

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA LAMPRET

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA LAMPRET

KOPER, 2018



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PLAČILNA NEDISCIPLINA IN NJEN VPLIV NA  
SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Eva Lampret

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Jana Hojnik



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga predstavlja problem plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu. Podjetja morajo predvidevati finančna tveganja, zagotavljati zadostne likvidnostne rezerve, ustrezno zavarovati svoje terjatve, se informirati o poslovnih partnerjih pred sklenitvijo poslov, skupno ustvariti preventivni sistem, da se ne znajdejo v težavah. Nujno potreben je tudi vpogled v samo zakonodajo države, ki je potrebna reform, da bi se problem plačilne nediscipline pričel reševati in izkoreninjati iz slovenskega gospodarstva. Na podlagi raziskave na omejenem vzorcu sedmih podjetij ter intervjuja z direktorjem savinjsko-šaleške gospodarske zbornice smo ugotovili, da je problem plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu še kako prisoten.

*Ključne besede:* plačilna nedisciplina, plačilna sposobnost, plačilna nesposobnost, financiranje poslovanja podjetja, finančno tveganje, zavarovanje terjatev, bonitetna ocena, večstranski pobot obveznosti, kapitalska ustreznost, poslovna kultura.

## SUMMARY

The problem presented in this final project is the lack of payment discipline in Slovenian economy. Companies have to expect financial risks, provide sufficient liquidity buffers, adequately insure their receivables, inform themselves about business partners before making any deals and collectively create a preventive system to avoid any difficulties. A perusal into state legislation is also needed, so that the problem of payment discipline starts solving and eradicating from Slovenian economy. Based on a research, made with a limited sample of seven companies and an interview made with the director of the Chamber of Commerce of the Savinja and Šalek Region, we concluded that there indeed is a problem with payment discipline in Slovenian economy.

*Key words:* payment indiscipline, solvency, insolvency, company financing, financial risk, credit insurance, credit rating, multilateral debt reconciliation, capital adequacy, business culture.

UDK: 658.14/.17(043.2)



## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Jani Hojnik za vso pomoč, usmeritve in potrpežljivost v času izdelave zaključne projektne naloge. Zahvaljujem se tudi vsem predstavnikom podjetij, ki so sodelovali pri raziskavi ter direktorju savinjsko–šaleške gospodarske zbornice G. Franciju Kotniku, ki si je vzel čas in celovito odgovoril na vsa zastavljena vprašanja.*

*Vsekakor pa gre velika zahvala tudi moji družini za vso moralno podporo in omogočeno šolanje.*





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev problematike in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
<b>2</b>	<b>Financiranje poslovanja podjetja</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Plačilna sposobnost</b> .....	<b>6</b>
3.1	Zagotavljanje plačilne sposobnosti .....	8
3.2	Plačilna nesposobnost .....	9
<b>4</b>	<b>Finančno tveganje</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Obveznostno pravo in terjatve</b> .....	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Zavarovanje terjatev</b> .....	<b>15</b>
6.1	Instrumenti za zavarovanje plačil .....	15
6.2	Bančna garancija (garant) .....	15
6.3	Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici.....	16
<b>7</b>	<b>Etika v povezavi s plačilno nedisciplino</b> .....	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>Kapitalska ustreznost</b> .....	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>AJPES in večstranski pobot obveznosti – ePOBOT</b> .....	<b>21</b>
<b>10</b>	<b>Statistike AJPES</b> .....	<b>22</b>
10.1	Insolventnost.....	22
10.2	Dospele neporavnane obveznosti pravnih oseb .....	22
10.3	Poročilo o večstranskem pobotu .....	23
<b>11</b>	<b>Plačilna nedisciplina</b> .....	<b>24</b>
11.1	Preprečevanje nastanka plačilne nediscipline .....	25
11.2	Bonitetna ocena.....	25
<b>12</b>	<b>Empirični del – stanje v praksi</b> .....	<b>27</b>
12.1	Opredelevitev raziskave.....	27
12.1.1	Namen raziskave z uporabo strukturiranega vprašalnika .....	27
12.1.2	Potek raziskave z uporabo strukturiranega vprašalnika.....	27
12.2	Rezultati strukturiranega vprašalnika.....	28
12.3	Ugotovitve rezultatov raziskave s strukturiranim vprašalnikom .....	38
12.4	Intervju .....	39
<b>13</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>44</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>47</b>
	<b>Pravni viri</b> .....	<b>48</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>49</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>51</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Število začelih postopkov zaradi insolventnosti (2009–2017) .....	22
Slika 2: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2018, po mesecih .....	23
Slika 3: Tveganje neplačila po AJ PES kriterijih .....	26
Preglednica 1: Lastnosti podjetij .....	28
Preglednica 2: Opredelitev pojma "plačilna nedisciplina" .....	29
Preglednica 3: Soočanje s problemom plačilne nediscipline v praksi .....	29
Preglednica 4: Delež terjatev v obratnih sredstvih podjetja .....	30
Preglednica 5: Delež terjatev, katere so že presegle rok plačila .....	30
Preglednica 6: Načini izterjave terjatev .....	31
Preglednica 7: Zavarovanje terjatev .....	31
Preglednica 8: Obvezni večstranski pobot obveznosti .....	32
Preglednica 9: Terjatve v povezavi s plačilno sposobnostjo podjetja .....	32
Preglednica 10: Zmanjšanje problema plačilne nediscipline .....	33
Preglednica 11: Dejavniki, ki vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja .....	34
Preglednica 12: Dolgoročna plačilna sposobnost v povezavi z dobro zastavljeno strategijo s strani finančnega direktorja .....	34
Preglednica 13: Pošteno delovanje v povezavi s uspešnostjo podjetja .....	35
Preglednica 14: Neetično ravnanje podjetnikov v povezavi s plačilno nedisciplino .....	35
Preglednica 15: Plačilna nedisciplina, kot razlog za propadanje podjetij .....	36
Preglednica 16: Primerjava domačih podjetij s tujimi podjetji, glede na plačilno discipliniranost .....	36
Preglednica 17: Državne institucije, kot vzor ostalim podjetjem .....	37
Preglednica 18: Zakonske ureditve na področju plačilne nediscipline .....	37
Preglednica 19: Predlagane rešitve s strani omejenega vzorca sedmih podjetij .....	38

## KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
EURIBOR	Euro Interbank Offer Rate
EMMI	European Money Markets Institute
NLB	Nova ljubljanska banka
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
ZPOMZO	Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti
ZIZ	Zakon o izvršbi in zavarovanju
ZFZ	Zakon o finančnih zavarovanjih
ZPreZP	Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo



# 1 UVOD

Uvodni del naloge služi za predstavitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč, namena in ciljev zaključne projektne naloge, metod za doseganje ciljev zaključne projektne naloge ter predpostavk in omejitev pri obravnavanju problema.

## 1.1 Opredelitev problematike in teoretična izhodišča

Ustvariti uspešno podjetje so zagotovo sanje in cilji vsakega bodočega podjetnika. A v realnosti je pot do uspeha polna preprek, vzponov in padcev, neuspehov in učenja na lastnih napakah. Živimo v času, ko je trg prenasičen z izdelki in storitvami, konkurenca raste iz dneva v dan, zato obstanejo le podjetja z dolgoročnimi izkušnjami ali pa tista z resnično inovativnimi idejami, ki znajo svoje izdelke ali storitve diferencirati, imajo dobro zastavljene strategije in si namesto vprašanja "Kako biti najboljši?" postavljajo vprašanje "Kako biti unikaten in našim izdelkom/storitvam podati vrednost, ki jo kupci cenijo?".

Ena izmed preprek, ki na začetku morda še ni opazna in problematična, a sčasoma "izpije" vsa sredstva podjetja, je plačilna nedisciplina. Plačilna nedisciplina je eden izmed večjih problemov slovenskega gospodarstva.

GZS (2018) nam v naslednjem stavku predstavlja problem plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu:

Plačilna nedisciplina je že vrsto let globoko vraščena v slovenski družbi in poslovni praksi, njene posledice pa postajajo v zadnjem času vse bolj usodne, saj so z njo povezani najosnovnejši problemi slovenskega gospodarstva.

Zavira razvoj in obstoj gospodarskih subjektov, ki se že tako ali tako borijo za svoj obstoj zaradi vse bolj zahtevnega trga. Podjetja za svoje poslovanje potrebujejo sredstva, naloga podjetnikov oz. managementa podjetja pa je ta sredstva obvladovati in z njimi ravnati tako, da so vedno, v vsakem trenutku sposobna poravnati svoje obveznosti in plačati stroške poslovanja (Juričič 2006, 135).

Juričič (2006) navaja:

Zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja je najpomembnejši cilj finančne funkcije. Podjetja morajo poslovati tako, da so svoje obveznosti sposobna plačati v vsakem trenutku, na dolgi rok – poskrbeti morajo torej za solventnost in ne samo za likvidnost. V primeru plačilne nediscipline in večanja terjatev pa sredstva počasi kopnijo, kar podjetja sili v zadolževanje, zadolževanja pa pogosto vodijo v stečaje (Juričič 2006, 135).

Kako obvladovati sredstva, ki jih imamo na voljo in kljub temu investirati, se širiti, izboljševati je vprašanje, kateremu bi morala podjetja namenjati več pozornosti. Tu je ključna dobro zastavljena strategija, ki pa mora biti tudi pravilno izvedena. S takšnim vprašanjem se pravzaprav vsakodnevno srečujemo vsi posamezniki. Kako se z mesečno plačo prebijati iz

dneva v dan in kako s sredstvi, ki jih imamo na voljo plačati položnice, najemnino, prehrano in ostale, nujno potrebne stvari ter si kljub temu kdaj kaj privoščiti, brez zadolževanja.

Kaj sploh je plačilna nedisciplina? Pomeni zakasnelo plačevanje svojih obveznosti, nespoštovanje zastavljenih rokov, načinov poravnave svojih obveznosti, nenazadnje nespoštovanje svojih poslovnih partnerjev in poslovne kulture (GZS 2018).

Podjetja, ki svojih obveznosti niso sposobna plačati v zastavljenih rokih niso likvidna, niso kratkoročno plačilno sposobna. Tovrstnih podjetij je v slovenskem gospodarstvu zelo veliko. Samo v mesecu aprilu 2018 je bilo po statistikah AJPES-a, kar 3764 pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi (AJPES 2018d).

Sicer je v Sloveniji uveljavljen Zakon za preprečevanje zamud pri plačilih, ki naj bi odpravljal plačilno nedisciplino, tudi z uveljavitvijo obveznega večstranskega pobota, katerega upravljalet je AJPES. Ukrepi sicer kažejo minimalne pozitivne spremembe, pa vendar ne zadostne.

Slovensko gospodarstvo je majhno, večinoma sestavljeno iz malih in srednje velikih podjetij, zato je še toliko bolj pomembno, da se plačilno disciplinirajo in da poslujejo z zanesljivimi partnerji.

Dr. pravnih znanosti, Damjan Možina (2010, 3) ugotavlja, da je zagotavljanje plačilne discipline predvsem naloga civilnega prava. Neustrezna zakonodaja, s tem povezani neustrezni ukrepi za preprečevanje in neustrezno spoštovanje poslovne kulture ter ostali razlogi, zaradi katerih propadajo slovenska podjetja se morajo odpraviti, če želimo dvigniti slovensko gospodarstvo, preprečiti izgubljanje delovnih mest in dvigniti družbeno blaginjo.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Glavni namen zaključne projektne naloge je raziskati prisotnost plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu na primeru štirih podjetij in na tem omejenem vzorcu skušati ugotoviti katere so tiste dejavnosti, pri katerih je tovrsten problem še toliko bolj prisoten in kakšen vpliv ima plačilna nedisciplina na likvidnost podjetij.

Cilj naloge je sprva na splošno predstaviti tematike, ki so povezane z obravnavanim problemom – financiranje poslovanja podjetja, vire financiranja, plačilno sposobnost, zagotavljanje plačilne sposobnosti, plačilna nesposobnost in finančno tveganje. V nadaljevanju želimo na kratko predstaviti obveznostno pravo, ki ureja terjatve, opredeliti zavarovanje terjatev in načine zavarovanja. Opredelili bomo tudi kapitalsko ustreznost in kapitalsko strukturo podjetij ter povezavo med etiko in plačilno sposobnostjo podjetja. Predstaviti želimo tudi AJPES oz. konkretnejše večstranski obvezni pobot terjatev. Na kratko bomo predstavili tudi zakonsko ureditev tega področja.

Opredeliti želimo tudi vzroke za nastanek plačilne nediscipline in posledice, kot so prisilna poravnava, stečaji in likvidacija podjetij. Prav tako pa želimo raziskati ustreznost uveljavljenih ukrepov za plačilno nedisciplino oz. njihovo upoštevanje v praksi ter spopadanje podjetij s tem problemom.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Teoretičen del bo temeljil na literaturi tako domačih, kot tujih avtorjev. Uporabili bomo metodo povzemanja na podlagi strokovnih revij, člankov in knjig.

V empiričnem delu bomo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja. Želimo pridobiti informacije, ki se nanašajo na obsežnost problema plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu, zato je za potrebe tovrstne raziskave intervju podjetnikov najboljši način pridobitve podatkov iz prakse. Načrtujemo izvedbo raziskave v obliki strukturiranega intervjuja, vprašanja pa se bodo nanašala predvsem na vpliv plačilne nediscipline na poslovanje podjetij, ustreznost uveljavljenega obveznega večstranskega pobota, na kakšen način se zavarujejo terjatve in kako poteka njihova izterjava ter kakšne izkušnje imajo podjetniki s tujimi podjetji v primerjavi z domačimi.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljamo, da je plačilna nedisciplina v Sloveniji zelo razširjen problem, ki onemogoča razvoj slovenskega gospodarstva. Prav tako predpostavljamo, da je poslovna etika v tujini močnejša kot na domačem trgu in je zato problem plačilne nediscipline v tujini manj prisoten.

Omejitve pri zaključni projektni nalogi so predvsem zastarelost podatkov in člankov, vezanih na to temo.

Zaradi uporabe kvalitativne metode raziskovanja, s katero želimo pridobiti informacije iz prakse pa so naše omejitve pridobitev podjetnikov, ki so pripravljeni sodelovati pri pripravi zaključne projektne naloge z odgovori na vprašanja. V kolikor podjetja ne bodo pripravljena sodelovati v obliki intervjuja, jih bomo povabili k pisnemu izpolnjevanju vprašanj.

## 2 FINANCIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

Vsak podjetnik se sreča s situacijo, ki od njega zahteva denar. Denar je potreben že ob sami ustanovitvi podjetja, torej ob zagonu, udejanjenju ideje v realnosti. Podjetja potrebujejo denar za nemoteno poslovanje, za rast podjetja, prodor na tuje trge, oglaševanje, za zagotavljanje likvidnosti, za raznorazne projekte, razširitve, modernizacije, ipd. Pridobitev financiranja pa je vprašanje, ki obsega aktivnosti ugotavljanja potrebnih sredstev ter aktivnosti pridobivanja virov financiranja (Stupica 2005, 15).

Vire financiranja lahko razdelimo v dve kategoriji, in sicer notranji in zunanji viri. *Notranji viri* nastanejo znotraj podjetja preko dobička, amortizacij in notranjih rezerv. Podjetje se lahko financira tudi z izboljšavo koeficienta obračanja, z začasnimi prostimi sredstvi, preko davčnih olajšav in preko prestrukturiranja premoženja. *Zunanji viri* financiranja pa obratno od notranjih nastanejo zunaj podjetja, v večinski meri so dolžniški kadar se podjetja zadolžijo na bankah in pri drugih posojilodajalcih, izdajajo obveznice, ipd. Zunanji viri so prav tako lahko pridobljeni preko subvencij in drugih podpor podjetju (Stupica 2005, 16–17).

Način financiranja in obseg financiranja podjetja je odvisen od *življenjskega cikla podjetja*. Ob zagonu podjetja se potrebuje t. i. "semenski" kapital, ta je v obliki manjših zneskov, ki so potrebni za razvoj same ideje, za pripravo poslovnega načrta in za ustanovitev podjetja. Semenski kapital se pridobiva pretežno iz lastniških virov sredstev. V nadaljevanju, ko podjetje preide v razvojno fazo se prično pridobivati dolžniški viri sredstev in sredstva s strani investitorjev oz. sovlagateljev, saj podjetje še ni doseglo stanja, kjer lahko ustvarja dobiček in bi tako lahko financiralo razvoj izdelkov/storitev oziroma bi lahko zagotavljalo rast prodaje in podjetja. V zadnji, pozni fazi, ko se dejavnost podjetja že uveljavi, ko si je podjetje že ustvarilo neko ime in pridobilo določeno število kupcev pa se sredstva namenjajo pospeševanju rasti z namenom doseganja večjega dobička. Navadno se sredstva v pozni fazi pridobivajo znotraj podjetja, se pa podjetja v tej fazi tudi lažje zadolžijo, seveda odvisno od predhodnih poslovnih rezultatov in glede na boniteto (Stupica 2005, 18–19).

Zagotavljanje optimalne finančne in kapitalske strukture je nekaj, za kar si podjetja prizadevajo. Prekomerno zadolževanje podjetij slabi plačilno sposobnost, zato morajo osebe, ki so zadolžene za odločanje o financiranju (navadno finančni direktorji) poskrbeti za pravilna, optimalna razmerja med lastniškim in dolžniškim financiranjem. Pri dolžniškem financiranju se lahko omeni še dve vrsti zadolževanja, leasing in faktoring. Pri *leasingu* gre za lažje dostopno obliko financiranja in je pogosto edina možna za podjetja v zagonu oziroma za novoustanovljena podjetja. Stroški so pri tej obliki zadolževanja navadno višji, prav tako pa lastniško pravico za čas leasinga predamo posojilodajalcu. *Faktoring* pa je sestavljen iz treh poslovnih partnerjev, iz podjetja, kot prodajalca, kupca blaga ali storitev in faktorja, tj. podjetja, ki se ukvarja z odkupom terjatev. Deluje na način, da faktor odkupi terjatev od prodajalca, prevzame tveganje plačila in na koncu, če plačilo ni izvedeno v pravem času, prevzame nalogo izterjati dolg. Ta oblika financiranja se navadno uporablja le v primerih



kratkoročnega uravnavanja likvidnosti podjetja, v primerih visokih terjatev ter v primerih podjetij, ki so že v pozni fazi življenjske rasti in imajo nezapadle terjatve do kupcev, ki so zaradi določenih lastnosti zanimivi za faktoring družbe (Stupica 2005, 19–24).

V naslednjih poglavjih zaključne projektne naloge preučujemo finančno tveganje, saj je eden izmed dejavnikov pri odločanju o tem, kako in koliko se bo podjetje zadolžilo, raven obrestnih mer in njihovo gibanje v prihodnosti. Pri odločanju o tem kdaj, koliko in pri kateri banki se bo podjetje zadolžilo igra veliko vlogo prav gibanje obrestne mere (Stupica 2005, 18–19). Ob omembi gibanja obrestnih mer se lahko omeni tudi EURIBOR, kratica sestavljena iz angleških besed "EURO Interbank Offered Rate". To je povprečna obrestna mera, nadzorovana s strani Evropske bančne federacije, od nje pa je odvisna cena za uporabo denarja oziroma z drugimi besedami višina kredita (mesečnih anuitet), ki je bil najet s spremenljivo obrestno mero. Višino EURIBOR-ja določa Evropska Centralna banka preko tiskanja novih bankovcev oziroma preko dajanja novega denarja v obtok, razlog za to je želja po pospeševanju gospodarske aktivnosti v evrskem območju. EURIBOR nenehno niha, nova vrednost je s strani družbe Thomson Reuters objavljena vsak dan ob 11. uri dopoldne, trenutno pa, na dan 10. 8. 2018, enomesečni EURIBOR znaša -0,369 %, šestmesečni -0,267 %, dvanajstmesečni pa -0,169 % (EMMI 2018). Še nedolgo nazaj smo bili poplavljeni s strani medijev o rekordno nizki vrednosti EURIBOR-ja, ki je še danes negativen, kar je povzročilo znižanje mesečnih obrokov posojilojemalcev in posledično tudi večje povpraševanje po kreditih, po drugi strani pa manj varčevalcev, katerim nižja obrestna mera, logično, ne ustreza (NLB 2015). Ob zagotavljanju zunanjih sredstev za financiranje, torej sredstev preko zadolževanja, je podjetju večji interes, da plača čim manj obresti, zato govorimo o finančnem tveganju, ki ga je potrebno predvidevati in spremljati spremembe na trgu denarja. Dobre odločitve, sprejete v pravem trenutku lahko podjetju prihranijo nepotrebne stroške, ki bi sicer nastali (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 204–205).

### 3 PLAČILNA SPOSOBNOST

Za razumevanje pojma "plačilna nedisciplina" je sprva potrebno definirati splošne pojme, vezane na samo plačilno sposobnost podjetja.

*Plačilna sposobnost* je s strani različnih avtorjev tudi različno opredeljena. Bergant (2012, 17) jo poskuša pojasniti preko plačilne nesposobnosti, pri čemer si podjetja prizadevajo, da do plačilne nesposobnosti sploh ne bi prišlo. Zato je pri definiranju pojma "plačilna sposobnost" eden izmed pomembnejših kriterijev časovni vidik. Glede na časovni vidik plačilno sposobnost delimo na kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost (Bergant 2012, 19).

*Kratkoročna plačilna sposobnost* je izraz sposobnosti podjetja, da v krajšem časovnem obdobju (do 1 leta) poravnava svoje obveznosti, ki so pogoj za normalno poslovanje. *Dolgoročna plačilna sposobnost*, ki pa je odvisna od kratkoročne plačilne sposobnosti, pa je izraz sposobnosti podjetja, da v nekem daljšem časovnem obdobju obvladuje tveganja v prihodnosti, ustvarja dobiček in ohranja kapitalsko ustreznost podjetja. Kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost tako vplivata ena na drugo, saj, če je podjetje sposobno poravnati svoje tekoče obveznosti in kljub temu ustvarjati dobiček ter si tako zagotavljati sredstva za pokrivanje svojih obveznosti v prihodnosti, bo dosegalo kapitalsko ustreznost in uspešno poslovalo (Bergant 2012, 20).

Podobno definicijo plačilne sposobnosti določa tudi Kodeks poslovno-finančnih načel (Bergant 2012, 25–30). Ta *kratkoročno plačilno sposobnost* podjetja opredeljuje kot sposobnost, da se v kratkem roku zagotovijo potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil. V povezavi s tem morajo biti prejemki v določenem trenutku enaki ali večji od izdatkov za obveznosti. Pri tem je temeljni pogoj za zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja ustrezno usklajevanje materialnih, denarnih (tj. prejemki in izdatki) in poslovnoizidnih (tj. tokovi, ki vplivajo na poslovni izid: prihodki, stroški, odhodki in dobiček) tokov podjetja. Ustrezno usklajevanje zgoraj naštetih tokov podjetja se doseže s kratkoročnim finančnim načrtovanjem, pri katerem je potrebno upoštevati tudi stopnjo tveganja, saj je nemogoče v vsakem trenutku zagotoviti natančen obseg sredstev, ki jih bomo potrebovali za poravnanje svojih obveznosti. Prav zaradi tega podjetja praviloma načrtujejo določene likvidnostne rezerve, katerih višina je odvisna od natančnosti kratkoročnega finančnega načrtovanja. *Dolgoročna plačilna sposobnost* pa je opredeljena kot sposobnost, da se z ustrezno poslovno politiko zagotavlja plačilna sposobnost podjetja na dolgi rok v času poslovanja podjetja. Poslovanje z dobičkom in ustrezna struktura financiranja dolgoročnih naložb zmanjšuje tveganje pri zagotavljanju dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja. Pomembno je tudi ohranjanje lastniškega kapitala, ki v primeru zmanjševanja slabi dolgoročno plačilno sposobnost podjetja. Lastniški kapital je sicer eden izmed najdražjih virov financiranja, ki povzroča večanje celotnih stroškov financiranja poslovanja, zato je najboljša rešitev pri zagotavljanju dolgoročne plačilne sposobnosti kombinacija financiranja poslovanja z lastniškim kapitalom, dolgoročnimi obveznostmi in kratkoročnimi obveznostmi,

kot najcenejšim virom financiranja. Pri tem lahko omenimo načelo ustreznega obratnega kapitala. Temeljni pogoj za zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti je torej pravilno načrtovanje in vzpostavljanje stabilnega razmerja med strukturo ročnosti naložb in strukturo ročnosti financiranja, kar omogoča ustrezno obvladovanje tveganj (Bergant 2012, 25–30).

Tako pri kratkoročni kot pri dolgoročni plačilni sposobnosti je najpomembnejše pravilno, natančno finančno načrtovanje, ki zmanjšuje tveganje in nam zagotavlja uspešno poslovanje.

Kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost sta definirani tudi v 11. členu Zakona o finančnem prestrukturiranju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP, Ur. l. RS, št. 126/07, 33/09, 40/09, 59/09, 52/10, 26/11, 47/13, 63/14, 100/13, 106/13, 13/14, 77/14, 10/15, 10/15, 27/16). Podobno kot ta dva pojma opredeljuje Kodeks poslovno-finančnih načel (Bergant 2012, 25–30), je tudi v zakonu *kratkoročna plačilna sposobnost* definirana kot sposobnost pravne ali fizične osebe, da v določenem časovnem obdobju (praviloma krajšem) poravnava svoje obveznosti, ki so zapadle v tem časovnem obdobju. In *dolgoročna plačilna sposobnost* kot trajna sposobnost pravne ali fizične osebe izpolniti vse obveznosti ob njihovi zapadlosti (ZFPPIPP, 11. člen).

Ob pojasnjevanju plačilne sposobnosti se lahko omenita še dva pogosteje uporabljena pojma, in sicer likvidnost in solventnost. *Likvidnost* izkazuje kratkoročno plačilno sposobnost podjetja, *solventnost* pa samo plačilno sposobnost podjetja (Bergant 2012, 17).

Za ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja se lahko uporabijo kazalniki, s katerimi podjetje primerja določena sredstva z določenimi obveznostmi do virov sredstev. *Kazalec dolgoročnega financiranja stalnih sredstev* predvideva, da se vsa osnovna sredstva podjetja financirajo s kapitalom in dolgoročnimi viri, plačilno sposobnost pa nakazuje vrednost kazalca, ki bi praviloma morala biti večja od 1. Naslednji kazalnik je eden izmed pogosteje uporabljenih, saj meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti z denarjem in ostalimi obratnimi sredstvi, to je *kratkoročni koeficient*. Vrednost tega kazalca, ki nakazuje na plačilno sposobnost podjetja je odvisna od dejavnosti oziroma panoge podjetja, pri tem veliko vlogo igra stabilnost prihodkov od prodaje, višina potrebnih nalog, ipd. *Kratkoročni koeficient* izračunamo glede na vrednost obratnih sredstev v primerjavi z vrednostjo kratkoročnih obveznosti. Eden izmed pogosteje uporabljenih je tudi *pospešeni koeficient*, ki pa kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi (denarna sredstva, kratkoročne terjatve in kratkoročne finančne naložbe) ter kratkoročnimi dolgovi. V večini analiz se kot plačilno sposobno podjetje razume tisto, ki ima pospešen koeficient večji od 1. Je pa, tako kot pri kratkoročnem koeficientu, interpretiranje rezultata odvisno od panoge v kateri podjetje deluje (Stupica 2005, 278–279).

### 3.1 Zagotavljanje plačilne sposobnosti

Podjetja, ki zaidejo v težave morajo sprva poskrbeti za likvidnost sredstev in likvidnost podjetja kot sposobnost, da lahko preoblikuje nedenarne oblike sredstev v denarno obliko in tako zagotovi sposobnost podjetja, da poravnava svoje obveznosti. Kot pri pravzaprav vseh odločitvah v podjetju, je tudi v tem primeru še kako pomembno načrtovanje, natančnejše načrtovanje likvidnosti, ki podjetje vodi k boljšemu gospodarjenju z obratnimi sredstvi in zmanjšanju dolžniških sredstev v premoženju podjetja (Stupica 2005, 160).

Načrtovanje likvidnosti je sestavljeno iz več ukrepov, preko katerih lahko podjetje znova usmerimo na pravo pot (Stupica 2005, 160–162):

- Eden izmed ukrepov je *načrtno poslovanje z denarjem*. Natančno vodenje evidence vseh plačil, razvrstitev plačil po prioriteti in plačevanje tistih, ki so prva na seznamu je že prvi korak k likvidnosti. Pri tem je pomembno tudi dogovarjanje z upniki, poskušati je potrebno odložiti dolgove oziroma se dogovoriti za obročna odplačevanja dolgov, kjer je potrebno poskrbeti, da ne nastajajo nepotrebni stroški oziroma, da je teh čim manj. Sredstva, katera lahko podjetje uporabi se skrivajo tudi v zapadlih terjatvah do kupcev, zato je potrebno v podjetju uvesti aktivnosti za učinkovitejšo in čim hitrejšo izterjavo teh sredstev. Zapadle terjatve so ena izmed posledic plačilne nediscipline kupcev, ki se lahko preventivno zmanjšajo preko premišljenega sklepanja poslov s tveganimi podjetji oziroma se lahko tvegani posli pred sklenitvijo zavarujejo. Odpis terjatev mora biti zadnja odločitev podjetja. Če pa drugače ne gre, je potrebno poskrbeti, da podjetje preko pravnih poti pridobi plačilo vsaj za del terjatev.
- Naslednji ukrep je *odprodaja gibljivih/obratnih sredstev podjetja*, ki niso nujno potrebna za osnovno poslovanje podjetja. Poleg odprodaje obratnih sredstev je potrebno pregledati tudi stalno premoženje. Odprodaja osnovnih sredstev, ki so nepotrebna, dotrajana in neuporabljena lahko pripomore k likvidnostnemu stanju podjetja, je pa pridobljen denar v nadaljnje potrebno premišljeno porabiti. Pri odprodaji osnovnih sredstev se je potrebno držati najpomembnejšega pravila, to je, da se pridobljeni denar ne sme nameniti za splošno, osnovno poslovanje, temveč le za rast in razvoj podjetja, kar bo podjetju prinašalo prihodek in ne poravnavalo obveznosti – v tem primeru se v podjetju vodi likvidacijska politika.
- Podjetje lahko likvidnost podjetja poveča tudi preko *zmanjšanja zalog* in preko *odprodaje nekurantnih zalog* (t. i. *zaloge z nižano vrednostjo/neuporabne zaloge*).

Ko se podjetje sooča s slabo plačilno sposobnostjo oziroma postane plačilno nesposobno in nima na voljo veliko likvidnih sredstev, mora skrbno in premišljeno ravnati z omejenimi sredstvi. Osrednjega pomena je pri tem zagotavljanje plač, minimalno vzdrževanje opreme, zagotavljanje dobaviteljev, zato se morajo takoj začeti pogajanja s posojilodajalci z namenom reprogramiranja zapadlih obrokov in glavnice posojil. Potrebno je doseči odpravo blokade na transakcijskih računih, ki poslovanje le otežuje in viša stroške, blokado pa izvršijo navadno

banke v primerih izvršbe. Tudi bankam je v interesu, da se podjetje reši iz krize, saj bodo imele v tem primeru poplačana posojila in bodo ohranile svojo stranko. Vodenje podjetja iz krize zaradi nepremišljenega predhodnega poslovanja, ki je podjetje vodilo v plačilno nesposobnost je zelo drag postopek, zaradi slabe bonitete pri bankah te zaračunajo višje obresti, pri upnikih nastajajo zamudne obresti, zaradi nezaupanja s strani dobaviteljev se za materiale plača več, kot bi bilo potrebno, plačilni pogoji pa se zaostrejejo. Zopet poudarjamo pomen skrbnega načrtovanja, podkrepjenega z raziskavami trga in okolja ter zagotavljanje likvidnostnih rezerv, ki v primeru plačilne nesposobnosti podjetje hitreje rešijo iz krize (Stupica 2005, 162–164).

### **3.2 Plačilna nesposobnost**

*Plačilna nesposobnost* podjetja je odraz vrste nepravilnih poslovnih odločitev in ni nekaj, kar bi lahko nastalo v nekem kratkoročnem časovnem obdobju. Podjetje sicer lahko ima v nekem trenutku potrebna sredstva za poravnavanje obveznosti, načrti pa mu kažejo nesposobnost poravnave teh v prihodnjem obdobju, kar poslovodstvu podjetja nudi informacijo za ukrepanje. Kot smo zapisali že pri opisu plačilne sposobnosti s strani Kodeksa poslovno finančnih (Bergant 2012, 25–30) načel, so likvidnostne rezerve nujno potreben del načrtovanja in obvladovanja tveganj, saj lahko nezadostna likvidnostna rezerva oziroma primanjkljaj le-te prav tako vodi do plačilne nesposobnosti podjetja. Slabo finančno načrtovanje s strani poslovodstva, ki ravna malomarno se kaže v plačilni nesposobnosti podjetja. Sistem načrtovanja denarnih tokov nudi poslovodstvu podlago za pravočasno ukrepanje pri zagotavljanju plačilne sposobnosti oziroma nenazadnje pri zagotavljanju dolgoročnega načrtovanja kratkoročne plačilne sposobnosti (Bergant 2012, 30–34).

Zakonska opredelitev plačilne nesposobnosti se nekoliko razlikuje od opredelitve z vidika poslovno-finančne stroke. ZFPPIPP sicer opredeljuje plačilno sposobnost enako, kot jo opredeljuje Kodeks poslovno-finančnih načel (Bergant 2012, 25–30), kot plačilno nesposobnost pa opredeljuje stanje, ko je podjetje dolžno ukrepati v skladu z zakoni. V 14. členu ZFPPIPP je opredeljena *insolventnost* kot položaj podjetja (dolžnika), ki je postalo dolgoročno plačilno nesposobno in v daljšem obdobju ni zmožno poravnati svojih obveznosti, zapadlih v tem obdobju. Opredeljuje tudi postopke zaradi insolventnosti, če je podjetje skladno z zakonom opredeljeno kot insolventni dolžnik (ZFPPIPP, 14. člen).

Do razlikovanja pride prav zaradi časovnih razlik, z vidika poslovno-finančne stroke je podjetje nedvoumno plačilno nesposobno, če ne more v trenutku poravnati svojih obveznosti pravočasno, vendar je to lahko rezultat naključnega primanjkljaja prejemkov in bodo obveznosti poravnali v kasnejšem obdobju. Začasni primanjkljaj sredstev še ni nujno razlog za sprejem ukrepov, skladnih z zakonom. Podjetje je tako lahko strokovno gledano plačilno nesposobno kljub temu, da zakonsko gledano še niso nastopile okoliščine, ki podjetje opredeljujejo kot insolventno (Bergant 2012, 31).

Če povzamemo zgornje ugotovitve, prihaja stroka v konflikt z zakonom. Glede na stanje v slovenskem gospodarstvu bi morale biti te opredelitve enotne, da bi lahko upniki po sodni poti hitreje prejeli svoj denar, dolžniki pa bi bili hitreje sankcionirani.

Pravno ureditev ureja država, civilno pravo pa mora biti ustrezno in zagotavljati plačilno disciplino, spodbujati dolžnike k rednemu izpolnjevanju obveznosti in upnikom zagotavljati poplačilo njihovih terjatev. Plačilna nedisciplina pogloblja gospodarsko krizo in vpliva na zaupanje v pogodbeno pravo ter pravno državo. Poleg tega bi se morali postopki odvijati hitreje, saj se tožbe v slovenskem pravu prepočasi rešujejo (Možina 2010, 3).

V poglavju plačilna nesposobnost lahko opišemo še ukrepe, ki jih ZFPPIPP določa v primeru insolventnosti oziroma plačilne nesposobnosti podjetja. Ko podjetje postane insolventno ima prepovedano izvajanje kakršnihkoli plačil ali prevzemanja kakršnihkoli novih obveznosti, razen tistih, ki so nujna na njegovo poslovanje. Naloga posloводства podjetja je nadzornemu svetu podjetja predložiti poročilo o ukrepih finančnega prestrukturiranja, ki mora vsebovati opis finančnega položaja, analize vzrokov za insolventnost in mnenje posloводства ali je podjetje mogoče rešiti iz stanja insolventnosti (pogoj je vsaj 50 % verjetnost, da je to mogoče) oziroma, če je mogoče uspešno izvesti finančno prestrukturiranje in tako zagotoviti plačilno sposobnost podjetja. Če je mnenje posloводства odklonilno, se mora v treh dneh vložiti predlog za začetek stečajnega postopka. Eden izmed ukrepov je lahko tudi povečanje osnovnega kapitala družbe, o čemer odloča skupščina. Če skupščina predloga za povečanje osnovnega kapitala ne sprejme, je naloga posloводства vložiti predlog za prisilno poravnavo v treh mesecih po nastanku insolventnosti (ZFPPIPP, 34.–39. člen).

## 4 FINANČNO TVEGANJE

Oslabitev kapitala podjetja je končna posledica nastopa dejavnikov finančnega tveganja. Prav vse poslovne odločitve imajo finančne posledice, ki se posredno zrcalijo v finančno tveganje, bistvo finančnega tveganja pa je tveganje zmanjšanja plačilne sposobnosti podjetja. *Finančno tveganje* lahko opredelimo kot tveganje neugodnega gibanja različnih tržnih kategorij, kot so obrestne mere, devizni tečajji, cene surovin in cene delnic. Neugodna gibanja naštetih kategorij pa v končni fazi vodijo tudi do zmanjšanja vrednosti lastniškega kapitala (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 198).

Bistvo finančnega tveganja je v tem, da pravzaprav nikoli ne moremo z gotovostjo določiti vrednosti prihodnjega denarnega toka, kljub temu, da je za vrednotenje denarnega toka razvitih ogromno modelov, ki bi naj podjetjem pomagali pri načrtovanju in zmanjšanju tveganja (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 198).

John F. Kennedy nam v naslednjem stavku pojasnjuje pomen sistematičnih ukrepov:

S sistematičnimi ukrepi so vedno povezani stroški in tveganja, ki pa so veliko manjši od stroškov in tveganj, ki jih nezavedno prevzemamo z udobnim ignoriranjem dejstev in s tem, da ne ukrepamo (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 198).

Finančno tveganje se lahko razvrsti v tri skupine (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 199–200):

- finančno tveganje, pri katerem na dejavnike tveganja ne moremo vplivati;
- finančno tveganje pri katerem lahko vplivamo na dejavnike tveganja;
- finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju.

Ko govorimo o *finančnem tveganju, pri katerem na dejavnike tveganja ne moremo vplivati* (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 199–200) govorimo predvsem o vplivih iz okolja oz. vplivih trga. Med te dejavnike štejemo predvsem obrestno mero, ceno delovne sile, spremembe v deviznih tečajih, njihove spremembe pa so odraz medsebojne odvisnosti trgov delovne sile, blaga, denarja in vrednostnih papirjev. Na našete dejavnike podjetja nimajo prav posebnega vpliva, je pa njihova naloga, da se spremembam prilagodijo. Gre pravzaprav za cenovna tveganja, zato si lahko podjetja na podlagi tržnih informacij pomagajo pri napovedovanju cenovnih sprememb.

*Finančno tveganje, pri katerem lahko vplivamo na dejavnike tveganja* (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 199–200) je odraz odločitev, ki so bile sprejete v podjetju. To so lahko odločitve o novih naložbah, o novih partnerjih, zadolževanju ... Pravzaprav vse poslovne odločitve, za katere mora podjetje sprejeti odgovornost.

Zadnja kategorija je *finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju* (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 199–200). Pri tem gre za primere napačne ocene tveganja, za neprimerno izbrana orodja za varovanje pred tveganjem, ipd., kar povzroči še večjo škodo. Vse poslovne funkcije podjetja se morajo zavedati tveganja in izvajati aktivnosti za njegovo

obvladovanje, aktivnosti pa morajo biti tudi usklajene, saj lahko v nasprotnem primeru povečajo stopnjo tveganja in verjetnosti za nastanek škode.

Med najpomembnejše finančno tveganje, ki bistveno vpliva na vrednost podjetja ter mu je izpostavljeno vsako podjetje lahko uvrstimo tudi *tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke*, ki je sestavljeno iz treh temeljnih vrst tveganj (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 208), in sicer iz kreditnega tveganja, tveganja finančne nediscipline in tveganja neizpolnitve nadenarnih obveznosti.

- *Kreditno tveganje* je tveganje prekinitve poravnavanja finančnih obveznosti, z drugimi besedami tveganje, da nam nasprotna stranka ne poravna obveznosti v skladu z pogoji, ki so bili sprejeti ob sklenitvi posla. To tveganje se lahko imenuje tudi tveganje plačilne nesposobnosti nasprotne stranke, ko podjetje ni zmožno poravnati svojih obveznosti.
- *Tveganje finančne nediscipline ali plačilne nediscipline* pa se od kreditnega tveganja loči le po tem, da je nasprotna stranka morda plačilno sposobna, vendar se sama odloči, da svojih obveznosti ne bo poravnala.
- *Zadnje, tveganje neizpolnitve nadenarnih obveznosti* pa je vezano na poravnavo obveznosti, ki ne pomenijo poravnave v denarju. Če navedemo konkreten primer, nasprotna stranka podjetju ne dobavi blaga, ne izvede dogovorjenih storitev, npr. prevoza ipd. Prav vsaka neizpolnitev obveznosti nasprotne stranke pa oslabi sredstva podjetja, poveča dolgove in tako oslabi finančno moč podjetja (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 208).



## 5 OBVEZNOSTNO PRAVO IN TERJATVE

Kot smo to opisali že v poglavju o plačilni nesposobnosti, je naloga države zagotavljati ustrezno pravno ureditev. Obveznostno pravo je del civilnega prava in ureja obveznostna razmerja med strankami, kjer ena izmed strank igra vlogo upnika in druga vlogo dolžnika, ki mora upniku izpolniti obveznosti. Pri obveznostnem pravu nas najbolj zanima ureditev, ko pride do zamude pri izpolnitvi obveznosti, do neizpolnitve ali do nezmožnosti izpolnitve. Do zamude pride, ko dolžnik ne izpolni svojih obveznosti v roku, ki je bil določen za izpolnitev oziroma če rok ni določen, kadar upnik od dolžnika zahteva, da ta izpolni svoje obveznosti. Upnik lahko to zahteva z različnimi pristopi – ustno, pisno, s pomočjo opominov ali s kakšnim drugačnim postopkom, z namenom, da se doseže izpolnitev obveznosti. Če dolžnik zamudi, to še ne pomeni, da je obveznost prenehala, mora pa poleg obveznosti upniku povrniti še škodo, ki je nastala zaradi zamude (Pivka 1993, 71–73).

Upnik ima tako pravico zahtevati *odškodnino* na nastalo škodo, če dolžnik svojih obveznosti ne izpolni oziroma zamudi z izpolnitvijo. Dolžnik se odgovornosti "reši" le na način, da dokaže, da teh obveznosti ni mogel izpolniti oziroma je zamudil zaradi določenih okoliščin, ki jih ni mogel preprečiti/odpraviti ali se jim izogniti. Stranki se prav tako lahko dogovorita, da, če do izpolnitve pogodbenih obveznosti ne pride, mora dolžnik upniku plačati določen denarni znesek oziroma drugo nedenarno obliko premoženjske koristi. Tovrsten ukrep se imenuje *pogodbena kazen*, ki prične veljati, če ni drugače dogovorjeno, s pričetkom zamude z izpolnitvijo (Prek in Rems 1996, 19–21).

*Zamudne obresti*, ki nastanejo zaradi zamude pri plačilu podrobneje opredeljuje Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (ZPOMZO, Ur. l. RS, št. 45/95, 109/01, 56/03, 105/06, 11/07). V 1. členu je določeno, da se denarne obveznosti od nastanka dolžnikove zamude do dneva plačila obrestujejo po predpisani obrestni meri zamudnih obresti (ZPOMZO, 1. člen), tako torej dogovorjene obrestne mere v pogodbi ne smejo presegati predpisane obrestne mere zamudnih obresti, saj se sicer pogodba šteje za oderuško pogodbo, ta pa se smatra kot nična pogodba. Upnik ima prav tako pravico do *zadržanja zapadlih terjatev*, dokler mu ta ni poplačana. Na nek način se nam zdi logično, da, če se sklene pogodba, v kateri se obe stranki zavežeta k izpolnitvi obveznosti, jih tudi izpolnita, pa je na žalost zamuda z izpolnitvijo oziroma neizpolnitev obveznosti nekaj povsem vsakdanjega (Prek in Rems 1996, 22–23).

*Izterjava obveznosti* oziroma *terjatev* je nekaj s čimer se podjetja srečujejo vsakodnevno. Podjetja se lahko odločijo za različne načine izterjave obveznosti, se je pa potrebno zavedati, da, če se podjetje, kot upnik odloči za sodno pot, dejansko financira dolžnika tekom sodnega postopka, zato podjetju nastajajo nepotrebni stroški (Prek in Rems 1996, 34).

Obstajajo še nekatere druge možnosti izterjave dolga (Prek in Rems 1996, 34–38), in sicer lahko upnik prejme izpolnitev obveznosti od katerekoli tretje osebe (*izpolnitev po drugi*

osebi), ki ima pravni interes, da se obveznost izpolni, četudi dolžnik temu nasprotuje. Upnik lahko prav tako dolžniku ponudi možnost, da svojo obveznost izpolni s kakšno drugo stvarjo (*nadomestna izpolnitev*), ki ima enako vrednost, kot npr. prvotni dogovorjeni denarni znesek. Upnik in dolžnik se lahko dogovorita tudi za *pobot* obveznosti v primeru, da upnik tudi sam dolžniku kaj dolguje. O tem bomo več govorili v poglavju kjer opisujemo Agencijo republike Slovenije za javnopravne evidence, ki izvaja obvezni in prostovoljni večstranski pobot obveznosti. Naslednja možnost je, da upnik *odstopi terjatev* skupaj s *pogodbo* tretji osebi, ki meni, da jo bo lažje izterjal ali pa dolžniku predlaga, da mu ta odstopi svojo terjatev *namesto izpolnitve* obveznosti. Tudi dolžnik lahko upniku ponudi možnost, da bo *tretja oseba izpolnila* njegove obveznosti, to osebo imenujemo prevzemnik, ta pa dolžniku odgovarja, da bo pravočasno izpolnil svoje obveznosti. Če te druge oblike izterjave ne zadostujejo, pa lahko podjetje prične z *izterjavo obveznosti* po sodnih poteh, torej z *izvršbo obveznosti*.

Izvršbo obveznosti natančneje opredeljuje Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ, Ur. l. RS, št. 51/98, 44/00, 75/02, 16/04, 40/04, 17/06, 44/06, 69/06, 110/06, 115/06, 3/07, 93/07, 28/09, 51/10, 26/11, 53/14, 54/15, 11/18), ki določa pravila in postopke, po katerih se ravna sodišča, ki opravljajo prisilne izvršbe terjatev. Zakonodaja na področju civilnega prava je izredno obsežna in natančno opredeljena, zaradi česar se sploh začetni podjetniki na tem področju težko znajdejo in velikokrat potrebujejo strokovno pomoč, kar podjetju zopet prinaša dodatne nepotrebne stroške (Prek in Rems 1996, 45, 55). Ko opisujemo etiko v povezavi s plačilno nedisciplino zato poudarjamo pomen poštenega poslovanja, ki se podjetjem na dolgi rok dosti bolj izplača.

## **6 ZAVAROVANJE TERJATEV**

Zavarovaje terjatev predstavlja učinkovit način zagotavljanja poplačila le-teh. Zmanjša tveganje neplačila, in ker terjatve predstavljajo velik del obratnega kapitala podjetja, predstavlja zavarovanje tudi zagotovilo, da bo podjetje ohranilo kapitalsko ustreznost oziroma premoženje podjetja. Terjatve je priporočeno zavarovati predvsem v primeru velikih poslov, v primeru vstopanja na nove, neznane trge, v primeru poslovanja z neznanimi podjetji, katerih plačilno sposobnost je težko preveriti, ipd. Zakon o finančnih zavarovanjih (ZFZ, Ur. l. RS, št. 47/04, 68/06, 81/06, 33/11, 67/11, 82/13) natančneje opredeljuje načine zavarovanja ene ali več terjatev. Zavarovanje terjatev prav tako zmanjšuje tveganje, da se terjatev tudi po sodni poti ne bi morala v celoti oziroma vsaj delno povrniti, do tega problema prihaja predvsem takrat, ko imajo upniki spore s tujimi podjetji. Sodni postopki so v primeru poslovanja domačega podjetja s tujim še zahtevnejši in dolgotrajnejši, priznavanja in izvrševanje pa so zaradi tujega jezika in zakonov, pravil v tuji državi še oteženi (Pogorelčnik Vogrinc 2014, 93).

Upniki lahko torej zavarujejo svoje terjatve s sklepom pogodbe in s prenosom terjatve na tretjo osebo. Smisel zavarovanja terjatev ali stvarnopравnih zavarovanj plačil je, da upnikom omogoča ugodnejši položaj od drugih upnikov, ki svojih terjatev niso zavarovali. Ta prednost se prikaže zlasti v primeru dolžnikove insolventnosti. Tudi v ZFPPIPP je v 19. členu opisan pojem ločitvene pravice upnika, ki ima terjatev zavarovano z ločitveno pravico in terjatev uveljavlja v postopku zaradi insolventnosti. Ločitveno pravico pa upnik pridobi v izvršilnem postopku (Vrenčur 2012, 131–132).

### **6.1 Instrumenti za zavarovanje plačil**

Pogodbene obveznosti se lahko zavarujejo na različne načine. Med osebna zavarovanja se šteje poroštvo, pogodbena kazen, odstopnina, bančna garancija, pristop k dolgu, zavarovalna pogodba, med stvarna zavarovanja pa hipoteka in zastavna pravica, realno breme, zemljiški dolg, pridržana pravica, ara, fiduciarna cesija, faktoring (Kovač 2011, 33). Nekaj od zgoraj naštetih pravic smo že opisali v poglavju obveznostno pravo in terjatve, spodaj pa bomo opisali še zavarovanje terjatev preko bank in zavarovalnic.

### **6.2 Bančna garancija (garant)**

Banke nudijo garancije, ki niso vezane na osnovni posel. Garancije navadno sklenejo upniki, v katerih korist je garancija tudi sklenjena. V primeru, da dolžnik upniku obveznosti plačila ne poravnava banka z bančno garancijo prevzame odgovornost za plačilo določenega denarnega zneska upniku. Bančna garancija je najbolj primerna v primeru dolgoročnih, velikih poslov, kjer so tveganja večja (Mlinšek 2008, 5).

Bančna garancija je obveza banke, da bo svoji stranki, če so upoštevani vsi pogoji, določeni v garanciji izplačala zahtevan znesek, katerega maksimalna višina je določena v garanciji. Namen je zmanjšanje nevarnosti udeležencev v poslu in ni odvisna od osnovnega posla, kar jo ločuje od poročstva. Sklene se s pogodbo, za unovčenje garancije pa od stranke ne sme zahtevati, da ji mora predložiti razloge oziroma utemeljiti zahtevek za poplačilo garancije, razen če je bilo to predhodno določeno v garanciji. Vrste garancij, ki jih nudi konkretno Nova ljubljanska banka, so naslednje: storitvene garancije, plačilne oziroma finančne garancije, nostro in loro garancije ter garancije s polno in nizko stopnjo tveganja (NLB 2012). Prednost bančne garancije je v tem, da se določi točen znesek, ki ni nujno enak upnikovi terjatvi, slabost pa v tem, da se ne morejo zavarovati nedenarni posli, je nekoliko dražji način zavarovanja terjatev in podjetju prinaša dodatne stroške (Žužek 2007, 5–6).

### **6.3 Zavarovanje terjatev pri zavarovalnici**

Pri zavarovanju terjatev preko zavarovalnice gre za podobno stvar kot pri bančni garanciji. Številne zavarovalnice nudijo zavarovanje terjatev, seveda pa tovrstno zavarovanje spada med eno izmed najdražjih.

Primer zavarovalnice, ki podjetjem nudi vrsto zavarovanj za različne primere je zavarovalnica Triglav. Poleg premoženjskih, avtomobilskih, nezgodnih in ostalih vrst zavarovanja nudi tudi zavarovanje terjatev do kupcev, zavarovanje kreditov in limitov za dejavnost, zavarovanje terjatev iz plačilnih in kreditnih kartic, zavarovanje terjatev iz drugih pogodb ter zavarovanje limitov do fizičnih oseb. Podjetje lahko tako zavaruje svoje terjatve in zmanjša tveganje neplačila (Zavarovalnica Triglav b. 1.).

## 7 ETIKA V POVEZAVI S PLAČILNO NEDISCIPLINO

Ko poskušamo etiko povezati s podjetjem, si postavimo preprosto vprašanje – "Kdo ustvari podjetje?" Podjetje ustvarijo ljudje in je sestavljeno iz ljudi, seveda je še polno drugih sestavin, vendar so ljudje tisti, ki ga vodijo. Podjetje ni le *instrument* za doseganje lastnih ciljev in interesov, kljub temu, da marsikateri podjetnik deluje tako, kar se odraža na nemotiviranosti zaposlenih in navsezadnje na slabem poslovanju (Tavčar 2009, 22).

Podjetje je *organizem*, zato morajo managerji doseči, da zaposleni v podjetju delujejo skupaj v dobro podjetja in za njegove cilje. Osební interesi posloводства se morajo skladati z interesi, vrednotami, vizijo in poslanstvom podjetja. Vrednote predstavljajo korenine kulture organizacije, zaznamo jih že pri obnašanju ljudi in pri njihovem medsebojnem odnosu. Kultura je tako sestavljena iz vrednot, ki so sprejete s strani večine vpletenih v podjetju. Zakaj govorimo o kulturi podjetja? Ker se odraža pri sprejemanju odločitev s strani managerjev, vpliva na kakovost odločanja in uspešnost podjetja. Strategije managerjev so uspešne le, če so v skladu s kulturo podjetja, skladna kultura se odraža na produktivnosti, motiviranosti in delovni klimi. Kulturna neskladja in etične dileme se ne kažejo le znotraj podjetja, ampak imajo vpliv tudi na zunanje okolje. Tudi razmerja med managerji in zunanjimi poslovnimi partnerji so odraz kulture, vrednot in etike posamezne osebe (Tavčar 2009, 24–60). Prav zaradi teh razmerij med ljudmi so pomembne lastnosti posameznikov, ki delujejo v organizaciji. Poštenost, pravičnost, prepričanja posameznikov vplivajo na njihovo delovanje in na njihove poslovne odločitve.

Morala ni nekaj napisanega in ne sestoji iz določenih pravil, vendar je stvar avtonomije volje. Kljub temu, da se bi mogoče nepoštenost kdaj splačala vmes stopi morala, kjer se posameznik sam odloči, da bo ravnal pošteno oziroma, da bo pošteno posloval (Jelovac 1997, 75–76).

In zakaj je etika povezana s samo plačilno sposobnostjo podjetja? Zanemarjanje etičnega vidika vodi v škodljivo obnašanje udeležencev na trgu, ki jih vodijo lastni interesi in lasten pohlep ter želja po dobičku. Takšno obnašanje lahko označimo tudi kot sebično in se kaže tako v razmerju podjetja do okolja, razmerju poslovno-finančne in poslovodne stroke do ciljev podjetja ter v razmerju delovanja posameznika do samega sebe. Do položaja plačilne nesposobnosti tako podjetje, če zanemarimo ostale vzroke, pride zaradi neetičnega delovanja. Neetično ravnanje se lahko kaže kot neupoštevanje predpisov in načel, neustrezno organiziranje poslovnih procesov, zaradi neučinkovitega sistema informiranja in nadziranja ter preventivnega preprečevanja škodljivih poslovnih odločitev, kot neupoštevanje poslovnih običajev, prevzemanje tveganja plačilne nesposobnosti v breme drugih, kot neupoštevanje interesov posameznih deležnikov v podjetju, predvsem zaradi lastnih interesov, kot nepopolno obveščanje organov podjetja o tveganjih, kot dogovarjanje in sklepanje poslov z nezanesljivimi partnerji, sodelovanje na natečajih brez ustrezne finančne moči podjetja, izkoriščanje predpisov, prekoračitev pristojnosti, dajanje napačnega vzgleda, ki vpliva na kulturo podjetja, ipd. (Bergant 2012, 38–42).

Marsikatero podjetje ima sestavljen lasten Kodeks poslovne etike.

- Kodeks *družbe Deichmann* pod točko 12. opredeljuje "Etično poslovanje", kjer se zavezujejo, da ne bodo sodelovali v korupciji, izsiljevanju ali poneverbi ter v kakršnikoli drugi obliki podkupovanja. Poslovni partnerji družbe Deichmann imajo prav tako prepoved sodelovanja pri poneverjanju informacij ali kakršnikoli drugi goljufiji v dobavni verigi (Deichmann 2016, 9).
- *Družba Gen energija* se v Kodeksu zavezuje k temeljnim načelom poslovne etike, ki izhajajo iz vizije, poslanstva, vrednot in strateških ciljev skupine Gen. Zavezujejo se k spoštovanju zakonodaje, varnostnih in tehničnih predpisov ter dobrih poslovnih običajev. Prav tako se zavezujejo k spoštovanju vseh udeležencev, tako notranjih kot zunanjih. Pod točko 3.2. se zavezujejo h korektnemu, poštenemu in strokovnemu odnosu s svojimi poslovnimi partnerji, skladnemu z vsemi zakoni, predpisi, notranjimi akti, dobrimi poslovnimi običaji in najvišjimi načeli etičnega poslovanja (Gen energija 2012, 6–7, 10).
- Znotraj kodeksa *Telekoma Slovenije* so zapisana zanimiva vprašanja, ki si jih moramo postaviti pred kakršnimkoli delovanjem, in sicer: "Je moje ravnanje zakonito?", "Je moje ravnanje v skladu z internimi akti?", "Je moje ravnanje skladno tako z mojimi osebnimi vrednotami kot z vrednotami in načeli Skupine Telekom Slovenije?" Zavedajo se odgovornosti do premoženja, kot temelja konkurenčnosti in poslovne uspešnosti in se zavezujejo k varovanju le-tega ter ravnanju s premoženjem s skrbnostjo dobrega gospodarja. Pomemben del kodeksa predstavlja tudi izogibanje navzkrižju osebnih in finančnih interesov, torej situacijam, kjer lahko osebni interes vpliva na sprejemanje odločitev znotraj podjetja. Navzkrižje interesov obravnavajo kot grožnjo ugledu podjetja, kar podjetje izpostavi tveganjem. Prav tako ne odobravajo koruptivnih dejanj, ki jih razumejo kot zlorabo pooblastil ali položaja v namene lastne koristi. Poslujejo pa le s partnerji, ki uporabljajo legalne načine plačevanja, da bi preprečili uporabo denarja za namene pranja denarja s strani tretjih oseb (Telekom Slovenije 2017, 2–6).
- *Kodeks poklicne etike poslovnega finančnika*, sprejet s strani *Slovenskega inštituta za revizijo* zavezuje vse člane inštituta in ostale, ki so vpisani v njegov register. Govori o temeljnih načelih in sodilih za presojanje etičnosti odločanja in delovanja, o etičnosti poslovno-finančnih ciljev, o etičnosti informiranja, o etičnosti izvajanja ipd. Podobno kot kodeksi, ki smo jih opisali zgoraj govori o poštenosti, o usklajenosti lastnih interesov in interesov podjetja, o pomembnosti osebnih lastnosti poslovnega finančnika, o pomembnosti, da se človek upošteva kot smoter in ne kot sredstvo ter o pomembnosti odnosov in sodelovanj med interesnimi skupinami pravne osebe (Bergant idr. 1998, 6–8, 15).

G. Janez Ajlec<sup>1</sup> (Lebar idr. 2008, 15) navaja, da je za uspeh potrebno imeti vodstvene sposobnosti, ob njih poštenje, pravo mero razumevanja, komunikativnosti, sposobnost prilagajanja različnim družbenim okoljem in sposobnost sodelovanja in timskega dela.

---

<sup>1</sup> Podatki o dosegljivosti primarnega vira niso znani.

Podobnega mnenja je tudi g. Jože Anderlič<sup>2</sup> (Lebar idr. 2008, 21), ki navaja, da je v tujini najprej potrebno spoznati pravni red, hkrati pa ga tudi dosledno upoštevati, če bi želel biti vsaj približno uspešen. Vsakršni koli spodrseljaj po navadi pomeni zaključek kariere. Zanimivo je tudi poslovanje direktorja Iva Boscarola<sup>3</sup> (Lebar idr. 2008, 28), ki dobiček podjetja deli z zaposlenimi in je v Sloveniji finančno neodvisen. Dober kolektiv zanj pomeni enega od temeljev za dodano vrednost in uspešno poslovanje, v poslu pa je na prvo mesto postavil osebno zadovoljstvo in ne dobiček. Tudi g. Matjaž Gantar<sup>4</sup> (Lebar idr. 2008, 40) ima podobno mnenje, pravi, da pri njegovi uspešnosti denar ne igra ključne vloge, temveč je denar samo stranski produkt. Kot življenjski moto pa navaja: *"Ne delajte za denar, ampak z denarjem."*. Zanimivo je dejstvo, da so naštetih podjetnikov eni izmed najuspešnejših v Sloveniji, vsi pa kot ključ do uspeha poudarjajo ostale sestavine podjetja in ne denarja.

Maxwell (2007, 19) nam v naslednjem stavku nakazuje povezavo med poštenim delovanjem in uspešnostjo podjetja:

Podjetja, ki so zavezana k poštenemu delovanju in so se pisno zavezala k družbeni odgovornosti in v skladu s tem tudi konsistentno delujejo, so uspešnejša in ustvarjajo več dobička kot ostala.

Bistvo etike in poštenega delovanja v kombinaciji s sposobnostjo je zmagovalna formula. Kratkoročno gledano lahko morda zaradi etičnega delovanja izgubimo oziroma nas morala ustavi pred zmago, pa vendar dolgoročno gledano neetično ravnanje ne prikazuje dobrih rezultatov (Maxwell 2007, 19).

---

<sup>2</sup> Podatki o dosegljivosti primarnega vira niso znani.

<sup>3</sup> Podatki o dosegljivosti primarnega vira niso znani.

<sup>4</sup> Podatki o dosegljivosti primarnega vira niso znani.

## 8 KAPITALSKA USTREZNOST

Plačilno nesposobnost, glede na predhodne poglavje, kjer smo govorili o etiki v povezavi s podjetjem, praviloma povzroči neetično delovanje udeležencev v podjetju (Bergant 2012, 38). Podjetje mora spoštovati plačilne roke, določene s pogodbami, upoštevati je potrebno ročnost poslovnih obveznosti, zagotoviti pa je potrebno tudi ustrezno dolgoročno financiranje dolgoročno veznih obratnih sredstev. Ustrezno dolgoročno financiranje je zahtevano tudi s strani zakona (ZFPPIPP, 11. člen), z namenom ugotavljanja plačilne nesposobnosti. Zato mora biti podjetje kapitalsko ustrezno. V podjetju mora vladati tako imenovano *finančno ravnotežje* oziroma usklajenost vseh denarnih tokov. Ena pomembnih dolžnosti posloводства podjetja je prav zagotavljanje kapitalске ustreznosti podjetja. Kapitalska ustreznost se lahko ugotovi preko analiziranja računovodskih podatkov, preko poslovnih tveganj, vizije, zunaj bilančnih podatkov, konkurenčnega položaja podjetja ipd. (Bergant 2012, 54–57).

*Kapitalska ustreznost* je opredeljena tudi v ZFPPIPP, kjer je navedeno, da je podjetje kapitalsko ustrezno, ko zagotavlja, da ima vedno na razpolago dovolj dolgoročnih virov financiranja glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja ter tveganja, katerim je izpostavljeno pri njihovem opravljanju (ZFPPIPP, 11. člen). Naloga posloводства pa je zagotavljanje, spremljanje in kontroliranje kapitalске ustreznosti podjetja. Podjetja morajo delovati v skladu z določbami zakona, prav tako pa se morajo ravnati glede na poslovno-finančna načela, izdana s strani Slovenskega inštituta za revizijo (Bergant 2012, 56).



## 9 AJPES IN VEČSTRANSKI POBOT OBVEZNOSTI – EPOBOT

*Večstranski pobot obveznosti* je po Zakonu o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP, Ur. l. RS, št. 15/11, 57/12) definiran kot način prenehanja oziroma poravnave medsebojno povezanih/odvisnih denarnih obveznosti. Izvaja se v javnem interesu, glavni namen je zmanjšanje medsebojne zadolženosti podjetij (ZPreZP, 24. člen) in ga delimo na obvezni in prostovoljni večstranski pobot obveznosti.

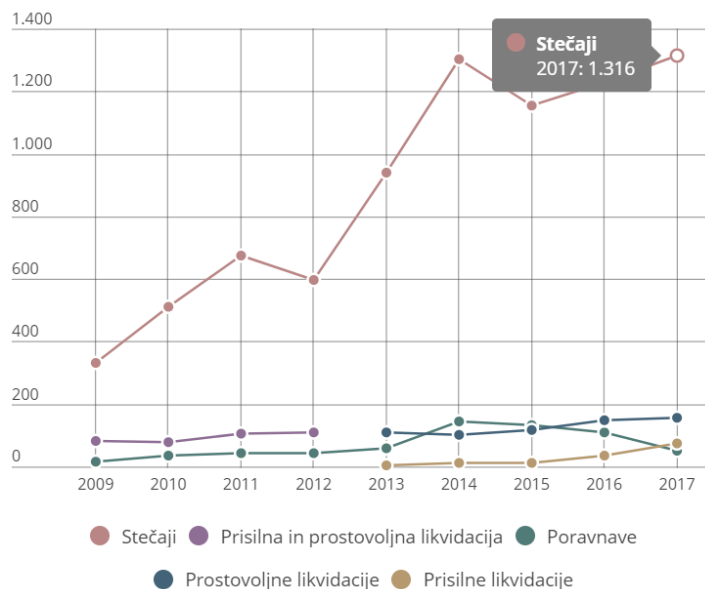
AJPES mesečno izvaja večstranski pobot (z drugimi besedami verižne kompenzacije) prijavljenih medsebojnih obveznosti med podjetji, s čimer podjetjem zagotavlja poravnavo in zmanjšanje obveznosti ter obratno, poravnavo in zmanjševanje terjatev. S tem AJPES opravlja delo, ki bi ga sicer opravljale službe za izterjavo. Podjetjem tako znižuje stroške plačilnih storitev in zvišuje njihovo plačilno sposobnost. Naloga izvajanja oziroma upravljanja *obveznega večstranskega pobota* je AJPES-u dodeljena po Zakonu o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP, 26. člen), upravlja pa tudi *prostovoljni večstranski pobot*. Oba, tako obvezni kot prostovoljni večstranski pobot medsebojnih obveznosti se izvajata istočasno (točen urnik je naveden na AJPES spletni strani), zaradi večje možnosti dejanskega pobota obveznosti. Izvajata se elektronsko, preko spletne aplikacije ePobot, vključitev in prijava pa sta brezplačni. Stroški nastanejo ob pobotu obveznosti, kjer se plača določena provizija, če se pobota več kot 50 EUR prijavljenih obveznosti v posameznem krogu. Sistem deluje na način, da samodejno ugotavlja in povezuje obveznosti/terjatve med podjetji, pogoj je, da ima posamezno podjetje tako obveznosti kot terjatve do drugega podjetja, podjetje mora tako biti hkrati dolžnik kot tudi upnik. Sodelovanje v obveznem večstranskem pobotu obveznosti je obvezujoče za vse gospodarske subjekte, javne organe in druge javne osebe, ki imajo značilnosti določene v 6. členu ZPreZP. Obveznosti, ki jih morajo podjetja prijaviti so izključno v denarni obliki in so že presegle rok plačila. V prostovoljnem večstranskem pobotu obveznosti pa lahko sodelujejo vsi poslovni subjekti, ki so vpisani v Poslovni register Slovenije, pogoj za sodelovanje pa je sklenjena pogodba z AJPES-om (AJPES 2018b).

## 10 STATISTIKE AJPES

Na spletni strani AJPES-a so zbrani statistični podatki o poslovanju podjetij, spodaj prikazujemo tiste, ki se dotikajo problema plačilne nediscipline.

### 10.1 Insolventnost

Število stečajev je bilo zaradi postopkov zaradi insolventnosti v letu 2017, po statistikah AJPES-a, 1316. V spodnjem grafu se lahko vidi gibanje stečajev, prisilnih in prostovoljnih likvidacij in poravnave v obdobju od leta 2009 do leta 2017 (AJPES 2018c).



**Slika 1: Število začetih postopkov zaradi insolventnosti (2009–2017)**

Vir: AJPES 2018c.

Če si ogledamo novejšje podatke, ki veljajo za leto 2018, od meseca januarja do meseca julija, je bilo skupno 817 začetih stečajev in 783 izbrisov iz registra zaradi stečaja, 7 prisilnih poravnave in 25 poenostavljenih prisilnih poravnave, 86 začetih postopkov prisilne likvidacije in 4 izbrisi iz registra zaradi prisilne likvidacije, 111 začetih postopkov prostovoljne likvidacije in 77 izbrisov iz registra zaradi prostovoljne likvidacije (AJPES 2018c).

### 10.2 Dospеле neporavnane obveznosti pravnih oseb

Glede področja dejavnosti je bilo meseca julija 2018 največ pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi (nad 5 dni neprekinjeno) s področja trgovine; nato vzdrževanje in popravila motornih vozil (19,5 %), katerim sledijo pravne osebe s področja gradbeništva (17,4 %). Glede na statistično regijo jih največ spada v osrednjeslovensko regijo (36,9 %), tem sledijo pravne osebe iz pomurske regije (16,4 %). Glede na velikost podjetja pa jih največ spada med mikro podjetja (72 %) (AJPES 2018d).

V spodnji tabeli so natančneje prikazani podatki o številu pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2018, po mesecih.

Leto 2018	Število pravnih oseb	Število zadev v blokadah*	Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti	Od tega povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti iz naslova			
				sodnih sklepov o izvršbi	davčnega dolga in stroškov davčne izvršbe	zakonite preživnine, odškodnine za škodo ...	izvršnice
Januar	4.032	76.823	294.821	212.039	81.951	-	831
Februar	3.839	71.433	290.858	201.203	89.117	-	539
Marec	3.914	68.859	280.485	195.165	84.648	-	672
April	3.764	67.713	272.940	186.740	85.596	-	604
Maj	3.797	66.357	266.956	181.709	84.622	-	626
Junij	3.896	65.478	219.096	132.587	85.782	-	727
Julij	3.702	63.733	216.001	131.307	84.159	2	533

\*Število zadev v blokadah pomeni število posamičnih zadev, ki se nanašajo na neoravnane obveznosti.

## Slika 2: Število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2018, po mesecih

Vir: AJPES 2018d.

### 10.3 Poročilo o večstranskem pobotu

V mesecu juliju 2018 se je v večstranskem pobotu uspelo pobotati 68,4 % dolžnikov (natančneje 2959). Glede na prijavljene obveznosti, ki so znašale 319.959.384 EUR, in od teh 106.771.650 EUR obveznosti, ki so bile upoštevane, se jih je, v skupnem znesku pobotalo za 21.164.869 EUR. Največ pobotanih obveznosti je bilo s področja trgovine; nato vzdrževanje in popravila motornih vozil (40 %), katerim sledijo predelovalne dejavnosti (26 %) (AJPES 2018b).

## 11 PLAČILNA NEDISCIPLINA

Skozi vsa poglavja naloge smo že opisovali pojem plačilne nediscipline. Plačilna nedisciplina je dejansko prostovoljna odločitev podjetja, da svojih obveznosti iz različnih razlogov ne bo poravnalo v rokih oziroma svojih obveznosti sploh ne bo poravnalo (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 208), zato mora v takšnih primerih vmes poseči pravo.

*Temeljni razlogi*, ki jih navaja GZS (2018) so: neetičnost podjetnikov, nemoralnost, neupoštevanje zakonov, izsiljevanje in izkoriščanje (predvsem s strani velikih podjetij) manjših podjetij, kreditni krč, nedisciplina s strani države (javnih organov), sankcije so majhne ali jih sploh ni, inšpekcija slabo preverja neplačnike ali pa sploh ne. Država se tega problema ni dovolj resno lotila, sodni postopki so prezahtevni in predolgi, sodni stroški pa prav tako preveliki, sploh za manjša podjetja, ki kot upniki bolj malo dosežejo. Gospodarska zbornica Slovenije navaja, da vsi ti povezani razlogi povzročajo "*domino*" učinek, kar pomeni, da če eden, ki je na vrhu lestvice ni plačilno discipliniran povzroči plačilno nedisciplino tudi ostalih, ki so pod njim. Tako nastaja začaran krog, ki bi ga lahko prekinili le s plačilno disciplino prav vseh udeležencev v tem krogu (GZS 2018).

Dr. pravnih znanosti Damjan Možina (Možina 2011, 9) opisuje plačilno nedisciplino kot *večplasten pojav*, ki nastane zaradi delovanja številnih, med seboj povezanih vzrokov. Po njegovem mnenju na plačilno nedisciplino vpliva predvsem struktura trga, kjer kartelno povezana največja podjetja, ki so ekonomsko močna obvladujejo trg, od njih pa so odvisna tista manjša podjetja, ki so prisiljena sprejeti posle z neugodnimi plačilni roki, velikokrat pa plačila sploh ne dobijo in zaradi te odvisnosti tudi marsikatero manjše podjetje propade. Zaradi zgoraj že omenjene počasnosti sodnih postopkov ter neučinkovite izvršbe se manjša tudi spodbuda za hitrejšo poravnavanje obveznosti, kar ogroža pravno varnost oziroma samo zaupanje v pogodbeno pravo (Možina 2011, 9).

Možina (2010, 3) v članku Plačilna nedisciplina in pravna država prav tako navaja konkreten primer iz prakse:

Seveda si mali podizvajalec glede na svoj tržni in ekonomski položaj ne more privoščiti, da bi od "velikega" igralca zahteval zamudne obresti ali celo sodno presojo dogovora o plačilnem roku. Če to stori, ogrozi svoje sodelovanje z "velikim", s čimer se njegova kariera v gradbeništvu najverjetneje bliža koncu. Situacija pa je drugačna, če je prisiljen zaostri zahteve, ker mu propad neposredno grozi ali se je že začel. Če je njegovo podjetje pogosto izpostavljeno predolgim plačilnim rokom ali zamudam pri plačilu, lahko vsaj stečajni upravitelj, če sešteje vse zamudne obresti, ki jih zagotavlja direktiva, stečajni masi zagotovi nezanemarljivo vsoto denarja.

Plačilna nedisciplina je torej vsekakor eden izmed razlogov za propadanje podjetij, sploh v primerih ekonomske odvisnosti malih podjetij od velikih.

## 11.1 Preprečevanje nastanka plačilne nediscipline

Veliko vlogo pri zmanjševanju tveganja plačilne nediscipline ima previdnost pri izbiri poslovnih partnerjev. Podjetje mora pred sklenitvijo velikih poslov poskrbeti za analizo in s tem pridobitev informacij o poslovnem partnerju, pri čemer mu pomaga *bonitetna ocena*, seveda pa mora vsako podjetje tudi samo zase skrbeti, da je plačilno disciplinirano, zaupanja vredno in graditi na lastni bonitetni oceni. Naslednji protiukrep je zavarovanje plačil s pomočjo zastave, hipoteke, poroštva, menice, are in ostalih vrst zavarovanja. Pomembni pa so tudi jasno določeni pogoji znotraj pogodbe, ki jih je pred podpisom potrebno dobro preučiti (Vodlan 2010, 540).

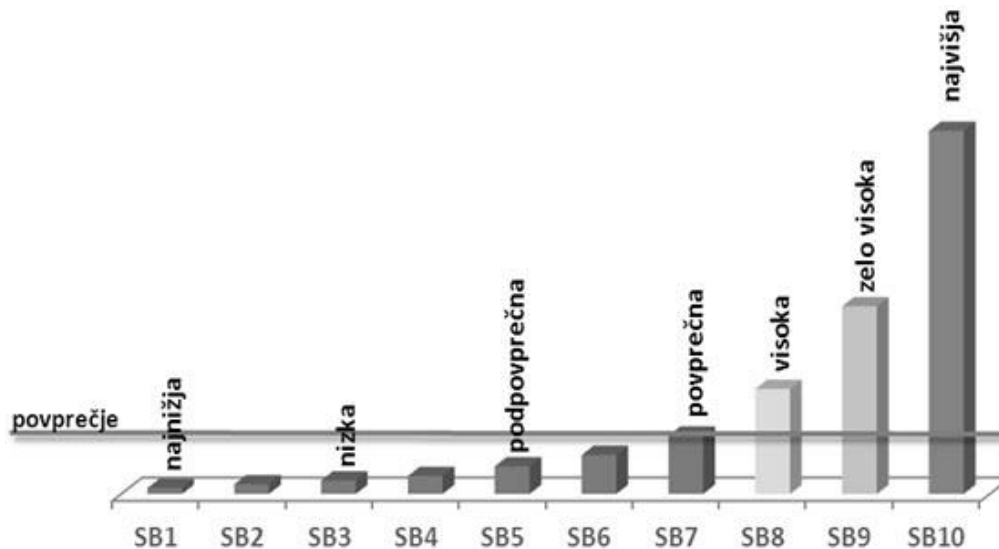
## 11.2 Bonitetna ocena

V Sloveniji deluje več bonitetnih hiš, ki se ukvarjajo z analiziranjem, izračunavanjem in objavljanjem bonitetnih ocen ter drugih kazalnikov. Ena izmed njih je *bonitetna hiša Bisnode*, ki pridobiva informacije od AJPES-a, Geodetske uprave Republike Slovenije, Komisije za preprečevanje korupcije RS ter iz novic (Dnevnik, Finance, Večer ...). Zaradi sodelovanja z največjo bonitetno hišo na svetu Dun & Bradstreet pa ima Bisnode dostop do največje svetovne poslovne baze podatkov o 250 milijonov podjetij v več kot 220 državah (Bisnode b. l. a.).

Temeljna strategija, na osnovi katere deluje Bisnode in na podlagi katere dodeljuje bonitetne ocene podjetjem temelji na vrsti statističnih modelov, ki so zgrajeni na podlagi finančnih kazalcev poslovanja podjetij ter na podlagi negativnih dogodkov v določenem obdobju. Med finančne kazalnike tako spada zadolženost, uspešnost, likvidnost podjetij v obdobju zadnjih treh let, med negativne dogodke pa spada srečaj, blokada (npr. TRR blokada) ali izbris podjetja. Bisnode dodeljuje tudi *boniteto odličnosti*, ki predstavlja nadpovprečno bonitetno vrednost, podjetja pa lahko dosežejo bonitetno odličnost A, AA ali AAA. Ob pridobitvi bonitetne odličnosti si podjetja zgradijo nek ugled in zaupanje tako na domačem kot tujem trgu. V Sloveniji je podjetij s certifikatom bonitetne odličnosti kar nekaj, nekatera izmed njih, nam bolj poznana, so naslednja: podjetje AKRAPOVIČ, d. d., Aleasing, d. o. o. (ABANKA), BABY CENTER, d. o. o., Belinka-Belles, d. o. o., BKS-leasing, d. o. o., BRANIBOR, d. o. o., DHL Ekspres (Slovenija), d. o. o., FIRŠT, d. o. o., Garmin, d. o. o., GEA, d. d., GORENJE GOSTINSTVO, d. o. o., GORENJE I.P.C., d. o. o., Gorenje Orodjarna, d. o. o., Gorenje Surovina, d. o. o., Hoteli Bernardin, d. d., INPOS, d. o. o., ISKRA, d. d., KALČEK, d. o. o., KONGO HOTEL & CASINO, d. o. o., LOTERIJA SLOVENIJE, d. d., MLINOTEST, d. d., MOL SLOVENIJA, d. o. o., OMV Slovenija, d. o. o., POMURSKE MLEKARNE, d. d., in še mnogi drugi (Bisnode b. l. b.).

Bonitetne ocene dodeljuje tudi AJPES, ki po bonitetnem modelu *S.BON AJPES* razvršča slovenska podjetja glede na kreditna tveganja v 10 bonitetnih razredov. Bonitetne ocene se

gibljejo od SB1, ki je najslabša bonitetna ocena do SB10, ki je najboljša bonitetna ocena. Teh 10 razredov predstavlja razrede plačilno discipliniranih, plačilno nedisciplinirane pa označujejo z bonitetno oceno SB10d. Verjetnost neplačila se po AJPES-ovih kriterijih prikazuje po spodnjem grafu (AJPES 2018a).



**Slika 3: Tveganje neplačila po AJPES kriterijih**

Vir: AJPES 2018a.

Podobno kot strategija Bisnode bonitetne hiše, tudi AJPES-ov S.BON deluje na podlagi analiz računovodskih izkazov ter ugotovljenih vrednosti kazalnikov zadolženosti, likvidnosti, produktivnosti, rasti, dobičkonosnosti in denarnega toka. AJPES zagotavlja mednarodno primerljivost bonitetnih ocen zaradi sodelovanja z mednarodno priznanimi agencijami, kot so: Standard&Poor's, Fitch Ratings in Moody's Investors Service. Podjetja imajo tako možnost preveriti svoje poslovne partnerje in njihovo bonitetno oceno ter pridobiti informacije o finančnem tveganju, ki lahko nastane ob poslovanju s slabo ocenjenim podjetjem (AJPES 2018a).

## **12 EMPIRIČNI DEL – STANJE V PRAKSI**

V empiričnem delu smo predstavili rezultate raziskave, ki je potekala v dveh delih, in sicer v obliki ankete, ki smo jo izvedli v sodelovanju z omejenim vzorcem podjetij, ter intervjuja z direktorjem savinjsko-šaleške gospodarske zbornice.

### **12.1 Opredelitev raziskave**

Uporabili smo strukturiran vprašalnik, ker smo želeli izvedeti ali se podjetja soočajo s problemom plačilne nediscipline, in, če se, kako plačilna nedisciplina vpliva na njihovo poslovanje ter kakšne ukrepe izvajajo na tem področju. Izvedli smo tudi poglobljen intervju z direktorjem savinjsko-šaleške gospodarske zbornice.

#### ***12.1.1 Namen raziskave z uporabo strukturiranega vprašalnika***

Za ciljno skupino smo izbrali izključno podjetja, različnih velikosti, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Ključnega pomena je bilo pridobiti podatke neposredno od podjetnikov, saj ti najboljše poznajo dejansko stanje v praksi.

Namen vprašalnika je ugotoviti razloge in dejavnike, ki vplivajo na razširjenost problema plačilne nediscipline in možne rešitve, s katerimi bi jo lahko odpravili.

#### ***12.1.2 Potek raziskave z uporabo strukturiranega vprašalnika***

Zbiranje podatkov za namen raziskave se je pričelo avgusta 2018, s podjetji pa smo preko elektronske pošte stopili v kontakt že v sredini maja 2018. Skupno smo kontaktirali petindvajset podjetij, od tega jih je sedem pokazalo interes za sodelovanje v raziskavi in odgovorilo na naša vprašanja, kar znaša 28 %.

Oblikovali smo strukturiran vprašalnik, ki smo ga nato poslali izbranim podjetjem. Nanj je odgovorilo skupno sedem podjetij. Vprašalnik je bil podjetjem posredovan elektronsko, preko e-maila, predvsem zaradi časovne omejenosti zaposlenih v podjetju. Na štiri vprašalnike od sedmih so odgovarjali direktorji podjetja, na enega vodja financ, na enega oseba odgovorna za izterjavo terjatev in na enega računovodja v podjetju.

## 12.2 Rezultati strukturiranega vprašalnika

- Glede na *statistično regijo* šest podjetij spada v savinjsko regijo in eno podjetje v koroško regijo.
- Glede na *pravnoorganizacijsko obliko* sta dve podjetji samostojna podjetnika, štiri podjetja so družbe z omejeno odgovornostjo in eno podjetje je delniška družba.
- Glede na *velikost* so tri podjetja mikro podjetja, po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah (ZGD, Ur. l. RS, št. 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 59/01, 57/04, 139/04, 15/05, 42/06, 60/06, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 82/13, 55/15, 15/17), eno podjetje je malo podjetje in tri so srednje velika podjetja.
- Glede na *standardno klasifikacijo dejavnosti* se podjetje A ukvarja z dejavnostjo medkrajevni in drug cestni potniški promet, podjetje B z radijsko dejavnostjo, podjetje C in D s proizvodnjo drugih izdelkov iz plastičnih mas, podjetje E s proizvodnjo delovnih oblačil, podjetje F s trgovino na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila in podjetje G s proizvodnjo električnih gospodinjskih aparatov.

V spodnji preglednici (preglednica št. 1) so natančneje prikazane lastnosti podjetij, na podlagi katerih smo opravili raziskavo.

### Preglednica 1: Lastnosti podjetij

Podjetje	Pravno-organizacijska oblika	Velikost podjetja	Dejavnost podjetja
A	Samostojni podjetnik	Mikro podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset</i> )	SKD št. H49.391 - medkrajevni in drug cestni potniški promet
B	Samostojni podjetnik	Mikro podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset</i> )	SKD št. J60.100 - radijska dejavnost
C	Družba z omejeno odgovornostjo	Srednje veliko podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250</i> )	SKD št. C22.290 - proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas
D	Družba z omejeno odgovornostjo	Malo podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50</i> )	SKD št. C22.290 - proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas
E	Družba z omejeno odgovornostjo	Srednje veliko podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250</i> )	SKD št. C14.120 - proizvodnja delovnih oblačil
F	Družba z omejeno odgovornostjo	Mikro podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset</i> )	SKD št. G45.310 - trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila
G	Delniška družba	Srednje veliko podjetje ( <i>povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250</i> )	SKD št. C27.510 - proizvodnja električnih gospodinjskih naprav



Naslednje vprašanje se je nanašalo na pojem "plačilna nedisciplina". Vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi (sedem) so izjavila, da poznajo pojem plačilna nedisciplina. Definirala so jo kot plačilo obveznosti po zapadlosti, z drugimi besedami nespoštovanje dogovorjenih rokov plačila. V preglednici št. 2 so natančneje prikazani odgovori vsakega posameznega podjetja.

### **Preglednica 2: Opredelitev pojma "plačilna nedisciplina"**

Podjetje	<i>Poznate pojem "plačilna nedisciplina"? Kako bi ga opredelili vi?</i>
A	Da. Vedno več je neplačnikov zaradi tega pa posledično mi podjetniki nismo sposobni poravnati svojih obveznosti.
B	Plačilo obveznosti po zapadlosti.
C	Plačilna nedisciplina je nespoštovanje dogovorjenih rokov plačila.
D	Da. Vedno več je neplačnikov zaradi tega pa posledično mi podjetniki nismo sposobni poravnati svojih obveznosti.
E	Poznam. Opredelil bi ga kot neplačevanje zapadlih računov. (Valuta npr. 30 dni, izvršitev plačila pa traja tudi do 120 dni).
F	Da, neplačevanje obveznosti.
G	Podjetja ne plačujejo obveznosti oz. plačujejo obveznosti z visokimi zamudami.

V preglednici št. 3 so prikazani odgovori posameznega podjetja na vprašanje: "Ali se srečujete s plačilno nedisciplino? V kolikšni meri?" Vsa podjetja so pritrdilno odgovorila na prvo vprašanje. Odstotek plačilne nedisciplin pa se giblje od 5 do 30 % (glede na omejen vzorec sedmih podjetij).

### **Preglednica 3: Soočanje s problemom plačilne nedisciplin v praksi**

Podjetje	<i>Ali se srečujete s plačilno nedisciplino? V kolikšni meri?</i>
A	Da. V začetku poslovanja v letu 2015 je bil kar velik problem, sem imel premalo sredstev za poravnano svojih obveznosti zaradi neplačnikov, zato sem si moral sredstva sposoditi. Trenutno stanje se je umirilo je okoli 15 % neporavnanih obveznosti.
B	Da. V času zadnje krize je bilo primerov zelo veliko. Precej podjetij, naših dolžnikov, je pristalo v stečaju. Veliko jih je izigralo položaj z brezpredmetnimi ugovori na izvršbo, da so zavlekli sodni postopek in uspeli prenesti vso premoženje iz podjetja pred začetkom stečaja. V nobenem postopku stečaja nismo dobili nič, ker je šlo za prazne stečaje.
C	Da. Od 5 – 10 % vseh terjatev ima pretečeno valuto.
D	Da, a na srečo ne veliko.
E	Da. Primer kot je naveden v prejšnjem vprašanju, valuta 30 dni, račun pa je plačan šele v 120 dneh. (V našem primeru gre za večjo bolnišnico - javni sektor)
F	Da, imam težave z izterjavo terjatev oziroma z neplačniki. 100 % terjatev je že preseglo rok plačila.
G	Da. 30 % kupcev redno zamujajo s plačili.

V spodnji preglednici (preglednica št. 4) so razvidni deleži terjatev, ki zajemajo obratna sredstva podjetja. Izstopa predvsem delež podjetja B, kjer delež terjatev zavzema kar 80 % obratnih sredstev podjetja, podjetje D pa ima v obratnih sredstvih podjetja samo 0,5 % terjatev.

#### **Preglednica 4: Delež terjatev v obratnih sredstvih podjetja**

Podjetje	<i>Kolikšen delež obratnih sredstev podjetja zajemajo terjatve?</i>
A	60 %
B	80 %
C	49 %
D	0,50 %
E	22 %
F	20 %
G	cca. 41 %

Preglednica št. 5 prikazuje soočanje podjetij s plačilno nedisciplino, prikazani so deleži terjatev, ki so že presegli roke plačila. Izstopa podjetje F, čigar terjatve so v celoti presegle roke plačila, zopet ima podjetje D, kot v preglednici št. 4, najmanj težav s plačilno nedisciplino, le 5 % njihovih terjatev je preseгло roke plačila.

#### **Preglednica 5: Delež terjatev, katere so že presegle rok plačila**

Podjetje	<i>Kolikšen delež terjatev je že preseгло roke plačila?</i>
A	20 %
B	preko 35 %
C	od 5 – 10 %
D	5 %
E	10 – 15 %
F	100 %
G	30 %

V okviru raziskave nas je zanimalo tudi na kakšen način podjetja izterjajo terjatve, ki so presegle roke plačila oziroma niso bile poravnane. Večina izprašanih podjetij se z izterjavo ukvarja samostojno, preko opominjanja na različne načine (elektronsko, preko telefona ...). Nobeno od izprašanih podjetij v podjetju nima vzpostavljenega posebnega oddelka za izterjavo terjatev. V končni fazi pa se podjetja obrnejo tudi na sodne organe. Odgovori podjetij so prikazani v preglednici št. 6.

## Preglednica 6: Načini izterjave terjatev

Podjetje	<i>Kako se ukvarjate z izterjavo terjatev? Imate v podjetju poseben oddelek, ki se ukvarja z izterjavo terjatev?</i>
A	Ne. Z izterjavo se ukvarjam sam.
B	Ne. Sami opominjamo in vlagamo izvršbe, se prijavljamo v stečaje in včasih tudi v večstranske pobote.
C	Za izterjavo terjatev zaradi velikosti podjetja nimamo posebnega oddelka. Pri izterjavi se povezuje se oddelek računovodstva in prodaje.
D	Tekoče terjatve izterjamo sami, večje zneske predamo v izterjavo podjetjem, ki so za to usposobljena.
E	To skušamo reševati sprotno. Pokliče se najkasneje teden do dva tedna po zapadli valuti ter se kliče tako dolgo dokler račun ni poravnani.
F	Z izterjavo se ukvarjam sam, ali s pomočjo višjih organov.
G	Izterjavo opravljam sama za 3 podjetja v skupini. Ni posebnega oddelka za izterjavo.

Poleg načina izterjave terjatev, nas je zanimalo tudi ali se podjetja poslužujejo zavarovanja terjatev. Le eno od sedmih podjetij je odgovorilo pritrdilno, natančneje podjetje G, ki ima zavarovanih kar 90 % terjatev podjetja.

## Preglednica 7: Zavarovanje terjatev

Podjetje	<i>Se poslužujete zavarovanja terjatev?</i>
A	Ne.
B	Ne.
C	Ne.
D	Ne.
E	Ne.
F	Ne.
G	Da, 90 % terjatev ima podjetje zavarovanih.

V preglednici št. 8 so prikazani odgovori na vprašanje o ustreznosti uvedbe obveznega večstranskega pobota obveznosti, katerega upravljalec je AJPES. Večstranski pobot obveznosti smo v nalogi že opredelili v poglavju AJPES in večstranski pobot obveznosti – ePobot. Večina podjetij meni, da je uvedba pripomogla k zmanjšanju terjatev podjetja (štiri podjetja od sedmih), dve podjetji menita, da uvedba k zmanjšanju terjatev ni vplivala in eno podjetje meni, da se je učinkovanje uvedbe poznalo le v času največje krize.

## Preglednica 8: Obvezni večstranski pobot obveznosti

Podjetje	<i>Menite, da je uvedba obveznega večstranskega pobota obveznosti s strani AJPES-a pripomogla k zmanjšanju terjatev podjetja?</i>
A	Da.
B	V času največje krize nekoliko.
C	Da.
D	Ne.
E	Da, definitivno.
F	Ne.
G	Da, ker je to najhitrejši način poplačila obveznosti, je pa res, da vsa podjetja ne prijavljajo obveznosti kljub zakonskim določbam. Sankcij za taka podjetja ni, če jih upniki ne prijavijo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na povezavo med terjatvami in plačilno sposobnostjo podjetja. Zanimalo nas je torej, če terjatve onemogočajo podjetju obračanje sredstev in posledično slabijo plačilno sposobnost podjetja. Odgovori (prikazani so v preglednici št. 9) se razlikujejo od podjetja do podjetja, so pa v večini pritrilni. Podjetja B, D, E, F in G se strinjajo, da je to eden izmed načinov poslabšanja plačilne sposobnosti. Podjetje C se delno strinja, da se plačilna sposobnost poslabša v primerih plačilne nediscipline, pri tem pa poudarja, da mora vsak podjetnik biti dober poslovnež in zagotavljati sredstva za investicije, kljub težavam s poslovnimi partnerji.

## Preglednica 9: Terjatve v povezavi s plačilno sposobnostjo podjetja

Podjetje	<i>Menite, da terjatve onemogočajo podjetju obračanje sredstev in slabijo plačilno sposobnost podjetja? Imate zaradi terjatev težave pri zagotavljanju sredstev za potencialne investicije?</i>
A	Menim, da terjatve bodo vedno, saj denar mora krožiti. V določenih obdobjih je več terjatev, včasih pa manj.
B	Sigurno je poslabšana plačilna sposobnost. V času krize smo imeli zelo velik delež terjatev, ki so že zdavnaj zapadle v plačilo.
C	Ne, razen v primerih plačilne nediscipline. Vsak podjetnik mora biti toliko dober poslovnež, da ima plačilne roke na nabavni in prodajni strani usklajene ter da dosega pozitivno maržo. Potemtakem v primeru plačilne discipline ne bi smelo biti problema z zagotavljanjem sredstev za investicije.
D	Seveda slabijo podjetja.
E	Da seveda, saj npr. na konkretnem primeru: majice kupimo pri X podjetju, kjer imamo valuto npr. 60 dni, prodamo pa jih podjetju Y, kjer postavimo valuto 30 dni, račun pa je plačan v 120 dneh.
F	Da, v primerih plačilne nediscipline sigurno.
G	Da, če kupci računov ne plačujejo oz. jih ne plačujejo pravočasno, morajo podjetja najemati dodatne kredite za poplačilo nujnih obveznosti in za poplačilo nujnih investicij. Za zamude pri plačilih upniki zaračunavajo zakonske zamudne obresti, jih pa morajo tudi izterjati, kar je včasih skoraj nemogoče.

V spodnji preglednici (preglednica št. 10) so prikazani možni ukrepi za zmanjšanje plačilne nediscipline (po mnenju omejenega vzorca sedmih podjetij). Vsa podjetja so mnenja, da popolna plačilna disciplina ni mogoča, kar utemeljujejo z različnimi razlogi. Zanimivo pa, večina podjetij (podjetje A, B, E, F, G) meni, da bi se problem plačilne nediscipline lahko zmanjšal s posegom države, torej z uvedbami strožjih zakonov, sankcij, bolj doslednim delovanjem inšpekcij in z bolj urejenem, hitrejšim sodnim varstvom.

### **Preglednica 10: Zmanjšanje problema plačilne nediscipline**

Podjetje	<i>Na kakšen način menite, da bi se problem plačilne nediscipline lahko zmanjšal? Je možna popolna plačilna disciplina?</i>
A	Država bi morala zaostri pogoje glede plačevanje, saj je zelo težko dati neplačnika v izvršbo, ker je potrebno pred tem poslati več opominov in šele preden se celoten postopek začne mine že veliko časa, s tem pa smo na izgubi. Popolna plačilna disciplina po mojem mnenju ni možna, saj nismo sposobni poravnati vseh obveznosti v določenem trenutku.
B	Bolj učinkoviti sodni postopki. Izvršbe in stečaja.
C	Glede na to, da so razlogi za plačilno nedisciplino različni, mislim, da ni možnosti za popolno plačilno disciplino. Dejstvo je, da brez doseganja dobička na dolgi rok podjetje ne more biti likvidno.
D	Ne, ker je problem v razmišljanju ljudi.
E	Popolna plačilna disciplina po mojem mnenju je zelo težko, da bi obstajala, vendar je velik problem v zakonodaji države itd. Nedisciplina bi se odpravila s sankcijami s strani inšpekcije.
F	Ne verjamem v zmanjšanje plačilne nediscipline, razen z uvedbo strogega zakona.
G	Še hitrejše in učinkovitejše delovanje sodišč. Ustreznejša zakonodaja insolventnih postopkov. Obvezno je preverjanje bonitet. Podjetja morajo svoje terjatve zavarovati. Popolna plačila disciplina ni možna.

Dejavniki, ki po mnenju omejenega vzorca sedmih podjetij vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja se razlikujejo od podjetja do podjetja. Če iz odgovorov, ki so razvidni v preglednici št. 11 izluščimo tista, ki se tudi nam zdijo zelo pomembna lahko izpostavimo kvalitetne finančne vire, kapitalsko ustreznost, nadziranje denarnih tokov, poslovni partnerji z ustrežno bonitetno oceno in sposobnost posloводства podjetja.

### **Preglednica 11: Dejavniki, ki vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja**

Podjetje	<i>Kateri so dejavniki, ki po vašem mnenju vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja?</i>
A	Nadziranje stroškov, izterjava terjatev, dogovorjeni boljši plačilni roki s kupci, ...
B	Zanesljivi poslovni partnerji.
C	Kot že omenjeno, ustvarjanje dobička ter poslovni partnerji, ki so plačilno sposobni.
D	Preveč zadolžena podjetja.
E	Definitivno ustrezni in kvalitetni finančni viri ter kapitalska ustreznost.
F	Točnost, kvaliteta, zagotovljenost, poravnane obveznosti.
G	Predvsem ustrezno vodenje podjetja.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na pomembnost sposobnosti, ki jih mora imeti finančni direktor. Da je to pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, se strinjajo vsa podjetja. Podjetje G je poudarilo tudi pomembnost sposobnosti direktorja podjetja, ki je prvi odgovoren za pravilno strategijo vodenja podjetja. Tudi podjetje C je poudarilo medsebojno sodelovanje poslovodstva.

### **Preglednica 12: Dolgoročna plačilna sposobnost v povezavi z dobro zastavljeno strategijo s strani finančnega direktorja**

Podjetje	<i>Menite, da je za dolgoročno plačilno sposobnost podjetja potrebna dobro zastavljena strategija, vodena s strani sposobnega finančnega direktorja?</i>
A	Da.
B	V večjih podjetjih, da.
C	Se strinjam, vendar je ključno tudi njegovo sodelovanje s prodajnim in nabavnim direktorjem oz. sodelovanje med vsemi tremi.
D	Da.
E	Da.
F	Da.
G	Direktor podjetja je odgovoren za pravilno strategijo vodenja podjetja, šele nato finančni direktor.

Vprašanje, ki je prikazano v preglednici št. 13 se nanaša na pošteno delovanje podjetij, na družbeno odgovornost oziroma na poslovno kulturo podjetij. Vprašanje smo podkrepili z zapisom avtorja Maxwella (2007), ki ugotavlja, da so podjetja uspešnejša od ostalih, če so zavezana k poštemu delovanju. Večina podjetij se s tem zapisom strinja, podjetje C pa poleg slabe poslovne kulture, ki je razvita v Sloveniji, poudarja še pomen poslovne strategije, torej načrtovanja in kontroliranja rezultatov, kot razloga za uspešno poslovanje.

### Preglednica 13: Pošteno delovanje v povezavi s uspešnostjo podjetja

Podjetje	<i>"Podjetja, ki so zavezana k poštenemu delovanju in so se pisno zavezala k družbeni odgovornosti in v skladu s tem tudi konsistentno delujejo, so uspešnejša in ustvarjajo več dobička kot ostala." Maxwell, 2007. Se strinjate z zgornjim zapisom?</i>
A	Se strinjam z napisanim. V Sloveniji je slabše razvita poslovna kultura.
B	Vsekakor je to del kulture. Pisna zaveza tu nima velikega vpliva.
C	Deloma se strinjam z izjavo, vendar pa samo družbena odgovornost ni ključ za ustvarjanje dobička, temveč še marsikaj drugega, kot je dobra poslovna strategija, uspešno in točno planiranje in spremljanje rezultatov, dobri produkti v katere verjameš ... Tudi slaba kultura vpliva na plačilno nedisciplino, vendar menim, da so v Sloveniji vzroki predvsem v nelikvidnosti, ki pa je vzrok slabega poslovanja.
D	Da.
E	Da, se strinjam z zgornjo tezo.
F	Da.
G	Da, ker podjetja s slabo poslovno kulturo uničujejo dobra podjetja.

Naslednje vprašanje je tesno povezano s predhodnim, ki se je nanašalo na poslovno kulturo. Zanimalo nas je torej, če lahko plačilno nedisciplino povezujemo z neetičnim ravnanjem podjetnikov. Na to vprašanje je vseh sedem podjetij odgovorilo pritrdilno. Izpostavimo lahko odgovor podjetja G, ki je mnenja, da neetični podjetniki namerno ne plačujejo svojih računov in podjetje izčrpavajo ter odpirajo več novih podjetij. To ravnanje po njihovem mnenju ni dolgoročno, vendar se kaže kot vzrok za propadanje drugih podjetij, če ta niso previdna pri sodelovanju s takšnim podjetjem. V spodnji preglednici št. 14 so prikazani odgovori vseh podjetij.

### Preglednica 14: Neetično ravnanje podjetnikov v povezavi s plačilno nedisciplino

Podjetje	<i>Jo lahko povezujemo z neetičnim ravnanjem podjetnikov?</i>
A	Da.
B	Veliko podjetnikov res nima odnosa do svojih upnikov. Sicer pa jim je to dovoljeno, saj ustanavljajo nova in zapirajo prezadolžena podjetja po tekočem traku in nič se ne zgodi.
C	Da, v nekaterih primerih bi rekla, da je vzrok slabega poslovanja tudi neetično ravnanje podjetnikov in predvsem skrb za lastne/osebne interese in ne interese podjetja.
D	Da.
E	Da.
F	Da.
G	Da, neetični podjetniki namerno ne plačujejo računov, podjetje izčrpajo in odprejo/registrirajo novo podjetje oz. več podjetij. Podjetja navadno odpirajo verižno. Tako ravnanje ni dolgoročno, lahko pa uniči druga uspešna podjetja, če le-ta niso dovolj previdna, ko pričnejo sodelovanje z novim podjetjem.

Preglednica št. 15 prikazuje odgovore na vprašanje, če je plačilna nedisciplina razlog za propadanje podjetij. Večina podjetij (podjetje A, B, D, E, F, G) je mnenja, da spada med razloge za propadanje podjetij. Podjetje C pa meni, da sicer plačilna nedisciplina ni razlog za

propadanje, vendar pa lahko vpliva na propad manjših podjetij, ki so težko prilagodljiva in sodelujejo s podjetji s slabo plačilno disciplino.

### **Preglednica 15: Plačilna nedisciplina, kot razlog za propadanje podjetij**

Podjetje	<i>Menite, da je plačilna nedisciplina razlog za propadanje podjetij?</i>
A	Spada med razloge za propadanje.
B	Tudi. Predvsem malih, ki so odvisna od manjšega števila poslovnih partnerjev.
C	Ne, lahko pa vpliva na propad manjših podjetij, ki se težje prilagajajo in menjajo poslovne partnerje s slabo plačilno disciplino.
D	Da, v veliko primerih.
E	Je, ampak po mojem mnenju v manjši meri.
F	Da, predvsem manjših podjetij, ki so odvisna od večjih.
G	Da, če podjetja ne preverjajo s kom sodelujejo. Ne preverjajo bonitet, bodočih terjatev ne zavarujejo.

Zanimalo nas je tudi, če so tuja podjetja bolj disciplinirana od domačih, glede na izkušnje podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Odgovori so prikazani v spodnji preglednici (preglednica št. 16), mnenja podjetij o tem se med seboj razlikujejo. Podjetje B nima izkušenj s poslovanjem s tujimi podjetji, podjetja C, D in G navajajo, da med neplačnike spadajo tudi tuja podjetja, podjetja E in F pa sta mnenja, da so tuja podjetja bolj disciplinirana.

### **Preglednica 16: Primerjava domačih podjetij s tujimi podjetji, glede na plačilno discipliniranost**

Podjetje	<i>Če primerjate poslovanje s slovenskimi podjetji in poslovanje s tujimi podjetji, kaj lahko zaključite kar se tiče plačilne discipline? Ali spadajo med neplačnike tudi tuja podjetja?</i>
A	Mislim, da je vsepovsod problem s plačilno disciplino. Razen, ko gre za kakšne večje multinacionalke.
B	Ne poslujemo s tujimi podjetji.
C	Da, pri večjih tujih podjetjih je vpliv predvsem ta, da imajo večjo pogajalsko moč pri postavljanju plačilnih rokov. Daljši so tudi njihovi interni roki potrjevanja računov, zaradi česar pogosto ne pristanejo na plačilni rok krajši od 60 dni. Zamujajo pri plačilih do 30 dni, vendar pa navsezadnje plačajo.
D	Mi poslujemo skoraj izključno s tujino. Tudi v tujini se plačilna nedisciplina pojavlja. Predvsem imamo težave s Hrvaško, drugače pa so tujci bolj vzorni plačniki.
E	Iz lastnih izkušenj je plačilna disciplina v tujini dosti boljša kot pri nas (npr. Nemčija).
F	Menim, da so tuja podjetja bolj disciplinirana.
G	Nimam posebnih izkušenj s tujimi podjetji, kolikor pa imam, so neplačniki tudi tuja podjetja.

Podjetjem smo postavili tudi vprašanje, ki se dotika javnih organov oziroma države. Na vprašanje, če je država oziroma če so državne institucije plačilno disciplinirane, so podjetja zopet različno odgovarjala (odgovori so razvidni v preglednici št. 17). Podjetja A, D in F navajajo, da državne institucije plačujejo svoje račune v zastavljenih rokih, podjetje B pri tem omenja novice iz medijev, ki govorijo o plačilni nedisciplini državnih institucij, vendar s



samim poslovanjem z njimi nima izkušenj. Podjetje C prav tako ne posluje z državnimi institucijami, podjetje E in F pa enotno opisujeta plačilno nedisciplino zdravstvenih institucij, ki konkretno zamujajo s plačili.

### **Preglednica 17: Državne institucije, kot vzor ostalim podjetjem**

Podjetje	<i>Državne institucije, kot vzor ostalim podjetjem, plačujejo svoje račune v zastavljenih rokih?</i>
A	Da.
B	Kot se sliši iz medijev ne vse. Sicer sami nimamo tovrstnih izkušenj.
C	Razen z davčnimi organi nimamo denarnih transakcij z ostalimi državnimi institucijami.
D	Da.
E	Ne, definitivno ne. Kot sem že omenil primer z večjo bolnišnico v Sloveniji.
F	Da.
G	Ne, predvsem v zdravstvu se beležijo zelo visoke zamude pri plačilih.

Zanimalo nas je tudi, če so zakonske ureditve na področju plačilne nediscipline po mnenju omejenega vzorca sedmih podjetij ustrezne in zadostne. Vsa podjetja so mnenja, da v Sloveniji nimamo urejenega področja, ki ureja plačilne sisteme. Podjetje B navaja, da sankcij sploh ni, isto navaja tudi podjetje G. Podjetje D navaja, da so zakonske ureditve slabe in kazni nezadostne. Odgovori so prikazani v spodnji preglednici (preglednica št. 18).

### **Preglednica 18: Zakonske ureditve na področju plačilne nediscipline**

Podjetje	<i>Menite, da imamo v Sloveniji urejeno področje, ki ureja plačilne sisteme? So zakonske ureditve ustrezne in sankcije zadostne?</i>
A	Ne. Pomanjkljiv sistem.
B	Sankcij sploh ni. Tudi FURS ne ukrepa pri vseh dolžnikih enako. In tako država dopušča to situacijo.
C	Ne
D	Ne, zakonske ureditve so slabe in kazni nezadostne.
E	Po mojem mnenju ne.
F	Ne
G	Ne, izvršilni in insolventni postopki trajajo predolgo, pravega nadzora nad vodenjem insolventnih postopkov ni, sankcij ni.

Za zaključek vprašalnika smo podjetjem zastavili naslednje vprašanje: "Kaj bi vi predlagali kot rešitev za plačilno nedisciplino?". Odgovori so razvidni v spodnji preglednici (preglednica št. 19), vsa podjetja so navedla različne možne ukrepe. Glede možnih rešitev so si nekoliko enotna podjetja A, E in F, ki navajajo, da bi boljši kazenski postopki, poostren nadzor in strožji zakoni pripomogli k zaježitvi problema plačilne nediscipline. Podjetje B poudarja, da podjetje brez aktivnega TRR ne bi smelo obstajati, podjetje G poudarja pomen zavarovanja terjatev, podjetje C pa meni, da morajo biti podjetja previdna pri izbiri poslovnih partnerjev.

## Preglednica 19: Predlagane rešitve s strani omejenega vzorca sedmih podjetij

Podjetje	Kaj bi vi predlagali kot rešitev za plačilno nedisciplino?
A	Boljši kazenski postopki in ne tako dolgi postopki pri izvršbah.
B	Podjetje brez aktivnega TRR ne bi smelo obstajati. Tako pa imamo veliko podjetnikov, ki imajo blokirane ali celo zaprte vse račune. In jim upniki ne morejo praktično nič. Takšna podjetja bi morala država po uradi dolžnosti zapreti. Nadzor nad odpiranjem novih podjetij. Podjetnik, ki je spravil v stečaj podjetje ne more določen čas odpret novega. Pri nas imajo že vzporedno podjetja na katera prenesejo premoženje. Bolj učinkovita sodišča.
C	Težko predlagam kaj konkretnega, menim pa, da mora vsako podjetje dobro preveriti finančno in likvidnostno stanje poslovnega partnerja pred njegovim sodelovanjem in redno, vsako leto, s čimer lahko hitro zazna tveganje morebitnih likvidnostnih težav poslovnega partnerja in neplačila terjatev.
D	Lahko bi se zgledovali po Avstriji kjer gospodarska zbornica mesečno objavlja seznam spornih podjetij – neplačnikov, podjetja se bojijo, da bodo prišla na ta seznam ...
E	Bolj poostren nadzor ter strožje sankcije.
F	Strožji zakoni in višje obresti.
G	Vsa podjetja bi morala zavarovati bodoče terjatve pri SID-PKZ, d. d. ali drugi kvalitetni zavarovalnici, kot je praksa v našem podjetju. V primeru plačilne nediscipline določenega podjetja trg tako podjetje izloči.

### 12.3 Ugotovitve rezultatov raziskave s strukturiranim vprašalnikom

Izmed 25 podjetij, ki smo jih kontaktirali je pripravljenost za sodelovanje v raziskavi pokazalo sedem podjetij. Pričakovali smo večjo odzivnost, saj smo želeli izvesti raziskavo na podlagi večjega vzorca podjetij. Bistvo raziskave je bilo ugotoviti prisotnost plačilne nediscipline na slovenskem trgu ter posledice, ki jih podjetja občutijo zaradi tega problema. Pridobiti smo želeli osebna mnenja podjetnikov o tem, zakaj prihaja do neplačil s strani poslovnih partnerjev in na kakšen način bi se ta problem lahko odpravil. Sodelovalo je sedem povsem različnih podjetij, tako po velikosti kot tudi po dejavnosti, skupno pa jim je, da jih je 6 iz Savinjske regije in eno iz Koroške. Preko raziskave smo ugotovili, da imajo prav vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi težave s plačilno nedisciplino, nekatera v večjem obsegu, druga v manjšem. Prav tako nobeno izmed podjetij v podjetju nima vzpostavljenega posebnega oddelka za izterjavo terjatev, temveč se ta naloga porazdeli med ostale oddelke podjetja. Ker so večji posli lahko finančno zelo tvegani, so nas presenetili odgovori, ki so razvidni v preglednici št. 7, ki se nanašajo na zavarovanje terjatev. Le eno izmed sedmih podjetij se poslužuje zavarovanja terjatev. Presenetili pa so nas prav tako odgovori, ki so razvidni v preglednici št. 10 (zmanjšanje problema plačilne nediscipline), kjer večina podjetij poudarja problem v zakonodaji države. Prav pri teh odgovorih lahko zasledimo nezaupanje v pravno varstvo države oziroma v ustreznost civilnega prava. Presenetili so nas tudi odgovori na vprašanja, ki so vezana na etičnost v poslovnem okolju. Vsa podjetja so se strinjala s tem, da sta poslovna kultura in etika pomembna elementa poslovnega sveta, saj imata vpliv na poslovne odločitve. Glede na ugotovitve iz raziskave popolna plačilna disciplina ni mogoča zaradi več dejavnikov, ki vplivajo na nastanek plačilne nediscipline. Se pa lahko preko

strožjih zakonov in posledično strožjih sankcij ter še pomembneje, preko boljše poslovne kulture problem plačilne nediscipline nekoliko zmanjša.

## 12.4 Intervju

Intervju smo izvedli v sklopu raziskave z direktorjem savinjsko-šaleške gospodarske zbornice, mag. Francijem Kotnikom, dne 22. 8. 2018, v prostorih savinjsko-šaleške gospodarske zbornice v Velenju.

Sprva nas je zanimala opredelitev plačilne nediscipline, razlogi za njen nastanek in stanje v slovenskem gospodarstvu, mag. Kotnik navaja:

Plačilna nedisciplina je še vedno resen problem v slovenskem gospodarstvu, pa vendarle ne samo v gospodarstvu, ampak tudi na splošno v družbi, ker je prisotna tudi v poslovanju z institucijami javnega sektorja. Ne gre samo za težavo, ki bi se pojavljala v poslovanju med gospodarskimi subjekti, ampak je bistveno bolj kompleksen problem. Dejstvo je, da je bil ta problem v preteklosti v Sloveniji večji kot je v tem trenutku. Po podatkih AJ PES-a, ki vsako leto analizira bilance podjetij lahko ugotovimo, da se v zadnjih letih ta problem postopoma zmanjšuje oziroma da se stanje na področju plačilne nediscipline izboljšuje, še zdaleč pa ne moremo biti zadovoljni z obstoječim stanjem. Je pa po mojem mnenju več faktorjev, več elementov, ki vplivajo na ta pojav. Zagotovo so, če gledamo bolj celovito, pomembne vrednote v družbi, torej tudi vrednote, ki jih gojijo gospodarstveniki in podjetniki, kajti če redno poravnavanje obveznosti podjetja oziroma podjetnika ni vrednota, ki bi jo v nekem gospodarskem subjektu postavljali na visoko mesto, potem obstaja velika verjetnost, da do svojih upnikov ne bodo ravnali odgovorno oziroma se bodo poskušali sistematično izogibati plačilu. V razvitem poslovnem svetu to na dolgi rok ne more biti uspešen poslovni model. Mislim, da nas na tem področju čaka še veliko dela, sploh v smislu spodbujanja pozitivnih vrednot pri mladih podjetnikih, ki šele začenjajo svojo poslovno kariero. Naslednji element, ki pomembno vpliva na plačilno nedisciplino je trenutna ekonomska situacija v posamezni državi ali v širšem prostoru. Spomnimo se, slabo desetletje nazaj smo bili soočeni z izjemno težko finančno in gospodarsko krizo. V taki situaciji se plačilna nedisciplina zelo hitro poveča, kajti vsako podjetje prvenstveno teži k temu, da si zagotovi lasten obstoj, medtem ko tisto kar so dolžni npr. svojim dobaviteljem postavljajo v drugi plan. V takšnih razmerah je običajno plačilna nedisciplina večji problem kot v obdobju rasti oziroma konjunktore, kateri smo priča v zadnjih nekaj letih. Pomemben faktor, ki zagotovo vpliva tudi na plačilno disciplino oziroma nedisciplino, je dostopnost virov financiranja. Tudi na tem področju se je v zadnjem obdobju situacija izboljšala, tako v smislu tega, da so sredstva v bankah dostopna kot po drugi strani glede cene tega denarja (obrestne mere), ki je v tem trenutku ugodna. Dejstvo je, da plačilna nedisciplina ni enako velik problem v vseh gospodarskih panogah, ampak je to povezano s specifiko posameznih panog. Nekatere panoge, npr. gradbeništvo, imajo bistveno daljše cikle, v katerih se obrača denar kot kakšne druge panoge, kjer gre za zelo hitro menjavo oziroma podjetje potrebuje kratek čas, da proizvede produkt ali storitev ter ga proda. V gradbeništvo lahko od takrat, ko podjetje prevzame nek projekt do takrat, ko predajo ključne končnemu naročniku, mine leto ali več.

Kot je mag. Kotnik že omenil, spada med faktorje, ki vplivajo na nastanek in obseg plačilne nediscipline tudi poslovna kultura podjetij in neetično ravnanje podjetnikov.

Naslednje vprašanje se je nanašalo predvsem na manjša podjetja, zanimalo nas je, če je plačilna nedisciplina vzrok za propadanje podjetij. Mag. Kotnik navaja naslednje:

Če gledamo iz praktičnega vidika, nobeno podjetje še ni propadlo zaradi tega, ker bi izkazovalo izgubo na papirju, so pa propadala in še vedno propadajo podjetja zaradi tega, ker nimajo denarja na transakcijskih računih. Zaradi tega je plačilna nedisciplina tako resen problem, ker direktno vpliva na likvidnost oziroma na dolgi rok na solventnost podjetij in tisto podjetje, ki ni v stanju zagotavljati svoje likvidnosti bo slej kot prej propadlo. Drznem si trditi, da je na tem področju težje podjetjem v segmentu malega gospodarstva kot večjim oziroma velikim podjetjem. Prvič zaradi tega, ker imajo praviloma večja podjetja večjo moč in lahko s pozicije te moči lažje upravljajo z denarnim tokom. Večja podjetja tudi lažje pridobijo sredstva za financiranje, bodisi pri bankah bodisi pri drugih finančnih institucijah, kajti slednje se po navadi odločajo na osnovi tega kakšne bodo posledice, če bo propadlo podjetje s 1000 zaposlenimi ali če bo propadlo podjetje s 3 zaposlenimi.

Glede na zgornje vprašanje nas je v nadaljevanju zanimalo, če večja podjetja izkoriščajo svojo moč nad manjšimi podjetji, skozi plačilno nedisciplino, zaradi česar lahko neko manjše, četudi sprva zdravo, plačilno sposobno podjetje propade. Mag. Kotnik navaja:

Tudi to se dogaja, vendar moramo biti previdni, da tega ne generaliziramo. Še zdaleč ni tako, da bi vsa velika podjetja izkoriščala mala podjetja. Ravno nasprotno. Nekatera velika podjetja imajo izjemno korekten odnos do svojih dobaviteljev iz segmenta malega gospodarstva, jim celo pomagajo npr. pri razvoju storitev in proizvodov, pri vpeljavi kakšnih tehnoloških posodobitev in podobno. Skratka, prakse so zelo različne, velika podjetja pa so v osnovi vendarle v boljšem položaju kot mala podjetja.

V nadaljevanju nas je zanimalo, če so manjša podjetja premalo previdna, glede na to, da imajo na voljo bonitetne ocene svojih poslovnih partnerjev, finančna tveganja pa lahko predvidijo glede na samo bonitetno oceno. In če podjetniki nimajo zadostnega oziroma ustreznega znanja ter se posledično nepremišljeno spuščajo v večje, tvegane posle zaradi želje po uspešnosti. Mag. Kotnik navaja:

Vse kar ste našli zagotovo pomembno prispeva k temu, da se mala podjetja pogosto "opečejo" v kakšnih poslih. Če gre za velik posel, je glede na obseg njihovega poslovanja lahko to tudi usodno za njihov obstoj. Obstaja vrsta mehanizmov, vrsta orodij, s katerimi lahko malo podjetje preveri boniteto svojega kupca preden se spusti v posel, verjamem pa, da veliko malih podjetij tega ne počne. Ali iz naivnosti oziroma neosveščenosti, da je to potrebno ali v neki nuji, ker je to mogoče njihov edini kupec, ki ga imajo v določenem trenutku. Obstajajo tudi možnosti zavarovanja terjatev, ki se jih, kolikor sem seznanjen, mala podjetja zelo malo poslužujejo, sploh ko gre za poslovanje znotraj Slovenije. Če gre za čezmejno oziroma mednarodno poslovanje, takrat so že malce bolj previdni in se poslužijo kakšnih finančnih instrumentov, ki so na razpolago za zavarovanje terjatev. Je pa dejstvo tudi to, da se velikokrat mala podjetja preveč oziroma v prevelikem obsegu vežejo le na enega odjemalca in 80 ali celo več odstotkov svoje

prodaje usmerijo k enemu kupcu. Če se temu enemu kupcu kaj zgodi, so sami v istem trenutku v velikih težavah. Morali bi bolj razpršiti svojo prodajo in s tem bistveno znižati tovrstna tveganja.

V nadaljevanju smo se dotaknili uvedbe obveznega večstranskega pobota obveznosti, zanimalo nas je, če je le-to pripomoglo k zmanjšanju terjatev podjetij. Mag. Kotnik navaja:

Uvedba obveznega večstranskega pobota je zagotovo imela pozitiven učinek, kolikšen, pa je objektivno zelo težko oceniti. K dejstvu, da se problem plačilne nediscipline v Sloveniji zmanjšuje, je zagotovo pripomogel tudi obvezni pobot.

Prav tako so nas zanimali dejavniki, ki vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetij. Vprašanje se je nanašalo na vlogo direktorja, čigar naloga je pripraviti ustrezno strategijo, ki temelji na viziji, poslanstvu in upošteva finančna tveganja. Mag. Kotnik navaja sledeče:

Zagotovo je že na samem začetku potrebno zagotoviti kapitalsko ustreznost podjetja, zavarovati terjatve in ustrezno planirati denarni tok. Pri tem je zelo pomembno, da nekdo v podjetju, ali je to direktor ali nekdo drug, odvisno kako veliko je podjetje, uskladi roke plačil, ki jih imajo na eni strani do svojih dobaviteljev in na drugi strani, ki jih imajo kupci do njih. Poslovanje je lahko čisto v redu, lahko se ustvarja visoka dodana vrednost, ampak če plačilni roki niso usklajeni, se lahko podjetje znajde v situaciji, ko je nelikvidno in se mora zadolževati samo zato, da lahko zagotavlja nemoteno poslovanje.

Sledeče vprašanje se je nanašalo na primerjavo slovenskega gospodarstva s tujino. Zanimalo nas je, če je v Sloveniji problem plačilne nediscipline bolj opazen kot v tujini. Mag. Kotnik navaja:

Zelo odvisno s katero državo se primerjamo. Včasih smo se v Sloveniji radi pohvalili, da smo glede tega bistveno boljši kot so podjetja v državah bivše Jugoslavije, s katerimi smo pred letom 1991 največ poslovali. Za vzor smo si postavljali poslovne prakse v Avstriji, Nemčiji, Franciji in še v kateri od teh razvitih držav, danes pa podjetniki pravijo, da tudi Nemčija in Avstrija nista več brezhibni kar se tiče plačilne discipline in da je treba biti tudi tam izjemno pazljiv in se ustrezno zavarovati, sicer se lahko mimogrede zgodi, da ostaneš brez plačila.

Glede na predhodno opravljeno raziskalo z omejenim vzorcem podjetij, so podjetniki mnenja, da sankcije s strani zakonodaje niso zadostne, da inšpekcija ne opravlja svojega dela in da je zakon bolj na strani dolžnikov kot na strani upnikov. Zato nas je zanimalo, če imamo v Sloveniji urejeno področje, ki ureja plačilne sisteme in če so zakonske ureditve ustrezne ter sankcije zadostne. Mag. Kotnik navaja:

Se strinjam s to generalno oceno, da je trenutno zakonodaja v Sloveniji še vedno preveč "mila" do tistih, ki se sistematično izogibajo rednemu plačevanju svojih obveznosti in se potem, ko zadeve pridejo dovolj daleč umaknejo v osebni stečaj ali izkoristijo kakšne druge poti, ki obstajajo, da na koncu upnik "potegne kratko". Tu bi izpostavil slabo učinkovitost sodnih izvršiteljev, ki po informacijah, ki jih dobivamo s strani naših članov ne opravljajo dobro svoje funkcije. Velikokrat se na terenu dogaja, da so ti izvršitelji bolj solidarni z dolžniki kot s podjetji, ki so jih najela za to, da bi izterjali njihov denar. Seveda se tudi izvršitelji razlikujejo med sabo, nekateri so boljši od drugih, v vsakem primeru pa bi bila dobrodošla sprememba zakonodaje v tem smislu, da bi bolj zaščitila upnike.

Sledeče vprašanje se nanaša na predhodnega, torej, če neustrezni pravni sistem slabi zaupanje v pravno državo. Mag. Kotnik navaja:

Vsekakor. K temu pomembno prispeva tudi dolgotrajnost sodnih postopkov, če se podjetje odloči, da bo preko redne sodne poti skušalo izterjati svoje terjatve. E-izvršba je v principu učinkovito orodje, vendar deluje zgolj v primeru, če se dolžnik ne pritoži. V sodni praksi se prevečkrat dogaja, da so postopki tudi takrat, ko dokumentacija nesporno kaže, da je bilo dolžniško-upniško razmerje vzpostavljeno, da je bila storitev opravljena korektno, brez reklamacije, da je bilo blago dobavljeno in prevzeto, zelo dolgi, ves ta čas pa je finančno breme v celoti na upniku.

Zopet, na podlagi predhodnega vprašanja, smo se dotaknili sodnih postopkov, saj upniki dejansko financirajo dolžnike za čas sodnih postopkov, ki so predolgi in prezapleteni, zaradi česar se podjetja nerada odločajo za sodne poti pri izvršbi terjatev. Večinoma se z opominjanjem ukvarjajo sama na različne načine. Zanimivo, da je problem že v samem vrhu, v sami zakonodaji. Mag. Kotnik na to odgovarja:

Zaradi slabih izkušenj na sodišču se marsikatero podjetje za tožbo sploh ne odloči več. V preteklih letih je bil ta problem še večji, saj so plačilno nedisciplino povzročale tudi pravne osebe iz javnega sektorja. V zdravstvu še danes določene institucije ne plačujejo pravočasno dobavljenega blaga in storitev. Če bi država poskrbela, da bi te institucije poslovale likvidno, bi se to posredno odražalo v boljši likvidnosti in boljši plačilni disciplini v gospodarstvu.

Naslednje vprašanje je bilo vezano na večji obseg plačilne nediscipline v specifičnih dejavnostih, npr. v gradbeništvu. Zanimalo nas je zakaj je temu tako. Mag. Kotnik navaja:

Kot že rečeno, se gospodarske panoge razlikujejo med sabo po več kriterijih. V gradbeništvu, na primer, je specifična ta, da ima, vsaj ko gre za gradnjo objektov, zelo dolge cikle, skozi katere se obračajo finančna sredstva. To prispeva k temu, da imajo nekatera podjetja v tej branži težave z denarnim tokom. Poznamo tudi drastične primere iz preteklega obdobja, ko so številni dobavitelji ostali brez plačila, ker gradbinci enostavno niso bili v stanju poplačati svojih obveznosti. Včasih so ta podjetja tudi "žrtev" spremenjenih širših družbenoekonomskih razmer, nek projekt se, recimo, začne v obdobju konjunktura, potem pa se, kot se je to zgodilo pred desetimi leti, pojavi kriza, cene nepremičnin padejo in to lahko projekt z vzdržno finančno konstrukcijo zelo hitro spremeni v projekt z izgubo. Vse negativne posledice se vsaj delno, če že ne v celoti prevalijo na podizvajalce ali dobavitelje. Znano je, da se plačilna nedisciplina pogosto pojavlja tudi v segmentu trgovine, kjer nekateri veliki in prezadolženi trgovci ne poravnajo redno svojih obveznosti do dobaviteljev.

Zadnje vprašanje je bilo sledeče: "Kaj bi vi predlagali kot rešitev za plačilno nedisciplino? Je mogoča popolna plačilna disciplina?" Mag. Kotnik odgovarja:

Popolna plačilna disciplina v tržnem družbeno-ekonomskem sistemu ni mogoča. To bi bilo teoretično možno v primeru, če bi imeli podobno zakonodajo kot v bivši Jugoslaviji pred letom 1991, ko je bilo podjetje kaznovano s strani države, če ni pravočasno poravnalo svojih obveznosti. Z vstopom v tržno ekonomijo smo se temu sistemu odrekli, tako da tega vprašanja na takšen način ni mogoče urediti. Ga je pa zagotovo možno izboljšati s spremembami zakonodaje v smeri večje zaščite upnika, ker bi s tem zožili manevrski prostor neplačnikom. Na strani lastnikov podjetij je, da zagotovijo ustrezno kapitalsko strukturo podjetij in uskladijo dolgoročne in

kratkoročne obveznosti z dolgoročnimi in kratkoročnimi viri. Na globino zadnje gospodarske krize pri nas je pomembno vplivalo tudi to, da so imela podjetja najeta kratkoročna posojila za odplačevanje dolgoročnih obveznosti. Odgovornost podjetij in podjetnikov je, da zavarujejo svoje terjatve, da so torej previdni v poslovanju, da razpršijo tveganje in ne postavijo vseh "jajc v eno košaro". In nenazadnje, kar sem že omenil, dvigniti je potrebno nivo vrednot v družbi v smislu, da postane neplačevanje družbeno nesprejemljivo ravnanje. Za to je potrebna korenita sprememba v načinu razmišljanja ljudi. Verjamem, da se bo to spremenilo s prihodom mlajših generacij in da bo pravočasno izpolnjevanje obveznosti, tako do poslovnih partnerjev kot do zaposlenih in nenazadnje do države postalo cenjena vrednota.

Mag. Kotnik nam je skozi vse odgovore na naša vprašanja obsežno pojasnil problem plačilne nediscipline, razloge za nastanek ter možne rešitve. Menimo, da je bil intervju s strokovnjakom na področju gospodarstva ključnega pomena za tovrstno raziskavo.

### 13 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo skozi različne vidike prikazali vpliv plačilne nediscipline na podjetja v slovenskem gospodarstvu. Razlog, da smo se odločili preučiti plačilno nedisciplino je, da so nas presenetile novice iz medijev, ki že daljše obdobje govorijo o plačilni nediscipliniranosti podjetij. Želeli smo ugotoviti, če je plačilna nedisciplina eden izmed povzročiteljev stečajev slovenskih podjetij, kar posledično zavira slovensko gospodarstvo. Velik del slovenskih podjetij je odvisnih od večjih multinacionalk, ki na manjša podjetja gledajo zviška in se niti ne ozirajo preveč na posledice, ki jih povzročajo z lastno plačilno nedisciplino. Na tem mestu lahko potrdimo dano hipotezo: "Plačilna nedisciplina je v veliki meri odraz poslovne kulture." Hipotezo smo potrdili tudi preko raziskave na podlagi omejenega vzorca podjetij, kjer pa ni nobeno podjetje zanikalo dejstva, da se plačilna nedisciplina povzroča tudi zaradi neetičnosti podjetnikov. Hipotezo prav tako potrjujemo skozi intervju z direktorjem savinjsko-šaleške gospodarske zbornice. Lahko se izpostavi tudi dejstvo, da v Sloveniji vlada slabo zaupanje v zakonodajo, nasploh v državo, saj se ne izvajajo potrebni ukrepi, ki bi v tem primeru lahko reševali problem plačilne nediscipline. Tako so nujno potrebne reforme zakonov, ki urejajo plačilne sisteme, če želimo dvigniti slovensko gospodarstvo in povrniti to zaupanje. Država, kot vzor ostalim podjetjem, se mora nujno plačilno disciplinirati, saj do zamud pri plačilih, po pričakovanju podjetij, prav s strani javnih organov ne bi smelo prihajati. Poleg reform zakonov je prav tako nujno vzpostaviti dobro poslovno kulturo in javno izpostavljati podjetja, ki ne delujejo v okviru lastnih etičnih kodeksov.

Že sama ustanovitev podjetja je zahteven korak, pa vseeno ne tako zahteven kot je vodenje podjetja. Podjetniki, sploh manjši, se borijo z vse bolj zahtevnim trgom, ki se konstantno spreminja. Na trg vstopajo nova podjetja z inovativnimi idejami, ki izpodrivajo tista podjetja, ki so nekoliko ostala v ozadju, kupci so vse bolj informirani in imajo možnosti izbire, saj je ponudbe na pretek. Spremembe se kažejo tudi v zakonodaji, zato obstanejo le podjetja, ki so fleksibilna – se odzivajo na spremembe, poslušajo na podlagi kvalitetnih, načrtovanih strategij. Strategije, ki so zasnovane iz vizije in poslanstva podjetja ter predvidevajo finančna tveganja podjetja rešujejo v primeru plačilnih nedisciplin. Zelo pomembno je ustvariti optimalno kapitalsko strukturo, si ustvariti zadostne likvidnostne rezerve zato, da se na dolgi rok podjetje ne znajde v težavah in postane plačilno nesposobno.

Rešitev za plačilno nedisciplino je lahko le plačilna disciplina. Četudi se popolna plačilna disciplina sliši kot nekaj povsem nedosegljivega, bi morala podjetja poslovati na način, da so zmožna poplačati svoje dolgove. Dolgovi prinašajo le nepotrebne dodatne stroške, sodni postopki so prav tako predolgi, prezahtevni in predragi. Zavarovanje terjatev je dobra rešitev, pri kateri se s pomočjo drugih organov zavaruje del premoženja podjetja. Prav tako so pogodbe zato, da se jih spoštuje. Zato je v primerih, ko se preko analiz ugotovi, da podjetje v



prihodnosti ne bo imelo zadostnih sredstev za pokritje obveznosti, bolje, da se v pogodbi določijo daljši roki plačila ali pa se posel ne sklene.

Za nadaljnjo raziskavo problema plačilne nediscipline v slovenskem gospodarstvu bi poizkusili zajeti večje število podjetij, ki bi pokrivala vse regije v Sloveniji, zato, da se lahko podajo dejstva, skupaj z rešitvami na podlagi večjega vzorca. Vključiti bi bilo potrebno tudi večja podjetja ter tuja podjetja, saj je zakonodaja v marsikateri drugi državi občutno strožja, kar se pozna na poslovni kulturi in na obsegu problema plačilne nediscipline, ki je marsikje manjši.



## LITERATURA

- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018a. *Bonitete S.BON AJPES*.  
[https://www.ajpes.si/Bonitetne\\_storitve/S.BON\\_AJPES/Bonitetna\\_lestvica](https://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/Bonitetna_lestvica) (20. 8. 2018).
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018b. *Večstranski pobot obveznosti – ePobot*.  
[https://www.ajpes.si/Bonitetne\\_storitve/Vecstranski\\_pobot/Splosno](https://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/Vecstranski_pobot/Splosno) (20. 8. 2018).
- Bergant, Ž., A. Cetinski, M. Duhovnik, D. Mramor, M. Odar in I. Turk. 1998. *Kodeks poklicne etike poslovnega finančnika*. [http://www.si-revizija.si/sites/default/files/fin-Kodeks\\_poklic\\_etike\\_pf.pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/fin-Kodeks_poklic_etike_pf.pdf) (17. 8. 2018).
- Bergant, Ž. 2012. *Plačilna sposobnost in kapitalska ustreznost podjetja: (računovodska analiza)*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
- Berk, A., J. Peterlin in P. Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
- Bisnode. b. l. a. *Naši podatki in varnost*. <https://www.bisnode.si/o-bisnode/kaj-delamo/nasi-podatki-in-varnost/> (20. 8. 2018).
- Bisnode. b. l. b. *Podjetja s certifikatom*. <https://aaacertifikati.bisnode.si/sl/podjetja-s-certifikatom> (20. 8. 2018).
- Deichmann. 2016. *Kodeks poslovne etike*. [https://corpsite.deichmann.com/si-sl/wp-content/uploads/sites/22/2016/03/DEICH\\_16\\_0131\\_CoC\\_SLO.pdf](https://corpsite.deichmann.com/si-sl/wp-content/uploads/sites/22/2016/03/DEICH_16_0131_CoC_SLO.pdf) (17. 8. 2018).
- EMMI. 2018. *About Euribor*. <https://www.emmi-benchmarks.eu/euribor-org/about-euribor.html> (10. 8. 2018).
- Gen energija. 2012. *Kodeks poslovne etike*. [http://www.gen-energija.si/files/gen\\_etichni\\_kodeks\\_vsebina\\_web.pdf](http://www.gen-energija.si/files/gen_etichni_kodeks_vsebina_web.pdf) (17. 8. 2018).
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2018. *Plačilna nedisciplina*.  
<https://vmg.gzs.si/vsebina/Arhiv/1-VMG-2012/Teme-vrha/Pla%C4%8Dilna-nedisciplina> (20. 8. 2018).
- Jelovac, D. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- Juričič, D. 2006. *Zaznavanje nevarnosti plačilne nesposobnosti*. *Naše gospodarstvo*. 52 (¾): 135–139.
- Kovač, M. 2011. *Plačilni sistem in plačilna disciplina*. Maribor: De Vesta.
- Lebar, J., U. Valjavec, O. Klipšteter, M. Pirš, Š. Štamol, B. Herjavec in S. Bajer. 2008. *Kako uspeti: 20 slovenskih zgodb o uspehu*. Maribor: Kapital.
- Maxwell, J. C. 2007. *Ni takšne stvari kot poslovna etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Mlinšek, A. 2008. *Moderne oblike zavarovanja plačil in obvladovanje mednarodnega kreditnega tveganja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, D. 2010. *Plačilna nedisciplina in pravna država*. *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*. 29 (10): 3.
- Možina, D. 2011. *Pravo EU in plačilna nedisciplina v Sloveniji*. *Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja*. 30 (11): 9–11.

- NLB. 2012. *Bančna garancija*.  
[https://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.../upravna\\_akademija\\_\\_EPGP\\_predavanje.pptx](https://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.../upravna_akademija__EPGP_predavanje.pptx)  
 (17. 8. 2018).
- NLB. 2015. *Kaj je EURIBOR in kako vpliva na vas*. <https://www.nlb.si/kaj-je-euribor> (17. 8. 2018).
- Pivka, H. M. 1993. *Osnove gospodarskega prava*. Del 1. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Pogorelčnik Vogrinc, N. 2014. Razvoj ureditve ukrepov zavarovanja v evropskem civilnem procesnem pravu. V *Zbornik znanstvenih razprav – LXXIV*, ur. Pravna fakulteta, 93–116. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Prek, M. in M. Rems. 1996. *Učinkovita izterjava dolgov / (uvodna pojasnila in izbor predpisov M. Prek; zasnova, izbor obrazcev in vzorcev pogodb M. Rems)*. Ljubljana: Primath.
- Stupica, M. 2005. *Denar, denar, denar: priročnik za zadolževanje malih in srednjih podjetij ter samostojnih podjetnikov*. Lesce: Legat.
- Tavčar, M. I. 2009. *Management in organizacija, Siteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Telekom Slovenije. 2017. *Etični kodeks skupine Telekom Slovenije*. <http://www.telekom.si/o-podjetju/kodeks-poslovne-etike.pdf> (17. 8. 2018).
- Vodlan, M. 2010. Plačilna nedisciplina in upravljanje s terjatvami do kupcev v Sloveniji. V *Znanje: teorija in praksa: Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, ur. Fakulteta za management, 535-543, Koper: Fakulteta za management.
- Vrenčur, R. 2012. Odstop terjatve v zavarovanje in zastavna pravica na terjatvi. V *Pravni letopis*, ur. dr. Lojze Ude, 121–136, 239–239. Ljubljana: Inštitut za primerjalno pravo.
- Zavarovalnica Triglav. b. l. *Zavarovanja za podjetja*.  
<http://www.triglav.si/zavarovanja/podjetja/> (20. 8. 2018).
- Žužek, D. 2007. *Bančna garancija kot inštrument zavarovanja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## PRAVNI VIRI

- Zakon o finančnih zavarovanjih (ZФЗ). *Uradni list RS*, št. 47/04, 68/06, 81/06, 33/11, 67/11, 82/13.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). *Uradni list RS*, št. 126/07, 33/09, 40/09, 59/09, 52/10, 26/11, 47/13, 63/14, 100/13, 106/13, 13/14, 77/14, 10/15, 10/15, 27/16.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). *Uradni list RS*, št. 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 59/01, 57/04, 139/04, 15/05, 42/06, 60/06, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 82/13, 55/15, 15/17.
- Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ). *Uradni list RS*, št. 51/98, 44/00, 75/02, 16/04, 40/04, 17/06, 44/06, 69/06, 110/06, 115/06, 3/07, 93/07, 28/09, 51/10, 26/11, 53/14, 54/15, 11/18.
- Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (ZPOMZO). *Uradni list RS*, št. 45/95, 109/01, 56/03, 105/06, 11/07.

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP). *Uradni list RS*, št. 15/11, 57/12.

### **VIRI**

AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018c. *Objave v postopkih zaradi insolventnosti*.

[https://www.ajpes.si/uradne\\_objave/eobjave\\_v\\_postopkih\\_zaradi\\_insolventnosti/porocila](https://www.ajpes.si/uradne_objave/eobjave_v_postopkih_zaradi_insolventnosti/porocila) (20. 8. 2018).

AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2018d. *Statistike plačilnega prometa*.

[https://www.ajpes.si/Statistike/Statistike\\_placilnega\\_prometa/Neporavnane\\_obveznosti/Porocila#b129](https://www.ajpes.si/Statistike/Statistike_placilnega_prometa/Neporavnane_obveznosti/Porocila#b129) (20. 8. 2018).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik za podjetja

Priloga 2 Intervju





## VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Eva Lampret, študentka 3. letnika UP, Fakultete za management in sem si kot temo zaključne projektne naloge izbrala problem, ki je zasidran v slovenskem gospodarstvu – plačilna nedisciplina. Za ugotavljanje dejanskega stanja v praksi in soočanja slovenskih podjetij s tovrstnim problemom vas prosim za sodelovanje pri vprašalniku, ki mi bo omogočil obravnavanje slovenskega gospodarstva.

### VPRAŠANJA

1. *Vaše podjetje po velikosti spada med: (prosim označite)*

- Mikro podjetje (*povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset*)
- Malo podjetje (*povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50*)
- Srednje veliko podjetje (*povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250*)
- Veliko podjetje

2. *Dejavnost podjetja glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti?*

3. *Poznate pojem "plačilna nedisciplina"? Kako bi ga opredelili vi?*

4. *Ali se srečujete s plačilno nedisciplino? V kolikšni meri?*

5. *Kolikšen delež obratnih sredstev podjetja zajemajo terjatve?*

6. *Kolikšen delež terjatev je že preseglo roke plačila?*

7. *Kako se ukvarjate z izterjavo terjatev? Imate v podjetju poseben oddelek, ki se ukvarja z izterjavo terjatev?*

8. *Se poslužujete zavarovanja terjatev?*

9. *Menite, da je uvedba obveznega večstranskega pobota obveznosti s strani AJ PES-a pripomogla k zmanjšanju terjatev podjetja?*

10. *Menite, da terjatve onemogočajo podjetju obračanje sredstev in slabijo plačilno sposobnost podjetja? Imate zaradi terjatev težave pri zagotavljanju sredstev za potencialne investicije?*

*Priloga 1*

- 11. Na kakšen način menite, da bi se problem plačilne nediscipline lahko zmanjšal? Je možna popolna plačilna disciplina?*
- 12. Kateri so dejavniki, ki po vašem mnenju vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja?*
- 13. Menite, da je za dolgoročno plačilno sposobnost podjetja potrebna dobro zastavljena strategija, vodena s strani sposobnega finančnega direktorja?*
- 14. "Podjetja, ki so zavezana k poštenemu delovanju in so se pisno zavezala k družbeni odgovornosti in v skladu s tem tudi konsistentno delujejo, so uspešnejša in ustvarjajo več dobička kot ostala." Maxwell, 2007.*

*Se strinjate z zgornjim zapisom? Menite, da je vzrok plačilne nediscipline posledica slabe poslovne kulture v slovenskem gospodarstvu?*

*Jo lahko povežemo z neetičnim ravnanjem podjetnikov?*

- 15. Menite, da je plačilna nedisciplina razlog za propadanje podjetij?*
- 16. Če primerjate poslovanje s slovenskimi podjetji in poslovanje s tujimi podjetji, kaj lahko zaključite kar se tiče plačilne discipline? Ali spadajo med neplačnike tudi tuja podjetja?*
- 17. Državne institucije, kot vzor ostalim podjetjem, plačujejo svoje račune v zastavljenih rokih?*
- 18. Menite, da imamo v Sloveniji urejeno področje, ki ureja plačilne sisteme? So zakonske ureditve ustrezne in sankcije zadostne?*
- 19. Kaj bi vi predlagali kot rešitev za plačilno nedisciplino?*

**Hvala za sodelovanje!**

## INTERVJU

### VPRAŠANJA:

1. *Kako bi opredelili plačilno nedisciplino?*
  - a. *Kakšni so razlogi za njen nastanek in kakšno je stanje v slovenskem gospodarstvu, glede na problem plačilne nediscipline?*
2. *Menite, da je vzrok plačilne nediscipline posledica slabe poslovne kulture v slovenskem gospodarstvu?*
  - a. *Jo lahko povezujemo z neetičnim ravnanjem podjetnikov?*
3. *Menite, da je plačilna nedisciplina vzrok za propadanje podjetij, predvsem manjših? Zakaj?*
4. *Menite, da večja podjetja izkoriščajo svojo moč nad manjšimi podjetji, skozi plačilno nedisciplino?*
5. *So po vašem mnenju mala podjetja premalo previdna, glede na to, da imajo na voljo bonitetne ocene svojih poslovnih partnerjev, finančna tveganja pa lahko predvidijo, glede na samo bonitetno oceno. In če podjetniki nimajo zadostnega oziroma ustreznega znanja ter se posledično nepremišljeno spuščajo v večje, tvegane posle zaradi želje po uspešnosti?*
6. *Menite, da je uvedba obveznega večstranskega pobota obveznosti s strani AJPES-a pripomogla k zmanjšanju terjatev podjetij?*
7. *Kateri so dejavniki, ki po vašem mnenju vplivajo na dolgoročno plačilno sposobnost podjetja?*
8. *Če primerjamo stanje v slovenskem in tujem gospodarstvu, je plačilna nedisciplina pri nas bolj opazna? So tuja podjetja bolj disciplinirana?*
9. *Menite, da imamo v Sloveniji urejeno področje, ki ureja plačilne sisteme? So zakonske ureditve ustrezne in sankcije zadostne?*
  - a. *Lahko neustrezni pravni sistem slabi zaupanje v pravno državo?*
10. *Samo v mesecu aprilu 2018 je bilo po statistikah AJPES-a, kar 3.764 pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi, glede na področje dejavnosti pa je največ neplačnikov iz področja vzdrževanja in popravil motornih vozil. Zakaj je po vašem mnenju plačilna nedisciplina v nekaterih dejavnostih večja?*

*Priloga 2*

*11. Kaj bi vi predlagali kot rešitev za plačilno disciplino? Je mogoča popolna plačilna disciplina?*