

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PLAČILNA NEDISCIPLINA V SLOVENIJI IN  
EVROPI**

Ljubljana, december 2007

ZORICA DJENADIĆ

## IZJAVA

Študentka Zorica Djenadić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aljoše Valentinčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. december 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PLAČILNA NEDISCIPLINA</b> .....	<b>2</b>
1.1. POJEM PLAČILNE NEDISCIPLINE IN OPREDELITEV PLAČILNE SPOSOBNOSTI.....	2
1.2. POVZROČITELJI PLAČILNE NEDISCIPLINE IN VZROKI ZA NJEN RAZVOJ....	3
1.3. KAPITALSKA USTREZNOST.....	4
1.4. NEPLAČNIKI.....	7
1.5. ZNAKI PLAČILNE NEDISCIPLINE.....	7
<b>2. PLAČILNA NEDISCIPLINA V SLOVENIJI</b> .....	<b>8</b>
2.1. UREDITEV PLAČILNEGA PROMETA IN POJEM BLOKADE RAČUNA PODJETJA.....	8
2.2. RAZŠIRJENOST PLAČILNE NEDISCIPLINE.....	10
2.2.1. BLOKADE ŽIRO/TRANSAKCIJSKIH RAČUNOV PODJETIJ.....	10
2.2.2. PLAČILNE ZAMUDE PODJETIJ.....	14
2.3. ZAKONSKA UREDITEV PLAČILNE NEDISCIPLINE.....	15
2.3.1. ZAKON O FINANČNEM POSLOVANJU PODJETIJ.....	17
2.4. UKREPI ZA IZBOLJŠANJE PLAČILNE DISCIPLINE.....	21
2.4.1. PREVERJENE METODE IN ORODJA SLOVENSКИH PODJETNIKOV V BOJU PROTI PLAČILNI NEDISCIPLINI.....	21
2.4.1.1. Bonitetne informacije.....	21
2.4.1.2. Črna lista neplačnikov.....	23
2.4.1.3. Opomin, sodna izterjava ali vmesne faze.....	24
2.4.1.4. Stik s kupci.....	24
2.4.2. OSREDNJA JAVNA BAZA PODATKOV.....	25
<b>3. PLAČILNA NEDISCIPLINA V EVROPI</b> .....	<b>26</b>
3.1. EVROPSKA DIREKTIVA 2000/35/ES O BOJU PROTI ZAMUDAM PRI PLAČILIH V TRGOVINSKIH POSLIH.....	26
3.2. TVEGANJE NEPLAČILA IN UPRAVLJANJE Z NJIM.....	27
3.2.1. EVROPSKI PLAČILNI INDEKS.....	27
3.2.2. POGODBENI IN DEJANSKI PLAČILNI ROK TER ZAMUDA PLAČIL.....	29
3.2.3. PROCES OPOMINJANJA DOLŽNIKOV.....	32
3.2.4. PREKINITEV DOBAV.....	36
3.2.5. UČINKOVITOST SODIŠČ.....	37
3.3. PRIPOROČILA INSTRUM JUSTITIE PODJETJEM NA VSEH RAVNEH POSLOVANJA.....	41
<b>SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>46</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>1</b>

## Seznam uporabljenih kratic

AJPES Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

APPNI Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje

EU Evropska unija

RS Republika Slovenija

UMAR Urad za makroekonomske analize in razvoj

ZFPPod Zakon o finančnem poslovanju podjetij

ZGD Zakon o gospodarskih družbah

ZIZ Zakon o izvršbi in zavarovanju

ZPPSL Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji

## **UVOD**

Plačilna nedisciplina je že več kot desetletje ena najbolj vročih podjetniških tem ne le v Sloveniji, pač pa tudi v razvitih tržnih gospodarstvih Evrope. Z njo se podjetja srečujejo vsak dan, a pogosto zamolčijo, da jo tudi sama nadvse uspešno soustvarjajo. Tako v vlogi dolžnikov, ki sprejemajo večje obveznosti kot jim omogočajo njihove finančne zmožnosti oziroma denarni tok, kot tudi v vlogi upnikov, ki zaradi pomanjkanja časa in nestrokovnih kadrov ne posvečajo dovolj pozornosti oblikovanju jasne kreditne politike.

Z namenom reševanja omenjene problematike je julija 1999 v slovenskem gospodarskem prostoru prišlo do sprejetja Zakona o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod, 1999). Vključitev Slovenije v Evropsko unijo (EU) namreč zahteva določeno raven gospodarske stabilnosti, česar pomembno področje predstavlja ravno plačilna disciplina. Ker neurejenost plačilnega prometa predstavlja večjo tveganost pri poslovanju, to pa odvrča tuje naložbenike in poslovne partnerje, česar se dobro zaveda tudi EU (Vodlan, 2006, str. 2), je bila leta 2000 sprejeta Direktiva o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (Direktiva 2000/35/ES), katere določila naj bi kot preostale članice EU dosledno upoštevala tudi Slovenija.

A ker niti ZFPPod niti evropska direktiva o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih še nista dosegla zelenega stanja visoke plačilne discipline, so si podjetja, ki poslujejo s previdnostjo in pametjo, po najboljših močeh začela pomagati sama. Rodila se je potreba po preverjanju novih in obstoječih kupcev pred sklenitvijo poslovanja, oblikovanju črnih list neplačnikov, zaračunavanju zamudnih obresti, izvajanju procesa opominjanja dolžnika, prekinitvi dobav najbolj problematičnim... in nenazadnje, vzpostavljanju pristnega odnosa s kupci za lažje razumevanje morebitnih finančnih težav.

Ker je problematika plačilne nediscipline danes ravno tako aktualna kot pred desetletjem ali celo več, sem se odločila, da v svojem diplomskem delu obravnavam ravno to področje.

Prvi del diplomskega dela osvetljuje problematiko plačilne nediscipline. Razlike je moč zaznati predvsem v vzrokih, ki jih podjetja v slovenskem in evropskem gospodarskem prostoru pripisujejo razvoju in širitvi omenjenega problema, medtem ko glavni povzročitelji plačilne nediscipline in temeljni znaki le-te ostajajo približno enaki.

Drugi del diplomskega dela obravnava zakonsko urejanje področja plačilne nediscipline, razširjenost le-te v Sloveniji ter metode in orodja slovenskih podjetnikov v boju proti plačilni nedisciplini.

Tretji del diplomskega dela je namenjen pregledu stanja plačilne (ne)discipline po posameznih državah Evrope, predstavitvi evropske direktive in evropskega plačilnega indeksa ter (ne)doslednosti izvajanja procesa opominjanja nerednih plačnikov in uporabe ukrepa

prekinitve dobav najbolj kritičnim, in nenazadnje prikazu podatkov o učinkovitosti sodišč ter priporočil vodilne evropske družbe na področju storitev kreditnega upravljanja.

## ***1. PLAČILNA NEDISCIPLINA***

### **1.1. POJEM PLAČILNE NEDISCIPLINE IN OPREDELITEV PLAČILNE SPOSOBNOSTI**

Najenostavneje bi plačilno nedisciplino pojmovali kot zamujanje plačil in neporavnanje obveznosti s strani njihovih dolžnikov.

Plačilno nedisciplino lahko opredelimo kot neupoštevanje zneskov, dogovorjenih rokov in načinov poravnania obveznosti ter jo povežemo s plačilno sposobnostjo podjetja (Mlinarič, 2000, str. 24). Po direktivi o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (Direktiva 2000/35/ES) pa je to množičen pojav, ko dolžniki svojim pogodbenim partnerjem ne plačajo denarnih obveznosti v pogodbenih rokih in/ali zaradi svojega položaja na trgu izsilijo daljše pogodbene roke plačil, kot jih njihovi upniki lahko dosežejo v pogodbah s svojimi dobavitelji.

Klasične ovire, kot so administrativne, carinske in davčne, so po mnenju več tisoč evropskih podjetij postale zanemarljive v primerjavi s plačilno nedisciplino, ki jo podjetniki navajajo kot najpogostejšo oviro pri poslovanju tako v domačem poslovnem okolju kot pri mednarodnem trgovanju (Vučina, 2004). Plačilna nedisciplina je tako resničen problem, ki ogroža uresničevanje gospodarskih ciljev podjetij in najbolj prizadene ravno majhna in srednje velika, med katerimi je tudi najbolj razširjena. K temu veliko prispevata slaba finančna sestava in nestrokovnost kadra v takšnih podjetjih, ki so z izjemo predpisanega minimalnega osnovnega kapitala večinoma financirana z dolžniškimi viri. Slabšanje razmerja med viri financiranja na račun lastnega kapitala pomeni, da so takšna podjetja kljub uspešnemu poslovanju veliko bolj občutljiva za spremembe v poslovanju, saj dolžniški kapital zahteva redno mesečno odplačevanje, nimajo pa dovolj lastnega kapitala, da bi lahko premostila občasne krize (Mlinarič, 2000, str. 32).

Ker je ob nastopu težav s plačilno sposobnostjo, ko se dolžniki začnejo ozirati po možnostih za izboljšanje denarnega toka, lahko že prepozno, mora podjetje pri svojih poslovnih odločitvah nenehno slediti načeloma kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti. Kratkoročna plačilna sposobnost ali likvidnost opredeljuje sposobnost zagotavljanja likvidnih sredstev za pravočasno izvedbo plačil v kratkem roku. V celotni življenjski dobi podjetja mora biti v ospredju, saj je podjetju najpomembneje zagotavljati zadosten denarni tok, ki lahko izvira iz poslovne dejavnosti, financiranja ali dezinvestiranja in mu omogoča nemoteno poslovanje v prihodnje (Bergant, Plavšak, 2000, str. 854). Po drugi strani pa ne smemo zanemarjati dolgoročne plačilne sposobnosti, ki je bistvenega pomena za poslovanje in obstoj podjetja, saj predstavlja tako cilj finančne funkcije kot tudi cilj celotnega podjetja kot sistema. Solventnost, kot bi z drugo besedo poimenovali dolgoročno plačilno sposobnost, opredeljuje sposobnost podjetja gospodariti z viri in naložbami tako, da je trajno sposobno poravnati vse

svoje obveznosti (Vidic, Zaman, 2000, str. 42). Dolgoročna plačilna sposobnost se praktično izkaže le ob likvidaciji ali stečaju podjetja, ko je potrebno zagotoviti preoblikovanje celotnega premoženja v denarna sredstva z namenom poplačila tujih (izposojenih) ter lastnih virov sredstev (Mlinarič, 2000, str. 18).

## **1.2. POVZROČITELJI PLAČILNE NEDISCIPLINE IN VZROKI ZA NJEN RAZVOJ**

### Povzročitelji plačilne nediscipline

Na plačilno nedisciplino vplivajo predvsem naslednje interesne skupine podjetja, ki s svojim delovanjem ustvarjajo ugodne razmere za njen razvoj (Mlinarič, 2000, str. 27):

- Dolžniki, ki sprejemajo večje obveznosti kot so jih sposobni poravnati, kar posledično pripelje do blokade njihovih računov.
- Upniki, ki odloge plačil pogosto nekritično uporabljajo za pospeševanje prodaje brez ustrezne usklajenosti s finančno funkcijo. Pri tem lahko prihaja do težav s financiranjem večjega obsega terjatev in z izpostavljenostjo posameznim kupcem.
- Država s svojo pravno urejenostjo, neučinkovitimi sodnimi postopki ter nedorečeno zakonodajo.

Predvsem so dolžniki tisti, ki močno pripomorejo k širitvi plačilne nediscipline, saj kršijo osnovno pravilo, ki podjetjem narekuje sprejemanje obveznosti v takšni meri kot so jih sposobni poravnati. Zato je potrebno vzdrževati ravnotežje med terjatvami podjetja po obsegu in roku vnovčljivosti ter obveznostmi po obsegu in roku zapadlosti ter skrbeti, da obveznosti, ki so pomemben element plačilne sposobnosti, nastajajo premišljeno in ne stihijsko.

### Vzroki za razvoj in širitev plačilne nediscipline

Vzroke za plačilno nedisciplino, ki predstavlja glavno oviro za hitrejši razvoj podjetništva ter enega najpomembnejših razlogov za propadanje malih podjetij, je smiselno prikazati tako skozi oči slovenskih kot tudi evropskih podjetij.

Vzroki plačilne nediscipline, kot jih navajajo slovenska podjetja, zajemajo (Prašnikar et al., 2002, str. 43):

- neučinkovitost in počasnost sistema izterjave,
- zamude na strani kupcev,
- nelikvidnost in zadolženost kupcev,
- izkoriščanje relativne moči kupcev,
- visoke stroške izterjave,
- pomanjkanje motivacije za hitro plačilo,

- izkoriščanje relativne moči dobaviteljev,
- otežen dostop do finančnih virov,
- drugo, kamor uvrščamo pomanjkanje informacij o likvidnosti podjetij, visoke zakonite zamudne obresti....

Vzroki plačilne nediscipline, kot jih navajajo evropska podjetja, zajemajo (European Payment Index, 2005, str. 13):

- zamude na strani kupcev,
- težave z denarnim tokom,
- otežen dostop do finančnih virov,
- notranje administrativne ovire,
- pomanjkanje finančnih in nefinančnih spodbud za pravočasno plačilo,
- nejasno opredeljene poslovne pogodbe,
- neučinkovitost in počasnost sistema izterjave,
- drugo.

Iz omenjenih dveh virov lahko razberemo, da tako slovenska kot evropska podjetja navajajo kot enega najpogostejših vzrokov plačilne nediscipline zamude na strani kupcev, ki so posledica nelikvidnosti in zadolženosti kupcev. A to jih ne ustavi pri poslovanju z nelikvidnimi partnerji, saj je v borbi za obstoj bistvenega pomena obdržati kupca, četudi je razmeroma slab plačnik. Tvegano obnašanje, ki je značilno za slovenska podjetja, tovrstne primere pa bi zagotovo našli tudi v evropskih vrstah, podjetje nadomesti s padajočimi stroški zaradi obsega produkcije.

Slovenska podjetja navajajo neučinkovitost in počasnost sistema sodne izterjave kot glavnega krivca plačilne nediscipline. Nasprotno evropska podjetja omenjeni razlog uvrščajo na dno lestvice vzrokov za plačilno nedisciplino in večjo težo pripisujejo predvsem težavam z denarnim tokom in omejenemu dostopu do finančnih virov.

Za razliko od evropskih podjetij, ki manjši pomen pripisujejo notranjim administrativnim oviram, pomanjkanju spodbud za pravočasno plačilo in nejasno opredeljenim poslovnim pogodbam, podjetja v Sloveniji manj pogoste vzroke plačilne nediscipline vidijo predvsem v izkoriščanju kupne moči kupcev in dobaviteljev, višini zamudnih obresti ter pomanjkanju informacij o likvidnosti podjetij. Poleg omenjenih navajajo dodatne vzroke plačilne nediscipline, ki izhajajo iz sezonskega značaja proizvodnje in plačilne nezmožnosti države, sistem nepravočasnega plačevanja pa doživljajo kot nekaj povsem vsakdanjega.

### **1.3. KAPITALSKA USTREZNOST**

Eden od predpogojev za dobro plačilno disciplino podjetja je zavedanje pomembnosti kapitalске strukture podjetja, saj ima le-ta velik vpliv na kratkoročno plačilno sposobnost.



Optimizacija obratnega kapitala je bistvenega pomena tudi za dolgoročno plačilno sposobnost (Vidic, 2000, str. 42) in posledično za plačilno disciplino.

Za določanje optimalne kapitalne strukture ni splošno uveljavljenega obrazca, saj na odločitve o kapitalni strukturi vplivajo dejavniki, katerih relativna pomembnost se od podjetja do podjetja zelo razlikuje. Predvsem je optimalna kapitalna struktura odvisna od cilja podjetja, saj je že v definiciji opredeljena kot tista struktura, ki podjetju pomaga pri doseganju glavnega cilja (Zalar, 2006, str. 80) – maksimiranju vrednosti lastniškega premoženja, kar je po teoretičnih dokazih možno doseči takrat, ko se maksimira tržna vrednost enote lastniškega kapitala podjetja (Mramor, 2000, str. 4). V omenjenem primeru bo podjetje ob dodatnem financiranju naložb najprej poseglo po vseh možnih oblikah dolžniškega kapitala in le v skrajnem primeru po dodatni emisiji delnic oziroma po dodatnih deležih družbenikov. Povečanje dolga v strukturi podjetja namreč skladno z delovanjem finančnega vzvoda povečuje donosnost lastniškega kapitala v primeru večje donosnosti sredstev podjetja glede na stroške dodatnega dolga in hkrati večja spremenljivost donosnosti oziroma tveganje lastniškega kapitala. Tako se vrednost enote navadnega lastniškega kapitala z rastjo dolga v kapitalni strukturi podjetja do neke stopnje (optimalna struktura kapitala), pri kateri so stroški financiranja najnižji, povečuje, nato pa se začne zmanjševati (Bergant, Plavšak, 2000, str. 869, 870).

### Obratni kapital

Obratni kapital je predstavljen kot tisti del kapitala, s katerim so financirana kratkoročna sredstva. Kapital kot način dolgoročnega financiranja podjetja s svojimi dolgoročnimi in trajnimi viri običajno krije vse dolgoročne in del kratkoročnih naložb. Prav del, ki pokriva financiranje kratkoročnih naložb, predstavlja obratni kapital, ki je z vidika dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja ključnega pomena (Vidic, Zaman, 2000, str. 42). Prikaz obratnega kapitala prikazuje Slika 1.

Slika 1: Prikaz obratnega kapitala

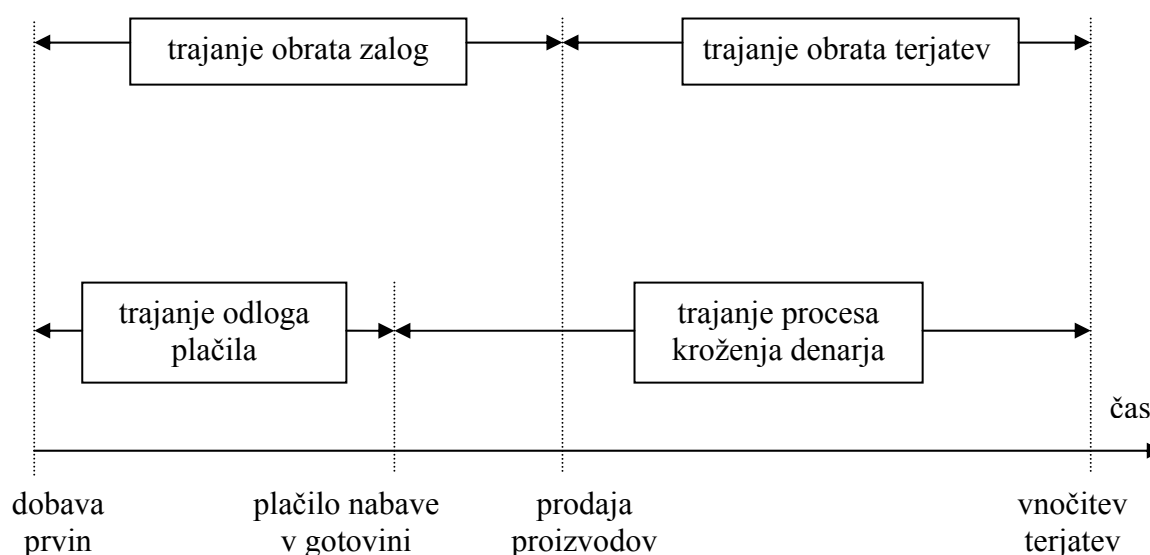
<b>Bilanca stanja</b>	
Aktiva	Pasiva
Dolgoročna sredstva	Dolgoročni in trajni viri
***	Obratni kapital
Kratkoročna sredstva	Kratkoročni viri

\*\*\* del kratkoročnih sredstev, financiranih z dolgoročnimi viri

Vir: Vidic, Zaman, 2000, str. 42; Lastna priredba.

Pri danem obsegu poslovanja je torej obratni kapital odvisen od zalog in terjatev na eni strani in obveznosti do dobaviteljev na drugi. Na podlagi tega lahko potemtakem funkcijo optimalnega obratnega kapitala zapišemo v odvisnosti od teh spremenljivk, ki hkrati predstavljajo osnovo za razumevanje hitrosti obračanja denarja. Za podjetje je pomemben čas, ki je potreben, da se angažirana denarna sredstva zopet spremenijo v najbolj likvidno obliko – gotovino. Podjetje kupi zaloge materiala, material obdela in dobi zaloge končnih proizvodov. Število dni, ko so sredstva podjetja vezana v obliki zalog oziroma potrebno število dni, da se zaloge spremenijo v gotove izdelke, imenujemo trajanje obrata zalog. Od prodaje končnega proizvoda pa do dneva izplačila ima podjetje odprte terjatve do kupcev, kar predstavlja trajanje obrata terjatev. Hkrati moramo upoštevati trajanje odloga plačila, ki predstavlja časovni razkorak med nabavo in dejanskim plačilom za nabavljene prvine. Model procesa kroženja denarja nazorneje prikazuje Slika 2.

Slika 2: Model procesa kroženja denarja



Vir: Brigham, Daves, 2002, str. 703.

S Slike 2 lahko razberemo, da je trajanje procesa kroženja denarja enako seštevku trajanja obrata zalog in trajanja obrata terjatev, zmanjšanemu za trajanje odloga plačila. Daljše ko je trajanje procesa kroženja denarja, večja je potrebna količina le-tega za normalno poslovanje, saj je čas, potreben, da se v zaloge vloženi denar povrne z denarjem v obliki plačanih proizvodov, razmeroma dolg. Z vidika financiranja pomeni daljše trajanje procesa kroženja denarja njegovo počasnejše obračanje, kar predstavlja potrebo po večjem obsegu obratnega kapitala. Teoretično je možna tudi situacija, ko je trajanje procesa kroženja denarja negativno, kar pomeni, da obstaja presežek denarja, ki ga je mogoče naložiti. V omenjenem primeru je obratni kapital lahko celo negativen, torej je možno s kratkoročnimi viri sredstev financirati celo dolgoročne naložbe. Ta pojav je v praksi precej neobičajen, saj predstavlja večjo stopnjo tveganja plačilne nesposobnosti.

## 1.4. NEPLAČNIKI

Neplačnike, zaradi katerih se mnogokrat finančno zdrava podjetja znajdejo na robu propada, saj postanejo nesposobna poravnati svoje obveznosti, razdelimo v dve glavni skupini:

- tiste, ki poslujejo uspešno, vendar imajo zaradi zastaranja terjatev težave z denarnim tokom,
- tiste, ki poslujejo neekonomično in jim brez korenitega zasuka grozi propad.

Zaradi nepravočasno poravnanih obveznosti s strani pogodbenih partnerjev se veliko podjetij poistoveti s prvo skupino neplačnikov. Zanje je sicer značilno ugodno razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, vendar večji del gibljivih sredstev predstavljajo zapadle terjatve.

Podjetja, ki z neekonomičnim poslovanjem kršijo načelo gospodarnosti kot načelo finančne politike, uvrščamo v drugo skupino neplačnikov. Slednja ne dosegajo ugodnega razmerja med prihodki in odhodki, saj so njihovi odhodki večji kot prihodki.

## 1.5. ZNAKI PLAČILNE NEDISCIPLINE

Prepoznavanje znakov plačilne nediscipline je za podjetje pomembno predvsem zato, da se lahko pravočasno izogne slabim plačnikom oziroma neplačnikom nasploh.

Bergant (2000, str. 1504) informacije, ki vplivajo na plačilno sposobnost podjetja, razdeli na tiste, ki vplivajo predvsem na zmanjšanje dolgoročne plačilne sposobnosti in bi jih lahko uvrstili med prve znake krize:

- zmanjševanje trajnega kapitala podjetja,
- zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja iz osnovne dejavnosti,
- poslovanje z izgubo,
- zmanjševanje denarnega toka,
- povečevanje stopnje zadolženosti,
- zmanjševanje obratnega kapitala podjetja,
- povečevanje potrebe po obratnem kapitalu podjetja,
- povečevanje primanjkljaja obratnega kapitala podjetja (kapitalska neustreznost) in povečanje tveganj v poslovanju,

ter na temeljne informacije, ki vplivajo predvsem na zmanjšanje kratkoročne plačilne sposobnosti in ponavadi kažejo že na akutno krizo podjetja:

- primanjkljaj razpoložljivih denarnih sredstev v primerjavi z zapadlimi obveznostmi,
- presežek odtokov sredstev nad pritoki v določenem časovnem obdobju,
- povečanje stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju.

Informacije o kratkoročni/dolgoročni plačilni sposobnosti podjetja izhajajo iz analize preteklega in načrtovanega kratkoročnega/dolgoročnega finančnega položaja podjetja. Prve znake krize je tako po Bergantu možno ugotoviti že iz sistema načrtovanja podjetja še preden so se res zgodili in ne le na podlagi dogajanj v preteklosti.

## ***2. PLAČILNA NEDISCIPLINA V SLOVENIJI***

### **2.1. UREDITEV PLAČILNEGA PROMETA IN POJEM BLOKADE RAČUNA PODJETJA**

Plačilni promet za pravne osebe je do zaključka svojega delovanja (31. 06. 2002) opravljala Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje (APPNI) kot pravna naslednica Službe družbenega knjigovodstva. V nasprotju s tržnim gospodarstvom, ki temelji na konkurenci, učinkovitosti in svobodnem pretoku kapitala, je plačilni sistem voden preko APPNI predstavljal monopolno institucijo, s katero je bila uporabnikom odvzeta pravica do svobodne izbire finančnega posrednika za opravljanje plačilnega prometa.

Poseben problem pa je predstavljalo dejstvo, da smo imeli v Sloveniji dejansko več plačilnih sistemov, ki med seboj niso bili povezani, kar je predstavljalo anomalije v delovanju države. Poleg tolarskega plačilnega prometa med pravnimi osebami (opravljala ga je APPNI) smo imeli še tolarski plačilni promet med fizičnimi osebami in devizni plačilni promet s tujino (opravljale so ga banke, APPNI vanj ni bila vključena ali pa je bila vključena le podrejeno) ter devizni plačilni promet znotraj države. Taka razdelitev je imela pomanjkljivosti. Ločenost tolarskega in deviznega plačilnega prometa je namreč v praksi pomenila, da so lahko podjetja kljub blokiranemu žiro računu pri APPNI (do blokade je prišlo v primeru, da so bili APPNI predloženi utemeljeni zahtevki za unovčitev, vendar poplačilo ni bilo možno zaradi pomanjkanja kritja na žiro računu) še vedno uporabljala sredstva s svojih deviznih računov (Marinšek, 2001).

Prav tako obstoječi sistem ni ustrezal strogim varnostnim zahtevam elektronskega poslovanja in ni bil združljiv s standardi in direktivami EU.

Z željo odpraviti pomanjkljivosti in plačilni promet urediti tako, da bo primerljiv z ureditvami v državah EU, je Banka Slovenije že leta 1992 sprejela sklep o načrtovani reformi plačilnega prometa, s katero naj bi se plačilni promet prenesel z APPNI na poslovne banke, hranilnice in druge pravne osebe, ki opravljajo finančne storitve. Priprave so bile dolgotrajne in tako je 11. 9. 2000 prvih 18 pravnih oseb preneslo svoje žiro račune z APPNI na poslovne banke, s čimer se je začela uresničevati reforma plačilnega prometa.

Podlaga za prenos plačilnega prometa z APPNI na poslovne banke je bil tretji odstavek 73. člena Zakona o APPNI (ZAPPNI, 1994), ki določa, da naloge iz 4. člena (plačilni promet, davčno nadziranje, informiranje, statistika kot del nacionalnega programa statističnih raziskovanj, drugo nadziranje v skladu z zakonom in druge naloge, temelječe na posebnih

predpisih) lahko opravljajo tudi poslovne banke na podlagi dovoljenja Banke Slovenije in Ministrstva za finance (Zalokar, 2000, str. 10).

Plačilni promet je dokončno prišel pod okrilje bank 30. 06. 2002, ko se je uveljavil nov plačilni sistem, ki podpira tržno gospodarstvo in odpravlja monopol. Konkurenca na področju opravljanja plačilnega prometa tako podjetjem kot kupcem plačilnih storitev danes zagotavlja boljše storitve in nižje cene ter jim omogoča možnost izbire glede hitrosti, cene in kakovosti. Tako je izbira ene ali več bank za opravljanje plačilnega prometa podjetij in s tem števila odprtih transakcijskih računov pri različnih poslovnih bankah, stvar svobodne izbire za podjetja. Slednje povzroča velike težave predvsem upnikom, ki se srečujejo z izterjavo dolžnikov, saj ti odpirajo račune pri več bankah in selijo svoj denar. Upniki tako le s težavo sledijo številnim računom, ki jih odpre dolжник, čeprav sodišče dovoli, da se obesijo na vse obstoječe dolžnikove račune.

Kot zanimivost naj navedem izsledke ankete, ki jo je med bankami izvedel časnik Finance in se med drugim navezuje tudi na blokade transakcijskih računov podjetij. Od bank so želeli izvedeti, ali odprejo račun dolžniku, ki ima pri drugi banki že blokiran račun. Brez težav je to možno pri Abanki in Raiffeisen Krekovi banki, saj kot navaja slednja nimajo podatkov o blokadi drugih računov. Od samostojnih podjetnikov pri odprtju zahtevajo le potrdilo o plačanih davkih in prispevkih. Prav tako ni blokada takoj ovira za odprtje računa pri Poštni banki Slovenije, ki kot pomembni navaja predvsem boniteto in oceno podjetja v prihodnosti. Finančno stanje komitenta pred odprtjem računa preverijo na Novi Ljubljanski banki, potrdilo o vseh plačanih obveznosti do banke, kjer imajo podjetja že odprte račune pa zahtevajo pri Bank Austria Creditanstalt ter Probanki. Nikakor pa ne more dolжник, ki že ima blokado pri drugi banki, odpreti računa pri Banki Koper in Banki Celje (B. Petavs, 2004).

Na osnovi rezultatov ankete lahko sklenemo, da blokada transakcijskega računa podjetja pri eni banki ne pomeni nujno ovire za odprtje računa pri drugi in nemoteno poslovanje podjetja v prihodnje.

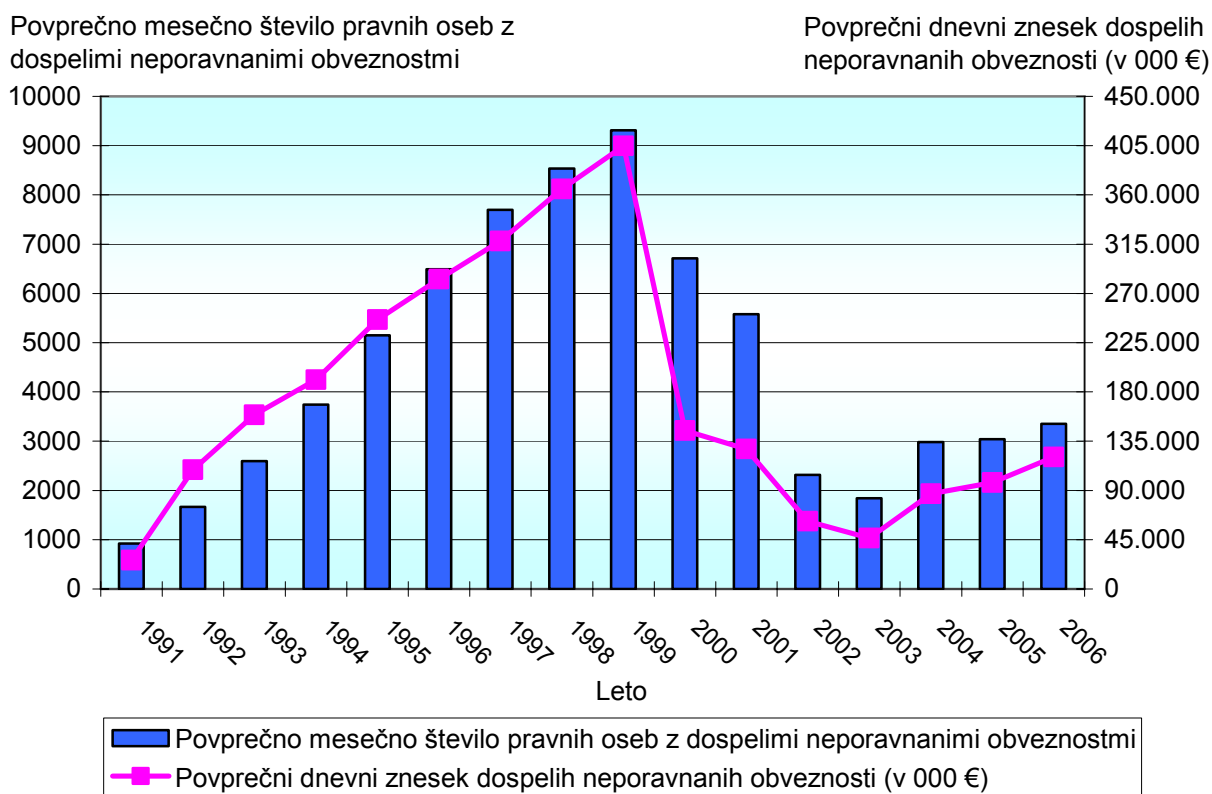
Podatke o blokadah takrat še žiro računov je za čas svojega delovanja zbirala in objavljala APPNI, s 1. 1. 2003 pa je zadeve informiranja o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi prevzela AJ PES (Uredba, 2002) kot ena izmed dveh naslednic APPNI. AJ PES so izvajalci plačilnega prometa dolžni sporočati podatke o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. V skladu z letnimi programi statističnih raziskovanj AJ PES državne organe in druge zainteresirane institucije informira le o tistih pravnih osebah, ki dospelih obveznosti v posameznem mesecu ne uspejo poravnati niti v petih zaporednih dneh. AJ PES tako ne informira o »neproblematičnih« pravnih osebah, ki dospele obveznosti poravnajo v krajših rokih.

## 2.2. RAZŠIRJENOST PLAČILNE NEDISCIPLINE

### 2.2.1. BLOKADE ŽIRO/TRANSAKCIJSKIH RAČUNOV PODJETIJ

Iz Slike 3 je razvidno, da se je število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letih od 1991 do 1999 iz leta v leto močno povečevalo. V letu 1999 je bilo tako povprečno mesečno kar 9.312 pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi, kar je desetkrat več kot v letu 1991. Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti je v letu 1999 za petnajstkrat preseženi znesek v letu 1991 in dosegel 404.686.000 €, kar predstavlja najvišji znesek v proučevanem obdobju.

Slika 3: Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi neprekinjeno nad 5 dni in povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti vseh teh pravnih oseb v letih od 1991 do 2006



Vir: Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi, 2003, str. 9; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003, 2004, str. 4; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004, 2005, str. 4; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005, 2006, str. 5; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006, 2007; (glej Pril., Tab. 1, str. 2); Lastna priredba.

Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod-A, 1999), ki je v veljavo stopil 31. 12. 1999, se je spremenil veljavni vrstni red dospelih neporavnanih obveznosti, sestavljen iz sedmih razredov, ki so v primeru plačilne

nesposobnosti imetnika računa pri APPNI čakale na denarne prilive. V prehodnem obdobju od 24. 1. 2000 do 23. 7. 2000 je veljal poseben vrstni red plačil, sestavljen iz štirih razredov, od 24. 7. 2000 dalje pa velja vrstni red plačil, sestavljen iz treh razredov (Novak, 2000, str. 23). Zakonska sprememba evidentiranja dospelih neporavnanih obveznosti iz evidence izključuje tiste, katerih obseg je bil precej velik (obveznosti iz blaga in storitev, obveznosti za kredite, plače nad obsegom zajamčenih...), zaradi česar podatki za leto 2000 ne odražajo pravega stanja o plačilno nesposobnih pravnih osebah. Že v omenjenem letu se je v primerjavi s predhodnim letom povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi zmanjšalo za 27,9 %, povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti za 64,2 % in število zaposlenih pri izbranih osebah za 41,6 %.

Leto 2002 je bilo še izrazitejše, saj so mesečno v povprečju zabeležili le 2316 pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi, kar je v primerjavi z letom 1999, ko je bilo takih oseb 9312, štirikrat manj. Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti je dosegel 61.972.000 € in bil 6,5-krat nižji kot v letu 1999, ko je znašal 404.686.000 €. Poleg spremenjenega načina evidentiranja dospelih neporavnanih obveznosti je razloge za izrazito zmanjševanje moč iskati tudi v sprejetju ZFPPOd. Slednji v svojem 25. členu določa izbris za vse tiste gospodarske družbe, ki v enem letu niso opravile nobenih izplačil z računov pri izvajalcih plačilnega prometa, ki bodisi v dveh zaporednih letih niso predložile letnega računovodskega poročila pristojni instituciji oziroma niso izpolnjevala določil Zakona o gospodarskih družbah (ZGD, 1993). Na ta način se je močno zmanjšalo število najbolj »problematičnih« pravnih oseb, ki so imele dospele neporavnane obveznosti evidentirane več kot leto dni.

Omeniti velja še prenos plačilnega prometa oziroma računov pravnih oseb iz APPNI na poslovne banke, kar je prav tako privedlo do zmanjšanja števila pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. V skladu s 83. členom Zakona o plačilnem prometu (ZPlaP, 2002), je APPNI 30. 6. 2002 po uradni dolžnosti zaprla račune vsem pravnim osebam, vključujoč 2524 pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. Pretežni del omenjenih pravnih oseb do decembra 2002 pri bankah ni odprl računov, zaradi česar v evidencah APPNI in kasneje AJPES niso bile več vodene kot podjetja z dospelimi neporavnanimi obveznostmi.

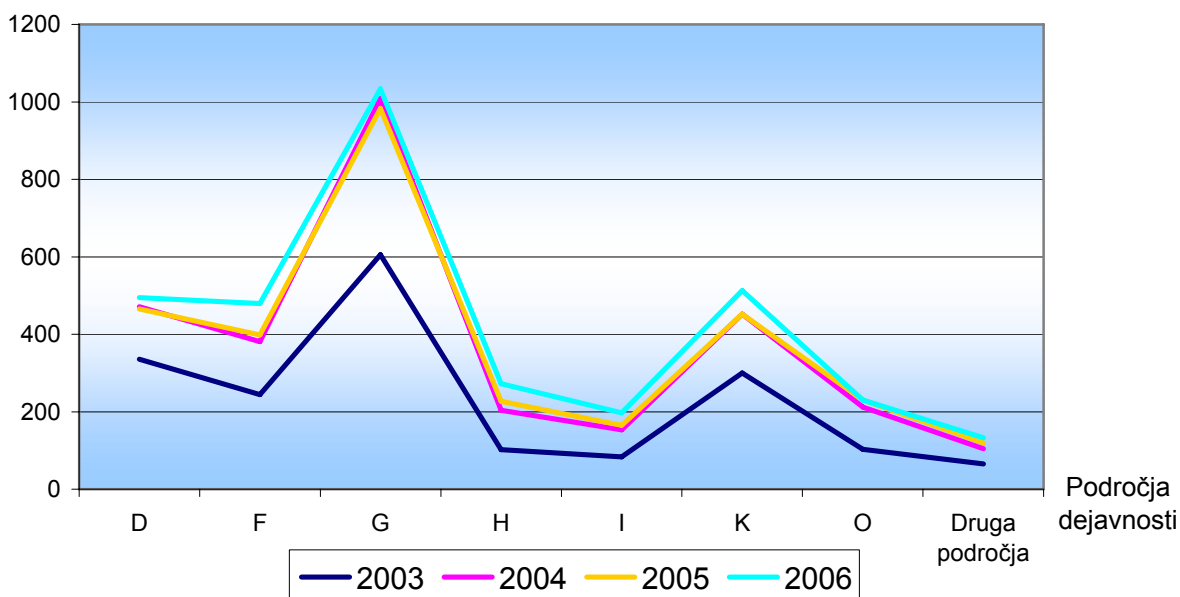
Novo prelomnico je zabeležilo leto 2004, ko se je število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po 4-letnem obdobju naglega padanja zopet povzpelo navzgor in doseglo mesečno povprečje pri 2985 tovrstnih pravnih oseb, katerih povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti je znašal 86.939.000 €. Trend naraščanja se je prenesel v naslednji dve leti, a kot kažejo razpoložljivi podatki za prvo četrtletje leta 2007, se situacija v primerjavi z enakim obdobjem lani nekoliko umirja.

## Blokade transakcijskih računov podjetij po področjih dejavnosti

Na podlagi Slike 4 je razvidno, da je bilo največ pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v proučevanem obdobju evidentiranih na področju trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe. Neporavnane obveznosti je v letu 2006 povprečno mesečno zabeležilo 1033 družb omenjenega področja, kar v primerjavi z mesečnim povprečjem leta 2003 predstavlja za 70,7 % oziroma 428 tovrstnih družb večje število. Medtem, ko so največji porast števila pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 glede na leto 2003 zabeležili na področju gostinstva (za 166,7 %), so najmanjši porast števila pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi zabeležili na področju predelovalnih dejavnosti (za 47,3 %).

Slika 4: Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po področjih dejavnosti v letih od 2003 do 2006

Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po področjih dejavnosti



Opomba: D-Predelovalne dejavnosti; F-Gradbeništvo; G-Trgovina, popravila motornih vozil, izdelkov široke porabe; H-Gostinstvo; I-Promet, skladiščenje in zveze; K-Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; O-Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti; DRUGA PODROČJA- Kmetijstvo, lov in gozdarstvo; Ribišтво in ribiške storitve; Rudarstvo; Oskrba z električno energijo, plinom in vodo; Finančno posredništvo; Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje; Zdravstveno in socialno varstvo.

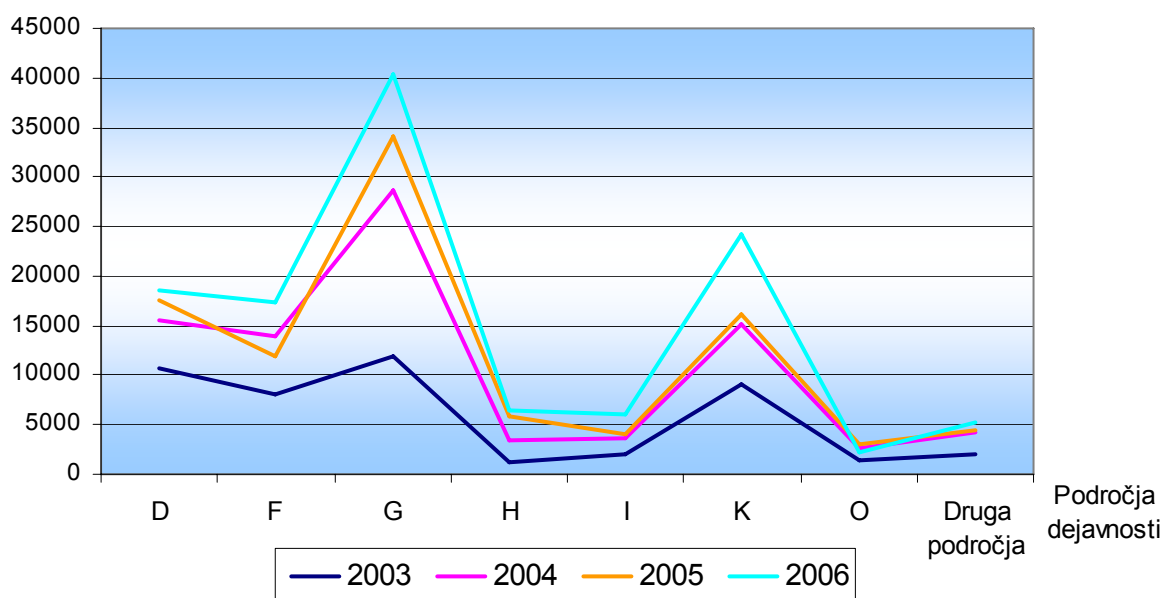
Vir: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003 po področjih dejavnosti, Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 po področjih dejavnosti; (glej Pril., Tab. 2, str. 3); Lastna priredba.



Iz Slike 5 je možno razbrati, da so največji povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti v proučevanem obdobju izkazale pravne osebe s področja trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe, kjer v letu 2006 doseženih 40.332.000 € presega tretjino celotnega povprečnega dnevnega zneska dospelih neporavnanih obveznosti. Na področju gostinskih storitev je povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti v letu 2006 za 399,7 % presegel tistega v letu 2003. Večja rast je bila ugotovljena še na področju prometa, skladiščenja in zvez (za 198,1 %), poslovanju z nepremičninami, najemu in poslovnih storitev (za 166,98 %) ter gradbeništvu (za 112,96 %).

Slika 5: Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti po področjih dejavnosti v letih od 2003 do 2006

Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti po področjih dejavnosti (v 000€)



Opomba: D-Predelovalne dejavnosti; F-Gradbeništvo; G-Trgovina, popravila motornih vozil, izdelkov široke porabe; H-Gostinstvo; I-Promet, skladiščenje in zveze; K-Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; O-Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti; DRUGA PODROČJA-Kmetijstvo, lov in gozdarstvo; Ribištvo in ribiške storitve; Rudarstvo; Oskrba z električno energijo, plinom in vodo; Finančno posredništvo; Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje; Zdravstveno in socialno varstvo.

Vir: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003 po področjih dejavnosti, Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 po področjih dejavnosti; (glej Pril., Tab. 3, str. 4); Lastna priredba.

Poleg blokad računov podjetij je za ugotavljanje obsega plačilne nediscipline možno uporabiti tudi podatke o plačilnih zamudah podjetij.

## 2.2.2. PLAČILNE ZAMUDE PODJETIJ

Neplačevanje oziroma plačilne zamude so področje, ki je spodbudilo nastanek specializiranih podjetij, ki na tej podlagi preverjajo boniteto posameznih gospodarskih subjektov. V Sloveniji kaže na prvem mestu omeniti bonitetno hišo I, d.o.o., ki zbira in obdeluje podatke o plačilih slovenskih družb. V bazi plačil se nahaja okoli 5 milijonov računov za 59.000 slovenskih družb, na podlagi katerih se izračunavajo povprečne plačilne zamude za vsako družbo posebej v obliki plačilnega ključa ter na ravni celotne države.

Tabela 1: Povprečno število dni zamude pri plačilu obveznosti in delež z zamudo plačanih računov po mesecih za obdobje od 2001 do 2007

MESEC	LETO						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
JAN	28 (61 %)	34 (65 %)	28 (62 %)	27 (56 %)	21 (58 %)	21 (58 %)	18 (56 %)
FEB	29 (61 %)	32 (62 %)	32 (62 %)	25 (63 %)	25 (56 %)	27 (56 %)	21 (59 %)
MAR	30 (56 %)	31 (58 %)	26 (66 %)	26 (52 %)	23 (51 %)	27 (53 %)	
APR	29 (62 %)	34 (60 %)	31 (55 %)	26 (54 %)	27 (51 %)	25 (53 %)	
MAJ	29 (64 %)	29 (62 %)	29 (57 %)	26 (56 %)	21 (61 %)	24 (59 %)	
JUN	30 (59 %)	29 (63 %)	26 (61 %)	25 (53 %)	23 (50 %)	26 (54 %)	
JUL	27 (65 %)	27 (63 %)	26 (57 %)	24 (52 %)	24 (52 %)	23 (58 %)	
AVG	30 (63 %)	27 (61 %)	27 (59 %)	26 (58 %)	22 (59 %)	24 (59 %)	
SEPT	31 (61 %)	29 (63 %)	26 (57 %)	27 (52 %)	27 (52 %)	27 (54 %)	
OKT	34 (60 %)	30 (55 %)	29 (53 %)	27 (51 %)	27 (53 %)	24 (59 %)	
NOV	37 (55 %)	32 (58 %)	26 (56 %)	22 (56 %)	23 (55 %)	28 (57 %)	
DEC	38 (64 %)	36 (63 %)	36 (56 %)	25 (54 %)	25 (51 %)	24 (49 %)	

Vir: Plačilne zamude podjetij in delež z zamudo plačanih računov, 2007.

Na podlagi podatkov v Tabeli 1 je moč ugotoviti, da zamude podjetij s plačili obveznosti v proučevanem obdobju od leta 2001 do vključno razpoložljivih podatkov za leto 2007 nekoliko upadajo, večji padec je opaziti predvsem v zadnjih treh oziroma štirih obdobjih glede na začetna proučevana leta, kar se kaže tudi v deležu nepravočasno plačanih računov. Tako se povprečna mesečna zamuda plačil v zadnjih treh letih, za katera imamo na razpolago celoletne podatke, giblje med 24 in 26 dnevi, kar je glede na plačilno zamudo v letih od 2001 do 2003, ko je le-ta znašala med 29 in 31 dnevi, tudi do 7 dni manj.

Značilni za (ne)disciplino plačevanja so tudi sezonski vplivi oziroma delovanje sezonskih dejavnikov. Primerjava zamud pri plačevanju po posameznih mesecih v zadnjih proučevanih letih kaže, da je zamuda pri poravnanju obveznosti vsako leto najvišja v končnih mesecih koledarskega obdobja, niha predvsem na začetku leta in v poletnih mesecih doseže najnižje število dni. V zadnjih treh letih je razmeroma majhne zamude moč opaziti tudi v mesecu januarju, ko so poslovni subjekti v povprečju plačevali z 21-dnevno zamudo oziroma v letu 2007 z 18-dnevno.

V povezavi s podatki o plačilnih zamudah v tabeli in v naslednjem odstavku po področjih dejavnosti velja opozoriti na naslednje. Glede na evropsko direktivo o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (Direktiva 2000/35/ES), ki kot možnega krivca plačilne nediscipline poleg zamud pri plačilih navaja še izsiljeno kreditiranje kupcev, bi bile plačilne zamude teoretično lahko tudi 0. A to ne bi pomenilo, da plačilna nedisciplina ni prisotna, šlo bi namreč za daljše pogodbene plačilne roke, ki bi jih kupci uspeli izsiliti pri svojih dobaviteljih.

Dejavnost, v kateri je plačilna disciplina najboljša, je po podatkih analiz, ki jih izvaja bonitetna hiša I, d.o.o., v zadnjih treh proučevanih obdobjih, ki skupno zajemajo čas od oktobra 2003 do septembra 2006, oskrba z električno energijo, plinom in vodo, saj je plačilna zamuda v zadnji izvedeni analizi plačil znašala zgolj 8 dni in bila v primerjavi s predhodnima dvema celo za dva dneva nižja, delež zamujenih računov pa je dosegel povprečje pri 32 %.

Med najboljše plačnike zadnje analize se uvrščajo še poslovni subjekti, ki se ukvarjajo z ribištvom in ribiškimi storitvami in v povprečju plačujejo s 13 dnevno zamudo ter dosegajo 52 % delež nepravočasno plačanih računov. Kot redne plačnike velja omeniti tudi poslovne subjekte, katerih dejavnosti so področje javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje, ki so v obdobju od oktobra 2003 do septembra 2004 sicer plačevali s 23-dnevno zamudo, a po podatkih zadnje analize plačujejo le še 12 dni za dogovorjenim rokom, ter tiste, ki sodijo v dejavnost rudarstva in svoje obveznosti plačujejo s 15-dnevno zamudo. Kot najslabši plačniki se v zadnji analizi, ki zajema obdobje od oktobra 2005 do septembra 2006, izkazujejo poslovni subjekti, katerih osnovna dejavnost zajema področje kmetijstva, lova in gozdarstva, saj s plačili v povprečju zamujajo 36 dni in nepravočasno poravnava 69 % računov. Ravno tako slabi plačniki izhajajo iz dejavnosti gradbeništva, ki v povprečju plačujejo 30 dni za rokom in dosegajo za tri odstotne točke manjši delež zamujenih računov v primerjavi s predhodno omenjenim področjem dejavnosti. Poslovni subjekti, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom, so bili v predhodnih analizah prav tako uvrščeni med najslabše plačnike in so v povprečju zamujali že 44 dni, v obdobju od oktobra 2005 do septembra 2006 pa so zamudo zmanjšali na 28 dni (Analiza plačil v Sloveniji, 2006, str. 1-2).

### **2.3. ZAKONSKA UREDITEV PLAČILNE NEDISCIPLINE**

Izkušnje različnih držav so pokazale, v kakšnem obsegu pomanjkanje jasnih, preglednih in učinkovitih pravil za urejanje poslovanja podjetja, ki zaide v finančne težave, in postopke v zvezi s tem, prispeva h gospodarskim in finančnim krizam (Plavšak, Prelič, 2000, str. 51).

Slovenija je pred letom 1993 z namenom razvoja podjetništva spodbujala ustanavljanje novih podjetij z Zakonom o podjetjih (ZPod, 1988), ki je določil izjemno liberalne pogoje za ustanavljanje novih podjetij, saj ni predpisoval minimalnega ustanovitvenega kapitala. Podjetništvo se je razcvetelo, a brez prevzemanja odgovornosti za poslovanje, kar je predstavljalo pomemben vzrok plačilne nediscipline. Številna tako ustanovljena podjetja so bila namreč premalo usposobljena za poslovanje in zaradi pomanjkanja lastnega kapitala v

krizni situaciji še toliko bolj ranljiva. V marsičem pomanjkljiv predpis je iz veljave stopil 10. 7. 1993, ko je začel veljati ZGD, ki je v 257. in 258. členu opredelil dolžnosti uprave ob nastopu finančne krize ter v 580. predpisal usklajenost družb z minimalnim kapitalom za posamezno organizacijsko obliko. 257. člen, ki ga je ZFPPod razveljavil, je upravi narekoval:

- sklic skupščine v roku 48 ur od ugotovitve izgube, ki presega polovico osnovnega kapitala,
- predlagati začetek postopka prisilne poravnave ali stečajnega postopka najkasneje v treh tednih po nastanku dejstva,
- prepoved izvrševanja plačil z izjemo tistih, ki so v skladu s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika.

Dosledno izvajanje omenjenih členov zakona bi pomenilo dodatno obremenitev sodišč, zaradi česar se njihovo sprejetje v praksi ni poenotilo s pričakovanji, kar je povzročilo nadaljnje stopnjevanje plačilne nediscipline. Poleg tega je ureditev veljala le za delniške družbe in bila v primerjavi z Nemčijo in Avstrijo, ki sta pravno ureditev na omenjenem področju zelo spremenili, izrazito zastarela (Bergant, Plavšak, 2000, str. 827). A po skoraj 13 letih je bil 4. 4. 2006 sprejet prenovljeni Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006), ki je razveljavil prvotni ZGD iz leta 1993 in njegove kasnejše spremembe in dopolnitve.

Problematike podjetij v finančnih težavah se je dotaknil leta 1993 sprejeti Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL, 1993), ki je štiri leta kasneje doživel spremembo (ZPPSL-A, 1997). Slednja je zaradi velikega števila pravnih oseb, ki so imele račune blokirane dalj časa, z novima drugim in tretjim odstavkom 3. člena znova uvedla stečaj po uradni dolžnosti, ki ga je ZPPSL že odpravil. Po določitvah omenjenega člena se je stečajni postopek po uradni dolžnosti uvedel nad dolžniki, ki niso zagotovili izplačila plač za obdobje zadnjih treh mesecev oziroma so imeli zadnjih 12 mesecev ali več blokiran žiro račun. Zaradi negativnih posledic se takšno določilo v praksi ni uresničevalo. Okoli 6000 uvedenih stečajnih postopkov bi namreč proračun obremenilo za 900.000.000 tolarjev (3.755.633 €), medtem ko bi sodišča ob dosedanji dinamiki reševanja za 6000 stečajev potrebovala okoli 30 let (Bergant, Plavšak, 2000, str. 825, 826).

Zaradi omenjenih razlogov in slabšanja stanja na področju neporavnanih obveznosti je vlada po hitrem postopku v parlamentarno proceduro vložila Zakon o finančnem poslovanju podjetij, ki je obe problematiki vključil pod nov pravni institut. Le-ta omogoča hitro odstranitev nedelujočih in z zakoni neusklajenih pravnih subjektov iz trga. Uvedel je institut izbrisa gospodarske družbe iz sodnega registra brez likvidacije, ki je zajet tudi v avstrijskem in nemškem pravu (Berk, 2002, str. 30).

### 2.3.1. ZAKON O FINANČNEM POSLOVANJU PODJETIJ

Zakon temelji na dveh izhodiščih (Prašnikar et al., 2002, str. 57):

- vplivati prek osebne odgovornosti uprav oziroma managementa v podjetjih na uvajanje discipline in konkretnih zadolžitev v primeru, ko se v podjetju pojavijo težave na področju plačilne nesposobnosti, kakor tudi kapitalske neustreznosti in prezadolženosti,
- omogočiti hiter izbris gospodarskih družb iz sodnega registra brez likvidacije.

V okviru omenjenih izhodišč zakona so temeljna predvsem štiri načela (Bergant, Plavšak, 2000, str. 828, 829):

- načelo skrbnega finančnega poslovanja podjetij, k uresničitvi katerega prispeva tudi ustrezna odškodninska odgovornost v primeru kršitve,
- načelo enakega obravnavanja upnikov,
- načelo prenehanja pravnih oseb, ki nimajo premoženja, brez poprejšnjega postopka likvidacije,
- načelo zaščite pravnih interesov upnikov in družbenikov oziroma delničarjev, ki se zagotavlja s pravnimi sredstvi v postopku izbire, javnimi objavami in pravnimi posledicami izbrisa.

Zakon, izhajajoč iz omenjenih načel, je v grobem sestavljen iz štirih delov:

#### 1. Določila o skrbnem finančnem poslovanju

Določila o skrbnem finančnem poslovanju se nanašajo na zagotavljanje izpolnjevanja dospelih obveznosti ter gospodarjenja z naložbami in finančnimi viri tako, da je podjetje v vsakem trenutku sposobno izpolniti vse dospele obveznosti. Gre za zagotavljanje ustrezne plačilne sposobnosti, kapitalske ustreznosti in preprečevanje prezadolženosti podjetja.

#### 2. Dolžnosti uprave in nadzornega sveta

Iz določil zakona je razvidno, da bi ključno vlogo k uresničitvi cilja zakona morala odigrati vodstva podjetij, katerim je zakon predpisal posebne dolžnosti oziroma obveznosti v različnih stanjih podjetja, kot so na primer stanje plačilne nesposobnosti, kapitalske neustreznosti in prezadolženosti. Zato 8.člen ZFPPod določa splošno pravilo, po katerem morajo člani uprave zagotoviti, da podjetje posluje v skladu z ZFPPod in poslovno-finančnimi načeli. Temeljne obveznosti članov uprave na področju finančnega poslovanja, ki izhajajo iz temeljne odgovornosti za plačilno sposobnost podjetja, so (Plavšak, 2000, str. 887):

- pravočasna ocenitev finančnega položaja v preteklosti z analizo njegovega stanja in spreminjanja, z ugotovitvijo pozitivnih in negativnih gibanj ter predložitvijo ukrepov,

- uvedba in izvedba procesa finančnega načrtovanja, ki je temeljni inštrument za zagotavljanje učinkovitosti finančne funkcije,
- ocenitev finančnega načrtovanja, predložitev in izvedba ustreznih ukrepov ter finančno ovrednotenje le-teh.

Vodenje poslov podjetja od članov uprave zahteva skrbno prizadevanje za uresničitev temeljnega cilja podjetja, ki je običajno dolgoročna rast podjetja ob doseganju največje tržne vrednosti lastniškega kapitala in v okviru tega neposrednih ciljev finančne funkcije. Podobno kot imajo člani uprave pooblastilo in hkrati dolžnost za vodenje poslov, imajo člani nadzornega sveta dolžnost nadzora nad vodenjem poslov družbe. Tako mora nadzorni svet v okviru svojih pristojnosti ukrepati v primeru ugotovitve plačilne nesposobnosti, kapitalске neustreznosti in prezadolženosti.

Ob nastopu **kratkoročne plačilne nesposobnosti** (ZFPPod, 1999, 12. člen), ko postane podjetje nesposobno pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti, je uprava dolžna analizirati vzroke za nastop le-te, na podlagi katerih oblikuje ustrezne ukrepe. Kadar je kratkoročna plačilna nesposobnost posledica trenutnega primanjkljaja denarnih sredstev, potrebnih za poravnavo zapadlih obveznosti, jo je moč ponovno vzpostaviti z unovčenjem kratkoročnih finančnih naložb oziroma s kratkoročnim zadolževanjem. Če pa je kratkoročna plačilna nesposobnost posledica finančnega stanja dolgoročne plačilne nesposobnosti, je edini način za odpravo vzrokov izvedba ustreznih ukrepov za zagotovitev kapitalске ustreznosti. V obeh primerih je uprava dolžna obvestiti nadzorni svet in začeti z izvajanjem ukrepov za ponovno vzpostavitev plačilne sposobnosti. Če to ni možno, mora uprava pristojnemu sodišču predlagati stečajni postopek oziroma postopek prisilne poravnave.

Ob nastopu **kapitalske neustreznosti** (ZFPPod, 1999, 10. člen) kot finančnega položaja podjetja, ki nima ustreznega kapitala glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja ter na tveganja, ki jim je pri tem izpostavljeno, je uprava najkasneje v roku dveh mesecev dolžna izdelati poročilo o zagotavljanju kapitalске ustreznosti in začeti z izvajanjem ukrepov za zagotovitev le-te. Poročilo, ki ga uprava predloži nadzornemu svetu, mora vsebovati analizo vzrokov kapitalске neustreznosti in načrt možnih ukrepov za zagotovitev kapitalске ustreznosti. Izbor ukrepov je odvisen od finančnega položaja podjetja in zajema povečanje dejanskega obsega obratnega kapitala oziroma izboljšanje strukture kapitala ter likvidnosti družbe kot skrajni ukrep. Ali je podjetje kapitalsko neustrezno in so ukrepi za zagotovitev kapitalске ustreznosti primerni, oceni nadzorni svet skozi mnenje, ki ga izdela k poročilu. V primeru, ko nadzorni svet potrdi kapitalsko neustreznost, a ne sprejme ukrepov za odpravo le-te, ki med drugim predvidevajo tudi povečanje lastniškega kapitala, je uprava dolžna sklicati skupščino in lastnike seznaniti z nastalim stanjem.

Ob nastopu **prezadolženosti** (ZFPPod, 1999, 13. člen), ko premoženje podjetja ne zadostuje več za poplačilo vseh njegovih obveznosti, je dolžnost uprave predlagati stečajni postopek oziroma postopek prisilne poravnave. Slednji je smiseln v primeru, ko je uprava presodila, da bi bilo mogoče s finančno reorganizacijo zagotoviti kratkoročno plačilno sposobnost in

kapitalsko ustreznost podjetja, s čimer se odpravi vzroke za dalj časa trajajočo prezadolženost. V obeh primerih je dolžnost uprave spoštovati načelo enakopravnega obravnavanja upnikov, ki podjetju prepoveduje opravljanje plačil oziroma prevzemanje novih obveznosti z izjemo tistih, ki so po presoji skrbnega in vestnega gospodarstvenika nujna za tekoče poslovanje podjetja. Med takšna uvrščamo plače do višine zajamčenih, tekoče stroške poslovanja, tekoče dobave blaga in storitev za tekočo proizvodnjo, davke in prispevke ter davek na dodano vrednost. Prav tako ZFPPod (15. člen) izrecno prepoveduje vsa druga ravnanja, zaradi katerih bi upniki prišli v neenakopraven položaj in zajemajo preusmeritev poslovanja oziroma finančnih tokov na drugo obstoječo oziroma novoustanovljeno pravno/fizično osebo, kakor tudi vsa pravna dejanja, ki bi bila v primeru stečaja podjetja izpodbojna po 125. in 126. členu ZPPSL.

V primeru smiselnosti postopka prisilne poravnave je uprava dolžna v trimesečnem roku od vložitve predloga sodišču izdelati načrt finančne reorganizacije v skladu s poslovno-finančnimi načeli. S potrditvijo prisilne poravnave na podlagi odpisa dela terjatev upnikov do podjetja nastanejo izredni prihodki, s katerimi podjetje zagotovi poplačilo izgube prejšnjih let in za morebitno razliko oblikuje dodatne rezerve. S tem, ko je ZFPPod določil dolžnost oblikovati rezerve, je hkrati prepovedal izplačilo dobička, ki v primeru kršitve nakazuje na sposobnost družbe izpolniti obveznosti do upnikov v večjem obsegu oziroma krajših rokov, kot so določeni s potrjeno prisilno poravnavo in doseganje le-te na goljufiv način.

Ker je prezadolženost hkrati tudi skrajno stanje kapitalske neustreznosti, drugi odstavek 13. člena ZFPPod upravi omogoča, da problem prezadolženosti rešuje na enak način kot odstopanja od kapitalske ustreznosti. V primeru, ko uprava oceni, da je s povečanjem lastnega kapitala možno rešiti podjetje in predlog potrdi nadzorni svet, je sklic skupščine lastnikov s predlaganjem sprejetja predlaganih ukrepov v primeru njihovega strinjanja zadnji korak na poti, ki podjetje reši pred stečajnim postopkom oziroma postopkom prisilne poravnave.

### 3. Odškodninska odgovornost uprave, nadzornega sveta in družbenikov

Po ZFPPod (19., 20. člen) odškodninsko odgovornost nosijo člani uprave in nadzornega sveta ter družbeniki.

**Uprava** odškodninsko odgovarja v vseh primerih, ko je prekoračila roke ukrepanja in:

- v dveh mesecih od ugotovitve kapitalske neustreznosti ni sklicala skupščine delničarjev in pripravila poročila o zagotavljanju kapitalske ustreznosti za nadzorni svet,
- ni začela z ukrepi zagotavljanja plačilne sposobnosti in v primeru nezmožnosti zagotovitve stabilnega stanja ni predlagala stečajnega postopka oziroma postopka prisilne poravnave,
- ni opozorila in predlagala ukrepov za zmanjšanje prezadolženosti, sklicala skupščine oziroma predlagala stečajnega postopka oziroma postopka prisilne poravnave.

**Člani nadzornega sveta** nosijo odškodninsko odgovornost v primerih, ko upniki v stečaju, sproženem dve leti po kršitvah, niso dosegli popolnega poplačila in :

- je uprava v preteklih dveh letih predlagala ukrepe za zagotovitev kapitalске ustreznosti, a je bil nadzorni svet mnenja, da ukrepi niso potrebni,
- od uprave niso zahtevali letnega poročila oziroma na podlagi le-tega niso ugotovili stanja kapitalске neustreznosti.

Odškodninska odgovornost uprave in nadzornega sveta po ZFPPod ni odškodninska odgovornost za nastop finančne krize, temveč opustitev ukrepov, ki sta jih uprava in nadzorni svet dolžna opraviti ob nastopu takšnega finančnega stanja oziroma kršitvi prepovedi neenakopravnega obravnavanja upnikov s strani uprave.

**Družbeniki** so odškodninsko odgovorni v primeru glasovanja proti ukrepom za zagotovitev kapitalске ustreznosti, zaradi česar predlogi ukrepov niso bili izglasovani in je pred pretekom dveh let prišlo do stečaja družbe, v katerem vsi upniki niso bili poplačani. Medtem ko družbeniki upnikom odgovarjajo z vsem svojim premoženjem, je odgovornost članov uprave in nadzornega sveta omejena na 15.000.000 tolarjev (62.594 €) pri velikih družbah, 10.000.000 tolarjev (41.729 €) pri srednjih in 5.000.000 tolarjev (20.865 €) pri malih družbah. Zneski lastne odškodninske odgovornosti so nekatere celo prestrašili, saj so jih videli prvič. Pojavila se je množica člankov na temo preišljenega ravnanja ljudi pri sprejemanju članstva v upravah in nadzornih svetih. A najverjetneje so spregledali, da sta omenjeno odgovornost urejala že 258. in 280. člen ZGD, in to brez omejitev. Ker neomejena odškodninska odgovornost uprave in nadzornih svetov ni prinesla posebnih učinkov, bi bilo težko pričakovati, da se bo kaj podobnega zgodilo s sprejetjem ZFPPod, kjer najvišja odškodninska odgovornost doseže višino nekaj čistih plač člana uprave (Mlinarič, 2000, str. 23).

#### 4. Izbris gospodarskih družb iz sodnega registra brez likvidacije

Družba se izbriše iz sodnega registra, če:

- družba v dveh zaporednih letih ni predložila letnega poročila oziroma letnega računovodskega poročila organizaciji, pooblaščenim za obdelovanje in objavljanje podatkov, o čemer mora organizacija obvestiti sodišče v enem mesecu od nastopa izbrisnega razloga,
- družba nima premoženja, v prid čemur govori dejstvo, da v obdobju 12 mesecev ni opravila izplačil preko računa organizacije, ki za gospodarsko družbo opravlja posle plačilnega prometa, o čemer mora organizacija sodišče obvestiti v roku enega meseca od nastanka teh okoliščin.

Za vse gospodarske družbe, ki se do 23. 7. 2000 niso uskladile z ZGD, je ZFPPod predpisal izbris iz sodnega registra. Po 37. členu ZFPPod so registrska sodišča v roku treh mesecev od



uveljavitve zakona izdala sklep o izbrisu 15.498 pravnim osebam, od katerih jih je bilo 9232 izbrisanih. Leto kasneje se je začel uporabljati izbrisni razlog iz druge točke, medtem ko je izbrisni razlog iz prve točke AJPES začela ugotavljati šele po 23. 7. 2004 za družbe, ki poslovno leto zaključijo julija, in v letu 2005 za družbe, katerih poslovno leto je enako koledarskemu (Novak, 2003, str. 27).

Z izbrisom gospodarske družbe iz sodnega registra gospodarska družba preneha. Z dnem prenehanja družbe preneha delovno razmerje delavcem, nekdanji družbeniki pa prevzamejo odgovornosti za morebitne neplačane obveznosti. Ob izbrisu se namreč predvideva, da so družbeniki oziroma delničarji družbe podali izjavo, takrat določeno v prvem odstavku 394. člena ZGD, danes v 425. členu veljavnega ZGD-1, ki določa, da družbeniki solidarno prevzamejo obveznosti plačila morebitnih preostalih obveznosti družbe.

»Po zakonski spremembi v letu 1999 se opazno ni spremenil le obseg, temveč tudi struktura neplačevanja. Že najbolj groba razdelitev kaže, da se je neplačevanje enot gospodarstva (SKD sektorji od A do K) relativno zmanjšalo, prišlo pa je do sicer majhnega povečanja neplačevanja enot iz javnofinančnega sektorja (sektorji L do O)« (Prašnikar et al., 2002, str. 19).

## **2.4. UKREPI ZA IZBOLJŠANJE PLAČILNE DISCIPLINE**

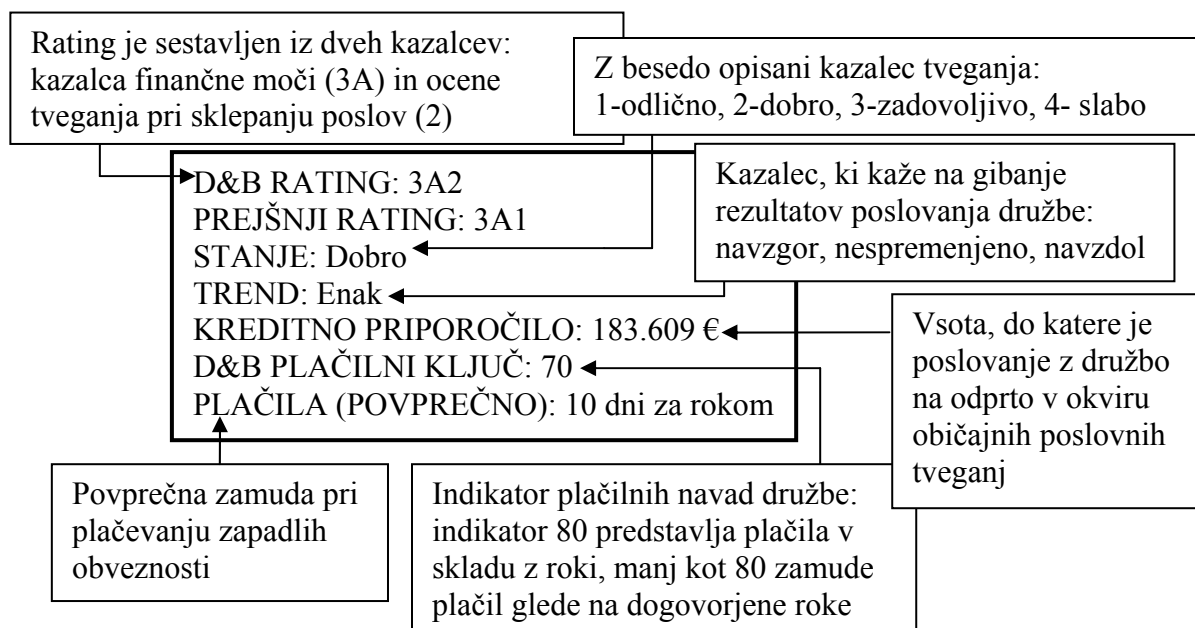
### **2.4.1. PREVERJENE METODE IN ORODJA SLOVENSКИH PODJETNIKOV V BOJU PROTI PLAČILNI NEDISCIPLINI**

#### **2.4.1.1. Bonitetne informacije**

Bonitetne informacije veljajo kot dragocen in zanesljiv način pri oceni potencialnih poslovnih razmerij in obstoječih poslovnih partnerjev, v preverjanje katerih je podjetje najtežje prepričati.

Najstarejšo in največjo bonitetno hišo na svetu, Dun&Bradstreet, katere zbirka vsebuje okoli 100 milijonov bonitet podjetij iz vsega sveta, v Sloveniji zastopa podjetje I, d.o.o.. Povzetek bonitetne informacije družbe Dun&Bradstreet o poslovanju nekega podjetja prikazuje Slika 6.

Slika 6: Povzetek bonitetne informacije



Vir: Brvar, 2006, str. 43.

**Določanje ratinga** družb, ki je sestavljen iz kazalca finančne moči in ocene tveganja pri sklepanju poslov, se zaradi metodologije izračuna med bonitetnimi hišami nekoliko razlikuje. Po podatkih družbe I, d.o.o. je poslovanje s skoraj polovico slovenskih družb nadpovprečno tvegano, medtem ko z vsakim desetim podjetjem praktično ne bi smeli poslovati, če se nismo pripravljene odpovedati plačilu (Brvar, 2006, str. 43-44).

**Ocena tveganja** je dodeljena šifra, ki označuje razred tveganja pri poslovanju z ocenjevano družbo. To tveganje izraža verjetnost, da bo podjetje zašlo v težave, ki bi utegnile ogroziti plačilo blaga ali storitve, in se razvršča v štiri razrede. Najboljšo oceno tveganja (1) bonitetne hiše Dun&Bradstreet so analitiki v predhodnem letu dodelili 6 % ocenjenih podjetij, medtem ko je 11 % podjetij dobilo najslabšo oceno (4), pri kateri obstaja 70-odstotna verjetnost, da bo ocenjena družba v naslednjih 12 mesecih zašla v težave, zaradi katerih ne bo zmožna vrniti dolga (Brvar, 2006, str. 43-44).

**Kreditno priporočilo** predstavlja najvišji priporočen znesek pri poslovanju na odprto z ocenjevano družbo. Večji posli na odprto od priporočene višine kreditnega priporočila so vsekakor izvedljivi, vendar jih spremlja bistveno večje tveganje, ki podjetje postavi pred odločitev, ali od partnerja zahtevati trdnejša jamstva za plačilo ali posel zavestno izpostaviti večjemu tveganju.

**Plačilni ključ** bonitetne hiše pripravljajo le v državah, kjer jim uspe zbrati dovolj velike vzorce plačil iz zanesljivih virov. Gre za poročilo, v katerem bonitetna hiša na osnovi zbranih faktur zadnjih 12 mesecev izračuna povprečno število dni zamude pri plačevanju. Statistično

pomembne razlike pri zamudah plačil, značilne za slovenska podjetja, je zaslediti tako med pravnimi oblikami družb kakor tudi med regijami in dejavnostmi.

Če bi vsako podjetje preverjalo boniteto in plačilne navade poslovnih partnerjev ter upoštevalo tržna načela, bi kar nekaj poslov odpadlo. Ravno zaradi izpadlih poslov pa bi beležili manj neporavnanih obveznosti in bi do izločitve nekaterih poslovnih subjektov prihajalo na podlagi tržnih mehanizmov. Gre za običajno poslovno tehtanje koristi posla in tveganje izpada plačil ob obstoju nesimetričnih informacij. A bonitetna informacija ni le dragocen vir, ki lahko podjetju prihrani milijone, pač pa orodje, s katerim je podjetjem omogočena lažja komunikacija s kupcem, saj razumejo njegov položaj in okoliščine v primeru nenadnih zamud s plačili.

#### **2.4.1.2. Črna lista neplačnikov**

Črnim listam neplačnikov ponekod lepše rečejo zbiru podatkov o neplačnikih, negativne liste ali sezname fizičnih in pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. Tak zbir podatkov, v katerem so zajeta podjetja, ki več kot pet dni nepretrgoma v mesecu ne pokrivajo svojih obveznosti, ima že v predhodnih poglavjih omenjena AJ PES, uporabljajo pa jih predvsem večji sistemi in banke, saj poslujejo z večjim številom podjetij. Ni pa to edini vir, na katerega se velike družbe zanašajo, ko se skušajo izogniti dvomljivim partnerjem. Veliko jih ima lastne črne sezname neplačnikov, na primer Mercator. »Od podjetij z negativnega seznama se pri ponovnem poslovanju zahteva dodatna jamstva, bančne garancije ali menice, najbolj težavnim dobave tudi ustavimo«, pojasnjuje Jadranka Dakič, prva finančnica Mercatorja (Marcon, 2001, str. 16-17).

Nove oblike samopomoči predstavljajo tudi spletne strani, v katere prikrajšani vpisujejo svoje finančne drame. Ena takih je [www.no-money.com](http://www.no-money.com), katere cilj je pomagati vsem poštenim ljudem in podjetjem, ki za svoje opravljeno delo zaradi malomarnega odnosa poslovnih partnerjev ne dobijo zasluženega plačila. A omenjena spletna stran kljub dobremu namenu, ki se kaže v popolnoma brezplačni možnosti naročnika, da na njenih straneh objavi neomejeno število pravnih in fizičnih oseb – neplačnikov in jih s tem spodbudi k plačilu, zaradi nenadzorovanega vpisovanja ni ravno najbolj zanesljiva. Z večjo sistematičnostjo so se tega lotili v Ljubljani ustanovljenem Društvu upnikov, v katerem je dostop v bazo omejen z geslom, informacije o neplačnikih pa se vnašajo s posebnim obrazcem. Po besedah predsednika društva Mitje Vilarja je prvi korak za podjetja, ki želijo objaviti, do katerih pravnih in fizičnih oseb imajo odprte postavke terjatev, vpis oziroma članstvo v društvu, ki je brezplačno. Tudi podatke o dolžnikih oziroma nosilcih odprtih postavk društvo posreduje zgolj članom, kajti Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1, 2004) jasno nalaga odgovornost prejemniku tega podatka. Člani društva, med katerimi le-to zbira podatke o neplačnikih, namreč prevzemajo polno odškodninsko odgovornost za točnost prijav in dolžnost, da v treh dneh po poravnavi dolga sporočijo spremembo in se tako neplačnik izbriše s seznama (Vabšek, 2002).

Kdaj je najboljši čas, da se upnik odloči za vpis dolžnika na poseben seznam Društva upnikov, je odvisno od posameznega primera, saj nekateri kupci plačujejo denimo tri mesece po dogovorjenem roku, a po Vilarjevih besedah naj podjetniki počakajo do takrat, ko tudi opomini pred tožbo ne zaležejo več.

#### **2.4.1.3. Opomin, sodna izterjava ali vmesne faze**

Uspešna podjetja se ob zamudah najpogosteje odločijo za opomin kupcu, ki najhitreje privede do rešitev, vendar je odstotek uspešnosti manj kot polovičen (Prašnikar et al., 2002, str. 40). Prvi opomin je lahko povsem prijazno pisno opozorilo v prvih dneh zamude, kjer je v kotu lista z majhnimi črkami zapisano, da gre za prvi opomin. V primeru neplačila se veriga opominov nadaljuje in v najslabšem primeru konča na sodišču, kjer zadeve podjetje prepusti odvetniku in dolžnika med postopkom izterjave ne kliče in prosi za plačilo. Nekatera podjetja, kot na primer Le Tehnika, se poslužujejo vmesne faze med opominom in sodno izterjavo, saj so se izkazale za učinkovite, le kanček potrpljenja je potreben. Najbolj kritične dolžnike, ki zamujajo nad 90 dni, tako v podjetju Le Tehnika prepustijo v roke pomočniku direktorja, s čimer dajo dolžnikom vedeti, da zadeva postaja skrajno resna. Z neplačnikom se skuša dogovoriti za plačilo dolga in zamudnih obresti, ki jih vsi niso pripravljene plačati. V takšnem primeru je ključno ugotoviti pomen posameznega kupca za podjetje, saj je velike stranke bolje obdržati kot jih izgubiti zaradi nekaj evrov zamudnih obresti. V primeru, ko glas pomočnika direktorja ne zaleže, imajo v rokavu še neizkoriščeni as- napoved obiska v podjetju dolžnika. Takrat začnejo po besedah Draga Lemuta plačevati tudi najbolj kritični kupci, saj si očitno ne želijo obiska v podjetju (Kaučič, 2002, str. 27).

#### **2.4.1.4. Stik s kupci**

Podjetniki nenehno odkrivajo nove načine, s katerimi pridejo do svojih plačil oziroma se težavam že vnaprej izognejo. Nekatera podjetja tako močno poudarjajo pomen vzpostavljanja nenehnih stikov s kupci, saj druženje in ukvarjanje z njimi krepi medsebojno zaupanje in odpravlja težave s plačili. Tega se dobro zaveda tudi Janez Škrabec, direktor podjetja Riko, ki 95 % delovnega časa preživi v stiku s kupci. Ponekod torej vajeti prevzamejo v svoje roke direktorji, ki s kupci sklepajo posle in vidijo prednost v osebnem stiku, medtem ko se nekateri plačilne nediscipline lotevajo timsko. Simon Premrl, direktor podjetja Unika, neplačnike prepusti v roke skupini sodelavcev, ki občasno skliče sestanek komercialistov z neposredno udeležbo prodajnega zastopnika in osebe iz finančnega oddelka. Ker se na sestanku pogosto krešejo mnjenja, saj direktor želi denar, komercialisti pa dajejo prednost razumevanju strank in tehtni obravnavi pred drastičnimi ukrepi, je, kot pravi, največja umetnost uspeha ugotoviti, kako postopati in kdaj izvesti končni rez (Kaučič, 2002, str. 27).

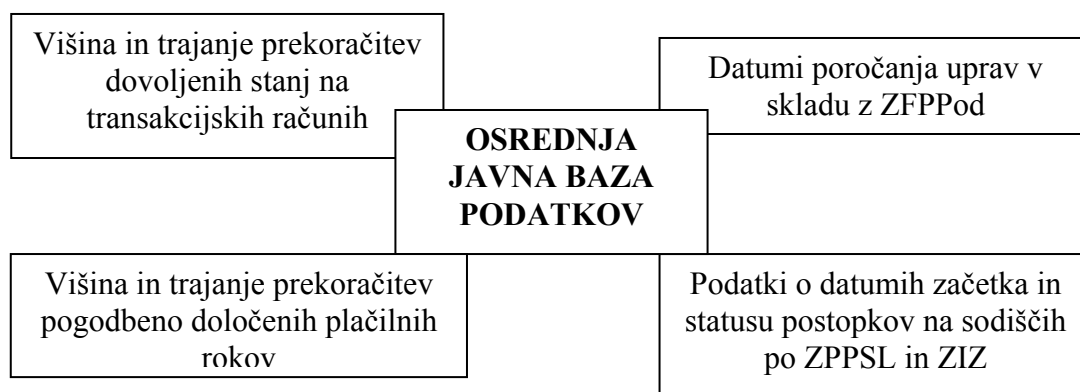
Podjetja, ki se s pasivnim čakanjem zanašajo na to, da bo težave rešil nekdo drug (npr. država), pogosto zabredejo še globlje, nekatera med njimi vrata poslovanja celo zaprejo. Pametni podjetniki tako vajeti raje prevzamejo v svoje roke in vsak po svoje išče načine, s katerimi bi prišel do zasluženega denarja, že omenjene in v veliki meri uporabljene metode in orodja ter povsem nove, še neuveljavljene prijeme, ki čakajo na praktično preizkušnjo.

## 2.4.2. OSREDNJA JAVNA BAZA PODATKOV

Pregleden sistem poročanja bi gospodarskim subjektom omogočil spremljanje poslovnih partnerjev prek javne baze, ki bi vodstva podjetij prisilila v sprejemanje ukrepov za zagotavljanje plačilne sposobnosti in posledično plačilne discipline. Poročanje o finančnih težavah ne bi imelo negativnega prizvoka, značilnega za sedanji sistem, ko uprave niso pripravljene na »nepotrebno« razkrivanje finančnih težav, saj tvegajo izgubo poslovnih partnerjev (Berk, 2004, str. 80).

Sistem poročanja, ki bi upnike bistveno bolj varoval pred uničenjem premoženja, bi bilo moč zagotoviti z združitvijo obstoječih in vzpostavitvijo novih baz podatkov, povezanih v pregleden in javno dostopen sistem, prikazan na Sliki 7.

Slika 7: Osrednja javna baza podatkov



Vir: Berk, 2004, str. 81.

Podatke o višini in trajanju prekoračitev dovoljenih stanj na transakcijskih računih bi zbirale poslovne banke kot vršilci plačilnega prometa, strnjeni pa bi bili v centralnem registru transakcijskih računov, ki ga vodi Banka Slovenije. Pomembno vlogo bi odigrala tudi Davčna uprava Republike Slovenije, ki bi v postopku obračunavanja DDV od podjetij zahtevala navedbo pogodbenih in dejanskih plačilnih rokov, na podlagi katerih bi pridobili podatke o zamudah plačil podjetij. Slednji so namreč ključnega pomena za proučevanje plačilne nediscipline podjetij in odkrivanje ter sankcioniranje izkoriščanja moči pogodbenih strank. Zajeti bi bili tudi datumi začetka in status postopkov na sodiščih po ZPPSL in Zakonu o izvršbi in zavarovanju (ZIZ, 1998), ki se vodijo v sodnem registru, ter datumi poročanja uprav nadzornemu svetu o finančnih težavah, za katere bi bilo z določilom o obvezni pravni objavi potrebno dopolniti 10., 12. in 13. člen ZFPPod (Berk, 2004, str. 80, 81).

Predstavljeni sistem osrednje javne baze podatkov naj bi zagotovil boljšo zaščito podjetij, predvsem tistih z manjšo tržno močjo, ki jih plačilna nedisciplina najbolj prizadene, ter učinkovito preprečil zlorabe prevladujočega položaja na trgu.

### **3. PLAČILNA NEDISCIPLINA V EVROPI**

S pojavom plačilne nediscipline se ne srečuje le Slovenija, temveč tudi razvita tržna gospodarstva Evrope. Številke, ki jih je Evropska komisija pri Evropski uniji podala v povezavi s problematiko zapoznelih plačil, so namreč šokantne. 450.000 letno izgubljenih delovnih mest, 23,6 milijarde evrov trajno neporavnanih dolgov na letni ravni ter zavore v razvoju evropskega trga so hude posledice, ki jih gospodarstvu povzročajo zapoznela plačila (Pilko, 2001, str. 16).

Z namenom izboljšati normativni okvir predmetnega področja je bila v Evropski uniji sprejeta direktiva o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih, ki je prvič v zgodovini uveljavila enotna pravila za upniško-dolžniška razmerja v evropskem gospodarskem prostoru. Kljub navedeni direktivi pa poslovne raziskave švedskega podjetja Intrum Justitia, vodilne evropske družbe za upravljanje terjatev, nakazujejo na obstoj plačilne nediscipline in razlik med državami članicami glede pravil in prakse plačevanja, kar ovira pravilno delovanje notranjega trga.

#### **3.1. EVROPSKA DIREKTIVA 2000/35/ES O BOJU PROTI ZAMUDAM PRI PLAČILIH V TRGOVINSKIH POSLIH**

Evropsko direktivo o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih sta leta 2000 sprejela Evropski parlament in Svet Evropske unije (Uradni list Evropske unije, 2000, str. 226). Med 23 razlogi za sprejem je bila poleg skrbi za odpravljanje znatnega odstopanja plačilnih rokov v posameznih državah članicah od povprečja Evropske unije predvsem skrb za preprečevanje zlorabe pogodbene svobode v škodo upnika in dolgotrajnih postopkov izterjave dospelih zneskov.

Direktiva 2000/35/ES, ki je začela veljati avgusta 2002, v svojih določilih predvideva:

- 30-dnevni plačilni rok, razen če je v pogodbi določeno drugače. Plačilni rok začne teči, ko je izstavljen račun oziroma dobavljeno blago,
- zaračunavanje zamudnih obresti brez predhodnega opozorila dolžnika od dneva zapadlosti računa v višini sedem odstotnih točk nad referenčno obrestno mero,
- upravičenost upnika do povračila vseh stroškov, ki so nastali zaradi plačilne zamude,
- pravica upnika do lastništva nad dobavljenim blagom do končnega poplčila obveznosti, če je tako dogovorjeno v pogodbi,
- zagotavljanje hitre in učinkovite izterjave zapadlih obveznosti, najkasneje v 90-ih koledarskih dneh.

Direktiva, katere osnovni cilj predstavljajo zanesljiva in pravočasna plačila kot pogoj za doseganje gospodarske rasti, je v večini držav članic Evropske unije naletela na nepričakovane odzive. Po podatkih Intrum Justitie je pesimističen pogled glede pozitivnih učinkov direktive na zamudo pri plačilih izrazila večina podjetij v 18 državah članicah, ki so

bila jeseni 2004 vključena v raziskavo pri oblikovanju evropskega plačilnega indeksa in neposredno o učinkih direktive. Z več kot 80 odstotnim deležem podjetij, ki ne vidijo pozitivnih učinkov direktive, so izstopale predvsem Grčija, Nemčija, Finska in Švedska. Neopredeljena so ostala podjetja na Madžarskem in v Belgiji, saj sta odstotka tistih, ki vidijo pozitivne učinke direktive in tistih, ki menijo, da jih le-ta ne bo prinesla, približno enaka. In zgolj podjetja v Litvi so izrazila pozitiven odnos do direktive, ki naj bi po njihovem mnenju vplivala na zmanjšanje zamud pri plačilih obveznosti.

In zakaj večina podjetij ne vidi učinkov, ki naj bi jih direktiva o zapoznelih plačilih prinesla? Kot glavni razlog podjetja navajajo nepoznavanje direktive in načinov, s katerimi bi zagotovili uvedbo le-te v poslovanje, a da s tem ne bi škodovali odnosu dobavitelj-kupec. Privrženost direktivi bi namreč lahko ohromila stike s kupci, ki v skladu s svojo kulturo prevzemajo tradicionalne plačilne navade, od katerih le redko odstopajo.

## **3.2. TVEGANJE NEPLAČILA IN UPRAVLJANJE Z NJIM**

Tveganje v zvezi z neplačilom oziroma zapoznelim plačilom, v Evropi merjeno skozi evropski plačilni indeks, predstavlja pomembnejše finančno tveganje, v obvladovanje katerega podjetja silijo številni »formalni dejavniki«, ki zajemajo tako zakonske predpise kot tudi zahteve nadzornikov, investitorjev ter notranjih in zunanjih revizorjev.

### **3.2.1. EVROPSKI PLAČILNI INDEKS**

Evropski plačilni indeks, ki omogoča primerjavo plačilnih navad med različnimi državami, regijami in panogami ter vpliva na oceno poslovnega tveganja, kateremu so podjetja izpostavljena pri poslovanju s partnerji iz evropskih držav, se izračunava na osnovi naslednjih elementov (European payment index, 2004, str. 11 ):

- pogodbeni plačilni rok (v dnevih),
- efektivno trajanje plačila (v dnevih),
- starostna struktura terjatev,
- izguba zaradi zamude plačil (v %),
- ocena trenda tveganja,
- vpliv zamude plačil,
- vzroki za zamudo plačila.

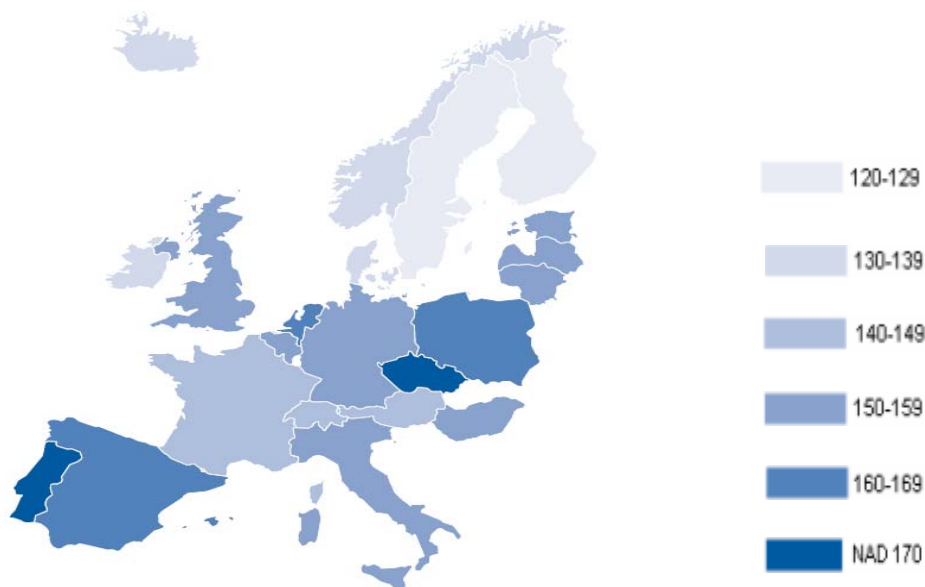
Vrednosti indeksa, ki ga na osnovi analiziranja raziskav Intrum Justitia izračunava in v svojih poročilih objavlja dvakrat letno, se gibljejo od 100 naprej in pomenijo:

- 100: tveganje neplačila ni prisotno,
- 101-124: priporočeni preventivni ukrepi za ohranitev trenutne situacije,
- 125-149: potreba po ukrepanju,
- 150-174: izrazita potreba po določenem ukrepanju,

- 175-199: velika potreba po takojšnjem ukrepanju,
- Nad 200: alarmno stanje in uporaba vseh možnih inštrumentov ter aktivnosti.

Dosežene vrednosti plačilnega indeksa po posameznih evropskih državah v predhodnem letu, prikazuje Slika 8.

Slika 8: Vrednosti evropskega plačilnega indeksa, dosežene v letu 2006



Vir: European payment index, 2006, str. 10.

Za najboljše pri plačilni disciplini se že vrsto let izkazujejo nordijske države, med katerimi z najnižjim plačilnim indeksom v celotnem evropskem prostoru izstopa Finska, ki je v letu 2006 dosegla indeks 125. A to ni naključje, saj je za finske podjetnike značilna dosledna uporaba opominov, ki dosegajo izjemno uspešnost, zaračunavanje zamudnih obresti in sprožitev sodnih postopkov, katerih učinkovitost je daleč najvišja v primerjavi z ostalimi državami Evrope (European payment index, 2004, str. 13).

Med proučevanimi državami južne Evrope se Portugalska uvršča v sam vrh lestvice držav, kjer je prisotna potreba po takojšnjem ukrepanju. Vrednost plačilnega indeksa je v letu 2006 sicer nekoliko upadla glede na predhodna leta, a je v primerjavi z ostalimi državami Evrope še vedno daleč največja. K visoki vrednosti indeksa Portugalske največ prispeva izredno dolgo trajanje plačila, saj tako pogodbeni plačilni rok kot tudi zamuda plačila daleč presegata evropsko povprečje. Italija in Španija v primerjavi s Portugalsko izkazujeta nekoliko stabilnejše stanje, a kljub temu izrazito potrebo po ukrepih za zmanjšanje tveganja neplačila in s tem izboljšanje plačilnega indeksa.

Da vrednosti plačilnega indeksa ne naraščajo zgolj od severa proti jugu, temveč tudi od zahoda proti vzhodu, potrjujejo države vzhodne Evrope, ki v primerjavi z državami Zahoda dosegajo višje vrednosti plačilnega indeksa. Izstopa predvsem Češka republika, ki v nasprotju



z najboljšo državo Zahoda-Francijo, dosega za 20-30 indeksnih točk večje vrednosti, predvsem kot posledico relativno dolgega trajanja plačila in visokih izgub zaradi nepravočasnih plačil.

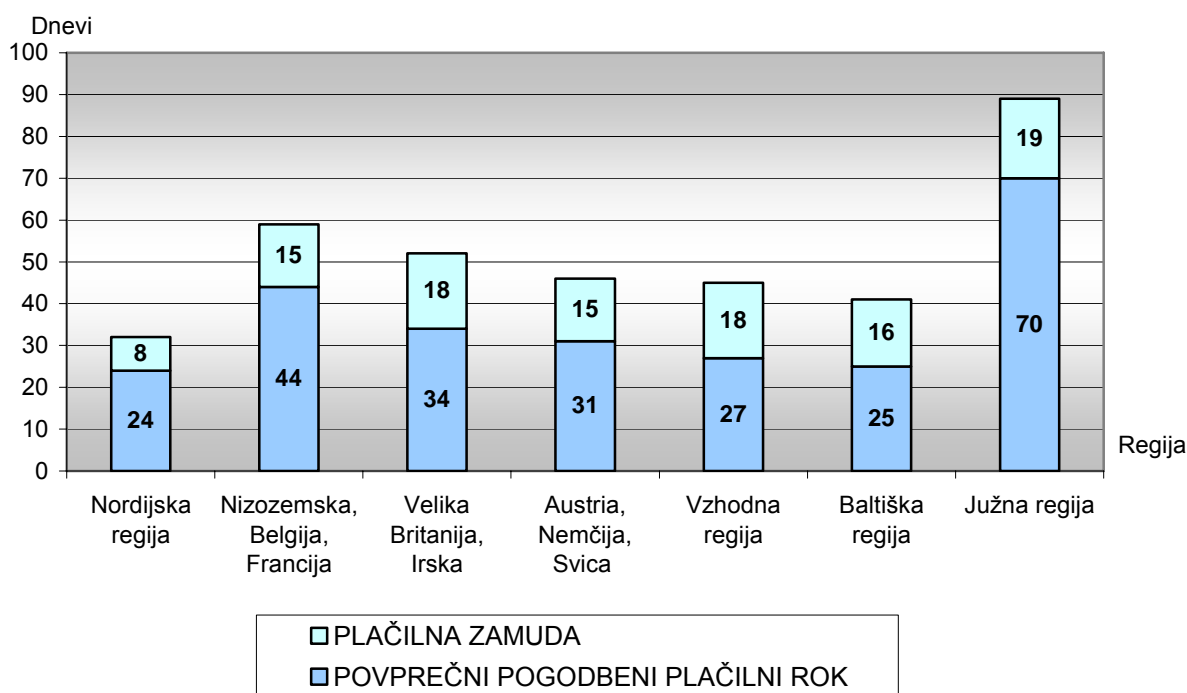
### 3.2.2. POGODBENI IN DEJANSKI PLAČILNI ROK TER ZAMUDA PLAČIL

Zaradi namerne oziroma nenamerne plačilne nediscipline je potrebno poleg bonitetnih informacij, ki jih zbira večina specializiranih bonitetnih hiš, pridobivati tudi informacije o plačilnih navadah potencialnih in obstoječih kupcev, saj zajemajo tri ključne podatke poslovnega odločanja, in sicer:

- pogodbeni plačilni rok,
- dejanski plačilni rok,
- zamuda plačil.

Trend gibanja je tisti, na katerega moramo biti pri spremljanju navedenih podatkov posebej pozorni. Ugotoviti je potrebno, ali se dejanski plačilni rok v času spreminja zaradi sprememb pogodbenega plačilnega roka ali zaradi spremembe zamude plačil ter v kakšno smer kaže trend. Razpoložljive podatke za Evropo prikazuje Slika 9, ki zajema pogodbeni in dejanski plačilni rok ter plačilno zamudo po regijah v letu 2004.

Slika 9: Povprečni pogodbeni plačilni rok in plačilna zamuda; dejanski plačilni rok predstavlja seštevek obeh



Vir: European payment index, 2004, str. 15.

Najbolj zanesljiva plačila so značilna za **nordijske države**, ki slovijo tako po najkrajšem pogodbenem (24 dni) in dejanskem plačilnem roku (32 dni) kot tudi zavidljivo kratki zamudi plačil, ki se giblje okoli enega koledarskega tedna, kar je razvidno iz Slike 9. V svoji regiji izstopajo predvsem finski podjetniki, ki z 20-dnevnim pogodbenim plačilnim rokom in 6-dnevno zamudo plačil, zasedajo vrh lestvice najbolj rednih in discipliniranih plačnikov. Prav tako se kot redni plačniki lahko pohvalijo podjetja iz preostalih štirih držav nordijske regije, ki v povprečju plačujejo s 7-9 dnevno zamudo, za nekaj dni daljša sta le pogodbeni in dejanski plačilni rok, a še vedno zavidljivo kratka glede na razmere v preostalih regijah Evrope.

Trend gibanja v primerjavi s predhodnim letom ne kaže drastičnih sprememb, saj tako zamuda plačil kot tudi pogodbeni plačilni rok v nordijski regiji ostajata približno enaka. Omeniti velja le Finsko, ki je v obdobju od leta 1997, ko je plačilna zamuda znašala 10 dni, do proučevanega leta 2004, zamudo znižala za 4 dni in jo na enaki ravni ohranila tudi leto za tem ter Norveško, ki je v nasprotju s Finsko 6-dnevno zamudo iz leta 1997 v obdobju 2003-2004 zvišala za tri dni.

V območju **Nizozemske, Belgije in Francije** najbolj izstopa ravno slednja, kjer podjetja svojim kupcem nudijo izjemno dolg, 51-dnevni pogodbeni plačilni rok, ki pa je glede na 15-dnevno zamudo plačil očitno še vedno prekratek. Tako podjetja v Franciji na zasluženi denar čakajo v povprečju več kot dva meseca, kar predstavlja glede na 22 zajetih držav Evrope, za Portugalsko, Italijo in Španijo, enega najdaljših časov trajanja plačila. Nasprotno je za Nizozemsko značilen najkrajši dejanski plačilni rok v območju centralne Evrope, ki jo z 41 dnevi uvršča na osmo mesto v primerjavi z ostalimi državami Evrope, mesta pred njo pa zasedajo nordijske in dve baltiški predstavnici, Estonija in Latvija. Plačilna zamuda, ki jo beležijo podjetja na Nizozemskem, drastično ne odstopa od tiste, ki je značilna za Francijo in Belgijo, a 27-dnevni pogodbeni plačilni rok je v primerjavi z omenjenima opazno nižji. Tako poleg Francije tudi Belgija z nekaj več kot mesečnim pogodbenim plačilnim rokom in 52-dnevnim dejanskim prej izstopa v negativni kot pozitivni luči, a v primerjavi z letom 1997 v obdobju 2003-2005 beleži tri dni krajšo plačilno zamudo. Slednja je značilna tudi za Nizozemsko, ki je v letu 2003 glede na leto 1997 zamudo uspela znižati z 19 na 14 dni in jo na omenjenem nivoju ohranila tudi dve leti za tem. Francija omenjeni dvojici ni sledila, pač pa je v omenjenem obdobju zabeležila zasuk v negativni smeri, saj so podjetja s plačili zamujala 5 dni več kot v letu 1997.

Tako kot nordijska regija tudi območje Nizozemske, Belgije in Francije ne beleži niti naraščajočega niti padajočega trenda gibanja trajanja plačil glede na predhodno in leto kasneje v primerjavi s proučevanim obdobjem. Povprečno trajanje plačila ostaja med omenjenimi leti približno na enaki ravni, prav tako tudi zamuda plačil, iz česar lahko sklepamo na odsotnost razlik, ko je govora o pogodbenem plačilnem roku.

Bistvenih medsebojnih razlik ne kažeta **Velika Britanija in Irska**, ki sodita v eno izmed regij evropskega prostora. Dejanski plačilni rok sicer presega evropsko povprečje, a je razlika v le-

tem med obema državama zgolj 2 dneva. Irski podjetniki sicer odobravajo 38 dnevni pogodbeni plačilni rok, kar je v primerjavi z Veliko Britanijo 4 dni manj, a razliko skoraj izniči dva dni krajša plačilna zamuda, značilna za slednjo, tako da je 54-dnevno trajanje plačila na Irskem le za kanček daljše. V nasprotju z do sedaj omenjenimi državami, kjer je bilo v primerjavi z letom 1997 na področju plačilnih zamud opaziti spremembe tako v pozitivni kot tudi negativni luči, omenjeni predstavnici v obdobju 2003-2004 ostajata pri 16-(Irska) in 18-(Velika Britanija) dnevni zamudi, ki je bila prisotna že v letu 1997.

Najdaljši čas trajanja plačil, ki izhaja iz različnih dejavnikov, se v Evropi pripisuje **južni regiji**. Medtem ko je v Italiji in Španiji le-ta posledica že v osnovi zasnovanega več kot dva meseca trajajočega pogodbenega plačilnega roka, je na Portugalskem situacija ravno obratna, saj skoraj trimesečno obdobje trajanja plačila rezultira predvsem kot posledica 38-dnevne zamude. Med omenjeno trojico držav poleg Italije, ki ima od vseh držav Evrope daleč najdaljše, 93-dnevno časovno obdobje, ki je potrebno, da kupci poravnajo svoje obveznosti, močno izstopa tudi Španija s presenetljivo kratko, 13-dnevno plačilno zamudo, s katero pade pod evropsko povprečje, medtem ko ga Italija z 20-dnevno in sploh Portugalska krepko presegata. Že tako izstopajoče glede na podatke o pogodbenem in dejanskem plačilnem roku v primerjavi z ostalo Evropo, države južne regije niti pri trendu gibanja ne sovpadajo z ostalimi. Medtem ko doslej ni bilo opaziti drastičnih sprememb, je za južno regijo značilno 3 dni daljše trajanje plačila v letu 2004 glede na leto poprej, kar bi bilo glede na nespremenjeno plačilno zamudo v Italiji in Portugalski moč zaznati kot vpliv nekoliko spremenjenega pogodbenega plačilnega roka, a zaradi pomanjkanja podatkov o plačilni zamudi v letu 2003 za Španijo oziroma gibanju pogodbenih plačilnih rokov bi težko zagotovo trdili, zaradi česa je prišlo do spremembe.

Države nemško govoreče regije, **Avstrija**, **Švica** in **Nemčija**, se z 31-dnevnim pogodbenim plačilnim rokom, ki je v proučevanem letu identičen za celotno trojico držav, 15-in 17-dnevno plačilno zamudo ter trajanjem plačila med 46 in 48 dnevi, uvrščajo v samo sredino glede na plačilne navade ostalih držav. Leto 2004 je prineslo korenite spremembe tako na področju dejanskega plačilnega roka, ki se je v primerjavi z letom poprej podaljšal za tri dni, kot tudi plačilnih zamud nemško govorečih držav. Najbolj opazne razlike je moč zaslediti v Avstriji, kjer so podjetja v obdobju 2003-2004 plačevala z več kot dvakrat tolikšno zamudo (17 dni) kot v letu 1997 (8dni), za 4 dni so kupci v proučevanem in obdobju poprej glede na leto 1997 disciplino poslabšali v Nemčiji in v Švici še za dan več.

Posebnost **vzhodnih držav** se kaže v enem najkrajših pogodbenih plačilnih rokov, ki ga Češka republika, Madžarska in Poljska kot predstavnice Vzhoda beležijo ter v nadpovprečnih plačilnih zamudah. Madžarska v proučevanem letu sicer doseže evropsko povprečje 15 dni, a ga v nasprotju s Poljsko, kjer podjetja plačujejo 19 dni po roku in Češko republiko, ki beleži 23-dnevno plačilno zamudo, ne preseže. 45-dnevni povprečni dejanski plačilni rok, ki leto poprej in kasneje glede na proučevano ni opazno odstopal, tako Vzhodne države uvršča poleg nemško govorečih v samo sredino proučevanih držav glede na plačilne zamude podjetij.

Države **baltiške regije** Estonija, Latvija in Litva kot slednje proučevane skozi plačilne zamude podjetij, ki od severa proti jugu naraščajo, karakterizirajo sliko celotne Evrope. Tako je obnašanje podjetij pri plačevanju računov v Estoniji, ki beleži 9-dnevno plačilno zamudo na 20 dnevni pogodbeno zastavljeni plačilni rok, moč poistovetiti s tistim v nordijski regiji, Litvi potegniti vzporednico s predstavnicami Vzhoda ter Latvijo, ki je geografsko locirana med Estonijo in Litvo, tudi na proučevano problematiko uvrstiti mednju. Povprečno trajanje plačila se je v obdobju 2003-2005 gibalo okoli 40 dni, padec je bilo moč zaznati predvsem v proučevanem letu glede na poprejšnje in sicer za manj kot dva dni, medtem ko leto kasneje občutnih sprememb ni zabeležilo. Estonija kot edina izmed trojice držav, vključena v analizo desetletje nazaj, v letu 2003 beleži več kot dvakrat tolikšno, 13-dnevno zamudo, ki jo je do proučevanega leta uspela znižati na 9 dni in jo na zavidljivi ravni ohraniti tudi naslednje leto.

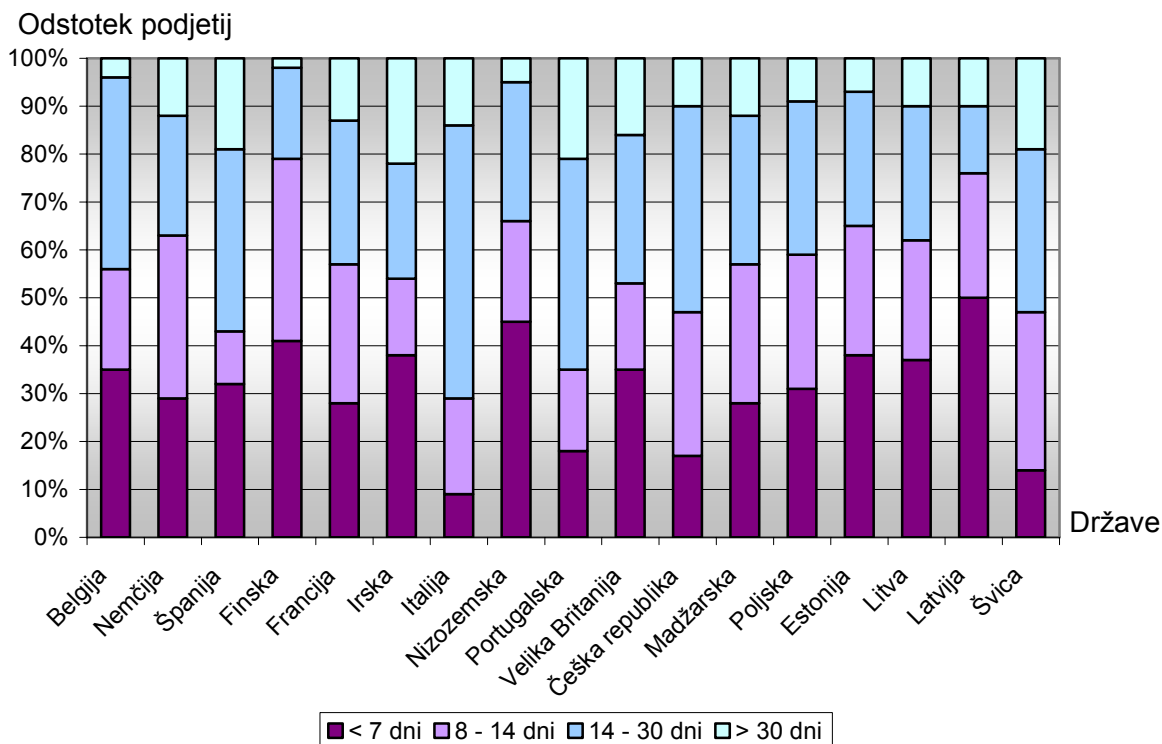
Vsako podjetje se pri odločanju, ali naj svoje izdelke ponudi tudi na tujih trgih, zagotovo sreča z vrsto neznank. Ali bo kupec spoštoval sklenjeni dogovor, bo plačal račun in v kakšnem času bo na bančni račun prišlo nakazilo denarja, so vprašanja, na katera je težko najti odgovore, če o novem poslovnem partnerju nimamo dovolj informacij. Plačilni roki so pri tem zagotovo eden odločilnih dejavnikov (Gačnik, 2003). Podjetjem namreč ni vseeno, ali je račun plačan v mesecu dni, kot denimo na Finskem in nasploh v nordijski regiji, kjer se plačila gibajo okoli 30 dni, ali pa bo moralo na svoj denar čakati tudi do tri mesece, kot kaže praksa držav na jugu Evrope.

### **3.2.3. PROCES OPOMINJANJA DOLŽNIKOV**

Organizacija izterjave dolgov je danes pomemben faktor v vsakem podjetju. A mnoga se žal ne zavedajo pomena upravljanja terjatev in jim posebne pozornosti ne namenjajo, pač pa jih prepuščajo običajnim tokovom. Medtem, ko nekatera podjetja po pretečeni valuti zadevo zaključijo s »standardnim« opominom preverjene vsebine, druga vztrajajo pri pošiljanju le-teh s ponavljajočim besedilom, katerih dolžniki ne jemljejo več resno. Zopet tretja prepustijo proces izterjave dolga za to pristojnim službam, kar predstavlja velike dodatne stroške in počasen obrat kapitala (Učinkovita izterjava dolgov, 2000, str. 58).

Proces opominjanja dolžnikov, ki vključuje tako čas, potreben, da se dobavitelji odločijo za prvi pisni opomin, kot tudi časovni interval med opomini in nenazadnje število poslanih opominov, je prikazan v nadaljevanju.

Slika 10: Čas, ki je potreben, da se dobavitelji odločijo za prvi opomin



Vir: European payment index, 2005a, str. 4.

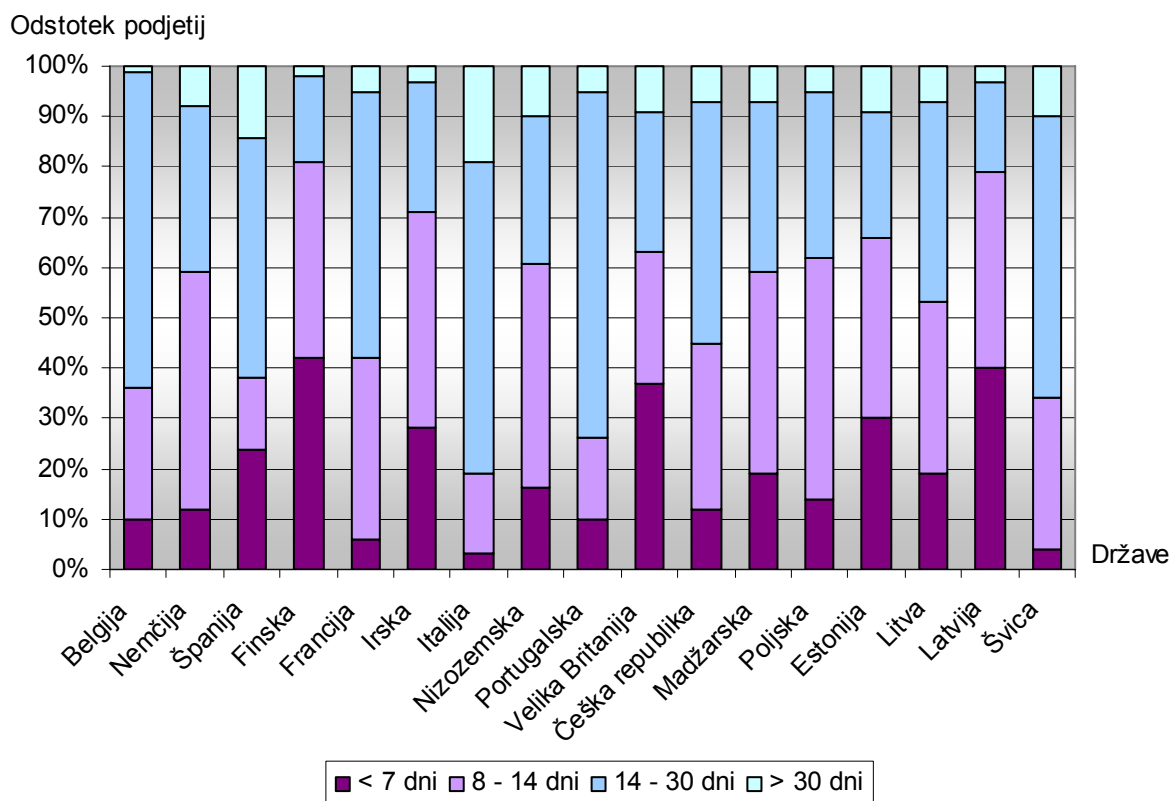
Iz Slike 10 je razvidno, da skoraj 80 % izprašanih podjetij v vlogi dobaviteljev na Finskem in v Latviji prvi opomin pošlje v roku 14 dni, poudariti velja predvsem strikten sistem opominjanja v Latviji, kjer dobra polovica dobaviteljev prvi opomin odpošlje v manj kot tednu dni. Nasprotno velja za Italijo, kjer prvi opomin v roku dveh tednov odpošlje zgolj tretjina dobaviteljev, ki se srečuje z zamudniki plačil, in v najmanj dvakrat tolikšnem času preostali. Praga dobrih 50 % podjetij, ki skušajo dolžnike spodbuditi k plačilu s prvim pisnim opozorilom, poslanim v 14 koledarskih dneh, ne dosejajo niti dobavitelji na Portugalskem, v Španiji in Češki republiki, saj večinoma čakajo 14 dni in več po preteku pogodbenega plačilnega roka, preden se odločijo za prvi opomin.

Poleg izjemne Latvije in Finske, je več kot 60-odstotni delež podjetij, ki znotraj 14 dni naslovijo prvi pisni opomin, značilen tudi za Estonijo, Litvo, Nemčijo in Nizozemsko. Tesno za njimi se uvrščajo še Poljska, Madžarska, Belgija in Velika Britanija, ki se gibljejo okoli povprečja. Nekoliko izstopa predvsem Belgija, kjer 40 % dobaviteljev s prvim pisnim opozorilom odlaša tudi do mesec dni, kar ni izjema niti na Portugalskem, v Češki republiki in Španiji.

Proces opominjanja dolžnikov zahteva veliko pozornosti, posvečene vsebini opomina, saj se je potrebno zavedati, da podjetje, ki se znajde v vlogi upnika, svoj dolg le redko izterja s prvim pisnim opozorilom, nič kolikokrat je proces primorano ponoviti, da pride do svojega že

zdavnaj zasluženega denarja. Medtem, ko je prvi opomin lahko povsem standardnega besedila, je pri nadaljnjem pošiljanju opominov zaželeno stopnjevanje ostrine teksta, kjer je potrebno paziti, da se opomini po vsebini oziroma smislu resnično nadgrajujejo. A pri vztrajnem procesu opominjanja ni pomembna zgolj vsebina le-teh, pač pa tudi časovni interval, znotraj katerega se vrši ponavljajoči proces.

Slika 11: Časovni interval med opomini



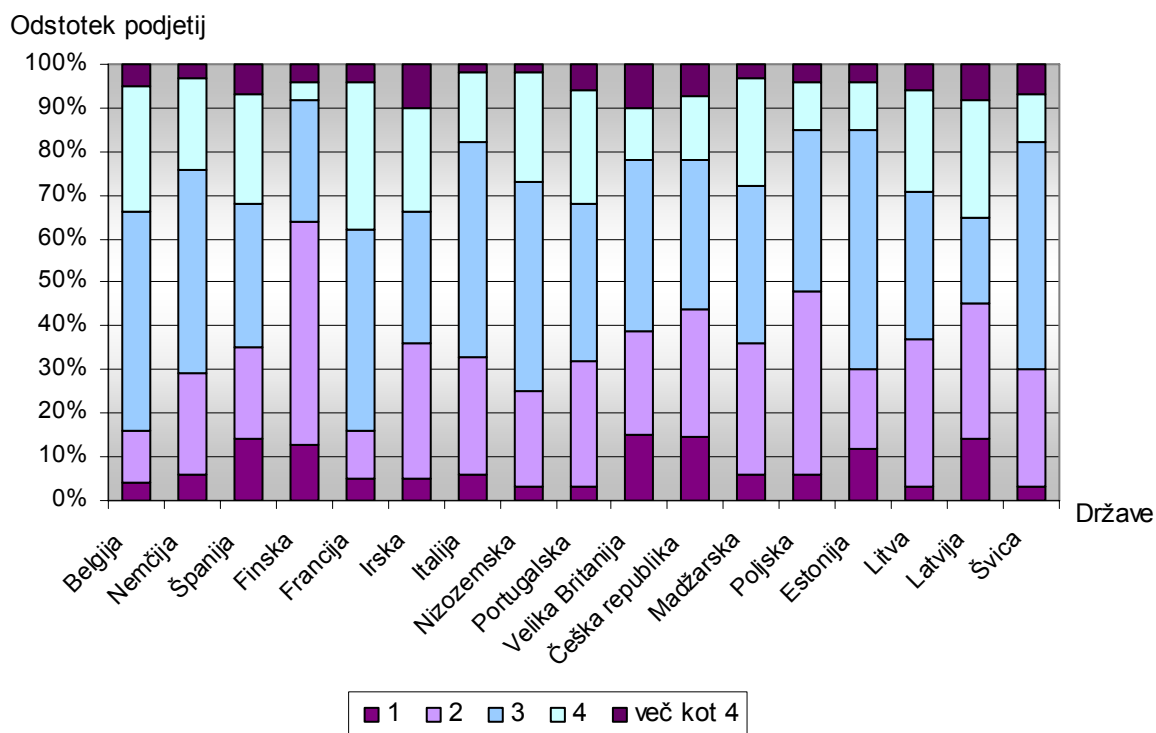
Vir: European payment index, 2005a, str. 4.

Zlato pravilo, ki pravi, da z zmanjševanjem časovnega razkoraka med pošiljanjem opominov plačilna zamuda pade pod evropsko povprečje, najbolj upoštevajo dobavitelji v državah, za katere je značilna največja plačilna disciplina. Zopet se kot najbolj aktivni izkazujeta Latvija in Finska, kjer velika večina podjetij naslednji opomin naslovi znotraj dveh tednov, izjema niso niti dobavitelji na Irskem. Zadovoljivo aktivnost na omenjenem področju poleg slednjih dosegajo še dobavitelji v Veliki Britaniji, Estoniji, Nemčiji, Poljski, Litvi, na Nizozemskem in Madžarskem.

Manjše prizadevanje je značilno predvsem v Franciji, Španiji, Belgiji in Češki republiki, kjer več kot polovica dobaviteljev z naslednjim opominom čaka več kot 14 dni, kar razberemo iz Slike 11. Portugalska in Italija z najdaljšo plačilno zamudo, ki daleč presega evropsko povprečje, in nesistematičnim sistemom opominjanja dolžnikov resnično potrjujeta predhodno omenjeno pravilo, ki v obratni smeri pravi, da plačilna zamuda s podaljševanjem časovnega intervala med opominoma preseže evropsko povprečje.

Skozi podrobno spremljanje rezultatov in učinkov posameznih pošiljanj podjetja presenetljivo ugotavljajo delež dolga, ki ga na tak ali podoben način izterjajo že v samem podjetju. A žal vedno ostanejo tudi nerešeni primeri, ki jim brez roke pravice ni moč priti do dna. Koliko potrpežljivosti, merjeno skozi število poslanih opominov pred sprejetjem odločitve o prepustitvi zapadlih obveznosti v roke sodnemu kolesju, izkazujejo podjetja evropskih držav, prikazuje Slika 12.

Slika 12: Število poslanih opominov pred sprožitvijo sodnih postopkov



Vir: European payment index, 2005a, str. 4.

Slika 12 prikazuje, da je največ vztrajnosti pri izterjavi dolga s pomočjo opominov zaznati v Franciji, saj več kot 30 % podjetij na svoje dolžnike naslovi 4 opomine in več, zgolj 17 % pa je takih, ki s pošiljanjem opominov preneha najkasneje po dveh poslanih. Pravo nasprotje francoskim predstavlja 60-odstotni delež podjetij na Finskem, ki pred sprožitvijo sodnih postopkov zamudnike pisno opomni največ dvakrat, ter skoraj 50-odstotni delež dobaviteljev na Poljskem in v Latviji, ki vztraja pri enakem številu poslanih opominov kot podjetja na Finskem. Medtem, ko Latvija od evropskega povprečja 3 opominov najbolj izstopa, se mu Estonija, Švica, Belgija, Italija, Nizozemska in Nemčija najbolj približajo, saj približno 50 % podjetij doseže mejo treh poslanih pisnih opozoril.

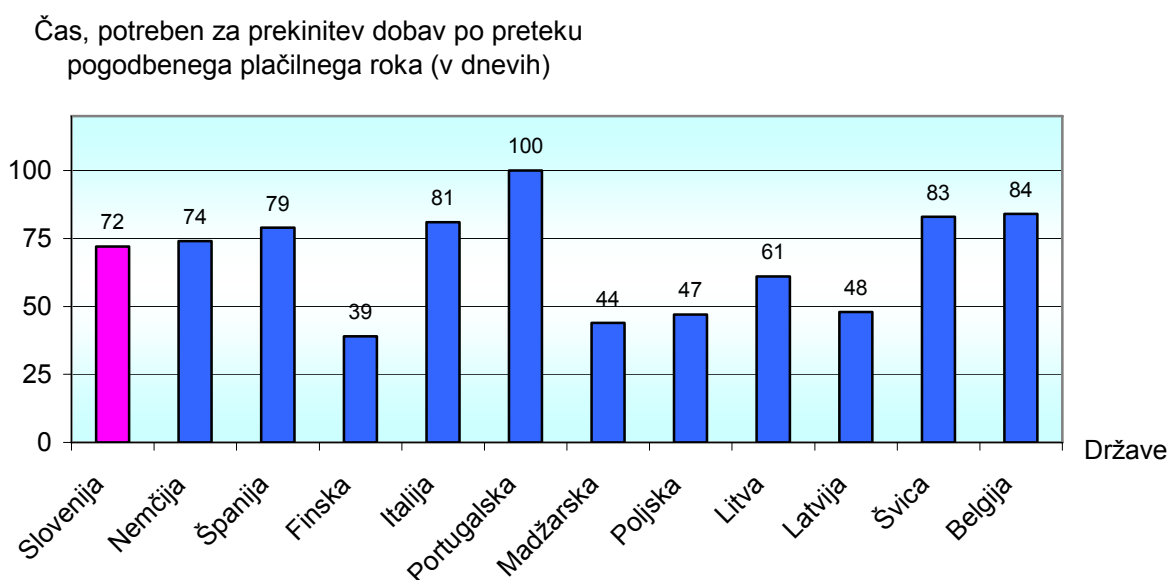
Za učinkovito izterjavo dolga je izredno pomembna telefonska podpora opominom, katere uspešnost je odvisna od motivacije, strategije in volje oseb, ki vršijo telefonsko izterjavo. Nekorektno bi bilo pričakovati, da bo »telefonist« po prvih klicih ugotovil, kako prepričati dolžnika v čimprejšnje plačilo. Pomembno je potrpljenje in taktika, katerega odkrivanje označujemo kot proces, ki zahteva kontinuirano delo na omenjenem področju.

### 3.2.4. PREKINITEV DOBAV

Odločitev za prekinitev dobav, ki se je v slovenskem gospodarskem prostoru izkazala kot najučinkovitejša metoda za izterjavo zapadlih obveznosti, podjetja v Evropi sklenejo na osnovi presoje plačilne zamude in vsote neplačanih faktur. Smiselnost ukrepa zaustavitve dobav, za katero se slovenska podjetja v povprečju odločijo po dveh do treh mesecih čakanja (72 dneh), v 37 % anketiranih evropskih podjetjih presoja finančni oddelek, v 19 % je odločitev prepuščena prodajnemu oddelku, koristi dveh organizacijskih enot pri presoji smiselnosti ukrepa vidijo v 26 % podjetij, medtem ko preostalih 18 % uporablja druge pristope. Proučevanje smiselnosti ukrepa je namreč tesno povezano z velikostjo podjetja in z večanjem števila zaposlenih poudarja vlogo finančnega oddelka, na katerega je s strani izvršilnega odbora delegirana moč odločanja (European payment index, 2006, str. 4).

Čas, ki je potreben, da se podjetja odločijo za prekinitev dobav kot ukrep, ki se v zadnjih dveh letih intenzivneje uporablja v 29 % izprašanih podjetij, prikazuje Slika 13.

Slika 13: Čas, ki je potreben za prekinitev dobav



Vir: European payment index, 2006a, str. 4 ; Prašnikar et al., 2002, str. 40.

Iz Slike 13 je moč razbrati, da od 76-dnevnega evropskega povprečja izstopajo predvsem podjetja na Madžarskem, Poljskem, Finski in v Latviji, saj odločitev za prekinitev dobav sprejemajo v povprečju znotraj meseca in pol. Kot najbolj aktivni in nenaklonjeni čakanju sta se izkazali predvsem Finska in Poljska s 60 % deležem podjetij, ki v roku 30 dni po preteku pogodbenega plačilnega roka sprožijo prekinitev dobav.

Najbližje evropskemu povprečju sta Nemčija in Španija, saj od njega odstopata le za 2-3 dni, izjema niso niti Belgija, Švica in Italija, medtem ko je Portugalska razred zase. 100-dnevni plačilni rok, ki je potreben, da se podjetja na Poljskem odločijo za ukrep v obliki zaustavitve



dobav, je v Evropi daleč najdaljši. Zgolj 17 % anketiranih podjetij je tovrstni ukrep pripravljen sprejeti znotraj enega meseca, 36 % v okviru dveh do treh mesecev in kar 47 % po preteku treh mesecev od izteka pogodbenega plačilnega roka.

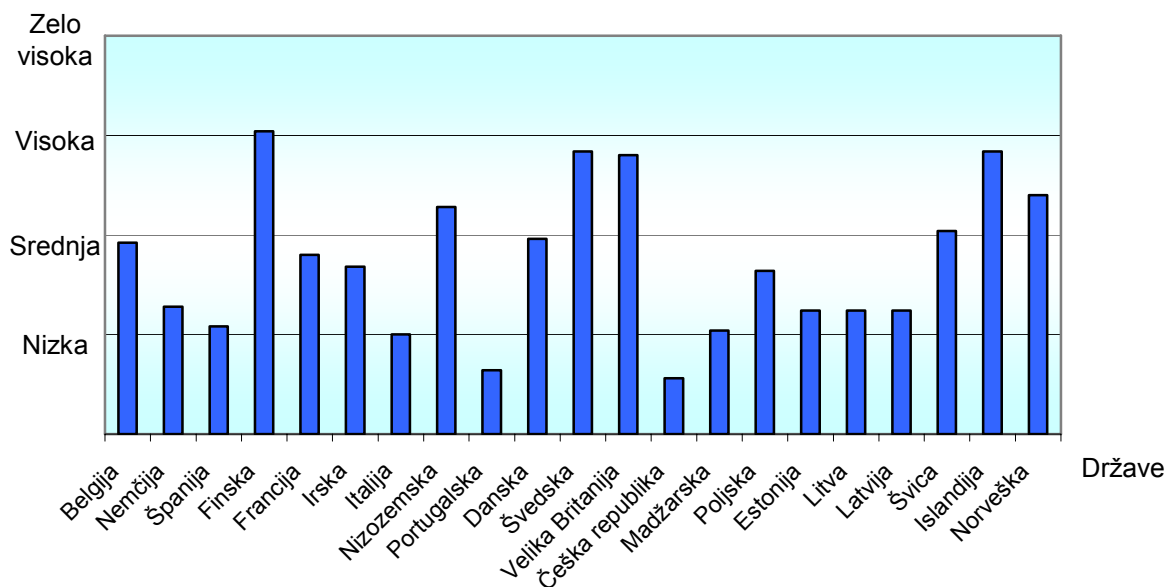
Z zaustavitvijo dobav kot metodo, ki je po podatkih slovenskih podjetnikov uspešna v 65 % primerih, evropska podjetja beležijo raznovrstne izkušnje. 22 % anketiranih podjetij zaznava izboljšanje odnosov s kupci po sprejetju ukrepa o zaustavitvi dobav, 46 % podjetij sprememb ne zaznava in 24 % je takih, ki občutijo negativne posledice v obliki slabših poslovnih odnosov. Že tako neprepričljive rezultate o uspešnosti prekinitve dobav v evropskem gospodarskem prostoru še bolj zagrenijo podatki o kupčevem iztržku. Zgolj 3 % izprašanih podjetij uspe le-tega v primerjavi s stanjem pred prekinitvijo dobav izboljšati, 28 % podjetij se le še poslabša in 69 % je takih, ki ne zaznajo nikakršnih sprememb (European payment index, 2006, str. 4).

### **3.2.5. UČINKOVITOST SODIŠČ**

Razprave v družbi in gospodarstvu pogosto potekajo v smeri, da velik del problemov izhaja iz neučinkovitosti sodnih postopkov, kar nemalokrat spremljajo dokazovanja, podprta s primeri večletnih zamud in velike gospodarske škode, ki jih te zamude povzročajo. Nemški poet Goethe razmere na sodišču Reichskammer v Wetzlarju, kjer je v času pisanja diplome opravljal prakso, opiše takole: »20.000 nakopičenih nerešenih primerov, od katerih so po preteku 100-letnega obdobja nekatera še vedno čakala na rešitev, ni nič v primerjavi z dvakrat tolikšno številko novih, tekočih zadev, katerih usoda ni bila znana. Že tako presežene meje razuma naj začinem s primerom, vloženim na sodišče v 15. stoletju in v 17. stoletju še vedno čakajočim na odločitev« (Doing Business in 2004, 2004, str. 44, 45). Učinkovitost sodišč v 21. stoletju je sicer neprimerljiva s tisto v času Goetejevega življenja, a glede na današnje razmere v nekaterih predelih Evrope še vedno prenizka.

Medtem, ko nam odnos slovenskih podjetnikov, ki v vlogi upnikov na poplačilo svojih terjatev čakajo skoraj tri leta, do dela sodišč v Sloveniji ni znan, je pogled skozi oči evropskih podjetnikov do le-tega dokaj kritičen. Večina anketiranih podjetnikov sodni sistem ne zaznava kot pretirano učinkovit in še manjše zadovoljstvo izkazuje glede stroškov procesa in časa, ki je potreben za rešitev, kar nazorneje prikazujejo podatki v nadaljevanju.

Slika 14: Učinkovitost sodnih postopkov



Vir: European payment index, 2004, str. 34; European payment index, 2005a, str. 4.

Na podlagi Slike 14 je možno ugotoviti, da nordijske države v primerjavi z ostalimi regijami Evrope slovijo po najbolj učinkovitem in uspešnem sodnem sistemu, saj je potrebno najmanjše število individualnih korakov in relativno kratek čas do rešitve ob vzdrževanju nizkih stroškov procesa.

Italija kot predstavnica trojice držav z najdaljšo plačilno zamudo in ohlapnim sodnim sistemom, ki dopušča prekinitve postopka na vsaki točki sojenja, skupaj z ostalima dvema, Portugalsko in Češko republiko, izstopa na negativen način, saj zaseda tretje najslabše mesto na lestvici držav z učinkovitimi sodnimi postopki. V nasprotju z nordijskimi državami dolžnikom v Italiji in Španiji, za katero je značilen kompleksen sodni sistem, ki generira visoke stroške in dolge čakalne vrste, primanjkuje spodbude za sodno izterjavo dolga.

Znatne razlike v sodni ureditvi, predpisih in pravilih, ki zadevajo izterjavo zapadlih neporavnanih obveznosti, je zaslediti tudi v državah, ki so glede na lego v neposredni bližini. Ekstremen primer je Švica, kjer sodna ureditev variira celo znotraj individualnih primerov, kar posledično vodi do negotovosti v mednarodni trgovini in dodatnih stroškov, ki ovirajo doseganje cilja EU o enakopravnih priložnostih za dostop do trga lokalnim in mednarodnim podjetjem.

Znotraj preostalih, še neomenjenih članic, se visoko uvršča Velika Britanija, za katero je značilna visoka učinkovitost sodnih postopkov, sledijo ji Nizozemska, Belgija, Danska in Francija, medtem ko baltiške države ter Madžarska in Nemčija ne posedujejo lastnosti učinkovitih sodnih postopkov.

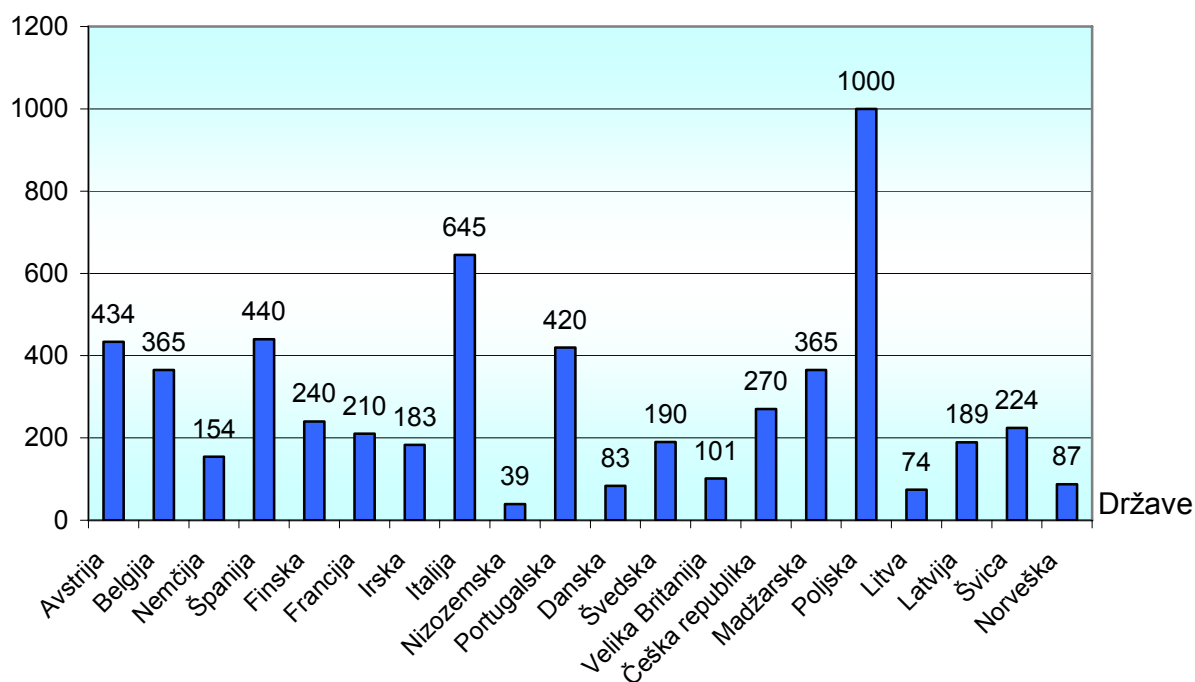
K večji kakovosti in učinkovitosti sodnih postopkov lahko bistveno pripomore informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki zahteva že vnaprej sodobno zasnovane in možnostim sodobne tehnologije prilagojene postopke. A učinkov, ki bi jih dosegli prenovljeni postopki, informatizacija ustaljenih papirnatih postopkov ne more prinesiti. Zmanjšanje sodnih postopkov, ki predstavlja dolgotrajen proces, poleg informatizacije usmerja sodno vejo oblasti v delovanje na področju kadrovanja v smeri spodbujanja dragocenih talentov in človekovih zmožnosti tako, da usklajeno pristopi k povečanju zanimanja za kariere v sodstvu s skrbnim upravljanjem kadrov, kamor sodi nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje sodnega osebja, za kar v Franciji namenijo 23 mio \$ letno, na Nizozemskem 20 mio \$ in v Veliki Britaniji 17 mio \$ (Doing Business in 2004, 2004, str. 52).

### *Časovni okvir sodne izterjave zapadlih neporavnanih obveznosti*

Neposredne oziroma direktne povezave med časom, ki je potreben za izterjavo zapadlih neporavnanih obveznosti po sodni poti in zadovoljstvom anketiranih podjetij z le-tem, v nasprotju s pričakovanji ni zaslediti, kar nazorneje prikazujejo podatki v nadaljevanju.

Slika 15: Trajanje sodne izterjave (v dnevih)

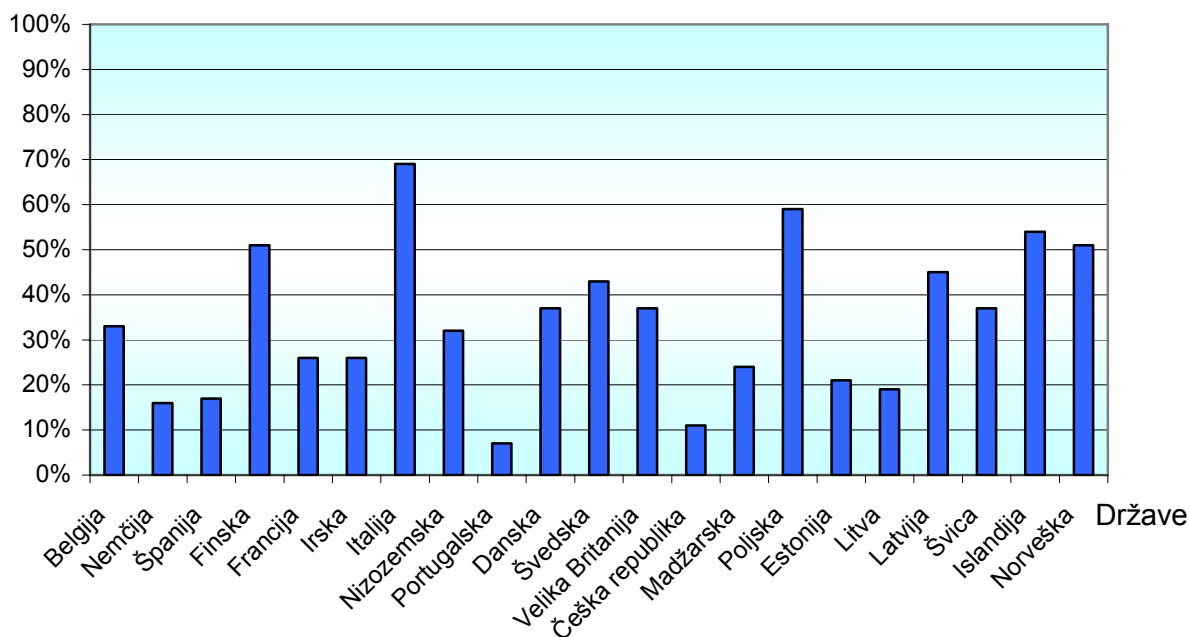
Trajanje sodne izterjave (v dnevih)



Vir: European payment index, 2004, str. 36.

Slika 16: Odstotek anketiranih podjetij evropskega gospodarskega prostora, ki izkazujejo zadovoljstvo s časom, potrebnim za sodno izterjavo dolga

Odstotek zadovoljnih podjetij s  
trajanjem sodne izterjatve



Vir: European payment index, 2004, str. 36.

Prikazani podatki na Slikah 15 in 16 nam dajejo slutiti, da je v ozadju proučevanja zadovoljstva podjetnikov s časom, potrebnim za sodno izterjavo dolga, še marsikateri dejavnik in ne zgolj dejanski čas v dnevih, primerjan z ostalimi državami Evrope. To potrjujejo presenetljivi podatki za Italijo in Poljsko, kjer na eni strani podjetja izkazujejo visoko zadovoljstvo s časom, a na drugi strani beležijo daleč največje število pretečenih dni do rešitve v primerjavi z ostalimi državami Evrope. A če se ozremo nazaj in pogledamo ugotovitve o vrednosti plačilnega indeksa, ki Poljsko uvrščajo v razred, za katerega je prisotna potreba po takojšnjem ukrepanju, in Italijo le razred nižje, ter podatke o dejanskem trajanju plačila, kjer Italija slovi kot tista z najdaljšim plačilnim rokom, plačilni zamudi obeh pa se gibljeta okoli 20 dni, in nenazadnje ugotovitve o učinkovitosti sodnih postopkov, 645 potrebnih dni za izterjavo po sodni poti v Italiji in okroglih 1000 na Poljskem ne zveni več tako grozovito.

Naslednjo zanimivost zasledimo pri peterici držav, v katerih podjetja izkazujejo približno enako raven zadovoljstva s številom pretečenih dni do rešitve kljub uvrščanju le-tega v časovno različne razrede. Nizka raven zadovoljstva s časom nekoliko preseneča na Nizozemskem, saj 39-dnevni časovni okvir predstavlja najkrajšo dobo čakanja v primerjavi z ostalimi državami Evrope. Manj presenetljivi so rezultati za Veliko Britanijo, kjer 101 dnevni rok čakanja glede na visoko učinkovitost sodišč v očeh podjetnikov ni ravno najbolj sprejemljiv. Presenetljive niso niti ugotovitve za Dansko, kjer izrazito dobre rezultate plačilnega indeksa, izjemne 8-dnevne plačilne zamude in relativno kratkega, 35-dnevnega

dejanskega trajanja plačila, zamegli srednje dosežena učinkovitost sodišč, ki posledično vodi do 83-dnevnega časovnega okvirja, znotraj katerega je dolžnik primoran čakati na sodno rešitev problema zapoznelih plačil. Belgija in Švica kot preostala dvojica znotraj omenjene peterice v primerjavi z Dansko, Veliko Britanijo in Nizozemsko izkazujeta daljši časovni okvir, kar glede na srednjo učinkovitost sodišč in odsotnost nadpovprečnih rezultatov pri ostalih proučevanih kategorijah ne preseneča.

Pravo nasprotje Poljske, ki kljub srednje učinkovitim sodnih postopkom dosega 1000-dnevni rok čakanja na sodno odločitev, predstavljajo države, ki ne dosežajo nivoja poljske učinkovitosti, nekatere so celo daleč pod njim, a kljub temu nobena nima roka, daljšega od 440 dni. Najbolj presenečajo Litva (74 dni), Nemčija (154 dni) in Latvija (189 dni), medtem ko Češka republika in Madžarska časovno ne izstopajo.

Počasnost sistema sodne izterjave je poleg visokih stroškov glavni dejavnik, ki podjetja odvrača od izterjave po tovrstni poti, za katero se navadno odločijo šele potem, ko ostale metode odpovedo in ni več veliko možnosti, da bi kaj izterjali od dolžnika. A v nasprotju s pričakovanji lestvico 10 držav, kjer sodni sistem terja najmanjše število dni do rešitve problema zapoznelih plačil, zasedata zgolj dve evropski državi. Najkrajši, 7-dnevnim časovni okvir, znotraj katerega je razrešen dolžnikov primer, sicer ni značilen za nobeno izmed evropskih držav in pripada Tuniziji. Nizozemska kot najboljša izmed držav evropskega gospodarskega prostora ji sledi na drugem mestu z 39 dnevi. Litva kot druga evropska država z zgolj enim dnem prednosti pred Korejo (75 dni) zaseda 9. mesto lestvice. Večje število evropskih držav je prisotno na drugi strani lestvice, kjer kraljujejo države z najdaljšim potrebnim časom za rešitev sodne izterjave dolga. Takoj za vodilno Gvatemalo s 1460 dnevi mesta zasedajo tri evropske države, vključujoč Slovenijo, ki s 1003 dnevi zaseda mesto med drugouvrščenima, nekoč združenima, danes samostojnima, Srbijo in Črno goro ter četrto uvrščeno Poljsko. Dno lestvice tudi tokrat pripada evropskim državam; Italiji, ki 9. mesto zaseda s 645 dnevi, ter Bosni in Hercegovini, ki s 630 dnevi zavzema zadnje, deseto mesto lestvice.

### **3.3. PRIPOROČILA INTRUM JUSTITIE PODJETJEM NA VSEH RAVNEH POSLOVANJA**

Do zamud pri plačilih ne prihaja zgolj zaradi osebnih koristi kupcev na račun zadrževanja izpolnitve zapadlih obveznosti, pač pa predvsem zaradi likvidnostnih težav, ki so lahko trenutne, začasne ali pa trajnejše narave in na svoj način nakazujejo na morebitne stečaje podjetij. Nelikvidnost podjetij in gospodarstva pa mnogokrat sproža t.i. učinek domin, ki prizadene številne gospodarske partnerje doma in v tujini. Zamude pri plačilih so za marsikaterega prodajalca celo veliko večji problem kot prodaja na odloženo plačilo trajno nesolventnim kupcem. Za opominjanje, unovčenje in izterjavo ter za »premostitveno« zadolževanje, ki je posledica neugodnih denarnih tokov, podjetja plačujejo precej visoke stroške, ki močno bremenijo rezultate njihovega poslovanja (Jus, 2004, str. 92-93).

Ker so zamude pri izpolnitvah pogodbenih obveznosti v poslovni praksi prej pravilo kot izjema in je poslovno življenje igra, v kateri dobiva boljše pripravljeno, organizirano in informirano, Intrum Justitia podjetjem na vseh ravneh poslovanja priporoča vztrajno delovanje in iskanje rešitev na naslednjih področjih:

- **Oblikovanje in dosledna implementacija kreditne politike**, ki jo podjetje presoja na enak način kot katero koli drugo naložbo v podjetju, predvsem je za management zanimiva dobičkonosnost naložbe v terjatve do kupcev. Liberalno zasnovana kreditna politika, ki odobrava daljše plačilne roke, sicer večja prodaja, saj pritegne nov segment kupcev, a posledično povečuje slabe terjatve in stroške izterjave, kar podjetje sili v pridobivanje dodatnih sredstev za financiranje večjega obsega terjatev. Ali je ugodneje zasledovati spremenjeno, v bolj omejevalni smeri zasnovano kreditno politiko ali vztrajati pri obstoječi, je smiselno presoditi na osnovi kazalca donosnosti kreditne politike, ki izraža razmerje med spremembo čistega dobička in spremembo terjatev do kupcev. Ne glede na vrsto kreditne politike, za izvajanje katere se podjetje odloči na osnovi kombinacije različnih dejavnikov, Intrum Justitia poudarja pomen jasno oblikovane kreditne politike, ki sovпада s finančno močjo podjetja in v jedru vključuje preverjanje solventnosti kupcev pred sprejetjem odločitve o sklenitvi posla oziroma nadaljnega sodelovanja, ko so vprašljivi obstoječi kupci, izvajanje oblikovanih ukrepov v primeru neplačila (zaračunavanje zamudnih obresti, prekinitve dobav, sodelovanje z Intrum Justitia...), odobravanje kreditnih limitov in možnost notranje regulacije. In nenazadnje, zavedanje strank in osebja, ki je v nenehnem stiku z njimi, o prisotnosti izoblikovane kreditne politike.
- **Odobravanje kreditnih limitov** kot najvišjega dovoljenega zneska zapadlih in nezapadlih terjatev iz prodaje na odprt račun. Kot navaja Intrum Justitia se v praksi izkazujejo predvsem prednosti dveh odobrenih kreditnih limitov na posameznega kupca in opozarja, da prekoračitev nizko postavljenih limitov služi kot zgodnje opozorilo, ki od podjetja terja pridobivanje dodatnih informacij in sprejemanje ustreznih ukrepov. Odobritev začasne prekoračitve limita je s strani nekaterih podjetij sicer upravičena v primeru povečane dinamike prodaje oziroma na vrhuncu prodajne sezone, a švedsko podjetje opozarja predvsem na kršitelje visoko postavljenih kreditnih linij, za katere se predvideva blokada dobav, poziv kupca k plačilu ter obvestilo o prekoračenem limitu.
- **Obstoječi proces preverjanja naslova kupca na izstavljenem računu** podjetje Intrum Justitia navaja kot preventivni ukrep, s katerim se zmanjša možnost pošiljanja računa na neobstoječi naslov. Preverjanje naslovov obstoječih in novih kupcev naj bi se dojemalo kot svojevrstna rutina, ki predstavlja pomemben faktor v optimizaciji kreditnega tveganja.
- **Rutinsko preverjanje solventnosti ključnih strank**, saj praksa kaže, da večina izgub zaradi zapoznelih plačil nastane ravno pri dobavah le-tem. In ker ima nesolventnost

ključnih kupcev posebne, daljnosežne posledice, je nenehno, ponavljajoče preverjanje solventnosti, strnjeno v delovni postopek, pomemben element v celotnem procesu kreditnega upravljanja.

- **Nudenje fleksibilnih pogodbenih plačilnih rokov** na osnovi »bonus-malus« principa, ki temelji na odobravanju krajših časovnih rokov za poravnanje obveznosti novim kupcem v primerjavi z rednimi strankami, ki dosledno izpolnjujejo svoje obveznosti znotraj dogovorjenih datumov. Istočasno priznava daljše pogodbene plačilne roke novim kupcem, ki prerastejo v stalno stranko in naročila konstantno ponavljajo, ob predpostavki pravočasnega plačila blaga, izvedenega pred oziroma najkasneje ob nastopu pogodbenega plačilnega roka. In na drugi strani prisvaja pravico do odvzema privilegija daljšega pogodbenega plačilnega roka rednim kupcem, ki plačil ne izvršijo pravočasno.
- **Hiter in zavezujoč proces opominjanja dolžnikov**, temelječ na formuli 2-2-2, kjer prva izmed trojice dvojk predstavlja časovni okvir dveh tednov od preteka pogodbenega plačilnega roka in »magični trenutek« za prvi pisni opomin kupcu. Medtem ko nekatera podjetja vztrajajo pri pošiljanju opominov v nedogled, Intrum Justitia priporoča zgolj nadaljnja dva opomina dolžniku, ki se na predhodno opozorilo ne odzove in ritem dveh tednov, znotraj katerih se proces opominjanja ponovi.
- **Razpršitev strukture kupcev** in posledično zmanjšanje odvisnosti od ene oziroma nekaj ključnih, velikih strank.

Po navedbi švedskega podjetja Intrum Justitie, zgolj premišljen proces kreditnega upravljanja, izoblikovan na ravni podjetja, ne bo dovolj za omilitev oziroma izkoreninjenje plačilne nediscipline. Za doseganje vidnih rezultatov je potreben usklajen pristop na dveh ravneh, predhodno omenjenega kreditnega upravljanja na eni strani in doseganja učinkovitosti sodnih postopkov na drugi, kar je moč zagotoviti z reorganizacijo in mednarodno uskladitvijo z naslednjimi kriteriji:

- razumljiva zakonodaja in jasno opredeljeni procesi,
- pravica upnika oziroma tretje vpletene strani, ki zastopa interese le-tega do izterjave po sodni poti brez prisotnosti potrebe po odvetniku,
- sprejemljiv časovni okvir za izterjavo nizkih zneskov,
- bremenitev dolžnika za plačilo nastalih sodnih stroškov, povezanih z izterjavo dolga,
- neomejena pravica upnika do zaračunavanja stroškov, nastalih zaradi opominjanja dolžnika, administrativnih stroškov ter višjih zamudnih obresti.

## **SKLEP**

Plačilna nedisciplina ostaja pereč problem slovenskega in evropskega gospodarskega prostora, pravega nadzora nad plačilnim redom pa še vedno ni. Pričakovati je bilo, da se bo plačilni red v državi precej izboljšal s sprejetjem ZFPPod, a se optimistične napovedi v celoti niso uresničile. Iz registra pravnih oseb je bilo izbranih nekaj tisoč nedelujočih podjetij, a je število tistih z blokadami računov zopet začelo naraščati, le manj drastično in opazno v primerjavi z obdobjem 1991-1999.

O razširjenosti plačilne nedisciplin v Sloveniji pričajo poleg blokad žiro/transakcijskih računov podjetij tudi podatki bonitetne hiše I, d.o.o., ki mesečno izračunava število dni zamude pri poravnanju obveznosti. Kot je možno razbrati iz njihovih podatkov, se povprečje v zamujanju s plačili izboljšuje; leta 2006 je doseglo 25 dni in bilo le dan daljše kot v predhodnem letu, ki beleži najboljši rezultat in s tem najkrajšo plačilno zamudo v zadnjih šestih proučevanih letih. Zamuda pri poravnanju obveznosti se je v obdobju 2001-2006 sicer v povprečju znižala za 6 dni, a opozoriti velja na možnost izsiljenega kreditiranja kupcev na osnovi daljših pogodbenih plačilnih rokov, kar bi teoretično plačilno zamudo lahko znižalo oziroma jo celo odpravilo, a to ne bi pomenilo, da je plačilna nedisciplina izkoreninjena.

Da pa je plačilna nedisciplina prisotna tudi v Evropi, kažejo rezultati raziskav podjetja Intrum Justitie. Zanimiva je predvsem ugotovitev, da se povprečni pogodbeni plačilni roki med obravnavanimi regijami evropskega gospodarskega prostora zelo razlikujejo (od 24 do 70 dni); prav tako pa obstajajo tudi pomembne razlike v povprečnem številu dni zamude, ki se gibljejo med 8 in 19 dni za proučevane regije. Dodam lahko še, da velikokrat prav v regijah z najdaljšim odobrenim plačilnim rokom srečujemo tudi največje zamude, kar bi lahko interpretirali celo kot nepripravljenost podjetij biti reden plačnik.

Ker se problematike plačilne nedisciplin dobro zaveda tudi Evropa, je bila leta 2000 sprejeta direktiva o zapoznelih plačilih v trgovinskih poslih, ki naj bi znižala tveganje neplačila pri prodaji na odprt račun. Žal tudi direktiva, ki ji večina podjetij Evrope ne pripisuje pozitivnih učinkov, ni izpolnila zelenih pričakovanj. Ne le da je v nekaterih delih ostala neprepoznavna, privrženost določilom direktive bi namreč po navedbah podjetij lahko ohromilo odnose s kupci, ki od tradicionalnih navad plačevanja le redko odstopajo.

Ker tako niti ZFPPod niti evropska direktiva o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih problema plačilne nedisciplin še nista uspela izkoreniniti, je na strani podjetij, da si z različnimi metodami in prijemi pomagajo sama. Mercator je tako oblikoval lastno črno listo neplačnikov, podjetje Riko težave s plačili odpravlja skozi vzpostavitev pristnih odnosov s kupci in graditev medsebojnega zaupanja, medtem ko v podjetju Le Tehnika stavijo na moč moškega glasu. Zopet druga podjetja se poslužujejo procesa opominjanja dolžnikov, ukrepa zaustavitve dobav in v nekaterih primerih, ko se nobena izmed metod ne izkaže za uspešno, tudi izterjave po sodni poti.



## LITERATURA

1. B. Petavs Lucija: Banke o dolžnikih in izvrševanju sklepov o izvršbi. [URL: <http://www.finance.si/?MOD=show&id=82682>], 29. 6. 2004.
2. Bergant Živko: Znaki podjetniške krize. Podjetje in delo, Ljubljana, 26(2000), 6, str. 1496-1508.
3. Berk Aleš: Učinki zakonodajnega urejanja plačilne discipline v slovenskem gospodarstvu. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 107 str., 37 pril., 91 tbl.
4. Berk Aleš: Reševanje problematike plačilne sposobnosti in nediscipline kliče po večji preglednosti. Revizor, Ljubljana, 15(2004), 9, str. 78-82.
5. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate financial management. Seventh edition. Forth Worth : The Lehigh Press, 2002. 987 str.
6. Brvar Andrej: Bonitete in tveganja. Podjetnik, Ljubljana, 15(2006), 1, str. 42-44.
7. E.M., J.K., M.K.: Najslabše se godi malim. Obrtnik, Ljubljana, 34(2005), 9, str. 11-13 .
8. Jurca Robert: Možnosti unovčenja poslovnih terjatev v Sloveniji. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 118 str., 20 tbl.
9. Jus Miran: Kreditno zavarovanje. Ljubljana : Sanje, 2004, 192 str.
10. Kaučič Primož: Kako so dobili poplačano. Podjetnik, Ljubljana, 11(2002), 6, str. 26-27.
11. Ložar Alenka: Plačilna nedisciplina in finančni inženiring. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 48 str, 2 tbl.
12. Marcon Petra: Kaj narediti z dolžniki?. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 31(2001), 8, str. 14-17.
13. Marinšek: Reforma plačilnih sistemov v RS. [URL: [http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija\\_i/marinsek.doc](http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_i/marinsek.doc)], 25. 9. 2007.
14. Mlinarič Franjo: Ali bo Zakon o finančnem poslovanju podjetij res odpravil s finančno nedisciplino?. IKS, Ljubljana, 27(2000), 6, str. 15-37.
15. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 125 str.
16. Novak Judita Mirjana: Poslovanje gospodarskih družb v letu 2000. Delovni zvezek 4. Ljubljana : UMAR, 2001. 97 str.
17. Novak Judita Mirjana: Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002. Delovni zvezek 1. Ljubljana : UMAR, 2003. 101 str.
18. Plavšak Nina, Prelič Saša, Bergant Živko: Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem in Zakon o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 1165 str.
19. Pergar Ines: Nov model organiziranosti sodišč v Sloveniji. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 64 str., 6 tbl.
20. Pilko Simona: Cena plačilne nediscipline v Evropi: 450.000 delovnih mest. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 31(2001), 8, str. 16-17.
21. Prašnikar Janez et al.: Analiza plačilnih navad in plačilne discipline v Sloveniji. Ljubljana : RCEF, 2002. 113 str.

22. Šeruga Tina: Kreditna politika v podjetju Sava Tires, d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 41 str., 2 pril., 14 tbl.
23. Vabšek Stanislava: V boju proti neplačnikom s posebno dobavnico. [URL: <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=18580>], 19. 02. 2002.
24. Velišček Andreja: Plačilna disciplina slovenskih podjetij pred in po vstopu v EU. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 36 str., 10 pril, 20 tbl.
25. Vidic Darjana, Zaman Maja: Računovodski kazalniki v povezavi z Zakonom o finančnem poslovanju podjetij. IKS, Ljubljana, 27(2000), 6, str. 38-46.
26. Vidmar Matej: Problem neplačevanja v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 52 str., 8 pril., 1 tbl.
27. Vodlan Majda: Plačila nedisciplin in upravljanje s terjatvami do kupcev v Sloveniji. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006. 45 str., 3 pril.
28. Zalar Igor: Osnove poslovnih financ. Ljubljana : Gea College, 2006. 97 str.
29. Zalokar Nuša: O prenosu plačilnega prometa na poslovne banke. IKS, Ljubljana, 27(2000), 9, str. 9-19.

## ***VIRI***

1. Analiza plačil v Sloveniji. Ljubljana : I, d.o.o., 2006. 11 str.
2. Direktiva 2000/35/ES Evropskega parlamenta in sveta z dne 29. 6. 2000 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (Uradni list Evropske unije, 17/Zv.1, 2000, str. 226-229).
4. European payment index. Spring report. Stockholm : Intrum Justitia, 2004. 15 str.
5. European payment index. Autumn follow-up report. Stockholm : Intrum Justitia, 2004a. 47 str.
6. European payment index. Spring report. Stockholm : Intrum Justitia, 2005. 4 str.
7. European payment index. Autumn follow-up report. Stockholm : Intrum Justitia, 2005a. 47 str.
8. European payment index. Spring report. Stockholm : Intrum justitia, 2006. 4 str.
9. European payment index. Autumn follow-up report. Stockholm : Intrum Justitia, 2006a. 44 str.
10. Gačnik Beti: Države EU najhitreje plačujejo račune. [URL: <http://www.izvoznookno.si/?act=8&act2=5&id=575>], 3. 4. 2003.
11. Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi. Ljubljana : AJ PES, marec 2003.
12. Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003. Ljubljana : AJ PES, januar 2004.
13. Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004. Ljubljana : AJ PES, februar 2005.
14. Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005. Ljubljana : AJ PES, februar 2006.
15. Plačilne zamude podjetij in delež z zamudo plačanih računov. Ljubljana : I, d.o.o., 2007.

16. Poslanska vprašanja in pobude.  
[URL: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&sb=0&o=110&sd=1&unid=VPP%7C304930E4142582F9C1256FC40036EC89&showdoc=1>], 15. 12. 2006
17. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006.  
[URL: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=746>], 11.1.2007.
18. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003 po področjih dejavnosti. Ljubljana : AJPES.
19. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004 po področjih dejavnosti. Ljubljana : AJPES.
20. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005 po področjih dejavnosti. Ljubljana : AJPES.
21. Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 po področjih dejavnosti. Ljubljana : AJPES.
22. Učinkovita izterjava dolgov. Ljubljana : Primath, 2000. 416 str.
23. Vučina Ana: Plačilna nedisciplina velik problem po vsej Evropi, največji na jugu in v novih članicah EU.  
[URL: [http://izvoznookno.si/tema\\_tedna/?id=3083](http://izvoznookno.si/tema_tedna/?id=3083)], 08. 07. 2004
24. World Bank, International Finance Corporation: Doing Business in 2004: Enforcing contracts. 53 str.  
[URL: <http://www.doingbusiness.org/Documents/DB2004-full-report.pdf> ], 25.12.2006
24. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana : Slovenska založba, 1993. 323 str.
25. Žorž Jaka: Poslovati z velikimi-prednost ali izguba.  
[URL: [http://www.profit-on.net/index.php?id=&&lang=sl&article\\_id=1406](http://www.profit-on.net/index.php?id=&&lang=sl&article_id=1406)], 3. 1.



## PRILOGE

Priloga 1: Blokade žiro/transakcijskih računov podjetij (po letih).....	2
Priloga 2: Blokade transakcijskih računov podjetij (po področjih dejavnosti); število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi.....	3
Priloga 3: Blokade transakcijskih računov podjetij (po področjih dejavnosti); znesek dospelih neporavnanih obveznosti.....	4

Priloga 1: Blokade žiro/transakcijskih računov podjetij (po letih)

Tabela 1: Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi neprekinjeno nad 5 dni in povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti v letih od 1999 do 2006

Leto	Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi	Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti ( v 000 € )
1991	919	26.369
1992	1667	108.930
1993	2595	159.160
1994	3741	191.266
1995	5146	246.057
1996	6490	283.050
1997	7697	317.818
1998	8537	365.436
1999	9312	404.686
2000	6712	144.680
2001	5579	127.800
2002	2316	61.972
2003	1839	46.378
2004	2985	86.939
2005	3039	97.263
2006	3353	120.509

Vir: Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi, 2003, str. 9; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003, 2004, str. 4; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004, 2005, str. 4; Informacija o pravnih osebah z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005, 2006, str. 5; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006, 2007; Lastna priredba.

Priloga 2: Blokade transakcijskih računov podjetij (po področjih dejavnosti); število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi

Tabela 2: Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po področjih dejavnosti v letih od 2003 do 2006

Dejavnost	Povprečno mesečno število pravnih oseb z dospelimi neporavnanimi obveznostmi po področjih dejavnosti			
	2003	2004	2005	2006
D	336	471	465	495
F	244	381	398	479
G	605	1008	983	1033
H	102	204	227	272
I	83	153	165	197
K	300	452	452	513
O	103	212	230	230
Druga področja	65	105	120	133

D-Predelovalne dejavnosti; F-Gradbeništvo; G-Trgovina, popravila motornih vozil, izdelkov široke porabe; H-Gostinstvo; I-Promet, skladiščenje in zveze; K-Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; O-Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti; DRUGA PODROČJA-Kmetijstvo, lov, gozdarstvo; Ribištvo in ribiške storitve; Rudarstvo; Oskrba z električno energijo, plinom in vodo; Finančno posredništvo; Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje; Zdravstvo in socialno varstvo

Vir: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003 po področjih dejavnosti, Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 po področjih dejavnosti; Lastna priredba.

Priloga 3: Blokade transakcijskih računov podjetij (po področjih dejavnosti); znesek dospelih neporavnanih obveznosti

Tabela 3: Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti po področjih dejavnosti v letih od 2003 do 2006

Dejavnost	Povprečni dnevni znesek dospelih neporavnanih obveznosti po področjih dejavnosti (v 000 €)			
	2003	2004	2005	2006
D	10.633	15.548	17.574	18.533
F	8.117	13.841	11.988	17.287
G	11.845	28.640	34.108	40.332
H	1.301	3.334	5.905	6.499
I	2.052	3.660	4.033	6.116
K	9.057	15.134	16.125	24.182
O	1.413	2.544	3.033	2.310
Druga področja	1.960	4.238	4.497	5.250

D- Predelovalne dejavnosti; F-Gradbeništvo; G-Trgovina, popravila motornih vozil, izdelkov široke porabe; H-Gostinstvo; I-Promet, skladiščenje in zveze; K-Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; O-Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti; DRUGA PODROČJA-Kmetijstvo, lov, gozdarstvo; Ribišstvo in ribiške storitve; Rudarstvo; Oskrba z električno energijo, plinom in vodo; Finančno posredništvo; Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje; Zdravstvo in socialno varstvo

Vir: Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2003 po področjih dejavnosti, Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2004 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2005 po področjih dejavnosti; Pravne osebe z dospelimi neporavnanimi obveznostmi v letu 2006 po področjih dejavnosti; Lastna priredba.