



## FINANČNI NASVETI



# Financiranje malega podjetja

Bojan Šušterič, foto: arhiv Demokracije, sxc.hu/svilen001

**Avtor tega prispevka delujem v podjetju, v katerem je ena od dejavnosti poslovno svetovanje in kreditno posredovanje za mala in srednja podjetja. Pri svetovanju se srečujemo z mnogimi podjetji in jim pomagamo s svojimi izkušnjami.**

**O**b tem moramo žal ugotoviti, da uradne institucije v Sloveniji (državni organi, sodišča, javne službe ... pa tudi nekateri mediji) mala zasebna podjetja (predvsem d.o.o. in s.p.) obravnavajo popolnoma drugače kot velika (nekdanja družbena).

Če veliko podjetje in njegovi direktorji povzročijo škodo (predvsem zaradi neplačil) stotinam svojih dobaviteljev in preko njih tisočem zaposlenih, vsi govorijo o gospodarski krizi, plačilni nedisciplini, majhnem gospodarstvu in drugih okoliščinah, pozabljajo pa na osebno odgovornost menedžerjev in lastnikov.

Če le drobec takšne škode povzroči d.o.o. ali s.p., ko kupi izdelek ali storitev in tega ni sposoben plačati (ker tudi sam ni prejel plačila), ga takoj označijo za goljufa in barabo. Temu kaj hitro sledi uradna ovadba in aretacija.

Na ta dejstva opozarjamo zato, ker morajo lastniki malih podjetij pri financiranju njihovega poslovanja upoštevati, da so njihova podjetja neenako obravnavana tako na trgu kot pri uradnih institucijah.

Takšno obravnavanje malih podjetij je leta 1999 pripeljalo do absurdnega zakona o finančnem poslovanju podjetij. Ta naj bi formalno sicer pomagal pri urejanju finančne discipline, dejansko pa je pomenil »obračun« države in velikih (nekdanjih družbenih) podjetij z malimi podjetji. Avtorji tega zakona so namerno zavedli poslance državnega zbora, ko so v 27. členu prikrili posledice tega zakona in odvrnili pozornost poslancev z »masakra«, ki se je zgodil kasneje. S pomočjo zavajanja je bil sprejet zakon, ki je unikaten v Evropi in v večjem delu sveta. Po tem zakonu so sodišča izbrisala več kot 40.000 malih podjetij,

njihove dolgove pa z veljavnostjo »za nazaj« prenesla na družbenike in delničarje, ne da bi se ugotavljala njihova odgovornost ali naklep. Torej so z zakonom (in to z veljavnostjo za nazaj) družbeniki v družbah z »omejeno odgovornostjo« in v delniških družbah postali »pravni nasledniki izbrisanih družb«. Tako so bile d.o.o. in majhne d.d. z zakonom nasilno izbrisane in glede jamstva vsebinsko preoblikovane v osebne družbe. Pri tem »postopku« ni nihče ugotavljal:

- ali ima izbrisana družba premoženje (terjatve, osnovna sredstva, zaloge), kar bi omogočilo stečaj in enakomerno poplačilo vseh upnikov;
- zakaj je izbrisana družba zašla v težave; težave malih, izbrisanih podjetij so izvirale predvsem iz tega, da sama niso dobila plačila;

- ali so lastniki izbrisane družbe zlorabili svoj položaj, oškodovali upnike in se pri tem sami okoristili.

Zaradi birokratskih izbrisov – brez ugotavljanja morebitnega premoženja, razlogov za težave in morebitne odgovornosti, je bil mogoč nov absurd: eno od registrskih sodišč je v enem dnevu izbrisalo 500 malih podjetij.

Takšno »zakonsko« možnosta so zlorabila nekatera večja (nekdanja družbena) podjetja, ki so sama sicer veliki dolžniki, saj so tu videla možnost »popraviti« svoje nevestno poslovanje. Najela so najdražje odvetnike, obračunala odušerke obresti in dobesečno »napadla« fizične osebe, ki so jih sodišča (brez ugotavljanja odgovornosti) označila za »aktivne družbenike« in zato pravne naslednike izbrisane družbe. Začeti izvršilni postopki proti podjetjem so se preprosto prenašali na fizične osebe brez pravnega postopka, v katerem bi se ugotavljala morebitna odgovornost nekdanjega solastnika. Temu so sledili rubeži denarja, premičnega in nepremičnega premoženja. Rubeži so se izvajali po načelu »kdo bo prej«. Prvi upnik je torej zarubil vse, kar je bilo na razpolago, naslednjim pa ni ostalo nič. Državljanji Republike Slovenije, ki so bili razglašeni za »pravne naslednike« izbrisanih gospodarskih družb, so tako zašli v suženjska razmerja do svojih upnikov. K temu so pripomogle odušerke obresti, ki so v Sloveniji spet unikatne. Če je malo podjetje svojemu dobavitelju 15. 1. 1991 ostalo dolžno npr. 10.000, potem je fizična oseba, ki je bila eden od družbenikov ali delničarjev v izbrisanim podjetju, dne 15. 1. 2010 dolžna več kot 1.050.000 evrov. Ko je zakonodajalec začel razmišljati o tem, da obresti ne smejo presežati dolga, so se upniki znašli in hčerinskemu podjetju prodali bruto terjatev (skupaj z obrestmi). Novi upnik je novo terjatev znova veselo obrestoval.

Posledica tega zakona in splošnega odnosa uradnih institucij do malih podjetij je, da je podjetništvo v Sloveniji zatrto. Podjetni Slovenci se bojijo ustanavljati zasebne družbe, saj je prej omenjeni zakon dokaz, da zasebno premoženje v Sloveniji ni zaščiteno in da se zakonodaja lahko sprejema z veljavnostjo za nazaj.

Tudi tujci neradi vlagajo denar v slovenska podjetja. Čeprav (zanimivo) tujih družbenikov izbrisanih družb sodišča ne preganjajo (že vedo zakaj), se morebitni vlagatelji ne počutijo varne v državi, ki sprejema zakone z veljavnostjo za nazaj in zakone, ki posegajo v sklenjena pogodbeno razmerja.

Pri financiranju malega podjetja je torej treba upoštevati naslednja načela:

1. NE PRIČAKUJTE POMOČI TRETJEGA. S svojim podjetjem ste na trgu. Izpostavljeni ste vsem tveganjem in tržni bitki. Če vam bo med poslovanjem uspe-

lo dobiti kakšno pomoč tretjega (države, vlagatelja ...), boste lahko srečni. Vendar postavite svoje poslovanje tako, da boste preživeli tudi brez tega. Tako imenovani poslovni angeli so sicer teoretična priložnost v razvoju vašega podjetja, vendar so njihova pričakovanja po dobičkih visoka. V času svoje prisotnosti bodo vodili vaše podjetje. Ko bodo svoj delež prodali, bo cena visoka in vi ga boste težko kupili. Poslovni angeli niso banke oziroma posojilodajalci, temveč investitorji.

2. BONITETA PODJETJA. Nenehno gojite boniteto svojega podjetja. Vaša boniteta je vaš plašč. Težko boste sklepali dobre posle, če boste nosili preluknjan plašč. S svojim računovodstvom preverite, na katere elemente poslovanja morate biti posebej pozorni, saj bistveno vplivajo na vašo boniteto. Izogibajte se morebitnim blokadam transakcijskega računa. Ko bo račun blokiran, banke ne bodo želele spremljati vašega poslovanja. Dobavitelji bodo postali previdni in bodo od vas zahtevali avanse za blago ali storitve.
3. POSLUJTE VARČNO. Ne delajte si iluzij, da je blagajna podjetja nekaj drugega kot vaša zasebna blagajna. Stroške uskladite z razliko v ceni. Če denarja ni, ustavite vse stroške, kajti financirali jih boste s tako imenovanim dolžniškim kapitalom. To pa pomeni, da boste porabili denar, s katerim bi morali poravnati obveznosti do dobaviteljev. Ne delajte si iluzij, da boste v prihodnje odlično poslovali in da bo denarja dovolj. Lahko se zgodi prav obratno.
4. BODITE SKROMNI. Lastniški (solastniški) ali direktorski položaj v podjetju ni osnova za vašo plačo in vaše stroške. To osnovo vam daje šele razlika v ceni, ki jo ustvarjate s svojo dejavnostjo. Če je ta razlika minimalna, si izplačajte minimalno plačo. Če te razlike ni, potem ni osnove za plačo. Če ni osnove za plačo nekaj mesecev, potem je najbolje predlagati uvedbo stečajnega postopka.
5. NE SKRIVAJTE DOBIČKA. S tem namenom ste namreč ustanovili podjetje. Res je težko preboleti plačilo davka na dobiček, vendar bo poslovna škoda ob skrivanju dobička bistveno večja, kot znaša plačilo davka na dobiček. Če boste poslovali z dobičkom, boste cenjen komitent v poslovni banki in pri svojih dobaviteljih. Imeli boste dobro boniteto, zato lahko zahtevate dodatne popuste, na banki pa ugodno obrestno mero. Preverite svoje poslovanje z vmesnimi bilančami, ki naj vam jih razloži računovodja.
6. PLAČUJTE SVOJE RAČUNE. Točno plačevanje prejetih računov bo temelj vašega poslovnega ugleda. Še več, zaradi točnosti ali predhodnega plačila računov

lahko zahtevate dodatne diskonte. S časom bodo lahko diskonti večji, kot bodo vaši stroški obresti za bančna posojila. S pravilnim vodenjem finančne politike podjetja lahko postanejo diskonti pomemben vir dohodka.

7. NE DOBAVLJAJTE IZDELKOV ALI STORITEV NEPREVERJENIM KUPCEM. V Sloveniji ugotavljamo veliko mero poslovne naivnosti. Mala podjetja dobavljajo svoje storitve ali izdelke kupcem, ki jih niso prej preverila. Veliko malih podjetij je dobavljalo izdelke ali storitve velikim gradbenim podjetjem, ki so že več let slabi plačniki. Zato predlagamo:

- že takrat, ko vodite poslovne pogovore, preverite boniteto (naročnika) kupca. Če sami nimate možnosti preveritve, se obrnite na svetovalno podjetje;
- zahtevajte sklenitev pogodbe s kupcem in si vzemite čas za njeno preveritev in dopolnitev. Naj vam pri tem pomaga svetovalac;



- znotraj pogodbe naj bo opredeljeno jamstvo (menice podjetja ali osebne menice direktorja ali lastnika podjetja, v določenih primerih tudi bančna garancija);
- če gre za večkratne dobave ali izvajanja del, ne izvajajte novih naročil, dokler stara (že zapadla) niso plačana. Na vsake 3 ali 6 mesecev pošljite naročniku IOP (izpis odprtih postavk). Če ga kupec (naročnik) ne želi potrditi, potem je plačilo nezanesljivo. IOP bo vaša podlaga za vodenje morebitnega izvršilnega in kasneje pravnega postopka;
- za dobavljeno blago naj kupec podpiše prejem na dobavnico, za opravljeno ▶

storitev pa naredite zapisnik o opravljenih delih. Oba dokumenta boste potrebovali v primeru morebitnega spora in morebitnega neplačila.

**NE POZABITE:** bolje je biti brez dela kot brez plačila. Če ste brez dela, je to tragedija, vendar tudi stroškov niste napravili. Če pa boste ostali brez plačila, potem ne boste mogli plačati dobaviteljev in stroškov.

8. **SLUŽBENI AVTO.** Ne nasedajte teorijam, da bo vaš poslovni ugled odvisen od kvalitete vašega avtomobila, s katerim se pripelžete na sestanek. Vaš poslovni ugled bo odvisen od kvalitete vaših izdelkov in

poslovno banko. Zaposlite za posojilo, s katerim boste financirali konkreten posel. Banki v zavarovanje odstopite (tihan odstop) terjatve do kupca.

10. **FINANCIRANJE ZALOG.** Največ malih podjetij ima težave s financiranjem zaloga. Če nimate dovolj lastnega kapitala ali bančnega posojila za obratna sredstva, potem ne poslušajte zalogami. Financiranje zaloga z dolžniškim kapitalom (obveznostmi do dobaviteljev) se prej ali slej slabo konča. Svojega dobavitelja (upnika) nikakor ne boste prepričali, da mu ne morete plačati računov, ker vam njegovih izdelkov ni uspelo prodati.

da je prišlo do spremembe razmer na trgu, vas bodo skupaj z dokazovanjem vaših neizterjanih terjatev razrešile samo dela odgovornosti po zakonu o gospodarskih družbah (spregled pravne osebe), če boste lahko (v morebitnem postopku) dokazali, da niste oškodovani svojih upnikov in se pri tem sami okoristili. Prisilna poravnava je sicer mogoča (treba jo je utemeljiti) in morebiti bodo nekateri upniki vanjo celo privolili, vendar bo pri tem vaša boniteta popolnoma padla in dobavitelji vam ne bodo želeli dobavljati izdelkov in storitev brez plačila avansa.

Zato našim komitentom svetujemo:

- izogibajte se blokadam transakcijskega računa. Ko bo račun dalj časa blokirani, se bo vaše poslovanje začelo vrteti v napačno smer;
- izogibajte se izbrisu. Kljub težavam izdelajte bilance, pazite na urejenost sedeža družbe. Posvetujte se z računovodjo, odvetnikom ali svetovalcem. Če bo vaše podjetje izbrisano po službeni dolžnosti, bodo vse njegove obveznosti prenesene na družbenike, in to na solidarnostni način. Upniki vašega podjetja bodo lahko izbrali katerega koli družbenika in od njega zahtevali plačilo svojih terjatev v celoti – skupaj z zakonitimi zamudnimi obrestmi, takсами in odvetniškimi stroški. Takšna možnost je sicer unikatna v Evropi in jo je treba odpraviti. Vendar jo je treba upoštevati, dokler velja;
- predlagajte stečaj. V stečajnem postopku bodo vaši upniki enakopravno poplačani, vi pa ne boste odgovarjali za dolgove podjetja kot v primeru izbrisa. Zato se je pametno potruditi, zbrati denar za uvedbo stečajnega postopka in predlagati stečaj.

Bodite še naprej podjetni. Mnogi bogati Zemljani so na svoji poslovni poti kar nekajkrat zašli v težave, vendar so poskušali znova in znova, dokler jim ni uspelo.

Če je podjetnost v vaši naravi, potem boste nenehno iskali poslovne priložnosti. ■

#### O avtorju

**Bojan Šušterič** je eden prvih podjetnikov v Sloveniji. Svojo podjetniško pot je začel že leta 1988, ko se je odločil, da ne bo nadaljeval poslovne kariere kot vodstveni delavec v velikih podjetjih, temveč bo ustanovil zasebno podjetje.

Danes deluje v družinskem podjetju Beta Global, d.o.o. Ena od dejavnosti tega podjetja je poslovno svetovanje in kreditno posredovanje za mala in srednja podjetja.



storitev, predvsem pa od točnosti vaših plačil. Ne zavajajte se z lizinskiimi pogodbami. Obroke je treba redno plačevati več let. Zato sklepajte take pogodbe le, če ste prepričani, da boste v prihodnjih letih poslovali tako, da boste svoje obveznosti lahko poravnali v roku.

9. **FINANCIRANJE VALUTNEGA ROKA.** Prilagodite valutni rok (rok plačil) svoje prodaje valutnemu roku svoje nabave. Raje si vzemite nekaj dni pozitivnega valutnega roka, kot da se igrate bankirja brez denarja. Vaša plačilna obveznost v nabavi mora biti daljša kot vaša plačilna terjatev pri prodaji. Če tega ne morete storiti in nimate dovolj lastnega kapitala, se obrnite na banko ali t. i. factoring podjetje. Factoring podjetju prodajte svojo terjatev do kupca in tako pridobite sredstva za plačilo svojih obveznosti do dobaviteljev in delavcev. Pri plačilu svojih obveznosti zahtevajte diskont, s katerim boste poravnali stroške factoringa. Če imate dobro boniteto, se obrnite na

11. **FINANCIRANJE INVESTICIJ.** Če imate dober poslovni načrt in so tržne potrebe dokazljive, potem bo investicija smotna. Izvedli pa jo boste lahko le, če imate v finančni konstrukciji investicije najmanj 20 odstotkov lastnih sredstev. Ne zavajajte sami sebe z ugotovitvijo, da je vaša investicija nadvse zanimiva in da se bodo banke teple za njeno financiranje. Brez lastnega deleža od 20 do 50 odstotkov in ugodne bonitete vam investicije ne bodo uspelo financirati.

12. **KAKO KONČATI NEUSPELO ZGODBO.** Če bo prišel čas, ko ne boste mogli več poslovati in poravnati obveznosti do bank, dobaviteljev in delavcev, bo treba podjetje sanirati, ob neuspešni sanaciji pa njegovo poslovanje končati. Vaših upnikov (delavcev, dobaviteljev, bank, države ...) ne bo zanimalo, zakaj ste zašli v težave. Vaše razlage, da vam ne uspe izterjati svojih terjatev, ne bodo uspešne, saj ste dolžni preveriti boniteto svojih kupcev in svoje terjatve zavarovati. Vaše razlage,