej za denarno obveznost naročnika garancije (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 115).

2.4 Analiza terjatev

Kot je bilo že omenjeno, so terjatve pomemben del bilance stanja. Njihova neugodna sestava je lahko vzrok za slabšo uspešnost in tudi slabši premoženjski položaj poslovne osebe. Zato morajo podjetja terjatve spremljati s kazalniki za njihovo analizo. Kazalniki so relativna števila raznovrstnih ali istovrstnih primerljivih števil, ki na racionalen način izražajo določene procese in stanja. Kazalnik moramo primerjati z nekim drugim kazalnikom, na primer: istovrstnim kazalnikom za pretekla obdobja, kazalnikom konkurenta, kazalnikom povprečja panoge ali kazalnikom najboljšega v panogi. Za natančno analizo je treba kazalnike spremljati v daljšem časovnem obdobju od treh do petih let (Koletnik, 2006, str. 53).

2.4.1 Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih

Izhodišče za podrobno proučevanje terjatev je odstotek udeležbe kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih (1) (Koletnik, 2006, str. 260).

$$T = \frac{\text{Kratkoročne poslovne terjatve}}{\text{Kratkoročna sredstva}} * 100 \quad (1)$$

2.4.2 Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini

Pri povezanih poslovnih osebah je pomembno tudi, koliko kratkoročnih poslovnih terjatev je vključenih v transakcije znotraj povezanih podjetij, zato s pomočjo enačbe (2) izračunamo odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev do povezanih podjetij (Koletnik, 2006, str. 261).

$$Tp = \frac{\text{Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini in do pridruženih podjetij}}{\text{Kratkoročne poslovne terjatve podjetja}} * 100 \quad (2)$$

2.4.3 Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev

Kazalnik obračanja terjatev do kupcev pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve do kupcev v denar. Metoda izračuna predpostavlja, da so vsi proizvodi ali storitve prodani z odloženim plačilom ter da so vsi prihodki unovčeni. Večja vrednost kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denar (Slapničar, 2009, str. 9).

$$\text{Koefficient obračanja kratkoročnih terjatev do kupcev} = \frac{\text{čisti prihodki od prodaje}}{\text{povprečno stanje kratkoročnih terjatev do kupcev}} \quad (3)$$

2.4.4 Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev

Dneve vezave kratkoročnih terjatev do kupcev izračunamo iz kazalnika obračanja kratkoročnih terjatev do kupcev, kot prikazuje enačba 4.

$$\text{Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev} = \frac{360}{\text{Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev}} \quad (4)$$

Kazalnik v dnevih pove, koliko časa je denar v povprečju vezan pri kupcih. Večje je število dni vezave kratkoročnih terjatev do kupcev, počasnejše je obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev v denar (Slapničar, 2009, str. 9).

2.5 Izterjava terjatev

V današnjih razmerah in gospodarski kulturi ima vsako podjetje terjatve in kot upniki se mnoga srečujejo s problemom izterjave zapadlih terjatev. Pri izterjavi imajo upniki na začetku na voljo milejši obliki izterjave s pisnimi opomini oziroma telefonsko izterjavo. V kolikor se dolžniki na to ne odzivajo, pa lahko posegajo po drugih oblikah, kot so pobot, faktoring, odstop terjatev in kot skrajna oblika izterjave, izvršba.

2.5.1 Pisni opomin

Po pretečeni valuti je smiselno dolžnika o tem obvestiti in ga pozvati k plačilu. Pri sestavi opomina mora upnik veliko pozornost posvetiti njegovi vsebini in upoštevati verjetnost, da bo moral konkretnemu kupcu opomin poslati večkrat, da bo slednji poravnal dolg. Pri tem mora resnost vsebine smiselno stopnjevati in nadgrajevati. Ko kljub poslanim opominom ni nobenega odziva s strani dolžnika in se upnik odloči, da bo zapadle terjatve prepustil sodnemu postopku, lahko dolžniku pošlje še zadnje opozorilo z zadnjim možnim rokom za plačilo (Rems, P. & Rems, M., 1999. Str. 49–54).

2.5.2 Telefonska izterjava dolga

Telefonska izterjava pomeni, da upniki poslane opomine in dopise dolžnikom podprejo tudi s telefonskimi klici. Rezultati telefonske izterjave so odvisni od priprave na delo in motivacije ljudi oziroma zaposlenih, ki so zadolženi za telefonsko izterjavo. Za klicatelje je pomembno:

- da poznajo svoje podjetje;
- da podrobno vedo, za kakšno terjatev pravzaprav gre;
- da so seznanjeni, kakšen opomin in dopis je bil že poslan, saj vsebina opomina vpliva na telefonski nastop;
- da si pripravijo scenarij za možne pogovore;
- da si pripravijo odgovore na najpogostejše ugovore.

Dobri rezultati telefonske izterjave dolga so lahko: plod sprotne izterjave, usklajenosti opomina s telefonskimi klici, dobrega telefonskega scenarija, poštenega nagrajevanje glavnih akterjev izterjave itd.

Uspešnost telefonske izterjave dolgov v podjetjih merijo z vnaprej postavljeno normo. Ta temelji na oceni, koliko uspešnih pogovorov dnevno lahko opravi en telefonist. Če podjetje želi doseči uspešno izterjavo, mora za izterjevalca zaposliti motivirano osebo s strategijo in močno voljo (Rems, P. & Rems, M., 1999. Str. 54–59).

2.5.3 Pobot ali kompenzacija

Na podlagi Obligacijskega zakonika (Ur.l. RS, št. 97/2007-OZ-UPB1) lahko dolžnik pobota terjatev, ki jo ima nasproti upniku, s tistim, kar ta terja od njega, če se obe terjatvi glasita na denar ali na druge nadomestne stvari iste vrste in iste kakovosti in če sta obe zapadli. Pobot ne nastane takoj, ko stečejo pogoji zanj, temveč mora to ena stranka drugi izjaviti. Po izjavi o pobotu se šteje, da je pobot nastal takrat, ko so bili izpolnjeni pogoji zanj.

V Sloveniji podjetja uporabljajo predvsem večstranske pobote terjatev, ki jih ponujajo različna podjetja. Vidnejša ponudnika tovrstnih storitev sta Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) in E-kompenzacije. Gospa Podletnik iz E-kompenzacij pravi, da se je obseg večstranskega pobota preko njihovega sistema povečal v času gospodarske krize. Število članov, vključenih v sistem večstranskega pobota, se je v letu 2010 povečalo za 8,4 % v primerjavi z letom 2009. V AJPES-ov sistem večstranskega pobotanja je danes vključenih že veliko poslovnih subjektov. Praviloma poravna v pobotu vsaj del svojih obveznosti kar 85 % sodelujočih poslovnih subjektov.

2.5.4 Odstop terjatev s pogodbo

Upnik lahko s posebno pogodbo, ki jo sklene z nekom, ki meni, da bo terjatev lažje izterjal, prenese na tako osebo. Za tak prenos ni potrebna dolžnikova privolitev, treba pa ga je o odstopu terjatve obvestiti. Terjatev, katerih prenos je z zakonom prepovedan, in tistih terjatev, ki so povezane z osebnostjo upnika ali katerih narava nasprotuje prenosu, ni mogoče prenesti.

Upnik, ki terjatev odstopi, mora prevzemniku izročiti dokaze o odstopljeni terjatvi in stranskih pravicah oziroma overjeno potrdilo o odstopu (Rems, P. & Rems, M., 1999, str. 36).

2.5.5 Faktoring

Faktoring je moderna in učinkovita finančna storitev, ki omogoča financiranje in zavarovanje poslovanja pri prodaji na odložen rok plačila. Gre za dolgoročen dogovor med faktorjem in stranko – odstopnikom terjatev, na osnovi katerega odstopnik prodaja faktorju vse bodoče terjatve do določenih kupcev, ki izvirajo iz dobave blaga ali opravljenih storitev po podpisu pogodbe o faktoringu (Vukovič, 2009, str. 3).

Faktorinška podjetja ali faktorji so banke in druge finančne institucije, specializirane za poslovanje s terjatvami.

Faktoring se prične s podpisom pogodbe o faktoringu, ki predstavlja dolgoročen dogovor med strankama. S pogodbo se stranki dogovorita, katere terjatve bo odkupoval faktor in katere storitve bo opravljal za zastopnika. Po podpisu pogodbe faktor najprej preveri boniteto kupca ter na podlagi ocenjenega prometa ter bonitetne ocene določi limit zavarovanja ter financiranja, prodajalec pa obvesti kupca, da bodo vse bodoče terjatve odstopljene faktorinški hiši, kateri so tudi plačljive. Poslovanje med kupcem in prodajalcem poteka nemoteno, kar

pomeni, da prodajalec naprej prodaja in po izvedbi posla kupcu za to izda račun. Po izstavitvi računa prodajalec odstopi terjatev faktorju, mu predloži kopijo računa in morebitne spremene dokumente, ki dokazujejo obstoj terjatve. Nato faktor odstopniku nakaže dogovorjeni znesek financiranja, zmanjšan za faktorinško provizijo, in ob dospelosti prične s postopki izterjave. Pri uspešni izterjavi faktor po prejemu sredstev opravi obračun obresti za čas trajanja financiranja ter odstopniku terjatve prenakaže preostali znesek (Vukovič, 2009, str. 3–5).

2.5.6 Izvršba - izterjava denarnih sredstev

Dolg je mogoče preko sodišča izterjati z uvedbo izvršilnega postopka. Izvršilni postopek definiramo kot tisto procesno delovanje, ki naj ob pomoči državnih prisilnih sredstev med dolžnikom in upnikom ustvari takšno zunanje stanje, kakršno ima upnik pravico zahtevati na podlagi izvršilnega naslova, oziroma omogoči izterjavo upnikove terjatve (na podlagi verodostojne listine) (Dida, 2009, str. 15). Zakon o izvršbi in zavarovanju (Ur.l., št. 3/2007 – ZIZ-UPB4) v 17. členu določa izvršilne naslove, ki so: izvršljiva sodna odločba in sodna poravnava; izvršljiv notarski zapis; druga izvršljiva odločba ali listina, za katero zakon oziroma ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt Evropske unije, ki se v RS uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov. V 23. členu pa opredeljuje verodostojno listino, ki je v smislu tega zakona faktura, menica in ček s protestom in povratnim računom, kadar je to potrebno za nastanek terjatve, javna listina, izpisek iz poslovnih knjig, overjen s strani odgovorne osebe, po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine.

V izvršilnem postopku nastopata dve stranki z nasprotujočimi si interesi (Dida, 2009, str. 16):

- aktivna stranka – upnik in
- pasivna stranka – dolžnik.

Izvršilni postopek je sestavljen iz dveh faz:

1. **Faza dovolitve izvršbe – dovolilni del.** Ta faza se začne s predlogom za izvršbo (izjemoma po uradni dolžnosti) in se (praviloma) konča s pravnomočnostjo sklepa o izvršbi. Predlog za izvršbo na podlagi verodostojne listine na predpisanem obrazcu se lahko vloži v papirni obliki, po elektronski poti prek spletnega portala ali po elektronski poti prek spletnega servisa.
2. **Faza oprave izvršbe – izvršilni del oziroma izvršba v ožjem smislu.** Praviloma se začne takoj po izdaji sklepa o izvršbi in še pred njegovo pravnomočnostjo, vendar upnik ne more biti poplačan pred pravnomočnostjo. Ko je izvršba (uspešno) opravljena ali pa je iz kakršnihkoli razlogov ustavljena, je končana tudi faza oprave izvršbe in s tem je končan tudi izvršilni postopek.

Upnik lahko za izterjavo svoje denarne terjatve izbira med številnimi sredstvi izvršbe: izvršba na premoženje, izvršba na denarno terjatev dolžnika, izvršba na plačo in druge stalne denarne

prejemke, izvršba na dolžnikova denarna sredstva pri organizacijah za plačilni promet, izvršba na terjatve, da se izročijo in dobavijo premičnine ali da se izroči nepremičnina, izvršba na druge premoženjske in materialne pravice, izvršba na nematerialne vrednostne papirje in izvršba na nepremičnine. Od obsega terjatve in premoženja dolžnika pa je odvisno, katero sredstvo bo izbral (Dida, 2009, str. 16–25).

3 ANALIZA TERJATEV NA PRIMERU PODJETJA – ŠPICA INTERNATIONAL, D. O. O.

3.1 Predstavitev podjetja

Preučevano podjetje Špica International, d. o. o. (v nadaljevanju Špica), s sedežem v Ljubljani, je po Zakonu o gospodarskih družbah srednje veliko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1989. Na dan 31. 12. 2009 je imelo 35 zaposlenih. Delujejo na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki v Sloveniji v zadnjih 20-ih letih doživlja bliskovit razvoj. Špica je vodilni slovenski ponudnik informacijskih sistemov in rešitev za obvladovanje časa in prostora. Od same ustanovitve podjetja so si zaposleni prizadevali postati in ostati vodilni ponudnik opreme, sistemov in rešitev za logistiko in avtomatsko identifikacijo.

3.1.1 Organizacijska struktura

Slika 2 prikazuje organizacijsko strukturo Špice, iz katerega je razvidna delitev na 2 diviziji in organizacijsko enoto, ki predstavlja skupne službe.

Slika 2: Organizacijska struktura Špice International, d. o. o.



Vir: Interni vir Špice International.

Time&Space divizija je proizvajalec lastnega istoimenskega sistema za kontrolo pristopa in registracijo delovnega časa, ki ga trži kot celovito rešitev. Rešitev je sestavljena iz programske in strojne opreme, ki sta v celoti sad lastnega razvoja. Ta program izvažajo v širšo regijo preko hčerinskih podjetij, v ostale države pa preko lokalnih nacionalnih partnerjev.

AIDC divizija, ki je kratica za avtomatsko identifikacijo in zbiranje podatkov, združuje distribucijo in sistemsko integracijo proizvodov vodilnih tujih dobaviteljev. Poleg tega pa se osredotoča tudi na razvoj lastnih integracijskih rešitev po naročilu, predvsem na področju skladiščnega poslovanja, glasovnega vodenja skladiščenja, prodaje na terenu in inventure.

Obe diviziji imata svoje organizacijske podenote: razvoj, prodajo in realizacijo s podporo. Oddelek razvoja je razdeljen na razvoj programske in razvoj strojne opreme, ki stalno stremi k izboljševanju že uveljavljenih rešitev in iskanju novih. Oddelek prodaje skrbi za uspešno prodajo teh rešitev na domačem in tujem trgu. V realizaciji nato poskrbijo za uspešno implementacijo rešitev, medtem ko v podpori nudijo pomoč uporabnikom teh rešitev.

Organizacijska enota "**Skupne službe**", ki zajema tajništvo, računovodstvo, nabavo, logistiko, korporativni marketing in informacijski sistem, ni vpeta v divizijsko strukturo in poroča neposredno direktorju.

3.1.2 Informacijska podpora poslovanju

Pri Špici so pri poslovanju vrsto let uporabljali Microsoft Exchange in računovodski program Grad, pri čemer se je pojavil problem ločenih šifrantov kupcev in dobaviteljev. Informacije o kupcih, dobaviteljih in drugih partnerjih so se zbirale v dveh ločenih programih, ki ju ni bilo možno povezati. Posledično je bilo težje pripravljati statistične analize in spremljati uspešnost na različnih področjih. To sta bila glavna vzroka za menjavo programske opreme. Prenova je temeljila na uvedbi Navisiona, programa za obvladovanje odnosov s strankami (*Customer relationship management* – v nadaljevanju CRM) ter standardov poročanja. V nadaljevanju so vsi trije na kratko opisani, saj so bili pomemben člen, ki je omogočal vpeljavo kasnejših ukrepov za zmanjševanje terjatev.

3.1.2.1 Navision

Navision je celovita programska rešitev, ki združuje celotno poslovanje v en sam integriran sistem. Celovite programske rešitve podpirajo izvajanje primarnih in podpornih procesov in so hkrati dovolj odprto zasnovane, da jih je na enostaven način mogoče povezati in uporabiti kot podporo izvajanju medorganizacijskih procesov zunanje vrednostne verige (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 243). Špica se je za uvedbo Navisiona odločila leta 2007 in ga uspešno pričela uporabljati z letom 2008.

3.1.2.2 CRM

CRM je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem na nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Obravnavamo ga lahko kot poslovno filozofijo ali kot nov način vodenja podjetij, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. CRM s pomočjo napredne rabe informatike uporabniku omogoča identificirati tiste stranke, ki imajo največji potencial za prihodnje sodelovanje, in mu pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami. Boljše poznavanje strank vpliva na povečanje prihodkov, kar ob hkratnem nižanju stroškov pozitivno vpliva na dobičkonosnost (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72–73).

Špica CRM uporablja relativno kratek čas in ga še ni vpeljala na vseh področjih poslovanja. Trenutno ga uporabljajo v trženju in prodaji, v ostalih oddelkih pa je v fazi uvajanja.

3.1.2.3 Standardi poročanja

Cilj standardnega poročanja je vzpostaviti jasna, razumljiva in dobro strukturirana poročila, ki imajo pomembno vlogo pri odločanju. Poročila posredujejo pomembne informacije menedžerjem, ki lahko na podlagi le-teh po potrebi spremenijo strategijo poslovanja oziroma sprejmejo določene ukrepe za izboljšanje poslovanja. Poročila morajo biti osredotočena na konkretne številke, brez nepotrebnih drugih elementov, ki uporabnikom ne prinašajo za odločanje pomembnih informacij. Dobro poslovno poročilo:

- izraža jasno sporočilo uporabnikom;
- uporablja ponazoritve, dopolnjene s številkami in besedilom;
- spodbuja uporabnike, da razmišljajo o konkretnih številkah;
- prikazuje podatke brez izkrivljanj;
- kaže veliko števil v majhnem prostoru;
- spodbuja uporabnike, da primerjajo različne sklope podatkov;
- vsebuje različne ravni informacij;
- je kratko.

Za podjetja je v današnjem času zelo pomembno, da imajo ključne informacije za odločanje na voljo ob pravem času. Špica je ob prenovi informacijskega sistema uvedla standardno poročanje s pomočjo tehnologije za analitično spletno obdelavo (*Online analytical processing*), ki se uporablja za analizo velike količine podatkov. Standardna poročila v Špici so oblikovali za posamezne skupine uporabnikov, in sicer za: vodstvo/lastnike Špice, direktorja divizij, vodje oddelkov in za posameznega prodajalca v Špici. Na podlagi tako oblikovanih skupin uporabnikov so oblikovali strukture poročil za posamezno skupino. Poročila za različne skupine uporabnikov imajo različno vsebino in pokrivajo različna področja. Strukturirana so od zgoraj navzdol, kar pomeni, da je na začetku podan ključni podatek oziroma informacija, kateri sledijo podrobnosti, ki pojasnjujejo oziroma nadgrajujejo

informativno vrednost ključnega podatka. Uporabniki si lahko poročila izdelajo sami v enostavnem programu, kjer označijo potrebne podatke za proučevano obdobje (Stanovnik, 2009, str. 3–4).

3.2 Ukrepi Špice za zmanjševanje terjatev

Pred pojavom aktualne gospodarske krize v Špici terjatvam niso posvečali večje pozornosti. Konec leta 2008, ko se je gospodarska kriza pojavila na območju Evropske unije in pričela ogroziti poslovanje in obstoj podjetij, je Špica sprejela nekaj pomembnih ukrepov za zmanjševanje terjatev, uravnotežen denarni tok in ohranjanje likvidnosti. Vidnejši sprejeti ukrepi temeljijo na opisanih načinih zavarovanj v drugem poglavju. V Špici so se osredotočili na: spremembo plačilnih pogojev, aktivno telefonsko izterjavo terjatev do kupcev, preverjanje bonitete potencialnih in obstoječih kupcev ter kreiranje tedenskih poročil o stanju in strukturi terjatev, s katerim opozarjajo vse zaposlene na obstoječe dolžnike.

3.2.1 Preverjanje bonitete kupcev

V času gospodarske krize so se mnoga podjetja znašla v težavah. Med njimi tudi podjetja, za katera tega ne bi pričakovali. Prav zaradi tega so v Špici uvedli preverjanje bonitete kupcev ob sklepanju večjih poslov z večjo tveganostjo. V Špici bonitete morebitnih kupcev preverjajo predvsem na spletnem portalu Gvin.com ali Ajpes.

Gvin.com daje uporabnikom celovit vpogled v poslovanje slovenskih podjetij, v njihova vodstva, ter v tržno dogajanje doma, v svetu in po posameznih industrijskih panogah.

AJPES pa izdeluje informacije o boniteti poslovanja različnih poslovnih subjektov. Bonitetne ocene slovenskih podjetij določa po modelu AJPES S.BON, ki je izdelan skladno s pravili Basel II, in glede na kreditno tveganje razvršča slovenska podjetja v 10 bonitetnih razredov. Bonitete so podlaga za presojo zmožnosti poravnave obveznosti pri izbranih podjetjih oziroma poslovnih partnerjih.

3.2.2 Sprememba plačilnih pogojev

Špica je pozornost namenila tudi ohranjanju pozitivnega denarnega toka. Usmerili so se na prodajo, ki naj bi zagotavljala denar v najkrajšem možnem času brez nepotrebnega financiranja kupcev. Financiranje je neposredno povezano s plačilnimi pogoji in posredno s terjatvami.

Terjatve se nanašajo na kupce, ki jih v Špici delijo na več skupin:

- **Obstoječi in potencialni domači kupci.** To so vsa podjetja, ki so in ki še bodo kupovala v Špici.

- TOP 100 slovenskih kupcev. Ta skupina predstavlja 100 ključnih slovenskih kupcev. Določeni so na podlagi višine plačil v določenem obdobju, velikosti kupljenega sistema ter pričakovanega sodelovanja v prihodnosti.
- Hčerinska podjetja kot kupci. Špica ima 4 hčerinska podjetja na območju nekdanje Jugoslavije, katerim prodaja opremo za nadaljnjo prodajo na njihovem območju.
- Tuji kupci/partnerji. Špica mednarodno posluje s partnerji z različnih koncev sveta. Za vsakega posebej se pred pričetkom sodelovanja s podpisom partnerske pogodbe dogovori o sodelovanju.

Vsem kupcem iz prve skupine so plačilne pogoje skrajšali s 15 na 8 dni. S tem so želeli pospešiti priliv denarnih sredstev in posredno zmanjšati skupne terjatve v določenem trenutku. S spremembo splošnih plačilnih pogojev hitreje odkrijejo neplačnike, kar jim omogoči, da lahko zoper njih hitreje ukrepajo.

V drugi skupini so kupci, s katerimi Špica sodeluje že vrsto let. Dobro sodelovanje temelji na obojestranskem zadovoljstvu in zaupanju, ki temelji na poravnavanju obveznosti v dogovorjenem roku. S temi kupci ima Špica dogovorjene drugačne plačilne pogoje, ki predpisujejo financiranje kupca od 30 do 60, lahko celo do 90 dni po izdanem računu.

Kupci iz tretje in četrte skupine imajo posebne plačilne pogoje, dogovorjene na podlagi sklenjene pogodbe s Špico, in ki se razlikujejo od kupca do kupca.

Pri plačilnih pogojih Špice je treba izpostaviti dejstvo, da z vsemi obstoječimi dolžniki poslujejo s predplačilom. To pomeni, da imajo vse nove ponudbe, ki so izdane dolžniku, kot plačilni pogoj predplačilo. Navision omogoča blokado tistih kupcev, ki nimajo poravnanih obveznosti. S tem že pri kreiranju ponudbe opozori prodajalce na to, da morajo s takimi kupci poslovati previdno.

3.2.3 Tedenska poročila o terjativah

S pomočjo že omenjenih standardnih poročil zaposleni tedensko prejmejo poročilo o dolžnikih. Poročilo vsebuje podatek o višini in starosti dolga ter morebitne opombe pri posameznem dolžniku. Namen poročil je opozoriti zaposlene o dolžnikih in jih pripraviti na ustrezno komuniciranje in sodelovanje z dolžniki v prihodnosti. Primer strukture poročila je prikazan v prilogi 4.

3.2.4 Aktivna telefonska izterjava

Za izvedbo aktivne telefonske izterjave je zadolžen splošni oddelek. Dnevno pokličejo do 20 dolžnikov z domačega trga. Dolžniki so prikazani v poročilih o terjativah, v katerih sta podana višina ter trajanje dolga. Zadolženi za telefonsko izterjavo izmenično tri dni kličejo dolžnike, ki so dolžni največ, ter tri dni dolžnike, pri katerih je število dni od zapadlosti terjatve je najvišje. S telefonsko izterjavo pričnejo 20. dan po zapadlosti računa.

Za lažje komuniciranje s konkretnim kupcem/dolžnikom pred klicem pridobijo vse pomembne informacije o terjatvi in dolžniku. Vse pomembne informacije naj bi bile zabeležene na izdanem računu in v morebitnih opombah na računu. Med pogostejše opombe sodijo posebni dogovori med prodajalcem in kupcem pred izvedbo projekta oziroma naknadni dogovori med samo izvedbo v primeru, ko določeni deli projekta niso bili zaključeni ali ni bila dobavljena vsa naročena oprema.

Ob prvem klicu konkretnega dolžnika morajo klicatelji vzpostaviti komunikacijo z ustrezno osebo na strani dolžnika, največkrat je to odgovorna oseba za obveznosti do dobaviteljev v računovodstvu. Klicatelji v Špici pridobljene podatke o kontaktni osebi vnesejo v opombe h konkretnemu kupcu, da so tako dostopni vsem zaposlenim, predvsem pa tistim, ki bodo v prihodnosti opravljali telefonsko izterjavo.

Klicatelji morajo pred izterjavo preveriti, ali je klicani kupec/dolžnik prejel izdani račun. V kolikor računa nima, mu kopijo računa takoj pošljejo po elektronski pošti ali telefaksu ter naknadno po pošti. Zaradi lažje sledljivosti in nepotrebnih vmesnih administrativnih členov ponovno poslani račun naslovijo na odgovorno osebo, s katero so opravili telefonski pogovor. Po preteku dveh dni pri naslovniku preverijo, ali so tokrat račun prejeli, in pogovor izkoristijo za poizvedbo o tem, ali je na računu kaj spornega, kar bi lahko bilo razlog za neplačilo.

V primeru, ko pa je dolžnik račun prejel, mora klicatelj pridobiti podatek, kaj je vzrok za neplačilo. Najpogostejši vzroki so zavrnjeni računi, ki jih še niso uspeli uskladiti, oziroma pomanjkanje sredstev za plačilo računa s strani kupca.

Zavrnitve računa se nanašajo bodisi na sporni rok plačila, garancijo, obračunane ure, bodisi na druge elemente na računu. Težave poskušajo s kupcem rešiti v najkrajšem možnem času. Z dolžnikom poskušajo klicatelji določiti nov termin za plačilo računa. Če ima dolžnik težave z denarnimi sredstvi, mu predlagajo kompenzacijo. Pri tem je pomembno, da klicatelj ves čas vztraja pri čim krajšem roku plačila in zanesljivosti plačila.

Največkrat en sam klic ni dovolj, zato morajo klicatelji opraviti več klicev h konkretnemu dolžniku. Če kljub temu dolžnik ne poravnava svojih obveznosti, morajo klicatelji o tem obvestiti odgovorne osebe v podjetju, da se pričnejo drugi ukrepi za izterjavo terjatev. Skrajni ukrep za izterjavo je izvršba, opisana v drugem poglavju.

3.2.5 Uvedba limitov in dobava pod posebnimi pogoji

Dolg oziroma odprte terjatve do hčerinskih podjetij v Špici obravnavajo ločeno. Uvedli so tako imenovani limit finančnih obveznosti. To pomeni, da so za vsako hčerinsko podjetje določili višino dolga v obliki limita, ki ga ne smejo presežati. V kolikor podjetje presega limit, mu Špica ne dobavi naročene opreme. Limit se skozi obdobje zmanjšuje, kar pomeni, da so hčerinska podjetja prisiljena hitreje poravnati svoj dolg. Da ukrep ne bi bil zelo

restriktiven, so pustili odprte možnosti za dobavo pod posebnimi pogoji. Pri tem so ločili mala naročila od velikih.

- **Mala naročila** se nanašajo na razširitve oziroma nadgradnje obstoječih sistemov in nakup rezervnih delov. V kolikor naročnik presega dogovorjeno višino dolga, mora v pisni obliki zaprositi vodjo divizije v Špici za odobritev dobave.
- **Velika naročila** se nanašajo na vse nove sisteme in naročila v vrednosti 2000 € in več. V kolikor naročnik ob takem naročilu presega dogovorjeno višino dolga in opremo nujno potrebuje, lahko zaprosi za nujno dobavo. Prošnja mora biti poslana v pisni obliki in mora vsebovati informacije o končnem uporabniku in njegovem finančnem stanju, velikosti projekta, plačilnih rokih med hčerinskim podjetjem in končnim uporabnikom, morebitnih bančnih garancijah za konkretni projekt, pogojih v prodajni pogodbi in višini marže konkretnega projekta.

Poleg tega so v Špici uvedli zamudne obresti do hčerinskih podjetij in možnost direktnega nakupa končnega uporabnika iz držav hčerinskih podjetij pri Špici.

3.3 Analiza terjatev Špice

S pomočjo enačb v točki 2.3 bom v nadaljevanju predstavila podatke, ki se nanašajo na sestavo gibljivih sredstev, sestavo terjatev in gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev v Špici. V prvem delu se analiza nanaša na kratkoročne poslovne terjatve, v drugem in tretjem delu pa samo na kratkoročne terjatve do kupcev.

3.3.1 Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih

V tabeli 2 prikazujem stanje kratkoročnih poslovnih terjatev in stanje kratkoročnih sredstev v obdobju 2007–2009. Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih se je v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 minimalno zvišal in v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 25 odstotnih točk. Del zmanjšanja kratkoročnih poslovnih terjatev je posledica sprejetih ukrepov Špice za zmanjševanje kratkoročnih terjatev do kupcev, del pa nižje vrednosti prodaje v letu 2009. Prodaja je namreč tista, ki je izvor za nastanek kratkoročnih terjatev do kupcev, ki so del kratkoročnih poslovnih terjatev. Zato zmanjšanje prodaje pomeni tudi zmanjšanje kratkoročnih poslovnih terjatev v istem obdobju.

Tabela 2: Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih sredstvih

	31. 12. 2007	31. 12. 2008	31. 12. 2009
Kratkoročne poslovne terjatve	2.598.302,00	2.763.304,00	1.910.135,00
Kratkoročna sredstva	3.440.507,00	3.571.315,00	3.648.385,00
Odstotek vseh terjatev v kratkoročnih sredstvih	75 %	77 %	52 %

Vir: Interni vir Špice.

Sestavo kratkoročnih sredstev za obdobje 2007–2009 prikazujem v prilogi 1. Iz slik je razvidno, da kratkoročne poslovne terjatve zajemajo največji delež v kratkoročnih sredstvih.

V Špici poslovne terjatve delijo na dolgoročne in kratkoročne, te pa naprej na terjatve do kupcev, dana predplačila, terjatve za vstopni davek na dodano vrednost in davek od dohodkov pravnih oseb, terjatve do Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, terjatve do Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in terjatve do delavcev. Kratkoročne terjatve do kupcev izhajajo iz prodaje in zajemajo ključni del vseh kratkoročnih poslovnih terjatev.

3.3.2 Sestava in gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev

Kratkoročne terjatve do kupcev v Špici delijo v tri skupine:

- kratkoročne terjatve do partnerjev v tujini;
- kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij v tujini;
- kratkoročne terjatve do domačih kupcev.

Tabela 3 prikazuje vrednost kratkoročnih terjatev do kupcev po omenjenih skupinah. Iz tabele je razvidno, da se je delež kratkoročnih terjatev do domačih kupcev v letu 2009 zmanjšal za 7 odstotnih točk v primerjavi z letom 2008. Dejstvo je, da se aktivna telefonska izterjava izvaja le za domače dolžnike, kar bi utegnilo biti vzrok za ta rezultat. Tabela 3 prikazuje tudi, da velik del kratkoročnih terjatev do kupcev, od dobrih 43 % do dobrih 50 % v obdobju 2007–2009, predstavljajo kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij, kar je sicer manjši problem kot terjatve do ostalih kupcev, a vendar nakazuje na neučinkovitost sprejetega ukrepa za zmanjševanje teh terjatev. V prilogi 2 podrobneje prikazujem vrednosti terjatev do hčerinskih podjetij. Špica Sustavi iz Zagreba je uspela zmanjšati terjatve za približno 180.000 €, a je kljub temu še vedno največji dolžnik med hčerinskimi podjetji.

Tabela 3: Kratkoročne terjatve do kupcev in členitev na tri skupine kupcev

	31. 12. 2007	2007 %	31. 12. 2008	2008 %	31. 12. 2009	2009 %
Tujina – partnerji	93.757	3,7	59.656	2,2	40.783	2,2
Tujina – hčerinska podjetja	1.119.980	44,2	1.169.297	43,3	918.387	50,3
Domači kupci	1.320.612	52,1	1.474.561	54,5	866.568	47,5
Skupaj	2.534.349	100	2.703.514	100	1.825.738	100

Vir: Interni vir Špice.

V prilogi 3 prikazujem gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev za leto 2008 in 2009. Konec leta 2008 je opaziti naraščanje kratkoročnih terjatev do kupcev zaradi povečanja števila neplačil in dolžnikov. V začetku leta 2009 se je iz podobnih razlogov, ki so se pojavili kot posledica gospodarske krize, zmanjšala tudi vrednost prodaje. Zmanjšanje prodaje je bilo v določeni meri tudi razlog za zmanjšanje terjatev do kupcev. Prodaja se je v drugem četrtletju stabilizirala, zato bi zmanjšanje kratkoročnih terjatev do kupcev v drugi polovici leta 2009 pripisala sprejetim ukrepom.

3.3.3 Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev in dnevi vezave terjatev do kupcev

V tabeli 4 prikazujem koeficient obračanja kratkoročnih terjatev do kupcev in dneve vezave kratkoročnih terjatev do kupcev v obdobju od 2007 do 2009. Pri tem bi opozorila, da Špica pri določenih projektih zahteva od kupcev predplačilo. Predplačila so bila v letu 2007 in 2008 prej izjema kot pravilo, uporabljali pa so jih predvsem pri večjih projektih v tujini. Poleg tega so kot predplačilo zahtevali določen odstotek celotne vrednosti projekta. V letu 2009 je poslovanje s predplačilom postalo pogostejše, a realiziranih projektov s takim pogojem ni bilo veliko. Razlog za majhen obseg predplačil so predvsem zahteve kupcev, ki kot pogoj za nakup zahtevajo možnost odloženega plačila in s tem pogojujejo svoj nakup.

Glede na nižjo vrednost koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev do kupcev v letu 2009 v primerjavi z letoma 2007 in 2008 lahko sklepamo, da skrajšanje plačilnih pogojev kot eden izmed ukrepov ni bilo uspešno, saj nižja vrednost omenjenega kazalnika pomeni počasnejše obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev.

Tabela 4: Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev in dnevi vezave terjatev do kupcev

	2007	2008	2009
Povprečje kratkoročnih terjatev do kupcev	2.413.296,64	2.625.965,50	2.264.626,00
Čisti prihodki od prodaje	6.261.415,00	7.085.836,00	5.605.410,00
Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev	2,59	2,70	2,48
Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev	141	135	147

Vir: Interni vir Špice.

Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev so se v letu 2009 povečali v primerjavi z letom prej in so znašali 147 dni. To pomeni, da je v Špici minilo v povprečju 147 dni od prodaje do plačila. Iz tega bi lahko sklepali, da je kupec, s katerim je bil dogovorjen rok plačila 30 dni, zamujal s plačilom v povprečju kar 117 dni.

3.4 Ocena uspešnosti sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev v Špici

Uspešnost sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev v Špici ni mogoče natančno oceniti, zaradi kratkega časa uporabe in dejstva, da ni mogoče oceniti za koliko bi terjatve narasle oziroma za koliko bi se podaljšali dnevi vezave, če teh ukrepov ne bi sprejeli. Kljub temu pa bi lahko na podlagi vseh zunanjih dejavnikov, ki so spremljali poslovanje Špice, njeno prodajo in z njo povezane terjatve v času že sprejetih ukrepov v letu 2009, trdili, da so imeli ukrepi za zmanjševanje terjatev več pozitivnih učinkov kot negativnih. Gospodarska kriza, ki spremlja poslovanje podjetij v teh časih, je številnim podjetjem povzročila mnogo težav. Plačilna nedisciplina se je, kot smo že omenili, še povečala. To je ključni razlog za pozitivno oceno sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev v Špici. Sprejeti ukrepi so vplivali na zmanjšanje terjatev in preprečili nekontrolirano povečanje novih terjatev, ki bi podjetje lahko vodile k neuspešnemu poslovanju. Pozitivna ocena uspešnosti temelji tudi na rezultatih že predstavljene analize. Tako na primer priloga 1 prikazuje zmanjšanje deleža kratkoročnih

poslovnih terjatev v vseh kratkoročnih sredstvih v letu 2009 v primerjavi z letoma 2008 in 2007. Priloga 3, ki prikazuje gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev v letu 2008 in 2009, pa prikazuje, da so bile kratkoročne terjatve do domačih kupcev v letu 2009 manjše od kratkoročnih terjatev do tujih kupcev glede na leto 2008, ko so bile kratkoročne terjatve do domačih kupcev večje od kratkoročnih terjatev do tujih kupcev. Ta rezultat kaže, da je bilo več sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev usmerjenih na domače kupce ter njihovo uspešnost.

SKLEP

S pojavom gospodarske krize so v gospodarstvu, tako domačem, evropskem kot tudi svetovnem, pričeli z iskanjem rešitev za ublažitev krize in njenih posledic. Ekonomisti, politiki, podjetniki in finančniki so začeli sprejemati ukrepe, ki bi umirili negativna gibanja v gospodarstvu na vseh področjih. Gospodarska kriza je prizadela mala, srednja in velika podjetja. Podjetja, ki so želela uspešno premagati krizo, so morala sprejeti nove kratkoročne strategije, prilagojene nastalim razmeram v gospodarstvu.

V prvem delu diplomskega dela sem se osredotočila na predstavitev ključnih vzrokov za nastanek gospodarske krize. Uspešen izhod iz gospodarske krize temelji in bo temeljil na sprejetih ukrepih politike posameznih držav in skupnosti. Ker je bil eden izmed ključnih ukrepov za izhod iz velike depresije preoblikovanje finančne politike, je tudi izhod iz današnje krize možno iskati na podoben način. V Sloveniji bi bilo ob preoblikovanju finančne politike smiselno tudi preoblikovanje sodnega sistema in sprejetje strožjih zakonov zoper neplačnike.

V Špici so se na pojav gospodarske krize odzvali pravočasno in sprejeli nekaj ključnih ukrepov za ohranjanje uspešnega poslovanja. Sprejeti ukrepi so bili usmerjeni na vsa delovna področja, ključni pa so bili sprejeti na področju prodaje. Ukrepi, ki sem jih predstavila v drugem in tretjem delu diplomskega dela, so bili namenjeni predvsem predprodajnim aktivnostim in uspešnemu zaključku prodajnega cikla. Uspešno zaključeni projekti so namreč le tisti, ki so bili dejansko tudi plačani.

Rezultati analize terjatev v zadnjem poglavju diplomskega dela so podlaga za oceno uspešnosti sprejetih ukrepov za zmanjševanje terjatev v Špici. Gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev je bilo v drugi polovici leta 2009 ugodno. Kratkoročne terjatve do kupcev na dan 31. 12. 2009 so bile za 877.776 € manjše kot na isti dan leta 2008. Odstotek kratkoročnih poslovnih terjatev v letu 2009 je ugodnejši kot leta 2008. Na podlagi teh rezultatov so sprejeti ukrepi v Špici uspešni. Dnevi vezave kratkoročnih terjatev do kupcev pa kažejo nasprotno, saj se je število dni vezave kratkoročnih terjatev do kupcev v letu 2009 povečalo za 12 dni v primerjavi z letom 2008. Ta rezultat nakazuje na neuspešnost sprejetega ukrepa o skrajšanju plačilnih pogojev. Kljub temu so imeli sprejeti ukrepi več pozitivnih učinkov in je bila njihova uvedba smiselna in v tem kratkem času uspešna.

Za sprejetje ukrepov je bila ključnega pomena posodobljena informacijska infrastruktura, ki je temeljila na uvedbi novih programov, opisanih v tretjem poglavju diplomskega dela. Poleg tega pa so k uspešnosti pripomogli tudi hitra reakcija na spremembe v okolju, zaznava pomembnosti ukrepov pri zaposlenih in njihovo upoštevanje le-teh.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES pobotanje. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstransko_pobotanje/O_storitvi
2. Albrecht, M., Fric, D., Grum, P., Hajdinjak, P., Košak, M., Maletič, M., Mrak, M., Ojsteršek, D., Podberšič, M., Rant, V., Rigelnik, M., & Valentinčič, A. (2008). Posledice finančne krize na razvoj realnega sektorja in obeti za prihodnost: primer Slovenije. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje* (str. 85–98). Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o.
3. Bruto domači proizvod, letni podatki, Slovenija. Najdeno 06. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=20>
4. *Dober partner, dober posel*. Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu: <http://www.eracunovodstvo.org/blog/gostujoci-prispevek/dober-partner-dober-posel/>
5. European Economy. (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. (Št. 7/2009). Najdeno 07. aprila 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf
6. Fidermuc, K., (2010, 25. marec). Dober partner, dober posel. *E-revir*. Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/gostujoci-prispevek/dober-partner-dober-posel/>
7. Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
8. Jamnik, M. & Sibirčič, J. (2009, 16. februar). *Zavarujte svoje terjatve!* Kapital, str. 46–48.
9. Klun, M. (2008, junij). Uvodni nagovor Miroslava Kluna, predsednika OZS, na mednarodnem posvetu o plačilni nedisciplini, junij 2008. Najdeno 10. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=10&ID=15626>
10. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov (tretja dopolnjena izdaja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.
11. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lah, E. (2009, 14. december). *Nadaljnega razvoja finančne krize ne more nihče napovedati*. Bančni vestnik, str. 2–9.
13. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Obligacijski zakonik. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200797&stevilka=4826>
15. Olivier Blanchard (2006). *Macroeconomics*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey; 07458.
16. Rant, V. (2008). Anatomija globalne finančne krize. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje* (str. 55–66). Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

17. Rems, P. & Rems, M. (1999). *Učinkovita izterjava dolgov*. Ljubljana: Založniška hiša Primath, d. o. o.
18. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Zagreb: Naklada Mate, Ljubljana: GV Založba.
19. Slapničar, S. (2009). Analiza računovodskih izkazov. Gradivo za študente.
20. Slovenski računovodski standardi. Najdeno 13. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>
21. Stanovnik, T. (2009). *Špica standardi poročanj*. Ljubljana.
22. Stopnja rasti realnega BDP-ja. Najdeno 06. marca 2010 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>
23. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
24. Velika depresija. Najdeno 11. marca 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Depression (13. 03. 2010)
25. Volk, D. (2009). *Izvršba – izterjava denarnih terjatev*. Ljubljana: Planet GV.
26. Vukovič, K. (2009, maj). Faktoring. Bilten Unikum, str. 3–5.
27. Zakon o izvršbi in zavarovanju. Uradni list RS št. 40/2004 - ZIZ-UPB1.

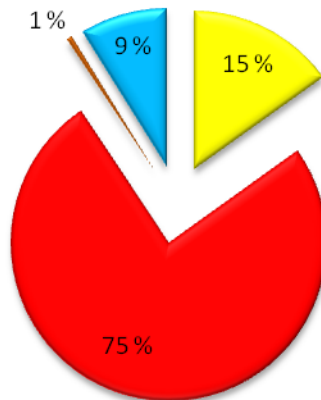
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Sestava kratkoročnih sredstev na dan 31. 12. 2007, na dan 31. 12. 2008 in na dan 31. 12. 2009	1
Priloga 2: Kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij v obdobju od 2007 do 2009	3
Priloga 3: Gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev v letu 2008 in letu 2009	5
Priloga 4: Primer tedenskega poročila o odprtih terjativah	6

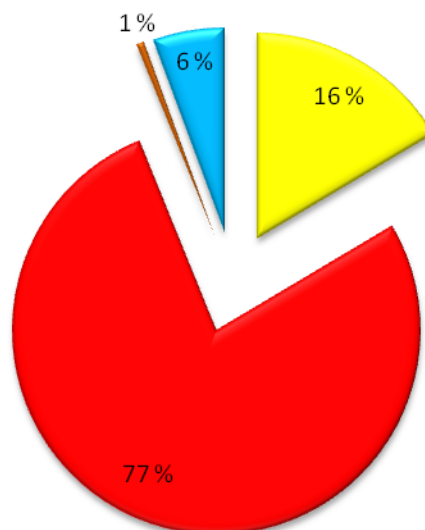
Sestava kratkoročnih sredstev na dan 31. 12. 2007

■ Zaloge ■ Kratkoročne poslovne terjatve ■ Kratkoročne finančne naložbe ■ Denarna sredstva



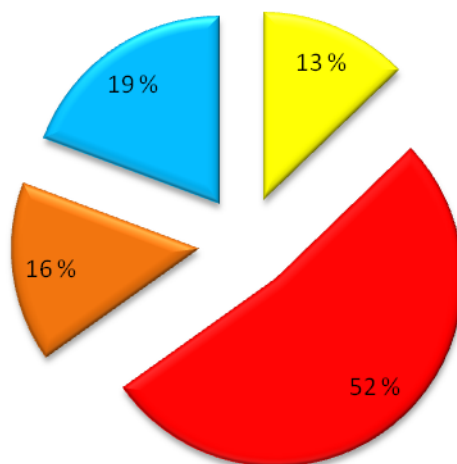
Sestava kratkoročnih sredstev na dan 31. 12. 2008

■ Zaloge ■ Kratkoročne poslovne terjatve ■ Kratkoročne finančne naložbe ■ Denarna sredstva



Sestava kratkoročnih sredstev na dan 31. 12. 2009

■ Zaloge
 ■ Kratkoročne poslovne terjatve
 ■ Kratkoročne finančne naložbe
 ■ Denarna sredstva

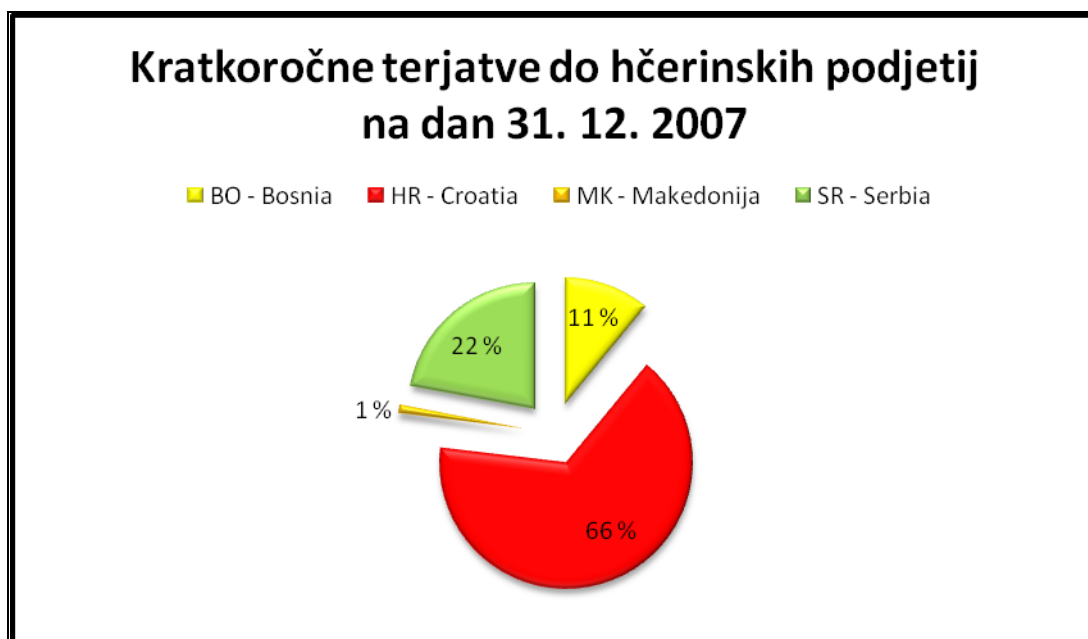


Sestava kratkoročnih sredstev

	1. 1. 2007	31. 12. 2007	1. 1. 2008	31. 12. 2008	1. 1. 2009	31. 12. 2009
Zaloge	477.245	520.348	520.348	588.401	588.401	467.492
Kratkoročne poslovne terjatve	2.068.315	2.598.302	2.598.302	2.763.304	2.763.304	1.910.135
Kratkoročne finančne naložbe	42.530	19.084	19.084	21.721	21.721	566.574
Denarna sredstva	315.164	302.773	302.773	197.889	197.889	704.184
KRATKOROČNA SREDSTVA	2.903.254	3.440.507	3.440.507	3.571.315	3.571.315	3.648.385

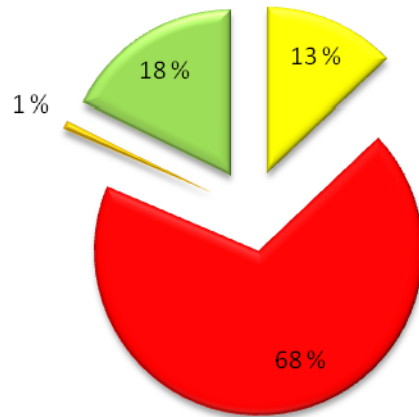
Priloga 2: Kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij v obdobju od 2007 do 2009

Hčerinska podjetja	31. 12. 2007	2007	31. 12. 2008	2008	31. 12. 2009	2009
BO – Bosnia	123.110,00	11 %	151.417,00	13 %	109.840,00	12 %
HR – Croatia	737.850,00	66 %	800.367,00	68 %	621.173,00	68 %
MK – Makedonija	11.879,00	1 %	9.787,00	1 %	5.043,00	1 %
SR – Serbia	247.141,00	22 %	207.726,00	18 %	182.331,00	20 %
Skupaj	1.119.980,00	100 %	1.169.297,00	100 %	918.387,00	100 %



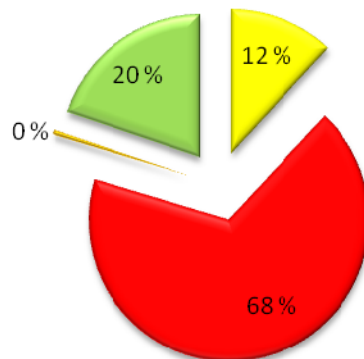
Kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij na dan 31. 12. 2008

■ BO - Bosnia ■ HR - Croatia ■ MK - Makedonija ■ SR - Serbia



Kratkoročne terjatve do hčerinskih podjetij na dan 31. 12. 2009

■ BO - Bosnia ■ HR - Croatia ■ MK - Makedonija ■ SR - Serbia



Priloga 3: Gibanje kratkoročnih terjatev do kupcev v letu 2008 in letu 2009



Priloga 4: Primer tedenskega poročila o odprtih terjatvah



Receivables by customer in EUR

SITE MAP

Špica SLO

All

7.5.2010

Kupec dolžnik	Overdue under 30 days	Overdue 30 - 60 days	Overdue 60 - 90 days	Overdue 90 - 120 days	Overdue 120 - 150 days	Total		Opomba
Total	195.309	114.148	267.225	184.657	13.252	1.286.847		
Dolžnik 1	2.949	34.434	96.175	65.473	6	409.951		LIMIT 340K€/2
Dolžnik 2	3.960	14.150	92.371	48.983		159.465		PAZI !!
Dolžnik 3	13.123	16.400	33.161	1.888	2.306	98.092		LIMIT 340 K€/2
Dolžnik 4	13.626	730	28	39.365	453	83.017		LIMIT 80 K€/2
Dolžnik 5	2.558	1.765	1.452	2.982		70.127		LIMIT 60 K€/2
Dolžnik 6						41.303		STEČAJ
Dolžnik 7	-50			8.650	293	31.481		LIMIT 60 K€/2
Dolžnik 8	605	696	8.646	3.718	-370	19.716		TOŽBA
...							