

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Doktorska disertacija

**VPLIV ETIČNE KLIME IN ETIČNE KULTURE NA
NEETIČNO POSLOVNO PRAKSO PLAČILNE
NEDISCIPLINE**

julij 2014

Tanja Šalamon

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Doktorska disertacija

**VPLIV ETIČNE KLIME IN ETIČNE KULTURE NA NEETIČNO
POSLOVNO PRAKSO PLAČILNE NEDISCIPLINE**

julij 2014

Tanja Šalamon
Mentor: dr. Jernej Belak
Somentor: dr. Borut Milfelner
UDK: 005.1:174:658.14/.17(043.3)

ZAHVALA

Za izvedbo raziskave so bili potrebni podatki o plačilni disciplini podjetij, zato bi se rada zahvalila podjetju I d.o.o., ki mi je omogočilo uporabo njihovih podatkov. Zahvaljujem se obema mentorjema za usmerjanje pri raziskovalnem delu in pisanju disertacije. Zahvaljujem se tudi svoji družini: staršema, ki sta mi že zgodaj vzbudila željo po znanju, možu, ki me je naučil, da nič ni nemogoče, ter hčerki, ki je razumela, da tudi jaz hodim v »šolo« in moram zato nekaj več časa preživeti za računalnikom.

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.1.1	Neetična poslovna praksa	1
1.1.2	Plačilna disciplina kot neetična poslovna praksa	3
1.1.3	Vpliv etične klime in etične kulture na plačilno nedisciplino	5
1.2	Teoretično ozadje	6
1.2.1	Etika podjetja kot ključen faktor uspešnosti podjetja	6
1.2.2	Etična klima podjetja	8
1.2.3	Etična kultura podjetja	9
1.3	Cilji raziskave	10
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	12
1.4.1	Predpostavke	12
1.4.2	Omejitve	12
1.5	Metodološki pristop	13
1.5.1	Metode raziskovanja v teoretičnem delu disertacije	13
1.5.2	Metode raziskovanja v empiričnem delu disertacije	14
1.6	Prispevek k znanosti	18
1.7	Struktura disertacije	18
2	Opredelitev etične klime in etične kulture podjetja	19
2.1	Klima in kultura podjetja	19
2.2	Etična klima	20
2.2.1	Metodologija merjenja etične klime Cullena in Victorja (1993)	21
2.2.2	Metodologija merjenja etične klime Arnaudove (2010)	36
2.3	Etična kultura	43
2.3.1	Metodologija merjenja etične kulture Treviňove, Butterfielda in McCabea (1998)	44
2.3.2	Kapteinova (2008b) metodologija merjenja etične kulture	44
3	Predstavitve problema plačilne nediscipline	68
3.1	Plačilna nedisciplina v Evropi	69
3.1.1	Razsežnost problema plačilnih navad v Evropi	69
3.1.2	Dosedanje reševanje problema plačilne discipline v Evropi	73
3.2	Plačilna nedisciplina v Sloveniji	81
3.2.1	Razsežnost problema plačilnih navad v Sloveniji	81
3.2.2	Dosedanje reševanje problema plačilne discipline v Sloveniji	82
4	Konceptualni model in hipoteze raziskave	86
4.1	Konceptualna zasnova modela pojasnjevanja plačilne (ne)discipline	86
4.2	Hipoteze	87
4.2.1	Hipoteze o vplivu tipov etične klime po Cullenu in Victorju (1993) na plačilno disciplino	88
4.2.2	Hipoteze o vplivu dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) na plačilno disciplino	93
4.2.3	Hipoteze o vplivu tipov etične kulture po Kapteinu (2008b) na plačilno disciplino	96
4.3	Kontrolne spremenljivke	100
4.3.1	Kontrolne spremenljivke – dejavniki na ravni podjetja	100
4.3.2	Kontrolne spremenljivke – dejavniki na ravni dejavnosti oziroma panoge	105
5	Empirična raziskava	106
5.1	Metodologija	106
5.1.1	Metode za zbiranje podatkov	106
5.1.2	Metode za analiziranje podatkov	109
5.2	Načrt vzorca	114
5.2.1	Testni vzorec	114

5.2.2	Vzorca vključena v raziskavo	114
5.3	Preliminarna raziskava na testnem vzorcu.....	116
5.3.1	Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) na podlagi testnega vzorca.....	116
5.3.2	Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Arnaudove (2010) na podlagi testnega vzorca	118
5.3.3	Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Kapteina (2008b) na podlagi testnega vzorca	120
5.3.4	Zaključek na podlagi analiz zanesljivosti in veljavnosti merskih instrumentov.....	121
5.4	Značilnosti obeh končnih vzorcev	121
5.4.1	Odzivnost	121
5.4.2	Testiranje pristranskosti.....	122
5.4.3	Analiza plačilne discipline podjetij v obeh končnih vzorcih	122
5.4.4	Analiza velikosti podjetij v obeh končnih vzorcih.....	126
5.5	Rezultati raziskave	127
5.5.1	Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti na končnem vzorcu	127
5.5.2	Povezava med plačilno disciplino in preučevanimi spremenljivkami (koeficienti korelacije).....	149
5.5.3	Regresijska analiza	153
5.6	Preverjanje hipotez.....	163
6	Sklep.....	167
6.1	Povzetek ugotovitev	167
6.2	Priporočila za reševanje problematike plačilne nediscipline.....	170
6.3	Prispevki disertacije	173
6.4	Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	173
7	LITERATURA IN VIRI	175

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematska ponazoritev MER modela integralnega managementa s poudarkom na ključnih uspešnostnih dejavnikih podjetja	7
Slika 2: Teoretični tipi etičnih klim po Victorju in Cullenu (1988)	28
Slika 3: Razporeditev trditev iz merskega instrumenta glede na to, katero klimo opisujejo	31
Slika 4: Pet empiričnih etičnih klim, ki se v raziskavah najpogosteje pojavljajo	34
Slika 5: Model povezave med etično klimo in etičnim vedenjem	35
Slika 6: Konceptualna zasnova modela pojasnjevanja plačilne (ne)discipline	87
Slika 7: Catellov test drobirja (scree test) za faktorsko analizo merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)	128
Slika 8: Catellov test drobirja (scree test) za faktorsko analizo Arnaudinega (2010) merskega instrumenta	134
Slika 9: Catellov test drobirja (scree test) za faktorsko analizo Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta	141
Slika 10: Teoretični tipi etičnih klim po Victorju in Cullenu (1988) in empirični tipi etičnih klim, ki smo jih na podlagi njune metodologije potrdili na podlagi našega vzorca	164

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz lastnosti uporabljenih merskih instrumentov in statistične obdelave	17
Tabela 2: Prva faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)	22
Tabela 3: Druga faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)	23
Tabela 4: Tretja faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)	24
Tabela 5: Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so neporavnane manj kot 30 dni, ki so neporavnane od 31 do 90 dni in ki so neporavnane več kot 90 dni, v letu 2013 v posamezni državi	70
Tabela 6: Povprečen dogovorjen plačilni rok, povprečen dejanski plačilni rok in povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki, podjetji in državnimi organi v letu 2013 v posameznih evropskih državah	71
Tabela 7: Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, ki so bile neporavnane od 31 do 90 dni in ki so bile neporavnane več kot 90 dni v evropskih državah v letu 2013, prikazano po posameznih panogah	72
Tabela 8: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji, s končnimi potrošniki in z javno upravo v letu 2013, prikazano po posameznih panogah	73
Tabela 9: Ocena različnih možnosti v boju proti plačilni nedisciplini	77
Tabela 10: Indeks povprečne zamude po državah glede na leto 2011 – leto sprejetja direktive Direktive 2011/7/EU	80
Tabela 11: Primerjava povprečne dolžine zamud plačil podjetij v evropskih državah s povprečno zamudo plačil v Sloveniji	82
Tabela 12: Prikaz uporabe ustreznega korelacijskega koeficienta glede na tip spremenljivke, s katero bo izražena plačilna disciplina	113
Tabela 13: Povzetek rezultatov faktorske analize merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) na testnem vzorcu	118
Tabela 14: Povzetek rezultatov faktorske analize merskega instrumenta Arnaudove (2010) na testnem vzorcu	119
Tabela 15: Povzetek rezultatov faktorske analize Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta na testnem vzorcu	121
Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil vzorca podjetij vključenega v raziskavo narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)	122
Tabela 17: Delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud plačil v dnevih in standardna deviacija zamud plačil v dnevih za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)	124

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil vzorca podjetij, vključenega v raziskavo, narejeno na podlagi merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b)	125
Tabela 19: Delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud plačil v dnevih in standardna deviacija zamud plačil v dnevih za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b)	126
Tabela 20: Analiza velikosti podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na osnovi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993).....	126
Tabela 21: Analiza velikosti podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na osnovi merskega instrumenta Arnaudinega (2010) in Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta	126
Tabela 22: Deleži pojasnjene variance petih komponent pri faktorski analizi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993).....	128
Tabela 23: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Cullena in Victorja (1993)	129
Tabela 24: Opisna statistika tipov etične klime po metodologiji Cullena in Victorja (1993).....	132
Tabela 25: Deleži pojasnjene variance petih komponent pri faktorski analizi Arnaudinega (2010) merskega instrumenta	134
Tabela 26: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Arnaudove (2010)	136
Tabela 27: Opisna statistika dimenzij etične klime po metodologiji Arnaudove (2010).....	138
Tabela 28: Deleži pojasnjene variance šestih komponent pri faktorski analizi Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta	142
Tabela 29: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za Kapteinov (2008b) merski instrument	142
Tabela 30: Opisna statistika dimenzij etične klime po Kapteinovi (2008b) metodologiji	146
Tabela 31: Korelacijski koeficienti med tipi etične klime (Cullen in Victor 1993) in zamudo plačil	149
Tabela 32: Korelacijski koeficienti med dimenzijami etične klime (Arnaud 2010) in zamudo plačil.....	150
Tabela 33: Korelacijski koeficienti med tipi etične kulture in zamudo plačil	151
Tabela 34: Finančni kazalniki in njihova korelacija s plačilno discipline pri obeh vzorcih	152
Tabela 35: Izbor spremenljivke s katero določamo velikost podjetja glede na njegove prihodke	152
Tabela 36: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	154
Tabela 37: Model logistične regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	155
Tabela 38: Model logistične regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami.....	156
Tabela 39: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	157
Tabela 40: Model linearne regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	158
Tabela 41: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	160
Tabela 42: Model linearne regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami	161
Tabela 43: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime, etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami.....	162
Tabela 44: Pregled vseh oblikovanih hipotez glede na njihov pričakovani vpliv na plačilno disciplino in glede na to, ali smo jih uspeli potrditi ali ne	164

POVZETEK

Problem, ki ga v disertaciji preučujemo, je neetična poslovna praksa plačilne nediscipline v podjetjih. Formalno definirano je etično vedenje tisto, ki je v določeni situaciji z moralnega stališča gledano "dobro" in "pravilno" v nasprotju s "slabim" oziroma "napačnim" (Sims 1992). Na medorganizacijskem trgu (»medorganizacijski« trg sestavljajo vsa podjetja, »ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej« (Kotler 1994), lahko vsaka prodaja predstavlja pomemben delež skupne realizacije prodajalca, zato podjetja upravičeno pričakujejo plačilo v razumnem roku, da lahko tudi sama poplačajo svoje dolgove in investirajo v prihodnje aktivnosti in sredstva (Commission of European Communities 2009). Vendar pa je velik del plačil podjetij v Evropi izvršen po plačilnem roku.

Kako velik problem je plačilna nedisciplina podjetij v Evropi, kaže podatek, da ima kar 98 % evropskih podjetij (vzorec je vseboval podjetja iz desetih evropskih držav – Belgije, Francije, Italije, Madžarske, Nemčije, Nizozemske, Poljske, Španije in Velike Britanije) težave s plačilno nedisciplino svojih kupcev (Euler Hermes 2006). Še posebno zaskrbljujoča je ocena Evropske komisije, da je zaradi plačilne nediscipline ogrožen obstoj 35 % podjetij (Commission of European Communities 2009).

Etičnost podjetja je v literaturi s področja poslovne etike primarno predstavljena z dvema večdimenzionalnima konstruktoma: etično klimo in etično kulturo (Treviño et al. 1998). Da bi ugotovili, ali etičnost podjetja vpliva na plačilno disciplino podjetja, smo analizirali vpliv etične klime in etične kulture na plačilno disciplino podjetij.

V okviru raziskave smo uporabili Cullenovo in Victorjevo (1993) metodologijo za merjenje tipov etične klime, Arnaudino (2010) metodologijo za merjenje dimenzij etične klime in Kapteinovo (2008b) metodologijo za merjenje dimenzij etične kulture. Na podlagi empiričnih rezultatov raziskave lahko zaključimo, da tako etična klima kot tudi etična kultura vplivata na plačilno disciplino podjetij, kar pomeni, da je plačilna disciplina podjetij v Sloveniji odraz neetičnega delovanja podjetij.

Ključne besede: poslovna etika, etična klima, etična kultura, plačilna disciplina, plačilna nedisciplina.

ABSTRACT

The problem that this dissertation examines is the unethical business practices of late trade payments by firms. Formally defined as the ethical behaviour what is in a certain situation from a moral point of view "good" and "right" as opposed to "bad" or "wrong" (Sims 1992). At the interorganizational market ("interorganizational" market consists of all companies "that buy goods and services in order to be used in the manufacture of other products or services, which can then be sold, rented or supplied on" (Kotler 1994)), each sale can represent a significant share of the total turnover of

the seller, so companies rightly expect payment within a reasonable time so that they may themselves repay their debts and invest in future activities and resources (Commission of the European Communities, 2009). However, a large part of the payments in Europe are executed after the payment deadline.

According to the statistics (Euler Hermes 2006) 98% of EU companies (pattern had included companies from ten EU states – Belgium, France, Italy, Hungary, Germany, Holland, Poland, Spain and UK) has problems with customer payment discipline, what consequently shows the scale of the late payment problem. Particularly worrying is the assessment of the European Commission that late payments threaten the existence of 35% of companies.

In the literature company's ethics in the field of business ethics is primarily represented by two multidimensional constructs: the ethical climate and ethical culture (Treviño et al. 1998). In order to determine whether the company's ethnic affects the payment discipline of the company we have analysed the impact of ethical climate and ethical culture on payment behaviour of companies.

In the research we have used the Cullen and Victor's (1993) methodology for measuring the types of ethical climate, Arnaud's (2010) methodology to measure the dimensions of ethical climate and Kaptein's (2008b) methodology to measure the dimensions of ethical culture. Based on the empirical results of the research it can be concluded that both the ethical climate and ethical culture affects the payment behaviour of companies which means that the payment discipline of companies in Slovenia is a reflection of unethical corporate behaviour.

Keywords: business ethics, ethical climate, ethical culture, payment discipline, payment defaults.

1 UVOD

V uvodu je najprej opredeljen problem neetične poslovne prakse plačilne nediscipline. Nato sta na kratko predstavljeni etična klima in etična kultura. Sledi opredelitev ciljev raziskave, predpostavk in omejitev. Nato je predstavljen metodološki pristop dela in prispevek k znanosti. Uvod se zaključi z opisom strukture disertacije.

1.1 Opredelitev problema

Problem, ki ga proučujemo, je neetična poslovna praksa plačilne nediscipline podjetij. Zato je najprej predstavljen pojem neetične poslovne prakse, nato se osredotočimo na plačilno disciplino kot neetično poslovno prakso in nazadnje na vpliv etične klime in etične kulture na plačilno disciplino.

1.1.1 Neetična poslovna praksa

Tako teorija delničarjev (angleško: shareholder theory) kot teorija udeležencev (angleško: stakeholder theory) razlagata, kakšen pomen naj bi imela etika pri poslovanju podjetij, vendar si teoriji na tem področju nasprotujeta. Zagovornik teorije delničarjev je Friedman, ki je v svojem slavnem eseju »Socialna odgovornost podjetij je zvišanje dobičkov« (1970) zapisal, da se managerji pri vodenju podjetij ne bi smeli obnašati družbeno odgovorno, ampak bi se morali koncentrirati na dobičke svojih podjetij. V skladu s teorijo delničarjev morajo managerji dobiček ustvarjati tako, da upoštevajo pravno zakonodajo, to pa je tudi edina omejitev, saj v tržnih razmerah ni prostora za etiko (Friedman 1970). Po mnenju Friedmana (1970) je edina socialna odgovornost podjetij, da uporabljajo svoje resurse pri aktivnostih, ki bodo maksimizirale dobičke. Pri tem je poleg maksimiziranja dobička pomembno zgolj to, da se držijo pravil igre, kar pomeni, da konkurirajo na trgu brez zavajanja in goljufij. Po Friedmanovem (1970) mnenju bi morala podjetja delovati zgolj v skladu z zakonom, ne pa tudi etiko, saj teorija delničarjev zagovarja, da konkurenčne razmere na trgih ne dopuščajo drugih vrednot (Litzinger in Schafer 1987; Bertonecelj et al. 2011).

Kritiki Friedmana (1970) se strinjajo, da poslovna etika obstaja zato, ker je poslovanje družbena aktivnost in zato vrednote (oziroma etika širše družbe) vplivajo na način, kako se poslovanje izvaja (Svensson in Wood 2008). Kritiki Friedmana (1970) so prepričani, da morajo dobičkonosno orientirana podjetja biti vseeno socialno odgovorna in upoštevati omejitve, ki jih postavljajo osnovna pravila družbe, tako tista zapisana v zakonih kot tudi etična pravila poslovnih praks (Micewski in Troy 2007). Regulativna moč zakonov je namreč preveč omejena, zapoznena in preveč abstraktna, da bi bila edino merilo moralnega reda (Feldman 1998).

Teorija udeležencev (ang.: stakeholder theory) (Clarkson 1995, Donaldson in Preston 1995, Freeman 1994) predlaga, da mora podjetje ne glede na izboljšanje finančnega poslovanja etične dileme reševati tako, da poišče ravnotežje med vsemi pomembnimi udeleženci (ang.: stakeholders) podjetja, kot so delničarji, zaposleni, kupci, dobavitelji,

skupnost, ne da bi se kršile pravice in interesi kateregakoli udeleženca (Morris et al. 2002).

Tako teorija delničarjev kot teorija udeležencev (ang.: stakeholder theory) sta si torej enotni v tem, da morajo podjetja delovati v skladu z zakonom. Bistvena razlika med teorijama je v tem, da bi se morala po teoriji udeležencev (ang.: stakeholder theory) podjetja obnašati tudi etično in ne le v skladu z zakonom, medtem ko je po teoriji delničarjev dovolj, da podjetja delujejo v skladu z zakonom, etičnost kot taka pa ni pomembna. Zato moramo ločiti neetično vedenje od nelegalnega. Kraja na primer je neetična, vendar je hkrati tudi nelegalna, medtem ko številne neetične aktivnosti, ki se pogosto pojavljajo v etičnih kodeksih, niso nelegalne. Ker pa je splošno prepričanje, da so takšne aktivnosti napačne, so definirane kot neetične (Kish-Gephart et al. 2010).

Če govorimo o etičnem vedenju, moramo najprej definirati, kaj etika pravzaprav je. Etika je filozofski termin, ki izhaja iz grške besede "ethos", ki pomeni karakter ali običaj (Sims 1992). Formalno definirano je etično vedenje tisto, ki je v določeni situaciji z moralnega stališča gledano "dobro" in "pravilno" v nasprotju s "slabim" oziroma "napačnim" (Sims 1992). Neetično vedenje na delovnem mestu pa je definirano kot »vedenje v podjetjih in s strani podjetij, ki krši splošno sprejete moralne norme vedenja« (Jones 1991, 367).

Med letoma 1975 in 1985 je bilo 62 % podjetij z liste "Fortune 500" vključenih v neko obliko prepovedane aktivnosti (Etzioni 1985). Leta 1992 je Sims zapisal, da je neetično vedenje podjetij sramotno pogosto (Sims 1992). Od takrat do danes se ni veliko spremenilo. Raziskava, opravljena v letu 2008 na vzorcu 1752 managerjev in zaposlenih iz petih držav, je pokazala, da jih je v njihovih podjetjih v preteklih 12 mesecih 16 % opazilo izsiljevanje, 15 % diskriminacijo, 11 % krajo in 7 % ponarejanje poročil o stroških (Kaptein 2011b). Raziskava, prav tako narejena leta 2008, ki je vključevala 5065 ameriških managerjev in zaposlenih, je pokazala, da jih je 74 % opazilo neetično vedenje v njihovem podjetju v preteklih 12 mesecih (Kaptein 2011b). Glede na te raziskave lahko ugotavljamo, da podjetja premalo upoštevajo tako etiko kot zakone. Vpeljevanje poslovne etike bi moralo biti del spremembe v politiki podjetja in bi moralo biti vključeno in prisotno na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa, tudi na izvedbeni ravni tega procesa in v delovni rutini (Belak in Milfelner 2011).

Že v devetdesetih letih je Sims (1992) napovedal, da bodo podjetja v tem stoletju soočena s številnimi spremembami in izzivi, ki bodo imeli velik vpliv na dinamiko in uspešnost podjetij. Identificiral je šest ključnih izzivov, ki naj bi odločali, katero podjetje bo preživelo in prosperiralo in katero ne. Kot enega izmed teh šestih izzivov je navedel etično vedenje. Po njegovem mnenju so številni vodje in strokovnjaki s področja družboslovja zaskrbljeni, ker kriza etike izpodkopava konkurenčnost zahoda in neetično vedenje vidijo kot rak, ki razjeda družbo in je prisoten v velikem številu podjetij, kot tudi izven njih. Ravno tako kot se različni posamezniki različno odzivajo na etična vprašanja, se namreč tudi podjetja med seboj razlikujejo glede na svoje odzive na etična vprašanja (Logsdon in Yuthas 1997). Če želijo podjetja uspeti na dolgi rok, potem si morajo pridobiti sloves verodostojnega in zaupanja vrednega partnerja, predpogoj za to pa je njihovo etično vedenje (Duh et al. 2010).

Poslovni svet je orientiran k dobičku in zato je razumljivo dejstvo, da se v svojem delovanju osredotoča predvsem na rezultate. Vendar je takrat, ko je pozornost na rezultatih, večja verjetnost, da se bo za dosego cilja koristila neprimerna aktivnost. Po eni strani cilji glede prihodkov motivirajo management, da deluje v smeri doseganja teh ciljev, po drugi strani pa se lahko doseganje teh ciljev za vsako ceno kaže v tem, da je opravičljivo vsakršno vedenje, ki pripomore k doseganju teh ciljev (Micewski in Troy 2007). Wolfe (1998) je pojasnil, da so managerji razvili načine razmišljanja (ki se jih lahko tudi ne zavedajo), ki spodbujajo neetično vedenje. V zvezi s tem predstavi mentaliteto (imenovano "bottom-line-mentality"), pri kateri je finančni uspeh edina pomembna vrednota. Takšna mentaliteta spodbuja kratkoročne rešitve, ki so s finančnega stališča dobre, ne glede na to, da povzročajo težave za ostale v podjetju ali za podjetje kot celoto. Takšna mentaliteta promovira nerealno prepričanje, da je vse pravzaprav zgolj denarna igra, pri kateri so moralna pravila zgolj ovire pri doseganju zastavljenega in željenega finančnega uspeha.

Podjetja se pri poslovanju neprestano soočajo s konfliktom med etičnimi dejanji ter lastnim interesom (Gottlieb in Sanzgiri 1996). V primerih, ko je lasten interes v konfliktu z etičnimi vrednotami, bo v večini primerov zmagal lasten interes (Stigler 1981). Podjetja zaradi sledenja lastnega interesa razvijejo tako imenovane kontra norme. V nasprotju z normami o splošnem prepričanju o primernem in zahtevanem vedenju se kontra norme smatrajo za neprimerno in družbeno neželjeno vedenje, ki pa je hkrati sprejeto kot potrebno (Jansen in von Glinow 1985). Takšnih poslovnih kontra norm, ki promovirajo moralno in etično sporne prakse, je precej. Ker so takšne prakse pogosto sprejete in nagrajene (Jansen in von Glinow 1985), predvidevamo, da podjetja delujejo v svetu, ki narekuje svoja lastna sprejemljiva pravila obnašanja (Sims 1992). Na ta način lahko razložimo tudi dejstvo, da se podjetja v nekaterih dejavnostih obnašajo bolj neetično kot v drugih. Če glavni konkurent podjetja posluje uspešno po zaslugi neetičnih aktivnosti, se ostala podjetja težko odločajo za zgolj etične ukrepe in lahko začnejo na neetične aktivnosti gledati kot na standardno prakso v neki dejavnosti (Sims 1992).

Podjetja se večkrat znajdejo v specifičnih situacijah, zaradi katerih opravičujejo neetično vedenje. Primeri takšnih situacij so: časovna stiska, primanjkljaj denarja, miselnost, da kompromis pri etičnem vedenju lahko odloči med preživetjem in propadom podjetja, nejasno določene meje med etičnim in neetičnim vedenjem, nevidnost neetičnega vedenja javnosti ... (Morris et al. 2002). Poleg tega pa velikokrat podjetje naj ne bi imelo nobene koristi od etičnega vedenja (prav tam). Okoliščine, v katerih se znajdejo podjetja, so pogosto tako zelo sovražne in polne izzivov, da je težko premagati težnje po sklepanju etičnih kompromisov, še posebno kadar so resursi omejeni in ni prostora za napake (Longnecker et al. 2006).

1.1.2 Plačilna disciplina kot neetična poslovna praksa

Na medorganizacijskem trgu (medorganizacijski trg sestavljajo vsa podjetja, »ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej« (Kotler 1994, 205) je veliko dobaviteljev močno odvisnih od svojih kupcev in ker je v večini

dejavnosti možno najti vrsto alternativnih dobaviteljev, je pogajalska moč v službi izpolnjevanja določenega interesa običajno na strani kupca. Zaradi takšne fleksibilnosti kupci svoje potrebe in želje izražajo kot zahteve (Crane et al. 2004). Čeprav morajo dobavitelji upoštevati protokole naročnikov (kupcev), ne bi smeli biti v podrejenem položaju, ampak bi morali biti obravnavani kot partnerji, ki lahko prispevajo k uspehu kupca (Wood 2002). Svensson in Wood sta v svojem modelu poslovne etike prikazala, da vrednote, norme in pričakovanja podjetij vplivajo (med drugim) tudi na percepcijo odnosa med podjetji in njihovimi dobavitelji (Svensson in Wood 2008).

Etična vprašanja v odnosu med kupcem in dobaviteljem lahko razdelimo na tista, ki izvirajo iz podjetja (na primer zloraba pogajalske moči), in tista, ki izvirajo iz posameznikov teh podjetij (na primer dajanje ali sprejemanje večjih daril, podkupnin), na žalost pa je neetično ravnanje zelo pogosto (Bardy in Rubens 2010). V okviru naše raziskave smo se omejili na neetično poslovno prakso plačilne nediscipline podjetij.

Na medorganizacijskem trgu lahko vsaka prodaja predstavlja pomemben delež skupne letne realizacije prodajalca, zato večina podjetij pričakuje plačilo v razumnem roku, za katerega se stranki dogovorita ali ga določi prodajalec, da lahko ta poplača svoje dolgove in investira v prihodnje aktivnosti in sredstva (Commission of the European Communities 2009). Kljub korektni dobavi blaga ali kvalitetno opravljeni storitvi je veliko plačil na medorganizacijskem trgu izvršenih precej po roku, posledice plačilne nediscipline pa so (prav tam): zmanjšana likvidnost podjetja, otežen finančni management, finančni in administrativni stroški, ožjenje investicijskih možnosti, zmanjšana konkurenčnost in donosnost (v primeru, da mora podjetje najeti kredit za financiranje zaradi zapadlih terjatev) in negativen vpliv na poslovne transakcije med državami Evropske skupnosti.

Plačilni pogoji med panogami se razlikujejo bolj kot znotraj panoge (Smith 1987; Ng et al. 1999), splošno sprejeto dejstvo pa je, da je prodaja z odlogom plačila nujno zlo pri prodaji kupcem z omejenimi denarnimi sredstvi (Ayra et al. 2006). Takšno financiranje s strani dobaviteljev je pomembnejše v časih, ko je finančna sredstva za zagotavljanje likvidnosti težje pridobiti (Guariglia in Mateut 2006).

Raziskava, narejena leta 2006 v 10 državah EU na vzorcu 2000 podjetij, je pokazala, da se več kot 80 % prodaje na medorganizacijskem trgu realizira z odlogom plačila, 98 % vseh podjetij pa se pri poslovanju sooča z zamudami plačil svojih kupcev (Euler 2006). Tudi v Združenih državah Amerike je nakup z odlogom plačila pomemben vir obratnega kapitala na medorganizacijskem trgu (Lee in Rhee 2011), saj je 30 odstotkov podjetij, vključenih v raziskavo, poročalo, da njihovi kupci uporabljajo odlog plačila kot vir financiranja (Ng et al. 1999).

Povprečna zamuda na medorganizacijskem trgu v Evropi znaša od 8 do 41 dni, razlike med državami pa so precejšnje (Intrum Justitia 2011b). Slovenijo bi glede na plačilno disciplino uvrstili med manj uspešne evropske države (Prašnikar et al. 2010). Raziskava, ki jo je izvedla Evropska komisija preko svoje spletne strani Your Voice in Europe, je pokazala, da je zaradi plačilne nediscipline ogrožen obstoj dobrih 35 % podjetij, ki so bila vključena v raziskavo (Commission of the European Communities 2009).

Predolgi roki plačil in zamude pri plačilih so poglavitni vzrok plačilne nesposobnosti, ki ogroža preživetje podjetij, posledica pa je izguba številnih delovnih mest (Uradni list Evropske unije 2000). Tveganja, povezana z izterjavo zapadlih terjatev na podlagi prodaje z odlogom plačila, lahko, če niso pravilno merjena oziroma nadzorovana, privedejo do težav z denarnim tokom tudi v podjetjih z zdravo rastjo prodaje (Tsai 2011). »Odločitve pri etičnih vprašanjih so kompleksne in nanje vplivajo tako individualne razlike kot situacijske omejitve« (Kurtines 1986, 790) in »pritiski znotraj podjetij so najboljši prediktor etičnega oziroma neetičnega vedenja« (Ferrel in Gresham 1985, 90). Zato se v času gospodarske krize, ki se odraža v upadu investicij, zmanjšanem obsegu trgovanja in zvišanih obrestnih merah (Lin in Martin 2010), ko je finančna sredstva za zagotavljanje likvidnosti težje dobiti (Vojinović et al. 2013), tveganje negativnih učinkov plačilne nediscipline močno poveča (Uradni list Evropske unije 2011).

1.1.3 Vpliv etične klime in etične kulture na plačilno nedisciplino

Etična klima in etična kultura sta dva konstrukta, ki se po definiciji sicer razlikujeta, a sta nastala ob približno istem času (Treviño 1986; Victor in Cullen 1988) in se nanašata na etično dimenzijo notranjega okolja podjetja (Kish-Gephart et al. 2010). Na podlagi analize osemnajstih empiričnih raziskav s področja sprejemanja etičnih odločitev so Loe, Ferrel in Mansfield ugotovili, da kultura in klima vplivata na etičnost podjetij in da lahko preko spreminjanja kulture podjetja vplivamo na etiko podjetja (2000). O'Fallon in Butterfield sta naredila pregled literature s področja sprejemanja etičnih odločitev, ki je temeljila na empiričnih raziskavah med letoma 1996 in 2003. Izmed 174 člankov, ki sta jih preučila, jih je šestnajst obravnavalo vpliv etične klime ali etične kulture na proces sprejemanja etičnih odločitev. Njun zaključek je bil, da etična klima in etična kultura v podjetjih obstajata in vplivata na sprejemanje etičnih odločitev (O'Fallon in Butterfield 2005).

Podjetja niso zgolj pod vplivom zunanje okolja, ampak sama ustvarjajo »dobro« ali »slabo« notranje okolje podjetja, ki lahko vpliva na sprejemanje neetičnih odločitev na nivoju posameznikov. Podjetja, v katerih se promovira atmosfera »vsak zase«, bodo bolj verjetno spodbujala neetične odločitve. Ravno obratno pa je v podjetjih, kjer prevladuje klima, pri kateri se zaposleni osredotočajo na dobrobit kupcev, skupnosti, ostalih zaposlenih, in v tistih, kjer prevladuje klima upoštevanja pravil (Kish-Gephart et al. 2010).

Da ima problematika plačilne nediscipline etično komponento, nakazuje tudi dejstvo, da Direktiva 2011/7/EU državam članicam omogoča, da spodbujajo » uvedbo kodeksov takojšnjega plačevanja, ki jasno določajo plačilne roke in ustrezen postopek za obravnavo spornih plačil ali drugih pobud, ki obravnavajo bistveno vprašanje zamude pri plačilu in pripomorejo k razvoju kulture takojšnjega plačevanja« (Uradni list Evropske unije 2011, 7). Zakon o preprečevanju zamud plačil pa omogoča interesnim združenjem, da na podlagi obvestil svojih članov mesečno v sredstvih javnega obveščanja ali na svoji spletni strani objavljajo sezname hitrih plačnikov (Uradni list Republike Slovenije 2011).

Mala in srednje velika podjetja so zaradi plačilne nediscipline prizadeta bolj kot velika (Commission of the European Communities 2009). Okoli 89 % podjetij je mnenja, da bi morali sistematično zamujanje s plačili malim podjetjem opredeliti kot nepošteno poslovno prakso (Commission of the European Communities 2008).

Raziskava plačilne nediscipline, izvedena v 25 evropskih državah na vzorcu skoraj 6000 podjetij, je pokazala, da več kot 85 % podjetij meni, da so primarni vzrok za zamude plačil finančne težave dolžnika, okoli 63 % pa je prepričanih, da so zamude plačil namerne (Intrum Justitia 2011b). Raziskava plačilne nediscipline v Sloveniji pa je pokazala, da je najpogostejši razlog plačilne nediscipline namerna zamuda plačil, sledijo nelikvidnost podjetja, njihova prezadolženost in nezadostne ter počasne procedure izterjave (Prašnikar et al. 2010). Iz tega izhaja, da večina podjetij meni, da so vzroki za plačilno nedisciplino tako finančni kot nefinančni.

Finančni vzroki plačilne nediscipline v Sloveniji so bili že raziskani. Glede na to, da je likvidnost merilo kratkoročne sposobnosti podjetja za poravnavanje svojih obveznosti in da je nelikvidnost po mnenju podjetij drugi najpogostejši vzrok plačilne nediscipline v Sloveniji (Prašnikar et al. 2010), preseneča dejstvo, da Bole (2002) ni mogel statistično zanesljivo potrditi odvisnosti med likvidnostjo in zapadlimi obveznostmi v Sloveniji. Tudi raziskava Prašnikarja et al. (2010) je dala enak rezultat – »kratkoročna plačilna sposobnost (likvidnost), merjena s hitrih koeficientom, nima statistično zanesljivega vpliva na zamude plačil«. So pa Prašnikar et al. (2010) uspeli dokazati, da ima koeficient med dolgovi in sredstvi podjetja statistično značilen pozitiven vpliv na plačilno disciplino.

Glede na to, da so bili finančni dejavniki plačilne discipline že raziskani, etični pa še ne, smo se v naši raziskavi osredotočili na slednje. Ker se etična dimenzija notranjega okolja podjetja meri z etično klimo in etično kulturo (Kish-Gephart et al. 2010), smo z našo raziskavo preverjali vpliv teh dveh etičnih konstruktov na plačilno disciplino podjetij v Sloveniji. Zanimalo nas je torej, ali je namerno zamujanje plačil, ki naj bi bil največji razlog slabe plačilne discipline v Sloveniji in bi ga lahko opredelili kot nepošteno oziroma neetično poslovno prakso, mogoče statistično pojasniti z naslednjima etičnima konstruktoma: etično klimo podjetja in etično kulturo podjetja.

1.2 Teoretično ozadje

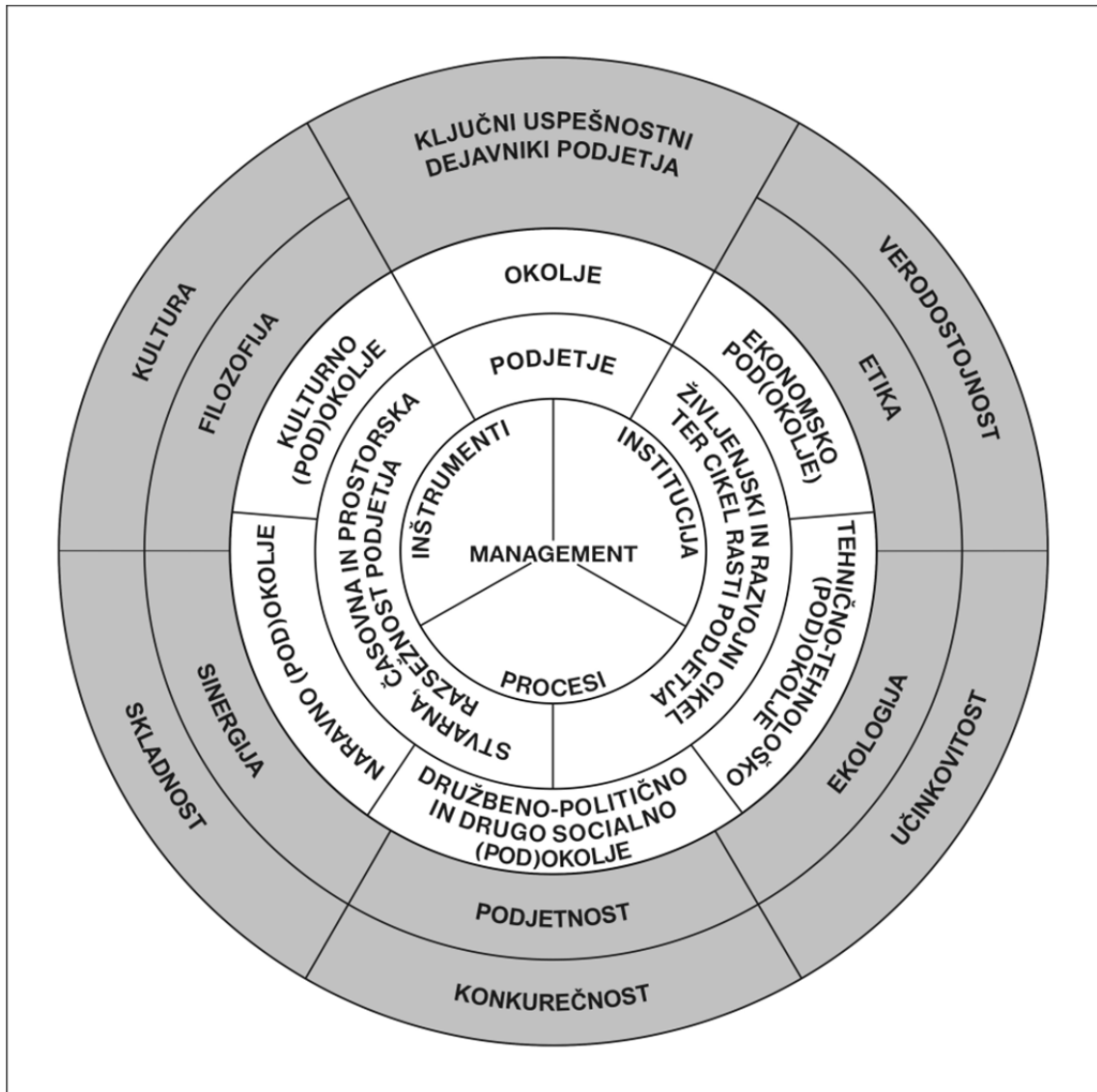
V okviru raziskave smo preverjali vpliv etičnosti podjetja na plačilno disciplino.

1.2.1 Etika podjetja kot ključen faktor uspešnosti podjetja

Etika podjetja je eden izmed ključnih uspešnostnih dejavnikov podjetja. »Podjetje z neetičnim ravnanjem ne more postati (niti ostati) trajno uspešno« (Belak et al. 2014, 84). V MER modelu integralnega managementa (Belak 2010) izbrano celoto ključnih uspešnostnih dejavnikov poleg etike sestavljajo še: verodostojnost, kultura, filozofija, sinergija, podjetnost, ekologija, učinkovitost, konkurenčnost ter notranja in zunanja skladnost podjetja. Na sliki 1 je predstavljen MER model integralnega managementa (s poudarkom na ključnih uspešnostnih dejavnikih podjetja). Poleg ključnih uspešnostnih dejavnikov podjetja (našteti v zunanjih dveh krogih) model vsebuje (v krogih od zunaj

proti sredini) še razsežnosti okolja podjetja, nato podjetje in v središču management podjetja.

Slika 1: Shematska ponazoritev MER modela integralnega managementa s poudarkom na ključnih uspešnostnih dejavnikih podjetja



Vir: Belak 2010, str. 150

Etika kot ključni dejavnik uspešnosti podjetja je »prizadevanje k etično dovoljenemu in sigurno krepostnemu delovanju in ravnanju podjetja. Je poskus ne samo doseganja ciljev, ampak tudi razumevanja, kaj ti dosežki pomenijo za podjetje, za njegove udeležence in za njegovo celotno okolje« (Belak et al. 2014, 71). Etika podjetja »se mora ukvarjati tako s socialnimi kot tudi ekonomskimi vprašanji podjetja, z ravnanjem vseh udeležencev podjetja« ter »z razmerji udeležencev podjetja na vseh organizacijskih ravneh, med interesnimi skupinami notranjih in zunanjih udeležencev podjetja (Belak et al. 2014, 84).

V literaturi s področja poslovne etike je etičnost podjetij primarno predstavljena z dvema večdimenzionalnima konstruktoma: etično klimo in etično kulturo (Treviño et al. 1998), ki predstavljata del kulture podjetja oziroma klime podjetja. Zato sta tudi za našo raziskavo pomembna ta dva konstrukta, ki sta v nadaljevanju predstavljena.

1.2.2 Etična klima podjetja

Podjetja so socialni akterji, odgovorni za etično ali neetično vedenje svojih zaposlenih (Victor in Cullen 1988). Nekatera podjetja lahko določeno vedenje smatrajo za neetično, medtem ko imajo druga takšno vedenje za sprejemljivo (Sims in Keon 1997). Podjetja imajo, tako kot posamezniki, svoja etična načela, ki pomagajo oblikovati njihov karakter (Cullen et al. 1989).

Etična klima je sestavni del klime podjetja in predstavlja norme o tem, kako se razrešujejo etična vprašanja ter percepcije praks in procedur, ki imajo etično vsebino (Lemmergaard in Lauridsen 2008). Etična klima podjetja temelji na skupni percepciji o tem, kako podjetja vidijo in rešujejo etične dileme in ne na občutkih ali odnosih, ki bi jih notranji udeleženci (lastniki, management in ostali zaposleni) imeli do podjetij (Wimbush in Shepard 1994). Belak in Mulej jo imenujeta orodje za razumevanje na desni možganski polovici bazirane etične atmosfere v podjetjih (2009).

V empiričnih raziskavah s področja raziskovanja etične klime podjetij se največ uporablja tipologija za določanje etične klime v podjetju, ki sta jo razvila Victor in Cullen (1988) in kasneje tudi nadgradila (Cullen in Victor 1993). To je dvodimenzionalna teoretska tipologija. Prvo dimenzijo predstavlja kriterij, ki se ga uporablja pri procesu odločanja v podjetju. Ta je lahko: egoističen, dobronameren ali načelen. Drugo dimenzijo predstavlja fokus oziroma mesto analize, ki je lahko individualen, lokalni ali svetovljanski. Trije kriteriji odločanja v podjetjih in tri mesta analize nam dajo devet različnih teoretičnih etičnih klim.

Teorija in orodje za merjenje etične klime Victorja in Cullena (1988) sta osnova za skoraj 75 % vseh študij na področju etične klime (Arnaud 2010). Tudi mi smo uporabili njuno metodologijo, saj nam bo omogočala primerjavo rezultatov s številnimi ostalimi raziskavami, opravljenimi na tem področju.

Victorjeva in Cullenova tipologija etične klime (1988, Cullen in Victor 1993) je bila tarča številnih kritik tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika, med drugim tudi glede tega, ali gre pri njunem modelu res za dvodimenzionalni model ali pa sta obe dimenziji povezani (na primer Vaicys et al. 1996; Wimbush et al. 1997b). V okviru konference Mednarodne asociacije za gospodarstvo in družbo leta 2004 je bil na seji o teoriji in načinu merjenja etične klime po Victorju in Cullenu sprejet zaključek, da potrebujemo novo teorijo in novo metodologijo za merjenje etične klime in po besedah Arnaudove je njen indeks etične klime odgovor na to potrebo (2010).

Arnaudova (2010) je razvila metodologijo merjenja etične klime, imenovano indeks etične klime. Gre za novo teorijo in novo metodologijo merjenja etične klime, ki ima v tem primeru ne le dve, ampak štiri dimenzije (pri čemer sta dve nadaljnji razdeljeni vsaka na dve poddimenziji).

Dimenzije indeksa etične klime po Arnaudovi so (2010):

- kolektivna moralna občutljivost, ki jo delimo na:
 - moralno zavedanje in
 - empatično skrb,
- kolektivno moralno presojanje, ki ga delimo na:
 - osredotočenost nase in
 - osredotočenost na ostale,
- kolektivna moralna motivacija in
- kolektivni moralni značaj.

S pomočjo Arnaudine metodologije (2010) smo v okviru naše raziskave iskali povezavo med posamezno dimenzijo etične klime podjetij in plačilno disciplino podjetij v Sloveniji.

1.2.3 Etična kultura podjetja

Koncept etične klime je metodološko razvit in je bil do sedaj intenzivno testiran, medtem ko je koncept etične kulture kljub svoji pomembnosti prejel veliko manj pozornosti (Kaptein 2008b). Oba konstrukta, etična klima in etična kultura, merita različne, ampak močno povezane dimenzije etičnega konteksta (Treviño et al. 1998). Etična klima je običajno definirana kot tisto, kar konstituira etično vedenje, etična kultura pa je tisto, kar stimulira etično vedenje (Kaptein 2008b).

Prvi, ki so razvili in testirali koncept etične kulture podjetij, so bili Treviño, Butterfield in McCabe leta 1998 (Kaptein 2008b). Izhajali so iz dela Treviñove, ki je leta 1986 predstavila model etičnega odločanja v podjetjih. Ena izmed spremenljivk modela je kultura podjetja, sestavljena iz normativne strukture podjetja (norme o tem, kaj je in kaj ni primerno vedenje), vedenja referenčnih ostalih, pričakovanja glede upoštevanja legitimne avtoritete in stopnje, do katere podjetja spodbujajo posameznike, da prevzemajo odgovornost za posledice njihovih dejanj (Treviño 1986). Takrat razviti merski instrument je vseboval 14 vprašanj (6 o sankcijah, povezanih z etičnim in neetičnim vedenjem, 3 o vzoru top managementa, 3 o implementaciji etičnega kodeksa in eno o tem, ali je etično vedenje norma v podjetju). Rezultat raziskovalne faktorске analize za vsa vprašanja je bil en sam faktor, zato so predlagali, naj prihodnje raziskave poskušajo oblikovati bolj aplikativno merilo etične kulture (Treviño et al. 1998).

Naslednji, ki je empirično testiral model etične kulture, je bil Kaptein leta 2008, ki je svoj model poimenoval model korporacijskih etičnih vrednot (CEV Model – Corporate Ethical Virtues Model). Korporacijske etične vrednote so pogoji etičnega vedenja v podjetjih in odražajo sposobnost podjetja, da stimulira etično vedenje zaposlenih (Kaptein 2008b).

Kapteinov model je multidimenzionalen, sestavljen iz naslednjih dimenzij (2008b):

- »jasnost« normativnih pričakovanj glede vedenja zaposlenih (pričakovanja morajo biti jasna, izčrpna in razumljiva),
- »skladnost« med tem, kar vodstvo podjetja in nadrejeni govorijo in delajo,

- »izvedljivost« odgovornosti zaposlenih (govori o tem, ali podjetja oblikujejo pogoje, ki omogočajo zaposlenim, da zadostijo normativnim pričakovanjem),
- »podpornost«, ki spodbuja normativna pričakovanja (gre za zagotavljanje podpore med zaposlenimi za doseganje normativnih pričakovanj in se nanaša na relativno moč posameznikove identifikacije z normativnimi pričakovanji ter obsegom stimuliranja te identifikacije s strani podjetja),
- »transparentnost« vedenja zaposlenih in posledic (vrednota transparentnosti je definirana kot stopnja, do katere je vedenje zaposlenih skupaj s posledicami vidno tistim, ki lahko na takšno vedenje odreagirajo - to so sodelavci, nadrejeni, podrejeni),
- »možnost diskusij« – možnost zaposlenih, da izpostavijo in diskutirajo o etičnih vprašanjih,
- »predvidene posledice« v smislu sankcioniranja neetičnega vedenja in nagrajevanja etičnega vedenja.

Kapteinov model (2008b) korporacijskih etičnih vrednot smo v naši raziskavi uporabili za analiziranje povezav med etično kulturo in plačilno nedisciplino.

1.3 Cilji raziskave

Cilj raziskave je raziskati vpliv etične klime in etične kulture na plačilno disciplino podjetij.

Osnovna teza disertacije je, da etična klima in etična kultura podjetja vplivata na plačilno disciplino podjetja.

Podjetja v Sloveniji kot glavni razlog plačilne nediscipline v Sloveniji navajajo načrtno zamujanje podjetij s plačili (Prašnikar et al. 2010). Načrtno zamujanje podjetij s plačili lahko opredelimo kot nepošteno poslovno prakso podjetij (Commission of the European Communities 2008), zato menimo, da etičnost podjetij vpliva na njihovo plačilno nedisciplino. V literaturi je etičnost podjetij primarno predstavljena z dvema večdimenzionalnima konstruktoma: etično klimo in etično kulturo (Treviño et al. 1998) in tudi mi smo v raziskavi etičnost podjetij merili s tema dvema konstruktoma. Predvidevamo torej, da etična klima podjetja in etična kultura podjetja vplivata na plačilno disciplino podjetja.

Etično klimo podjetij smo analizirali po dveh metodologijah, in sicer po metodologiji Cullena in Victorja (1993) in po metodologiji Arnaudove (2010). Nato smo ugotavljali, kakšen je vpliv posameznega tipa etične klime podjetij po Cullenu in Victorju (1993) na njihovo plačilno disciplino ter kakšen je vpliv posamezne dimenzije etične klime podjetij po Arnaudovi (2010) na njihovo plačilno disciplino.

V okviru ugotavljanja vpliva etične kulture na plačilno disciplino smo za vsa podjetja, vključena v raziskavo, ocenili dimenzije etične kulture po Kapteinu (2008b) in nato ugotavljali, ali posamezna dimenzija etične kulture vpliva na plačilno disciplino podjetij.

Osnovno tezo o vplivu etičnosti podjetja na plačilno disciplino lahko torej razdelimo na tri hipoteze:

H1: Posamezen tip etične klime po Cullenu in Victorju (1993) vpliva na plačilno disciplino podjetij.

Po mnenju slovenskih podjetij je namerno plačevanje po poteku plačilnega roka najpomembnejši vzrok plačilne nediscipline (Prašnikar et al. 2010). Po našem prepričanju je plačilna nedisciplina neetična, še posebej v primeru, ko gre za načrtno zamujanje s plačili. Številne raziskave so dokazale povezavo med tipi etične klime podjetij in neustreznim vedenjem podjetij (Martin in Cullen 2006). Zato smo predvidevali, da tipi etične klime po Cullenu in Victorju (1993) vplivajo tudi na plačilno disciplino podjetij.

H2: Posamezna dimenzija etične klime po Arnaudovi (2010) vpliva na plačilno disciplino podjetij.

Glede na to, da je Arnaudova dokazala, da obstaja povezava med etično klimo in etičnim vedenjem (2010), in glede na to, da smatramo plačilno nedisciplino (še posebej če gre za načrtno zamujanje s plačili) za neetično vedenje, smo predvidevali, da dimenzije etične klime po Arnaudovi (2010) vplivajo na plačilno disciplino podjetij.

H3: Posamezna dimenzija etične kulture po Kapteinu (2008b) vpliva na plačilno disciplino podjetij.

Kaptein je v svojem merskem instrumentu, s katerim ocenjuje neetično vedenje kot eno izmed oblik neetičnega vedenja, povezanega z dobavitelji, vključil kršitve plačilnih pogojev dobaviteljev (2008a). V raziskavi, narejeni leta 2011, je dokazal, da je šest izmed osmih dimenzij etične kulture negativno povezano z neetičnim vedenjem (Kaptein 2011b). Ker je večina dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008b) negativno povezana z neetičnim vedenjem, smo predvidevali, da so pozitivno povezane s plačilno disciplino.

Hipoteze so se v doktorski disertaciji preverile na podlagi empiričnih podatkov o plačilni disciplini, etični klimi in etični kulturi v podjetjih s pomočjo statističnih metod, ki so podrobneje navedene v poglavju o metodologiji.

V vzorec so bila vključena podjetja, ki so izpolnjevala naslednje tri pogoje:

- imela so 10 ali več zaposlenih - podjetja z manj kot deset zaposlenih so bila iz analize izključena, ker pri večini njih ne bi bilo smiselno ločevati med:
 - skladnostjo tega, kar vodstvo podjetja govori in dela, in
 - skladnostjo tega, kar neposredno nadrejeni govorijo in delajo,
- zanje je bilo mogoče pri bonitetni hiši I d.o.o. (partnerska družba največje bonitetne hiše na svetu Dun & Bradstreet) dobiti podatke o povprečni zamudi plačil, ki so izračunani na podlagi vzorca plačil računov,
- podatkovna baza bonitetne hiše I d.o.o. je vsebovala njihov elektronski naslov, na katerega jim lahko pošljemo merski instrument.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

V nadaljevanju so najprej predstavljene predpostavke, nato pa še omejitve raziskave.

1.4.1 Predpostavke

Raziskava temelji na sedmih predpostavkah, in sicer:

1. Nепорavnavanje obveznosti podjetja v plačilnih rokih, določenih v pogodbi, na računu ali z zakonom, je neetično. To predpostavko podpira dejstvo, da je, glede na rezultate raziskave, narejene s strani Evropske komisije, 89 % podjetij mnenja, da bi morali sistematično zamujanje s plačili malim podjetjem opredeliti kot nepošteno poslovno prakso (Commission of the European Communities 2008). Tudi Kaptein je v svojem merskem instrumentu za ocenjevanje etičnega delovanja podjetij kot eno izmed neetičnih vedenj navedel kršitve plačilnih pogojev dobaviteljev (2008a).
2. Metodologija za določanje etične klime v podjetjih, ki sta jo razvila Cullen in Victor (1993), je primerna za določanje etične klime v slovenskih podjetjih. Njuna metodologija je bila na vzorcu slovenskih podjetij uspešno preizkušena že v preteklosti (Belak 2009, Belak in Mulej 2009 in Duh et al. 2010).
3. Metodologija določanja dimenzij etične klime, ki jo je razvila Arnaudova (2010), je primerna za analiziranje etične klime slovenskih podjetij.
4. Metodologija določanja dimenzij etične kulture, ki jo je razvil Kaptein (2008b), je primerna za analiziranje etične kulture v slovenskih podjetjih.
5. Povprečna plačilna zamuda, izračunana po metodologiji najstarejše slovenske bonitetne hiše »I d.o.o.«, partnerice Dun & Bradstreet (ki je ena največjih svetovnih bonitetnih hiš), je dovolj natančna ocena dejanske zamude plačil posameznega podjetja, vključenega v raziskavo.
6. Predpostavljamo, da lahko z odgovori respondentov ocenimo dejansko stanje etične klime in etične kulture.

1.4.2 Omejitve

Hipoteze, postavljene v doktorski disertaciji, smo poskušali dokazati na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih s pomočjo spraševanja in s pomočjo podatkov o plačilni disciplini, ki jih obdeluje bonitetna hiša »I d.o.o.«. Dobljene podatke smo statistično analizirali. Iz tega izhaja, da so najpomembnejše omejitve raziskave povezane s kvaliteto podatkov in postopkom njihove obdelave.

1. Prva omejitev raziskave je njena geografska omejenost na področje Slovenije. To pomeni, da ne moremo zagotovo trditi, da so dobljeni rezultati reprezentativni tudi za druge države.
2. V disertaciji smo se posluževali analitične statistike, kar pomeni, da so rezultati dobljeni na podlagi vzorca podjetij. Da bi zagotovili enako verjetnost za vse enote, da je določena enota izbrana v vzorec, smo se posluževali naključnostnega vzorčenja. Vendar pa predstavlja omejitev dejstvo, da so bila lahko izbrana samo podjetja, ki bodo zadostila vsem trem pogojem:
 - imela so 10 ali več zaposlenih,

- zanje je bilo mogoče pri bonitetni hiši I d.o.o. dobiti podatke o povprečni zamudi plačil, ki so izračunani na podlagi vzorca plačil računov,
 - podatkovna baza bonitetne hiše I d.o.o. je vsebovala elektronski naslov, da smo jim lahko poslali merski instrument.
3. Tretja in precej pomembna omejitev je odzivnost. Podjetja, vključena v vzorec, so prejela elektronsko pošto, v kateri smo jih prosili, da odgovorijo na merski instrument na spletni povezavi, napisani v e-pismu. Vemo, da je odzivnost takšnih raziskav relativno nizka.
 4. Četrto omejitev raziskave predstavlja kvaliteta merskih instrumentov. To pomeni, da so morala biti vprašanja v merskih instrumentih takšna, da bodo odgovori na vprašanja pokazali dejansko sliko etične klime v podjetju. Da bi zagotovili kvaliteto merskih instrumentov, smo izbrali že testirane merske instrumente avtorjev Cullena in Victorja (1993), Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b).
 5. Peto omejitev predstavlja kvaliteta podatkov. Pri etični klimi in etični kulturi je nevarnost, da bi anketiranci odgovarjali na vprašanja tako, da bi prikazovali zeleno in ne dejansko stanje v podjetju. To smo poskušali preprečiti tako, da je bilo v merskem instrumentu opozorilo, da ni nepravilnih odgovorov, ter prošnja, naj čim bolj realno ocenijo dejansko stanje v podjetju, kar pomeni, da naj podajo odgovore o dejanskem stanju in ne takšnem, kot bi si ga morda sami želeli. Pri podatkih o plačilni disciplini pa je omejitev točnost podatkov, saj so izračunani na podlagi vzorčenja.
 6. Zadnja omejitev se nanaša na dejstvo, da smo v vsakem podjetju anketirali samo eno osebo in smo predpostavljali, da smo dobili odgovore, ki prikazujejo dejansko stanje klime in kulture v podjetjih. To je sicer sprejemljivo in je praksa v raziskavah (na primer Kaptein 2011b, Treviño et al. 1998), ki se osredotočajo na primerjavo med podjetji in ne na skupno percepcijo znotraj posameznega podjetja, vendar pa bi z analiziranjem odgovorov več respondentov iz posameznega podjetja dobili bolj zanesljive podatke o etični klimi in kulturi v posameznem podjetju (Kaptein 2011b).

1.5 Metodološki pristop

Raziskava, izvedena v okviru doktorske disertacije, je usmerjena k iskanju novih spoznanj in zakonitosti in ima zato lastnosti temeljnega raziskovalnega dela. Temu primerne so tudi uporabljene metode raziskovalnega dela.

1.5.1 Metode raziskovanja v teoretičnem delu disertacije

Pri predstavljanju problematike plačilne nediscipline je uporabljena metoda deskripcije. V poglavju, v katerem sta opredeljeni klima in kultura podjetja, sta uporabljeni predvsem metoda deskripcije in kompilacije. Namen tega poglavja je namreč povzeti izsledke znanstvenoraziskovalnega dela več različnih avtorjev, da bi se predstavil teoretični okvir same raziskave.

V disertaciji se vseskozi izmenjujeta induktivna in deduktivna metoda raziskovanja, saj so se na podlagi posameznih dejstev, informacij, teorij oblikovali splošni sklepi, hkrati pa so se na podlagi splošnih sklepov in mnenj o pojavih oblikovali konkretni sklepi za konkretne situacije. Hipoteze smo postavili na podlagi deduktivne metode, saj smo jih oblikovali na podlagi splošnih stališč in spoznanj o raziskovalnem problemu. Sicer pa je sama raziskava induktivne narave, ker so se na podlagi vzorca podjetij oblikovali splošni sklepi, ki naj bi veljali za celotno populacijo.

1.5.2 Metode raziskovanja v empiričnem delu disertacije

V okviru izvedene empirične raziskave smo s pomočjo metode dokazovanja dokazali točnost (ali napačnost) postavljenih hipotez. Metoda dokazovanja je celovita metoda, v katero so vključeni številni metodološki pristopi.

1.5.2.1 Metode zbiranja podatkov

Vir podatkov o plačilni disciplini je bila bonitetna hiša »I d.o.o.«. Od njih smo za vsako podjetje, vključeno v raziskavo, dobili na podlagi vzorca prejetih računov izračunano povprečje zamude plačil v obdobju enega leta.

Podatki o etični klimi in etični kulturi v podjetjih so bili dobljeni s pomočjo spraševanja naključno izbranega vzorca tistih slovenskih podjetij, ki imajo 10 ali več zaposlenih in za katere je imela bonitetna hiša »I d.o.o.« podatek o povprečni zamudi plačil ter njihov elektronski naslov. Izvedeno je bilo spletno spraševanje, anketiranci pa so povabilo k sodelovanju v anketi dobili preko elektronske pošte.

V okviru raziskave smo uporabili tri merske instrumente:

- merski instrument za določanje etične klime po Cullenu in Victorju (1993),
- merski instrument za ocenjevanje dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) in
- merski instrument za ocenjevanje dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008b).

Vsi merski instrumenti so sestavljeni iz trditev in anketiranci so morali strinjanje oziroma nestrinjanje ocenjevati s pomočjo Likertove 6-stopenjske lestvice. Merska instrumenta za določanje tipa etične klime po Cullenu in Victorju (1993) in merjenje dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) sta sestavljena vsak iz 36 trditev, Kapteinov (2008b) merski instrument za določanje etične kulture pa iz 58 trditev.

Da bi se izognili napakam pri prevodu merskih instrumentov iz angleščine v slovenščino, smo merske instrumente najprej prevedli v slovenščino, nato pa nazaj v angleščino. Nato smo primerjali originalne trditve v merskih instrumentih v angleščini in prevod v angleščino ter pri vsaki trditvi preverili, ali bi bila potrebna sprememba slovenskega prevoda ali ne. Na koncu smo merske instrumente testirali in na podlagi rezultatov testiranja nekaj trditev preoblikovali.

Vsebinska veljavnost merskih instrumentov

Merski instrument je vsebinsko veljaven takrat, ko izbor tematike vprašanj dejansko pokriva cel spekter dimenzij področja, ki ga raziskujemo (Salkind 2011). Vsebinska veljavnost merskih instrumentov se presoja s pomočjo ekspertov. Strokovnjak s področja, na katerega se nanaša merski instrument, presodi, ali le-ta dejansko pokriva celotno raziskovano področje.

V okviru naše raziskave smo uporabili že razvite in uveljavljene merske instrumente. Vsebinsko veljavnost smo zagotovili tako, da smo uporabili merske instrumente znanstvenikov, ki jih priznavajo tudi drugi strokovnjaki s tega področja.

Victor in Cullen sta merski instrument za določanje tipa etične klime prvič predstavila v članku, objavljenem leta 1988, kasneje pa sta ga še dopolnila (Cullen in Victor 1993). Njuno strokovnost in mednarodno veljavo na področju etične klime dokazuje dejstvo, da skoraj 75 % raziskav s tega področja uporablja njuno metodologijo (Arnaud 2010).

Zaradi pogoste uporabe Victorjeve in Cullenove (1988; Cullen in Victor 1993) metodologije je bila le-ta podvržena številnim analizam in posledično tudi tarča določenih kritik (na primer Vaicys et al. 1996; Wimbush et al. 1997b). Kritike te metodologije so spodbudile Arnaudovo (2010), da je oblikovala novo metodologijo. Njena metodologija ima štiri dimenzije, med katerimi sta dve razdeljeni še na poddimenziji in v primerjavi z dvodimenzionalnim modelom Victorja in Cullena (1988) tako pokriva širši spekter dimenzij etične klime, kar zagotavlja še boljšo vsebinsko veljavnost.

Na področju etične kulture je bilo narejenih neprimerno manj raziskav kot na področju etične klime. Prvi merski instrument za merjenje etične kulture so razvili Treviño et al. (1998), vendar je meril zgolj eno samo dimenzijo etične kulture (Kaptein 2011b). Edini merski instrument, ki ocenjuje večdimenzionalni vidik etične kulture, je Kapteinov in z njim merimo osem dimenzij etične kulture (2011b). Glede na to, da Kapteinov merski instrument vsebuje osem dimenzij etične kulture, merski instrument Treviñinove, Butterfielda in McCabeja pa zgolj eno, je Kapteinov primernejši izbor merskega instrumenta za raziskovanje etične kulture, saj pokriva širši spekter etične kulture.

Izpolnjevanje veljavnosti kriterija pri uporabljenih merskih instrumentih

Ko govorimo o veljavnosti kriterija, nas zanima, ali so rezultati merskih instrumentov sistematično povezani z ostalimi kriteriji (Salkind 2011). Merski instrumenti, ki merijo etično klimo ali etično kulturo, izpolnjujejo kriterij veljavnosti, če lahko z empiričnimi podatki potrdimo, da etična klima in etična kultura vplivata na etično vedenje podjetij.

Ker je izmed vseh treh v naši raziskavi uporabljenih merskih instrumentov merski instrument Cullena in Victorja (1993) najstarejši, je bil tudi največkrat testiran. Predvsem zaradi odkritij številnih neetičnih dejanj v podjetjih je naraslo število raziskav, ki so iskale povezavo med tipom etične klime in neetičnim vedenjem (na primer Appelbaum et al. 2005, Peterson 2002b, Treviño et al. 1998, Vardi 2001).

Številne raziskave so dokazale povezavo med tipi etične klime in neustreznim vedenjem (Martin in Cullen 2006).

Arnaudova je veljavnost kriterija svojega merskega instrumenta dokazala na podlagi korelacij med etično klimo podjetja in njegovim etičnim vedenjem, sledenjem zastavljenim etičnim programom, vedenjem zaposlenih v podjetju (pripravljenost pomagati) ter deviantnim vedenjem v medosebnih odnosih med zaposlenimi (2010). Arnaudova je dokazala je, da skupne percepcije vseh dimenzij etične klime obstajajo in imajo vpliv na etično odločanje in vedenje posameznikov v podjetjih (prav tam).

Kaptein je poleg merskega instrumenta za merjenje etične kulture podjetja (2008b) razvil tudi merski instrument za merjenje neetičnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu (2008a). V raziskavi, pri kateri je uporabil oba merska instrumenta, je dokazal, da je šest izmed osmih dimenzij etične kulture negativno povezanih z opazovanim neetičnim vedenjem. Raziskava je bila narejena na vzorcu 341 skupin, ki so bile sestavljene iz direktorja in dveh njegovih neposredno podrejenih oseb (Kaptein 2011b).

1.5.2.2 Metode obdelave podatkov

Statistična metoda predstavlja skupek metod, s pomočjo katerih analiziramo pojave, zakonitosti in vzročno-posledične povezanosti. Kvantitativne statistične metode smo v naši raziskavi uporabili za obdelavo podatkov, dobljenih s pomočjo spraševanja, in za obdelavo podatkov o plačilni disciplini podjetij.

Deskriptivna statistika je bila v naši raziskavi uporabljena za opis izbranega vzorca podjetij. S frekvenčno porazdelitvijo smo prikazali porazdelitev podjetij glede na zamudo plačil.

Ali uporabljeni merski instrumenti izpolnjujejo kriterij veljavnosti konstrukta, se pravi, ali je v ozadju merjenih etičnih vprašanj (dimenzij) neka implicitna kategorija višjega reda (konstrukt), smo preverili z raziskovalno faktorsko analizo. Zanesljivost uporabljenih merskih instrumentov pa se je testirala z merilom notranje konsistentnosti (Cronbachovo alfa), ki nam je pokazalo, ali so bila vprašanja v merskem instrumentu med seboj konsistentna in so dejansko predstavljala eno dimenzijo, en konstrukt oziroma eno področje interesa.

Vse tri v raziskavi zastavljene hipoteze smo preverjali tako, da smo izračunali korelacijske koeficiente med spremenljivkami, nato pa smo z multiplo regresijo oblikovali modele, s katerimi smo pojasnili neodvisno spremenljivko.

Tabela 1 sistematično prikazuje značilnosti merskih instrumentov in v raziskavi uporabljenih statističnih metod.

Pri vseh treh zastavljenih hipotezah je odvisna spremenljivka plačilna disciplina, neodvisne spremenljivke pri posamezni hipotezi so:

1. hipoteza: tipi etične klime po Cullenu in Victorju (1993),
2. hipoteza: dimenzije etične klime po Arnaudovi (2010) in
3. hipoteza: dimenzije etične kulture po Kapteinu (2008b).

Tabela 1: Prikaz lastnosti uporabljenih merskih instrumentov in statistične obdelave

Merjenje	Vprašanja			Obdelava podatkov	
	Tip	Število	Kaj se meri oz. ocenjuje	Konvergentna veljavnost in zanesljivost	Vpliv na plačilno nedisciplino
Tip etične klime (Cullen in Victor)	Likertova lestvica (6 st.)	36	Pripadnost tipu etične klime (9 teoretičnih tipov)	Raziskovalna faktorska analiza	Korelacijski koeficienti
Dimenzije etične klime (Arnaudova) + Dimenzije etične kulture (Kaptein)		36 + 58	4 oziroma 6 dimenzij etične klime (dve dimenziji sta razdeljeni na poddimenziji) + 8 dimenzij etične kulture		

S Pearsonovim koeficientom korelacije smo analizirali korelacijo med neodvisnimi spremenljivkami in povprečno zamudo plačil podjetij, izraženo v dnevih. Ker je obstajala možnost, da katera izmed spremenljivk ne vpliva na povprečno dolžino zamude, vpliva pa na to, ali je podjetje reden plačnik ali ne, smo analizirali tudi korelacije med neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino v obliki binarne spremenljivke (podjetja smo zato razdelili v dve skupini, in sicer na tista, ki spoštujejo plačilni rok, in tista, ki s plačili zamujajo). Korelacijo med neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino v obliki binarne spremenljivke smo analizirali s korelacijskim koeficientom dveh serij.

S pomočjo multiple regresije smo nato oblikovali funkcijo plačilne nediscipline. Najprej smo oblikovali tri modele regresije. V vsakem izmed njih smo plačilno nedisciplino pojasnjevali z neodvisnimi spremenljivkami ene izmed uporabljenih metodologij. V četrtem modelu pa smo plačilno disciplino pojasnjevali z dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in dimenzijami etične kulture po Kapteinu (2008b) (podatke z dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in dimenzijami etične kulture po Kapteinu (2008b) smo namreč dobili na podlagi istega vzorca podjetij). Primarno je bila v raziskavi uporabljena linearna multipla regresija. Z njo smo pojasnili, kakšno povprečno zamudo, izraženo v dnevih, lahko pričakujemo od podjetja glede na njegove vrednosti neodvisnih spremenljivk. V primeru, ko smo s korelacijskimi koeficienti ugotovili, da ni korelacij med neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino kot razmernostno spremenljivko, obstaja pa korelacija med neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino kot binarno spremenljivko, smo uporabili še logistično regresijo. Z njo sicer ne moremo pojasnjevati zamude v dnevih, lahko pa napovedujemo, ali bo neko podjetje s plačili zamujalo ali ne glede na njegove neodvisne spremenljivke.

1.6 Prispevek k znanosti

Izvirnost teme doktorske disertacije je v tem, da se problematike plačilne nediscipline loteva s povsem drugačnega vidika kot ostale raziskave na tem področju.

Do sedaj izvedene raziskave s področja plačilne discipline se v večini primerov osredotočajo zgolj na merjenje obsega in trenda problematike ter primerjave plačilne discipline med posameznimi državami (na primer: Intrum Justitia 2008a, Intrum Justitia 2008b, Intrum Justitia 2009, Intrum Justitia 2010, Intrum Justitia 2011b). Raziskave, ki obravnavajo korelacijo med plačilno disciplino in neodvisnimi spremenljivkami, so redke, pa tudi te raziskave se večinoma osredotočajo na raziskovanje korelacije med plačilno disciplino in pokazatelji finančnega stanja podjetja (na primer: Prašnikar et al. 2010). Potem so tukaj še raziskave, ki se ukvarjajo z oblikovanjem različnih modelov odločanja in v model vključijo tudi tveganje zamude plačil ali tveganje neplačil (na primer: Scherr 1996, Tsai 2008 in Tsai 2011).

Zato je očitno prispevek naše raziskave k znanosti v tem, da analizira, v kolikšni meri je plačilna nedisciplina podjetij povezana z etično klimo ter etično kulturo podjetij. Ker se je delno potrdila tako hipoteza, da etična klima podjetja vpliva na plačilno disciplino podjetij, kot tudi hipoteza, da etična kultura podjetja vpliva na plačilno disciplino podjetja, smo s tem položili povsem nove temelje za oblikovanje ustreznih politik in ukrepov v boju proti plačilni nedisciplini. Dosedanji ukrepi, ki sta jih sprejeli Slovenija in Evropska unija, namreč do danes niso prinesli zelenih rezultatov.

Plačilna nedisciplina je trenutno eden izmed najbolj aktualnih gospodarskih problemov tako v Sloveniji kot v ostalih državah Evropske skupnosti. Kljub temu nismo našli niti ene raziskave, ki bi plačilno (ne)disciplino skušala pojasniti s pomočjo etične klime ali s pomočjo etične kulture podjetij.

1.7 Struktura disertacije

V prvem poglavju smo uvodno predstavili problem, teoretično ozadje, cilje raziskave, predpostavke in omejitve, metodološki pristop in prispevek k znanosti. V drugem poglavju sta podrobneje predstavljena koncepta etične klime in etične kulture podjetja ter najpomembnejših metodologij, s katerimi ta dva koncepta merimo. V tretjem poglavju je prikazano stanje plačilne nediscipline v Evropi in Sloveniji. V okviru tega poglavja so prikazani zgolj najpomembnejši podatki o zamujanju s plačili v Evropi, preostali podatki, vezani na plačilne navade v Evropi, pa so v prilogi A. Analiza povezav etične klime in etične kulture s plačilno disciplino je narejena v četrtem poglavju. Povzetek rezultatov raziskave je narejen v petem oziroma zadnjem poglavju. V tem poglavju so predlagane tudi možne usmeritve nadaljnjih raziskovanj. Poleg že omenjene priloge A je disertaciji priložena še priloga B, v kateri so predstavljeni vsi trije merski instrumenti, ki smo jih uporabili v raziskavi.

2 OPREDELITEV ETIČNE KLIME IN ETIČNE KULTURE PODJETJA

V tem poglavju sta opredeljeni etična klima in etična kultura podjetja. Ker koncepta opredeljevanja etične klime in etične kulture izhajata iz konceptov opredeljevanja klime podjetja in kulture podjetja, sta najprej na kratko predstavljena slednja.

2.1 Klima in kultura podjetja

V strokovni in znanstveni literaturi lahko najdemo različne definicije klime podjetja, kot tudi različne definicije kulture podjetja (namesto klime in kulture podjetja se pogosto uporabljata tudi izraza organizacijska klima in organizacijska kultura). O pomenu posameznega pojma si avtorji niso povsem enotni. Nekateri avtorji zastopajo mnenje, da izraza pomenita isto, medtem ko drugi dokazujejo potrebo po ločevanju teh dveh pojmov (Lipičnik 1999). Med prve tako sodi na primer Denison (1996), ki pravi, da razlika med klimo in kulturo, tako kot sta tipično predstavljeni v literaturi, ni razlika v vsebini fenomena, ki se ga raziskuje, ampak je bolj razlika v zornem kotu opazovanja fenomena. Spet tretji enega izmed teh dveh pojmov vidijo kot nadpomenko drugega. Tako Lipičnik pravi, da »je videti, da je kultura podjetja le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij klime podjetja« (1999, 205), Cullen et al. pa etično klimo vidijo kot »komponento kulture podjetja« (1989, 51).

Kavčič pravi, da so podobnosti med pojmom zlasti v naslednjem (2010):

- oba pojma se nanašata na karakteristike vedenja v podjetju, pri čemer se domneva neka stopnja usklajenosti in doslednosti v vedenju članov podjetja - poznavanje podlag teh usklajenosti pa vodi k razumevanju dejavnosti podjetja in posameznikov v njej,
- oba pojma vključujeta veliko skupino raznolikih pojavov – od temeljnih domnev, skupnih članom podjetja, do konkretnih vzorcev vedenja v podjetju (čepprav so se raziskovalci kulture ukvarjali bolj s temeljnimi domnevami, skupnimi notranjim udeležencem podjetja, raziskovalci klime pa bolj z vedenjskimi vzorci notranjih udeležencev podjetja),
- oba pojma imata enako nalogo – pojasnjujeta, kako vedenjske značilnosti nekega sistema vplivajo na vedenje posameznikov in kako vedenje posameznikov v daljšem časovnem obdobju oblikuje karakteristike podjetij.

Na podlagi podobnosti Kavčič (2010) zaključí, da gre za podobna pojava in razlika med njima ni toliko v predmetu proučevanja kot v uporabljenih metodah. To pa je zelo blizu trditvi Denisona (1996), da gre za razliko v zornem kotu opazovanja fenomena.

Razlike med klimo in kulturo pa Kavčič (2010) vidi predvsem v naslednjem:

- zgodovinski izvor klime podjetja je v psihologiji, kulture podjetja pa v kulturni antropologiji in etnologiji,
- klima podjetja se omejuje na opis realnosti okolja v podjetju in je usmerjena k merjenju nekaterih pojmov v podjetju, medtem ko je cilj kulture podjetja razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja notranjih udeležencev (lastnikov, managementa in ostalih zaposlenih) itd.,

- klima podjetja odseva doživljanje realnosti ljudi v podjetju in jo skoraj izključno merimo z merskimi instrumenti, kultura podjetja pa se ukvarja bolj z objektivnimi pojavi, ki obstajajo tudi, če se jih ljudje v podjetju ne zavedajo.

2.2 Etična klima

Tako kot posamezniki imajo tudi podjetja svoja lastna etična načela, ki pomagajo oblikovati njihov značaj (Cullen et al. 1989). Podjetja so socialni akterji, ki so odgovorni za etično oziroma neetično vedenje svojih zaposlenih (Victor in Cullen 1988).

Teorija etične klime se je razvila na podlagi močnih teoretičnih argumentov (Martin in Cullen 2006) in je nedvomno najbolj popularen in vpliven konceptualni temelj na področju poslovne etike (Martin in Cullen 2006; Webber 2007). Etična klima je skupna percepcija o tem, kaj sestavlja pravilno vedenje notranjih udeležencev (Deshpande 1996b; Bartels et al. 1998; Martin in Cullen 2006; Lemmergaard in Lauridsen 2008; Saini in Martin 2009; Deshpande et al. 2011) in služi kot psihološki mehanizem, s pomočjo katerega se upravlja z etičnimi vprašanji (Martin in Cullen 2006). Lahko rečemo, da etična klima »informira« zaposlene o tem, kako posameznik lahko in kako bi moral ravnati v odnosu z drugimi (Belak in Mulej 2009), se pravi, da postavlja norme za sprejemljivo in nesprejemljivo vedenje posameznika v podjetju in v odnosu do podjetja (DeConinck 2011).

Ravno tako kot osebna etika usmerja vedenje posameznika takrat, ko mora sprejeti odločitve, ki vplivajo na druge, tako tudi etična klima podjetja usmerja podjetja pri njihovem vedenju, kadar so soočena s konfliktom vrednot (Cullen et al. 1989). Gre v bistvu za vpliv na notranje udeležence podjetja, da izberejo alternative, ki so s stališča podjetja »dobre« (Victor in Cullen 1988; Bartels et al. 1998), zato lahko rečemo, da etična klima vpliva na proces etičnega presojanja in odločanja v podjetju (Lemmergaard in Lauridsen 2008). Podjetjem pomaga določiti, pri katerih vprašanjih oziroma odločitvah zaznavajo zaposleni etično komponento in katere kriterije naj uporabljajo pri presoji o tem, kako naj rešijo takšno etično vprašanje (Cullen et al. 1989). Cullen et al. etično klimo primerjajo z lečo, skozi katero zaposleni ocenjujejo in vrednotijo situacije (2003). Vse vrednote, ki se nanašajo na vprašanje, kaj je prav in kaj narobe, pripomorejo k rasti etične klime v podjetju (Cullen et al. 1989).

Konceptualno gledano je etična klima eden izmed tipov klime v podjetju (Martin in Cullen 2006), in sicer bi jo lahko opisali kot tisti tip klime, ki odraža vrednote, politike, procese in prakse podjetja, ki imajo etično komponento (Cullen et al. 2003). Sestavljajo jo skupne percepcije (ki temeljijo na opazovanjih, ne pa na občutkih ali odnosih) zaposlenih o tem, kako podjetje (ali njegovi deli) gleda na etične dileme in kako jih rešuje (Cullen et al. 1989; Bartels et al. 1998; Wimbush in Shepard 1994) oziroma kako naj bi se ravnalo v primeru etičnih vprašanj ter kakšno je pravilno etično vedenje (Deshpande et al. 2000).

Tipična vprašanja, ki odražajo lastnosti etične klime v podjetju, so (Barnett in Vaicys 2000, 352):

- »Katera vprašanja so etičnega značaja?

- Kateri so primerni kriteriji odločanja?
- Kaj je pravilna alternativa s stališča podjetja?
- Kaj naj naredim?«

2.2.1 Metodologija merjenja etične klime Cullena in Victorja (1993)

Pionirja na področju raziskovanja etične klime podjetij sta Victor in Cullen (1988) (Lemmergaardin Lauridsen 2008). Za merjenje etične klime v podjetjih se večinoma uporablja prav njuna tipologija in njun merski instrument (Webber 2007). Njuna teorija in orodje za merjenje etične klime sta osnova za skoraj 75 % vseh študij na področju etične klime (Arnaud 2010) in sta tako logično izhodišče za začetek raziskovanja metod in merilnih instrumentov za merjenje etične klime v podjetjih (Webber 2007).

Victor in Cullen (1988) sta razvila dvodimenzionalno tipologijo etičnih klim. Prva dimenzija predstavlja etični kriterij, uporabljen pri sprejemanju odločitev. Druga dimenzija, poimenovana mesto analize, predstavlja referenčno skupino, na kateri je fokus pri uporabi etičnega kriterija.

2.2.1.1 Dimenzija etičnega kriterija

Dimenzija etičnega kriterija temelji na Kohlbergovi (1969) teoriji moralnega presojanja (Cullen et al. 1989). Harvardski profesor Lawrence Kohlberg je najverjetneje najbolj poznan znanstvenik na področju psihologije etike (Cullen et al. 1989). Kohlberg (1969) pravi, da se ljudje razvijamo v moralnem smislu od zgodnjega otroštva do odraslih let in tekom tega procesa uporabljamo različne etične kriterije pri moralnem presojanju, pri tem pa z izrazom moralno presojanje označuje proces razmišljanja o tem, kako bi bilo potrebno rešiti moralno dilemo (Cullen et al. 1989). Po njegovi teoriji ima moralno presojanje šest stopenj, ki so združene v treh nivojih (Colby in Kohlberg 1990):

1. Predkonvencionalni nivo (faza 1 in 2)

Predkonvencionalni nivo je nivo večine otrok do devetega leta starosti, nekaterih najstnikov in večino mladoletnih in odraslih kršiteljev zakonov. Posamezniki, za katere je značilen ta nivo moralnega presojanja, še niso prišli do stopnje, ko bi resnično razumeli in se ravnali po družbeno sprejetih moralnih normah in pričakovanjih. Osebe v tej fazi na pravila in družbena pričakovanja gledajo kot na nekaj, kar je ločeno od njih oziroma jim je vsiljeno od zunaj (teh pravil in pričakovanj še niso sprejeli za svoja).

2. Konvencionalni nivo (faza 3 in 4)

Konvencionalni nivo je nivo večine najstnikov in odraslih v večini družb. Konvencionalen ne pomeni, da posamezniki na tem nivoju niso sposobni razlikovati med moralo in družbenimi navadami, ampak to, da se morala sestoji iz skupnih družbenih sistemov moralnih pravil, vlog in norm. Osebe na tem nivoju so družbena pravila in pričakovanja sprejeli za svoja. Osebe na tem nivoju se od tistih na predkonvencionalnem nivoju razlikujejo po tem, da pri presojanju upoštevajo družbeno odobravanje, lojalnost osebam, skupinam ali avtoriteti in dobrobit ostalih v družbi.

3. Načelni ali postkonvencionalni nivo (faza 5 in 6)

Postkonvencionalni nivo doseže samo manjšina odraslih, in to običajno šele po starosti 20-25 let. Ti posamezniki razumejo in v splošnem sprejemajo družbena pravila, ampak njihovo sprejemanje družbenih pravil temelji na sprejemanju splošnih moralnih principov, na katerih temeljijo ta pravila. V nekaterih primerih pa ti principi pridejo v konflikt z družbenimi pravili in v teh primerih posamezniki na postkonvencionalnem nivo presojajo na podlagi principov in nedružbenih pravil.

V okviru vsakega posameznega nivoja sta dve fazi, pri čemer je druga bolj napredna in organizirana oblika splošne perspektive posameznega nivoja.

V nadaljevanju je vsak nivo podrobneje predstavljen v tabelah 2-4 glede na:

- kaj se posamezniku zdi pravilno,
- zakaj se posameznik vede pravilno in
- kakšna je sociomoralna perspektiva faze.

Tabela 2: Prva faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)

Nivo I Predkonvencionalen nivo	Kaj je pravilno	Razlogi za pravilno vedenje
Faza 1: Heteronomna morala	Izogibati se kršitvi pravil, zaradi katere si lahko kaznovan, poslušnost (zaradi lastnih koristi oziroma izogibanja kaznim) in izogibanje fizičnim poškodbam oseb in predmetov.	Izogibanje kaznim in superiorna moč avtoritet.
Faza 2: Individualizem, instrumentalni namen in menjava	Upoštevanje pravil, samo kadar je to v posameznikovem neposrednem interesu, delovanje v smeri uresničevanja lastnega interesa in potreb in dopuščanje ostalim, da počno enako. Pravilno je tudi, kar je pošteno, kar je enakovredna menjava, dogovor.	Zadovoljevanje svojih potreb in interesov v svetu, v katerem imajo svoje interese tudi ostali.

Vir: Colby & Kohlberg, 1990, str. 18-19.

Tabela 3: Druga faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)

Nivo II Konvencionalen nivo	Kaj je pravilno	Razlogi za pravilno vedenje
Faza 3: Vzajemna medosebna pričakovanja, odnosi in medosebni konformizem	Živeti tako, kot pričakujejo ljudje, ki so ti blizu oziroma tako kot ljudje na splošno pričakujejo od osebe v tvoji vlogi sina, brata, prijatelja ... »Biti dober« je pomembno in pomeni imeti dobre motive in kazati skrb za druge. Pomeni tudi ohranjati medsebojne odnose, kot na primer zaupanje, pripadnost, spoštovanje in hvaležnost.	Potreba po tem, da si dobra oseba v svojih lastnih očeh in v očeh drugih. Skrb za druge. Vera v zlato pravilo (nikoli ne naredi nekomu tisto, kar nočeš, da bi kdo naredil tebi). Želja po vzdrževanju pravil in avtoritet, ki podpirajo stereotipno dobro vedenje.
Faza 4: Socialni sistem in zavest	Izpolnjevanje dejanskih dolžnosti, ki si jih sprejel. Zakone je potrebno spoštovati, razen ob ekstremnih primerih, ko pride do konflikta z ostalimi družbenimi dolžnostmi. Pravilno je prispevati družbi, skupini ali instituciji.	Zaradi vzdrževanje institucije kot celote, preprečevanje zrušitve sisteme («če bi vsi tako delali») ali imperativa zavesti za izpolnjevanjem lastnih obveznosti.

Vir: Colby & Kohlberg, 1990, str. 18-19.

Otrok tekom razvoja postaja boljši glede razumevanja in integriranja različnih pogledov na moralno vprašanje in upoštevanja več relevantnih situacijskih faktorjev (Colby et al. 1983) in vsaka naslednja faza predstavlja pravilnejši način sprejemanja in opravičevanja moralnih odločitev (Colby et al. 1983). Vrstni red faz v razvoju moralnega presojanja je enak pri vseh posameznikih (Colby et al. 1983). V praksi se je izkazalo, da je faza 6 bolj teoretična kot praktična, saj je težko najti posameznike, za katere bi lahko rekli, da sodijo v fazo 6 in tudi faza 5, je precej redka, saj vanjo sodi samo približno 5 % populacije (Colby et al. 1983).

Zanimivo je, da s temi tremi nivoji moralnega presojanja sovpadajo tri glavne moralne filozofije (Cullen et al. 1989; VanSandt et al. 2006):

- egoizem – maksimiziranje lastnega interesa (sovpada s prvim nivojem),
- dobronamernost – maksimiziranje skupnih interesov (sovpada z drugim nivojem) in
- načelnost – upoštevanje nalog, pravil, zakonov ali standardov (sovpada s tretjim nivojem).

Tabela 4: Tretja faza moralnega presojanja po Kohlbergu (1969)

Nivo III Postkonvencionalni ali načelni nivo	Kaj je pravilno	Razlogi za pravilno vedenje
Faza 5: Socialna pogodba in individualne pravice	Zavedanje, da imajo ljudje različne vrednote in mnenja in da je večina vrednot in pravil odvisna od tvoje skupine. Ta relativna pravila je načeloma potrebno upoštevati, ampak na nepristranski način in zato ker predstavljajo družbeno pogodbo. Nekatere nerelativne vrednote in pravice, kot na primer življenje in svoboda, je potrebno upoštevati v vseh družbah ne glede na večinsko mnenje.	Občutek zavezanosti k upoštevanju zakonov zaradi posameznikove družbene pogodbe, da bo oblikoval in upošteval zakone za dobrobit vseh in za zaščito pravic vseh ljudi. Občutek prostovoljne pogodbene pripadnosti družini, prijateljstvu, zaupanju in delovnim obveznostim. Skrb za zakone in obveznosti temelji na racionalni kalkulaciji skupne koristi »največje dobro za največ ljudi«.
Faza 6: Univerzalni etični principi	Sledenje lastnih izbranih etičnih principov. Konkretni zakoni ali družbene pogodbe so običajno veljavni, ker temeljijo na takšnih principih. Če pa zakoni kršijo principe, se posameznik ravna v skladu s principi. Principi so univerzalni principi pravice: enakost človeških pravic, spoštovanje dostojanstva ljudi kot posameznikov.	Vera racionalnega človeka v veljavnost univerzalnih moralnih principov in občutek osebne pripadnosti tem principom.

Vir: Colby & Kohlberg, 1990, str. 18-19.

Moralno filozofijo lahko namreč delimo na dve veji: teleološko in deontološko. Teleološke moralne filozofe zanimajo predvsem rezultati oziroma posledice pri etičnih dilemah, medtem ko se deontološki filozofi ne osredotočajo samo na posledice, ampak bolj na principe in /ali dolžnosti, povezane s situacijo (VanSandt et al. 2006). Teleološko moralno filozofijo lahko nato razdelimo na dve skupini – ena v ospredje postavlja posameznega moralnega agenta (egoizem), druga pa daje vsem vključenim akterjem enako težo (utilitarianizem ali dobronamernost) (VanSandt et al. 2006).

Poleg tega, da sta Victor in Cullen (1988) potegnili vzporednico med tremi nivoji moralnega presojanja po Kohlbergu (1969) in tremi glavnimi razredi etične teorije - egoizem (predkonvencionalni nivo), dobronamernost (konvencionalni nivo) in načelnost (postkonvencionalni nivo ali načelni nivo), sta predpostavila tudi, da obstajajo različne

etične klime, ki se med seboj razlikujejo v smislu etičnih teorij oziroma nivojev moralnega presojanja. Kohlbergova teorija moralnega razvoja in večina moralnih filozofov na splošno predvideva, da so etični kriteriji, uporabljeni pri moralnem presojanju, med seboj precej različni, praktično nekompatibilni med seboj (Cullen et al. 1989). Glede na to, da ta nekompatibilnost velja za posameznike, sta Victor in Cullen (1988) predvidevala, da bodo tudi etične klime podjetij med seboj različne in da bi lahko podjetja, ravno tako kot posameznike, okarakterizirali kot instrumentalne (egoizem), skrbne (dobronamernost) ali načelne (1993). V svoji dvodimenzionalni klasifikaciji etičnih klim sta tako na y os zapisala tri tipe moralnega presojanja, in sicer egoizem, dobronamernost in načelnost.

Egoizem lahko opišemo kot zelo individualističen način moralnega presojanja (Weber in Seger 2002). Egoizem sugerira, da je potrebno etične dileme ocenjevati po posameznikovi subjektivni presoji tega, kaj bi maksimiziralo njegov lasten interes, pri tem pa lahko lasten interes definiramo v obliki dobrega počutja, užitka, moči, sreče ali drugih kriterijev, ki promovirajo želje in interese posameznika (Barnett in Vaicys 2000). Pri tipu egoistične klime je torej posameznikov interes primaren dejavnik pri moralnem presojanju (1988). Potrebe in interesi ostalih niso pomembni, saj norme spodbujajo osredotočenost na zadovoljevanje osebne koristi (Cullen et al. 2003). Klima, za katero je značilen egoistični način presojanja, kaže na pripravljenost posameznika narediti karkoli, kar je potrebno, da bi se dosegli osebni interesi posameznika ali podjetja (Flannery and May 2000).

Normativen sistem, ki temelji na dobronamernosti, poudarja pomen dobrobiti ostalih (Barnett in Vacys 2000). Posamezniki, ki sprejemajo odločitve na podlagi kriterija dobronamernosti, vzamejo v obzir vse posameznike oziroma skupine, na katere bi odločitev lahko vplivala, in sprejmejo takšno odločitev, ki najbolj zadovolji potrebe vseh, tudi če zato njihove lastne potrebe ostanejo nezadovoljene ali ne povsem zadovoljene (Weber in Seger 2002). Etična klima, za katero je značilna dobronamernost, spodbuja razmišljanje o vplivu odločitev na ostale – na primer na neposredno delovno skupino posameznika, zaposlene v podjetju, kupce, ostale udeležence (ang: stakeholders) in družbo na splošno (Barnett in Vacys 2000). Za dobronamerno etično klimo je torej značilna iskrena skrb za dobrobit ostalih (Wimbush in Shepard 1994). Dobronamerna klima spodbuja pri zaposlenih percepcijo podpore s strani podjetja (Cullen et al. 2003).

Pri odločanju na podlagi kriterija načelnosti se odločitve smatrajo za etične, če so v skladu z univerzalnimi etičnimi principi, ki so precej nefleksibilne glede tega, kaj je prav in kaj narobe (Barnett in Vaicys 2000).

Ker pa je klima organizacijski koncept oziroma koncept skupine, so etične klime samo klasifikacija skupin ali podjetij in zato avtorja (Victor in Cullen 1988) ne predpostavljata zaporednih razvojnih faz, ki so v veljavi pri posamezniku (Kohlberg 1969).

2.2.1.2 Dimenzija mesta analize

Pri etičnem presojanju analiziramo vpliv posamezne odločitve na posameznika (nas) ali na neko skupino. Ta posameznik ali skupina, na katero se osredotočamo pri moralnem presojanju, se imenuje referenčna skupina. Dimenzija »mesto analize« predstavlja referenčno skupino, na katero se osredotočamo pri moralnem presojanju (Victor in Cullen 1988) in izhaja iz socioloških teorije (na primer: Merton 1957, 1968; Gouldner 1957, 1958). Merton (1957, 1958) je v svojem delu na področju organizacijskih vlog in referenčnih skupin identificiral različne referenčne skupine, ki vplivajo na vedenje posameznikov in na odnose v podjetjih. Razlikoval je med lokalno in svetovljansko vlogo – pri lokalni vlogi so referenčne skupine znotraj podjetja, medtem ko so pri svetovljanski zunaj podjetja in se nanašajo na skupnost ali družbo kot celoto (Cullen et al. 1989). Tudi Gouldner (1957, 1958) je uporabil koncept lokalnih in svetovljanskih vlog zato, da je ločil »profesionalnega človeka« od »človeka podjetja« glede na to, od koga posameznik sprejema načela glede tega, kaj je primerno in kaj neprimerno vedenje. Tisti posamezniki, pri katerih je v ospredju lokalno mesto, analize so zelo pripadni podjetju in čutijo manjšo pripadnost specializiranim sposobnostim, poistoveteni so z normami in vrednotami neposrednega delovnega okolja in se pri svojem vedenju zgledujejo po tem neposrednem delovnem okolju, medtem ko so posamezniki, pri katerih je v ospredju svetovljansko mesto analize, manj pripadni podjetju in bolj svojim specializiranim znanjem in sposobnostim in se zgledujejo po profesionalnih organizacijah, etičnih kodeksih, vezanih na njihov poklic ali zakonodaji, ne pa na primer po specifičnih vedenjskih normah podjetja (Lemmergaard in Lauridsen 2008).

Poleg dveh referenčnih skupin, identificiranih s strani Mertona (1957, 1968) in Gouldnerja (1957, 1958), sta Victor in Cullen 1988 uvedla še trejo referenčno skupino (oziroma mesto analize), ki sta jo poimenovala individualna. V dvodimenzionalni klasifikaciji etičnih klim mesto analize predstavlja x os in je torej razdeljeno v tri kategorije (Victor in Cullen 1988):

- Individualni fokus ali mesto analize,
- lokalni fokus ali mesto analize in
- svetovljanski fokus ali mesto analize.

Pri individualnim mestu analize je v procesu moralnega presojanja v ospredju posameznik (njegova osebna etika ali njegov osebni interes), pri lokalnem mestu analize je to podjetje ali delovna skupina (kaj je najbolje za podjetje, politika podjetja, praksa v podjetju), pri svetovljanskem mestu analize pa gre za upoštevanje zunanjih virov pri moralnem presojanju, kot na primer profesionalnih organizacij ali zakonov (Victor in Cullen 1988). Pri reševanju etičnega vprašanj si torej glede na mesto analize oziroma referenčno skupino zastavimo eno izmed naslednjih vprašanj (Weber in Seger 2002, 72):

- »Kaj jaz mislim, da je pravilno?« (odgovor je odvisen od posameznikove osebne etike),
- »Kaj mi mislimo daje pravilno?« (odgovor temelji na tem, kako bi ostali v podjetju rešili zadevo) in

- »Kaj oni mislijo, da je pravilno?« (odgovor temelji na zunanjem viru etičnih standardov).

Čeprav mesto analize identificira izhodišče za moralno presojanje, je odnos med mestom analize in etičnim kriterijem različen pri različnih etičnih kriterijih (Victor in Cullen 1988):

- Mesta analize pri egoističnem kriteriju presojanja
V kontekstu egoističnega kriterija mesto analize predstavlja identifikacijo določenega »sebe« (na primer: posameznik, podjetje), v katerega interesu bi bilo potrebno ravnati. Pri individualnem mestu analize je egoističen kriterij definiran kot preučevanje potreb in preferenc samega sebe (na primer: osebni dobički, samoobramba). Pri lokalnem mestu analize je egoističen kriterij definiran kot preučevanje potreb podjetja (na primer: dobiček podjetja, strateška prednost). Pri svetovljanskem mestu analize pa je egoističen kriterij definiran kot preučevanje interesov večjih družbenih ali ekonomskih sistemov (na primer: učinkovitost).
- Mesta analize pri dobronamernem kriteriju presojanja
V kontekstu dobronamernega kriterija presojanja mesto analize identificira člane podjetja »kdo smo« in postavi meje za »naše zadeve«. Pri individualnem mestu analize je dobronameren kriterij presojanja definiran kot upoštevanje drugih ljudi, ki niso člani podjetja (na primer: prijateljstvo, recipročnost). Pri lokalnem mestu analize je dobronameren kriterij presojanja definiran kot upoštevanje kolektiva podjetja (na primer: timski duh). Pri svetovljanskem mestu analize pa je dobronameren kriterij presojanja definiran kot upoštevanje skupnosti izven podjetja (na primer: socialna odgovornost, zakoni, vera).
- Mesta analize pri načelnem kriteriju presojanja
V kontekstu načelnega kriterija presojanja mesto analize definira vire principov, ki naj bi se uporabljali v podjetju. Pri individualnemu mestu analize te principe izbere posameznik sam. To pomeni, da se pričakuje pri tej klimi, da se bodo posamezniki vedli po svoji osebni etiki. Pri lokalnem mestu analize je vir principov v podjetju (na primer: pravila in postopki). Pri svetovljanskem mestu analize je vir principov zunaj podjetja (na primer: zakonodajni sistem, profesionalne organizacije). To pomeni, da je pri lokalnem in pri svetovljanskem mestu analize posameznik voden z viri principov, ki niso njegovi lastni in torej niso odvisni od njegovih lastnih etičnih preferenc.

Tako kot smo rekli, da obstaja nekompatibilnost med različnimi etičnimi kriteriji, sta Merton (1957, 1968) in Gouldner (1957, 1958) videla nekompatibilnost tudi med lokalnim in svetovljanskim mestom analize, Victor in Cullen (1988) pa sta predpostavila, da se ta nekompatibilnost razširja tudi na lokalno mesto analize. To pa pomeni, da lahko glede na mesto analize etično klimo okarakteriziramo kot individualno, lokalno ali svetovljansko.

2.2.1.3 Teoretični tipi etičnih klim

Tip etične klime, ki je značilen za določeno podjetje, vpliva (Victor in Cullen 1988):

- na to, o katerih etičnih vprašanjih se sploh razmišlja,
- na proces, med katerim so etična vprašanja razrešena, in
- na značilnosti rešitve etičnih vprašanj.

S kombinacijo obeh dimenzij etične klime sta avtorja (Victor in Cullen 1988) razvila devet teoretičnih tipov etičnih klim, kot je razvidno iz slike 2, in sicer tip etične klime »lasten interes«, tip etične klime »dobiček podjetja«, tip etične klime »učinkovitost«, tip etične klime »prijateljstvo«, tip etične klime »timska korist«, tip etične klime »družbena odgovornost«, tip etične klime »osebna morala«, tip etične klime »pravila in postopki podjetja« ter tip etične klime »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«.

Slika 2: Teoretični tipi etičnih klim po Victorju in Cullenu (1988)

FOKUS ALI MESTO ANALIZE

		individualni	lokalni	svetovljanski
ETIČNI KRITERIJ	egoizem	lasten interes	dobiček podjetja	učinkovitost
	dobronamernost	prijateljstvo	timska korist	družbena odgovornost
	načelnost	osebna morala	pravila in postopki podjetja	zakonodaja in strokovni etični kodeksi

Vir: Victor in Cullen, 1988, str. 104.

Opisi teh devet teoretičnih etičnih klim so sledeči (Victor in Cullen 1988):

1. Tip etične klime »lasten interes« (egoističen kriterij moralnega presojanja in individualno mesto analize): egoizem in osredotočenost samo nase pomenita, da se v ospredje postavljajo potrebe samega sebe, kot sta na primer osebne koristi (na primer: sreča moč, užitek ...) in obramba samega sebe. Takšno etično klimo naj bi našli na primer pri nepremičninskih posrednikih in ostalih podobnih poklicih, kjer je zaslužek posameznika odvisen od njegove provizije in je pripadnost podjetju relativno majhna.

2. Tip etične klime »dobiček podjetja« (egoističen kriterij moralnega presojanja in lokalno mesto analize): odločitve se sprejemajo na podlagi vpliva prepričanj neposredne delovne skupine in v ospredje se postavljajo koristi za to delovno skupino oziroma za podjetje.
3. Tip etične klime »učinkovitost« (egoističen kriterij moralnega presojanja in svetovljansko mesto analize): pri tem tipu etične klime na odločitve vplivajo splošni socialni in ekonomski interesi.
4. Tip etične klime »prijateljstvo« (dobronameren kriterij moralnega presojanja in individualno mesto analize): poudarek je na interesu osebnih prijateljev ne glede na pripadnost podjetju.
5. Tip etične klime »timska korist« (dobronameren kriterij moralnega presojanja in lokalno mesto analize): v ospredju je skrb za kolektiv. Takšno klimo lahko pričakujemo predvsem v delno samostojnih delovnih skupinah ali raziskovalnih laboratorijih, kjer je sodelovanje zelo pomembno in se vsi osredotočajo na doseganje skupnega rezultata.
6. Tip etične klime »družbena odgovornost« (dobronameren kriterij moralnega presojanja in svetovljansko mesto analize): na etične odločitve vplivajo zunanji dejavniki, ki spodbujajo družbeno odgovorno vedenje.
7. Tip etične klime »osebna morala« (načelen kriterij moralnega presojanja in individualno mesto analize): pri tej vrsti klime posameznike pri odločanju vodi njihova osebna etika.
8. Tip etične klime »pravila in postopki podjetja« (načelen kriterij moralnega presojanja in lokalno mesto analize): vir etičnih principov prihaja s strani podjetja.
9. Tip etične klime »zakonodaja in strokovni etični kodeksi« (načelen kriterij moralnega presojanja in svetovljansko mesto analize): vir etičnih principov leži zunaj podjetja (na primer v zakonodajnem sistemu, profesionalnih organizacijah). Tipični primeri poklicev, kjer naj bi srečali takšno etično klimo, so pravniki in revizorji.

2.2.1.4 Merski instrument

Victor in Cullen (1988) sta razvila merski instrument za merjenje etične klime, da bi z njim lahko merila različne tipe etične klime v podjetjih. Z njim sta želela raziskati, kako se notranji udeleženci podjetij običajno odločajo v primeru različnih dogodkov, praks in postopkov, ki imajo etično komponento.

Merjenje etične klime temelji na predpostavki, da se lahko povprečen anketiranec vede kot objektivni opazovalec klime v podjetju (Cullen in Victor 1993). Merjenje etične klime se ne osredotoča na to, ali anketiranec misli, da se je vedel etično, niti na to, ali je po njegovem mnenju etična klima v podjetju dobra ali slaba (Victor in Cullen 1988). Čeprav so nekateri avtorji potrdili domneve, da je lahko poročanje o lastnem vedenju točno in so v raziskavah dosegli visoko stopnjo priznanj neetičnega vedenja, kar naj bi potrjevalo pripravljenost pravilnega poročanja glede takšnega vedenja (Buchan 2005), verjetno težnja po socialni zaželenosti nikjer ne ogroža empiričnih raziskav bolj kot v primerih, ko želimo raziskati neetične vidike procesov in struktur v podjetju (Martin in Cullen 2006). Zato je merski instrument za merjenje etične klime

(Victor in Cullen 1988) zasnovan tako, da ne meri, kako etično je posamezno podjetje (VanSandt et al. 2006), ampak skušamo z njim ugotoviti, kakšen je prevladujoč način etičnega razmišljanja in odločanja v podjetju (Cullen in Victor 1993). Trditve so v merskem vprašalniku zapisane tako, da ni poudarek na občutkih, ampak na opisovanju stanja (Victor in Cullen 1988). Anketiranci imajo navodila, da morajo odgovarjati tako, da je iz njihovih odgovorov razvidno dejansko stanje v podjetju in ne stanje, kot bi si ga želeli (Cullen et al. 1989).

Merski instrument, ki sta ga avtorja uporabila v raziskavi leta 1988, je vseboval 26 trditev (Victor in Cullen 1988). Nato sta merski instrument nadgradila z desetimi dodatnimi trditvami in dopolnjen merski instrument sedaj vsebuje 36 trditev – dodanih je zadnjih deset trditev (Cullen in Victor 1993):

1. V našem podjetju morajo ljudje večinoma poskrbeti sami zase.
2. Učinkovitost je glavna odgovornost ljudi v našem podjetju.
3. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.
4. Od ljudi se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu podjetja.
5. V našem podjetju zaposleni gledajo na lastne interese in interese sodelavcev.
6. V našem podjetju ni prostora za posameznikovo lastno etiko in moralo.
7. Pri nas je zelo pomembno striktno slediti pravilom in proceduram podjetja.
8. Delo je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji, samo kadar škoduje interesom podjetja.
9. V našem podjetju vsak odloča zase, kaj je prav in kaj narobe.
10. V našem podjetju ljudje ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.
11. Najpomembnejši kriterij odločanja v našem podjetju je čut vsakega posameznika o tem, kaj je prav in kaj narobe.
12. Najpomembnejše je poskrbeti za vse ljudi v podjetju.
13. Pred sprejetjem odločitve se v podjetju najprej vprašamo, ali z odločitvijo kršimo kakšen zakon.
14. Od ljudi se pričakuje, da delajo skladno z zakonom in strokovnimi standardi ne glede na ostale dejavnike.
15. Od vseh se pričakuje, da bodo držali pravil in postopkov podjetja.
16. V našem podjetju je vedno naša glavna skrb, kaj je najbolje za drugega.
17. Ljudi v našem podjetju skrbi interes podjetja bolj kot karkoli drugega.
18. Uspešni ljudje v našem podjetju se držijo pravil.
19. V našem podjetju je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.
20. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da striktno sledijo zakonskim in strokovnim standardom.
21. Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakogar v podjetju.
22. V našem podjetju se ljudje ravnaajo po njihovi osebni etiki.
23. Uspešni ljudje v našem podjetju striktno sledijo politiki podjetja.
24. V našem podjetju je zakon in strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.
25. V našem podjetju se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.
26. Pričakuje se, da boš vedno naredil, kar je prav za stranko in javnost.
27. Ljudem v našem podjetju je timski duh pomemben.
28. Ljudje v našem podjetju imajo močen čut odgovornosti do širše javnosti.

29. Pri odločanju se primarno gleda v smislu prispevka k dobičku.
30. Ljudje v našem podjetju aktivno skrbijo za interese strank in javnosti.
31. Ljudje na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za zaposlene v podjetju.
32. Dobrobit posameznika je primarna skrb tega podjetja.
33. Ljudje v našem podjetju skrbijo primarno zase.
34. Učinek odločitve na stranke in javnost je glavna skrb našega podjetja.
35. Kadar se tu sprejemajo odločitve, se pričakuje, da se poskrbi za vsakega posameznika.
36. V našem podjetju se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.

Izmed zgornjih 36 trditev vsak teoretični tip etične klime opisujejo štiri trditve. Slika 3 prikazuje, katera izmed trditev v merskem instrumentu opisuje posamezno etično klimo.

Slika 3: Razporeditev trditev iz merskega instrumenta glede na to, katero klimo opisujejo

		FOKUS ALI MESTO ANALIZE		
		individualni	lokalni	svetovljanski
ETIČNI KRITERIJ	egoizem	Etična klima: lasten interes Številke trditev: 1, 6, 10, 33	Etična klima: dobiček podjetja Številke trditev: 4, 17, 8, 29	Etična klima: učinkovitost Številke trditev: 2, 19, 25, 36
	dobronamernost	Etična klima: prijateljstvo Številke trditev: 5, 16, 32, 35	Etična klima: timska korist Številke trditev: 12, 21, 27, 31,	Etična klima: družbena odgovornost Številke trditev: 26, 28, 30, 34
	načelnost	Etična klima: osebna morala Številke trditev: 3, 9, 11, 22	Etična klima: pravila in postopki podjetja Številke trditev: 7, 15, 18, 23	Etična klima: zakonodaja in strokovni etični kodeksi Številke trditev: 13, 14, 20, 24

Prerejeno po: Cullen in Victor (1993).

2.2.1.5 Empirični tipi etičnih klim

Avtorja metodologije (Victor in Cullen 1988; Cullen et al. 1989; Cullen in Victor 1993) sta za merjenje strinjanja anketirancev s trditvami v merskem instrumentu uporabila 6-stopenjsko Likertovo lestvico. Tudi večina drugih avtorjev, ki uporabljajo njun vprašalnik, uporabi 6-stopenjsko Likertovo lestvico (na primer: Wimbush et al. 1997b; Barnett in Vaicys 2000; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Neubaum et al. 2004; Bulutlar in Ünler Öz 2009; Belak in Mulej 2009; Duh et al. 2010), nekateri pa uporabijo 5-stopenjsko Likertovo lestvico (na primer: Parboteeah in Kapp 2008; Tsai in Huang 2008; Elçi in Alpkın 2009) ali celo 4-stopenjsko Likertovo lestvico (na primer: Deshpande 1996; Deshpande et al. 2000; Vardi 2001; Koh in Boo 2001).

Kot metodologijo za analiziranje etične klime v podjetju sta Victor in Cullen (1988) izbrala faktorsko analizo z uporabo metode glavnih komponent in »varimax« rotacijo in tudi ostali avtorji so praviloma sledili tej metodologiji.

Ko sta avtorja metodologije merski instrument preizkusila v praksi, rezultat ni bil devet tipov etičnih klim, ampak pet, ki so jih avtorji raziskave poimenovali: »instrumentalnost«, »skrbnost«, »neodvisnost«, »zakon« in »kodeks in pravila« (Cullen et al. 1989).

Metodologija je bila s strani avtorjev najprej uporabljena v Združenih državah Amerike (Victor in Cullen 1988; Cullen et al. 1989), kjer so njeno uporabnost potrdili tudi številni drugi avtorji (Bourne in Snead 1999; Barnett in Vaicys 2000; Parboteeah in Kapp 2008; Smith et al. 2009). Metodologijo so uspešno preizkusili tudi v številnih državah, na primer Rusiji (Deshpande et al. 2000), Japonski (Parboteeah et al. 2005), Singapurju (Koh in Boo 2001), Izraelu (Vardi 2001; ShapiraLishchinsky in Rosenblatt 2009), Turčiji (Bulutlar in Ünler Öz 2009; Elçi in Alpkın 2009) in tudi Sloveniji (Belak in Mulej 2009; Duh et al. 2010; Belak 2009).

Avtorji raziskav, ki so uporabili merski instrument Victorja in Cullena (1988, Cullen in Victor 1993), so prav tako kot avtorja metodologij največkrat potrdili pet do sedem tipov etičnih klim (Barnett and Vaicys 2000), je pa bilo tekom številnih raziskav opaženih vseh devet teoretičnih tipov klim (Martin in Cullen 2006). Največkrat pa so tudi ostali avtorji našli tistih pet najprej potrjenih tipov etičnih klim (Martin in Cullen 2006). Zato je teh pet empiričnih tipov etičnih klim podrobneje predstavljenih. Na sliki 4 je prikazano, katere teoretične tipe etičnih klim pokriva posamezna izmed teh petih etičnih klim.

Opisi petih najpogostejših empirično potrjenih etičnih klim (Cullen et al. 1989; Wimbush in Shepard 1994; Martin in Cullen 2006) so naslednji:

1. Tip etične klime »instrumentalnost«

Ta etična klima predstavlja združitev dveh teoretičnih etičnih klim, ki temeljita na egoizmu, in sicer etična klima »lasten interes« in etična klima »dobiček podjetja«. Za takšno klimo so značilne norme in pričakovanja, ki spodbujajo sprejemanje odločitev, ki so dobre za podjetje ali posameznikovo osebno korist. V želji za doseganjem lastnih interesov (posameznika ali podjetja) pa se

pozablja na ostale, na katere imajo odločitve lahko posledice (na primer dobavitelji, kupci, okolje ...). Če egoist pri sprejemanju odločitev upošteva interese ostalih, je to zgolj kratkoročno in zaradi tega, da bi dosegel dolgoročen lasten interes (oziroma interes podjetja).

Čeprav sta Victor in Cullen (1988) zapisala, da je vseh devet teoretičnih tipov etičnih klim enako veljavnih v smislu normativnih struktur in nista okarakterizirala noben teoretičen tip etične klime kot nezaželen, so številne empirične raziskave pokazale, da je ta tip etične klime najmanj zaželen (Martin in Cullen 2006).

2. Tip etične klime »skrbnost«

Ta etična klima predstavlja združitev dveh teoretičnih etičnih klim, ki temeljita na dobronamernosti: »prijateljstvo« in »timska korist«. Teoretični temelj te empirične etične klime predstavlja dobronamernost oziroma utilitarijska moralna filozofija. V takšni klimi so posamezniki menja, da bi se odločitve morale sprejemati tako, da se gleda na dobrobit vseh (ne le vseh v podjetju, ampak tudi v kontekstu širše družbe), hkrati pa imajo občutek, da se v podjetju odločitve tako tudi v resnici sprejemajo. V raziskavah, ki so poskušale ugotoviti, katero etično klimo preferirajo zaposleni, je bila prav klima »skrbnost« največkrat izpostavljena kot najbolj zaželeno (na primer: Cullen et al. 2003; Koh in Boo 2001; Sims in Keon 1997).

3. Tip etične klime »neodvisnost«

Ta empirična etična klima je identična teoretičnemu tipu etične klime, imenovanemu »osebna morala«. Ker gre torej za kombinacijo načelnega kriterija moralnega presojanja in individualnega mesta analize, posameznike pri odločanju vodi njihova osebna etika in ostali znotraj ali izven podjetja nimajo vpliva (ali pa je ta zelo majhen) na njihovo odločanje. To pomeni, da je moralno presojanje posameznikov najbolj pomembno pri tem tipu etične klime.

4. Tip etične klime »pravila«

Ta empirična etična klima je identična teoretičnemu tipu etične klime, imenovanemu »pravila in postopki podjetja«. Pri temu tipu etične klime imajo pravila in postopki podjetja večji pomen kot v ostalih podjetjih in zelo pomembno vplivajo na vedenje podjetja. Z uvajanjem etičnih kodeksov želijo podjetja vplivati prav na ta tip etične klime. V podjetjih namreč ne najdemo zgolj enega tipa etične klime, pač pa so bolj ali manj prisotni vsi tipi, vseeno pa imajo podjetja tendenco, da delujejo v skladu z enim tipom klime (Victor in Cullen 1988). Vpliv etičnega kodeksa na empirično etično klimo »pravila« se torej pozna v vsakem podjetju, res pa je, da je ta vpliv toliko močnejši, kolikor bolj podjetje deluje v skladu s tem tipom etične klime.

5. Tip etične klime »zakonodaja in kodeksi«

Ta empirična etična klima je identična teoretičnemu tipu etične klime, imenovanemu »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«. Za takšno klimo je značilna percepcija, da podjetje podpira načelno sprejemanje odločitev, ki temeljijo na eksterno določenih načelih, kot na primer zakonodaja, ki je sprejeta s strani države, ali strokovni kodeksi, sprejeti s strani strokovnih organizacij (za razliko od etičnih kodeksov, pri katerih gre za lokalno mesto

analize, strokovni kodeksi predstavljajo svetovljansko mesto analize, saj jih oblikujejo zunanje strokovne organizacije in ne podjetje samo). Sledenje strokovnim kodeksom je pomembno predvsem za tiste posameznike, ki morajo slediti profesionalnim kodeksom, da ne bi ogrozili članstva v strokovnih organizacijah.

Slika 4: Pet empiričnih etičnih klim, ki se v raziskavah najpogosteje pojavljajo

FOKUS ALI MESTO ANALIZE

		individualni	lokalni	svetovljanski
ETIČNI KRITERIJ	egoizem	instrumentalnost		
	dobronamernost	skrbnost		
	načelnost	neodvisnost	pravila	zakonodaja in kodeksi

Vir: Martin in Cullen 2006, str. 178.

Metodologija Victorja in Cullena (1988) je bila uporabljena v številnih raziskavah, ki so poskušale najti povezavo med etično klimo kot neodvisno spremenljivko in odvisnimi spremenljivkami. Na podlagi metaanalize narejenih raziskav, v katerih je bila uporabljena metodologija Victorja in Cullena (1988), sta Martin in Cullen (2006) zaključila, da je bilo na področju pripadnosti podjetja, zadovoljstva z delom in psihološkega občutka dobrega počutja opravljenih dovolj raziskav, da lahko na podlagi njih sklepamo o vplivu posameznega tipa klime na te odvisne spremenljivke, medtem ko je področje nezaželenih rezultatov oziroma nezaželenih oblik vedenja še vedno premalo raziskano. Kljub temu pa je tudi na tem področju bilo opravljenih kar nekaj raziskav, ki pa so pokazale pozitivno povezavo med instrumentalno klimo in neetičnim vedenjem ter negativno povezavo med klimami, ki so temeljile na dobronamernem in načelnem etičnem kriteriju (na primer: Peterson 2002b, 324; Bulutlar in Ünler Öz 2009).

2.2.1.6 Spreminjanje tipov etičnih klim

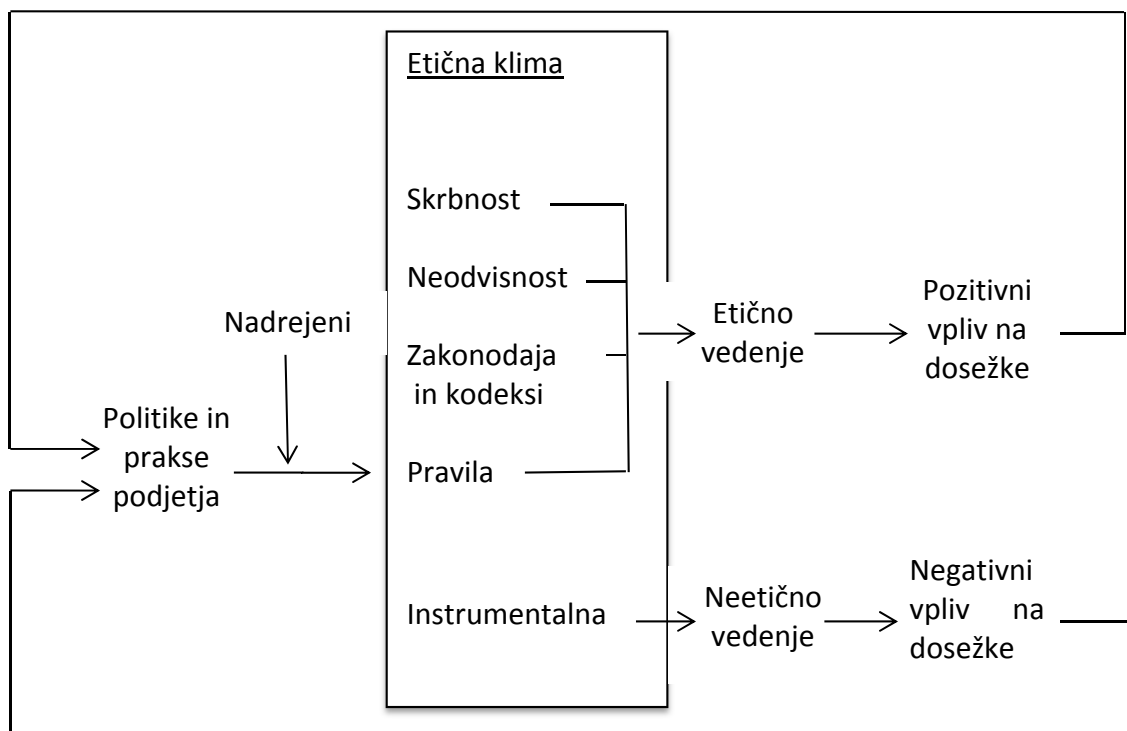
Empirične raziskave so potrdile, da lahko z upravljanjem etične klime podjetja spreminjamo etičnost podjetja (Lemmergaard in Lauridsen 2008).

Proces spreminjanja etične klime lahko razdelimo na tri korake (Cullen et al. 1989):

1. korak: raziskava etične klime v podjetju,
2. korak: vrednotenje rezultatov in
3. korak: implementacija programa v skladu z rezultati prvih dveh korakov.

Na sliki 5 je prikazan model povezave med etično klimo in etičnim vedenjem (Wimbush in Shepard 1994), iz katerega je razvidno, da ima podjetje svoje politike in prakse, na katere vplivajo nadrejeni. Nadrejeni s svojim vedenjem oziroma s svojim vplivom na politike in prakse podjetja vplivajo na etično klimo. Vpliv vodstva na klimo podjetja potrjujejo tudi drugi raziskovalci (VanSandt et al. 2006). Ta vpliv na etično klimo je najbolj izrazit pri tipu etične klime »pravila«. Glede na to, katera klima je prevladujoča, pa je vedenje etično ali neetično. Vedenje vpliva na dosežke (pri etičnem vedenju je vpliv pozitiven, pri neetičnem pa negativen), preteklo poslovanje (vključno z vplivi etičnega oziroma neetičnega vedenja na poslovanje) pa sooblikuje trenutne politike in prakse podjetij.

Slika 5: Model povezave med etično klimo in etičnim vedenjem



Vir: Wimbush in Shepard 1994, str. 640.

Iz slike 5 je razvidno, da bi se morali managerji izogibati promoviranju egoističnega oziroma »instrumentalnega« tipa etične klime. To potrjujejo tudi druge raziskave (Peterson 2002a; Peterson 2002b; Cullen et al. 2003) in namesto egoističnih tipov klim

bi podjetja morala spodbujati zaupanje, sodelovanje in timsko delo, ki so lastnosti dobronamernih tipov etičnih klim (Cullen et al. 2003).

Pri tistih zaposlenih, ki običajno najdejo osebno zadovoljstvo v etičnem vedenju, bo prišlo do konflikta med njihovimi osebnimi etičnimi vrednotami in etično klimo podjetja, če bo ta etična klima podjetja takšna, da bo od njih zahtevala kršitev njihovih etičnih načel. Zaposleni, ki se znajdejo v podjetju, kjer je v ospredju interes podjetja tudi za ceno interesov zaposlenih in njihovih etičnih vrednot, bodo imeli občutek, da se kršijo njihove osnovne osebne pravice (Koh in Boo 2001). Po drugi strani pa bodo zaposleni, pri katerih bodo njihove vrednote skladne z vrednotami podjetja, bolj zadovoljni v podjetju in bolj pripadni podjetju (Ambrose et al. 2008).

Eden izmed načinov preprečevanja »instrumentalnega« tipa etične klime in posledično preprečevanja neetičnega vedenja je opolnomočenje (angleško: empowerment), saj se s tem spodbudi občutek osebne odgovornosti za posamezne odločitve. Prav zaradi poudarjanja osebne odgovornosti je verjetnost neetičnih odločitev posameznika manjša (Parboteeah et al. 2010). Poleg tega opolnomočenje spodbuja občutek recipročnosti pri podrejenih, ta pa spodbuja razvoj dobronamerne etične klime (Parboteeah et al. 2010).

V primeru, da podjetje želi spremeniti prevladujoči tip etične klime, je priporočljivo, da uvede usposabljanje s področja etike (Delaney in Sockell 1992). Delaney in Sockell (1992, 725) sta izvedla raziskavo, s katero sta sistematično dokazala:

- da je verjetnost, da bo posameznik v podjetju, ki ima etična izobraževanja oziroma usposabljanja, imel občutek, »da mora narediti stvari, ki niso prav«, veliko manjša kot v podjetjih, ki takšnega izobraževanja oziroma usposabljanja nimajo,
- da se posamezniki, ki so se v preteklosti udeležili etičnega usposabljanja ali izobraževanja, ob soočenjih z etičnimi dilemami obnašajo bolj etično.

Poleg tega uvedba etičnega programa v podjetju daje zaposlenim pomembno sporočilo, da vodstvo podjetja spodbuja etično vedenje (Delaney in Sockell 1992).

2.2.2 Metodologija merjenja etične klime Arnaudove (2010)

Metodologija, ki sta jo razvila Victor in Cullen (1988), predstavlja osnovo za 75 % raziskav s področja etične klime (Arnaud 2010) in zato predstavlja nekakšno osnovo pri preučevanju etičnih klim, vendar pa dimenziji, ki sta uporabljeni v tej metodologiji, nista edini, niti nista nujno najboljši za opisovanje etičnih klim (Webber 2007).

Metodologija Victorja in Cullena (1988) ima tudi svoje slabosti in več avtorjev (na primer: Peterson 2002b; VanSandt et al. 2006; Smith et al. 2009) je opozorilo na to, da je potrebno nadaljnje delo, da bi se razvila bolj veljavna in zanesljiva metoda merjenja etične klime.

Arnaudova (2010) je v želji, da bi oblikovala bolj veljavno in zanesljivo metodologijo merjenja etične klime, razvila novo teorijo in oblikovala nov merilni instrument na

osnovi Restovega (1983) modela etičnega sprejemanja odločitev, ki je splošno sprejet in potrjen način razlage procesa moralnega presojanja (Haines et al. 2008).

2.2.2.1 Moralno presojanje

Kohlbergove ideje so desetletja dominirale na področju etičnih raziskav (Rest et al. 2000) in hkrati spodbudile številne raziskave na tem področju. Tudi Restov (1986) model etičnega moralnega presojanja je nastal na podlagi Kohlbergove teorije (Sweeney, Arnold in Pierce 2010).

Po mnenju psihologa Jamesa Resta (1986) vsebuje proces moralnega presojanja štiri temeljne faze:

- moralno občutljivost,
- moralno presojanje,
- moralno motivacijo in
- moralni značaj.

Vsaka izmed teh štirih faz predstavlja ključni korak v procesu etičnega odločanja (Schminke et al. 2007), zato je vsaka izmed njih v nadaljevanju na kratko opisana.

Moralna občutljivost

Moralna občutljivost odraža posameznikovo zavedanje o etičnem vprašanju in njegovo sposobnost, da presodi, kako njegova dejanja vplivajo na druge. To pomeni, da moralna občutljivost vključuje zavedanje o različnih možnih načinih odziva na etično vprašanje, predstavljanje različnih možnih scenarijev glede na način odziva in razumevanje posledic svojih dejanj (Schminke et al. 2007). Moralna občutljivost vključuje torej zavedanje o moralnem vprašanju in sposobnost empatije oziroma izkazovanja skrbi za tiste, na katere bi etično vprašanje oziroma etični problem lahko vplival. Zavedanje je sposobnost posameznika, da prepozna etični problem oziroma dilemo in če določeno etično vprašanje ne doseže posameznikovega nivoja zavedanja, ga ta ne bo prepoznal kot etično vprašanje (Rottig et al. 2011). V takšnih situacijah, ko posameznik ne prepozna etičnega vprašanja, sprejme odločitev na osnovi neetičnih dejavnikov, na primer ekonomskih (Jones 1991). Na podlagi empiričnih podatkov pa lahko zaključimo, da kadar posameznik prepozna etično dilemo, bo njegovo presojanje problema bolj etično (Singhapakdi, Rao in Vitell 1996).

Moralno presojanje

Ko se posameznik zave obstoja etične dileme, mora sprejeti odločitev o tem, kateri izmed različnih možnih odzivov na to dilemo je pravilen z etičnega vidika (Schminke et al. 2007). Pri moralni presoji gre torej za način, kako ljudje definirajo, kakšen odziv na situacijo je moralno pravilen (Schlaefli et al. 1985). Večina izmed raziskav moralnega odločanja je bila narejena prav na področju moralnega presojanja (Dean et al. 2010).

Moralna motivacija

Pri moralni motivaciji je bistveno, kakšno prioriteto daje posameznik moralnim vrednotam v primerjavi z drugimi vrednotami (Schminke et al. 2007). Da bi posameznik naredil, kar je moralno pravilno, mora dati prioriteto vrednotam, kot so pravičnost, poštenje, čast, osebna integriteta pred drugimi osebnimi vrednotami, kot so ambicija napredovanje, moč, samoizpolnitev; pomanjkanje moralne motivacije se torej kaže v tem, da posameznik etične rešitve etičnih problemov vrednoti nižje od drugih vrednot kot na primer varnost, moč, ambicija (Schminke et al. 2007).

Moralni značaj

Pri moralnem značaju, kot zadnji fazi v procesu moralnega sprejemanja odločitev, govorimo o uresničitvi etičnega odziva na etično situacijo, kar pomeni sposobnost kontroliranja svojega odziva na etično vprašanje v smeri etične rešitve brez dopuščanja zunanjim dejavnikom, da bi nas odvrnili od našega nameravanega etičnega odziva na situacijo. To pomeni, da moralni značaj vključuje vztrajnost, močan ego, moč prepričanja, pogum in veščine, potrebne za implementacijo moralno pravilne odločitve (Schminke et al. 2007). To dimenzijo sestavljata poddimenzija samokontrole, ki se odraža v sposobnosti nadzorovanja svojih aktivnosti v smeri prizadevanja za uresničenje načrtovanega, in poddimenzija prevzemanja odgovornosti, ki se odraža v prevzemanju odgovornosti za dobrobit drugih, v delovanju v skladu z moralnimi obvezami in sledenju osebnim ali družbenim pravilom.

Rottig et al. (2011) slikovito primerjajo proces etičnega odločanja z radarskim sistemom protiletalske obrambe. Da bi kontrolor lahko ukrepal, mora najprej videti letalo na zaslonu radarja (začeti se ga mora zavedati). Če radarski sistem sovražnega letala ne zazna oziroma se ta ne prikaže na ekranu (to pomeni, da ni zavedanja o njem), je praktično nemogoče učinkovito rešiti sovražno grožnjo. Ko je enkrat letalo na radarskem zaslonu, ga je potrebno identificirati kot prijateljskega ali sovražnega. Proces identifikacije, ki poteka znotraj radarskega sistema, je prisposoba moralnega presojanja. Če se presodi, da letalo predstavlja sovražno grožnjo, potem se pripravi izstrelak za izstrelitev (izrazi se moralna namera oziroma motivacija). Če se izstrelak tudi izstrelji, potem je to ekvivalent dejanskemu obnašanju.

Da so faze moralnega odločanja med seboj močno povezane, ne izhaja samo iz teorije, ampak to potrjuje tudi empirična raziskava Restovega (1986) modela, ki so jo naredili Rottig et al. (2011). Raziskali so povezave med prvimi tremi fazami modela in ugotovili so, da so vse tri faze med seboj močno povezane (Rottig et al. 2011).

2.2.2.2 Faze kolektivnega moralnega presojanja kot dimenzije etične klime

Restovo teorijo etičnega odločanja posameznikov lahko enostavno posplošimo na raven podjetja (Jones 1991). Raziskave kažejo, da se te štiri faze etičnega odločanja (moralna občutljivost, moralno presojanje, moralna motivacija in moralni značaj) ne kažejo samo pri posameznih zaposlenih, ampak tudi pri etični klimi v podjetju (Schminke et al. 2007; Arnaud 2010). Profesorja managementa Anke Arnaud in Marshall Schminke sta oblikovala model etične klime, sestavljen iz štirih dimenzij

(Schminke et al. 2007), v katerem vsak element predstavlja kolektivne norme glede enega izmed psiholoških procesov, ki so vključeni v etično odločanje. Te štiri dimenzije etične klime (Schminke et al. 2007, Arnaud 2010) so:

- dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost«,
- dimenzija etične klime »kolektivna moralna presoja«,
- dimenzija etične klime »kolektivna moralna motivacija« in
- dimenzija etične klime »kolektivni moralni značaj«.

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost« (Arnaud 2010)

V skladu z Restovim (1986) modelom »kolektivna moralna občutljivost« kot dimenzija etične klime vsebuje dve poddimenziji – »moralno zavedanje« in »empatijo«. »Moralno zavedanje« predstavlja prevladujoč stil zaznavanja alternativnih možnih dejanj v podjetju. »Empatija« predstavlja prevladujoč stil ocenjevanja posledic teh dejanj v smislu, na koga bodo vplivala in kako. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost« torej vsebuje prevladujoče norme podjetja o moralni občutljivosti in empatiji.

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna presoja« (Arnaud 2010, 349)

Dimenzija etične klime »kolektivno moralno presojanje« predstavlja prevladujoč način moralnega presojanja v podjetju. Konkretnije lahko »kolektivno moralno presojanje« definiramo kot norme moralnega presojanja, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kateri odzivi na situacijo so moralno pravilni.

Arnaudova (2010) zagovarja tezo, da bi bil Victorjev in Cullenov (1988) teoretični okvir bolj natančno predstavljen z eno samo dimenzijo, ki bi odražala prevladujoč model moralnega presojanja v podjetju na podlagi Kohlbergovih (1969) treh nivojev moralnega razvoja. Njun model (Victor in Cullen 1988), modificiran na eno samo dimenzijo, bi po njenem mnenju dobro predstavil dimenzijo »kolektivne moralne presoje« v okviru koncepta etične klime podjetja.

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna motivacija« (Arnaud 2010, 349)

Pri preučevanju dimenzije etične klime »kolektivne moralne motivacije« moramo ugotoviti, ali etični vidiki dominirajo pred ostalimi ali ne pri sprejemanju odločitev v podjetju. Konkretnije lahko rečemo, da »kolektivna moralna motivacija« vključuje prevladujoče vrednote podjetja in dejstvo, da imajo ali da nimajo moralne vrednote, kot so pravičnost, poštenje ali pripravljenost pomagati drugim, običajno prednost pred drugimi vrednotami, kot so moč, nadzor ali osebni dosežki.

Dimenzija etične klime »kolektivni moralni značaj« (Arnaud 2010, 349)

»Kolektivni moralni značaj« kot zadnja izmed dimenzij etične klime vsebuje norme, potrebne za implementacijo načrtovanega odziva na etično vprašanje.

Vodstvo lahko igra pomembno vlogo pri zagotavljanju, da se etična klima podjetja razvija v pozitivni smeri, kar pomeni, da so lahko proaktivni pri vsaki od štirih etičnih

dimenzij (Schminke et al. 2007). Schminke et al. (2007) predlagajo, da vodstvo najprej analizira dimenzije etične klime v podjetju in nato, ko pozna stanje etike ter identificira prednosti in slabosti, oblikuje izobraževalni program, katerega cilj je spodbujanje šibkejših dimenzij etične klime in podpora močnim etičnim dimenzijam. Analiza stanja etične klime v podjetju se lahko naredi z indeksom etične klime (v originalu: Ethical Climate Index ali skrajšano ECI), ki je statistično veljaven merski instrument za merjenje štirih dimenzij etične klime (Schminke et al. 2007).

2.2.2.3 Indeks etične klime (Arnaud 2010)

Indeks etične klime je razvila Anke Arnaud (2010) s pomočjo treh raziskav, izmed katerih sta bili prvi dve namenjeni oblikovanju merskega instrumenta, tretja pa njegovemu potrjevanju. Končna verzija merskega instrumenta vsebuje 36 trditev, do katerih se mora intervjuvanec opredeliti (Arnaud 2010).

Trditve v merilnem instrumentu za merjenje indeksa etične klime (Arnaud 2010) po dimenzijah

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanje«

1. V našem podjetju morajo ljudje večinoma poskrbeti sami zase.
2. Učinkovitost je glavna odgovornost ljudi v našem podjetju.
3. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.
4. Od ljudi se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu podjetja.
5. V našem podjetju zaposleni gledajo na lastne interese in interese sodelavcev.

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«

6. V našem podjetju ni prostora za posameznikovo lastno etiko in moralo.
7. Pri nas je zelo pomembno striktno slediti pravilom in proceduram podjetja.
8. Delo je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji, samo kadar škoduje interesom podjetja.
9. V našem podjetju vsak odloča zase, kaj je prav in kaj narobe.
10. V našem podjetju ljudje ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.
11. Najpomembnejši kriterij odločanja v našem podjetju je čut vsakega posameznika o tem, kaj je prav in kaj narobe.
12. Najpomembnejše je poskrbeti za vse ljudi v podjetju.

Dimenzija etične klime »kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi«

13. Pred sprejetjem odločitve se v podjetju najprej vprašamo, ali z odločitvijo kršimo kakšen zakon.
14. Od ljudi se pričakuje, da delajo skladno z zakonom in strokovnimi standardi ne glede na ostale dejavnike.
15. Od vseh se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov podjetja.
16. V našem podjetju je vedno naša glavna skrb, kaj je najbolje za drugega.
17. Ljudi v našem podjetju skrbi interes podjetja bolj kot karkoli drugega.

Dimenzija etične klime »kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih«

18. Uspešni ljudje v našem podjetju se držijo pravil.

19. V našem podjetju je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.
20. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da striktno sledijo zakonskim in strokovnim standardom.
21. Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakogar v podjetju.
22. V našem podjetju se ljudje ravnavajo po njihovi osebni etiki.

Dimenzija etične klime »kolektivna moralna motivacija«

23. Uspešni ljudje v našem podjetju striktno sledijo politiki podjetja.
24. V našem podjetju je zakon in strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.
25. V našem podjetju se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.
26. Pričakuje se, da boš vedno naredil, kar je prav za stranko in javnost.
27. Ljudem v našem podjetju je timski duh pomemben.
28. Ljudje v našem podjetju imajo močen čut odgovornosti do širše javnosti.
29. Pri odločanju se primarno gleda v smislu prispevka k dobičku.
30. Ljudje v našem podjetju aktivno skrbijo za interese strank in javnosti.

Dimenzija etične klime »kolektivni moralni značaj«

31. Ljudje na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za zaposlene v podjetju.
32. Dobrobit posameznika je primarna skrb tega podjetja.
33. Ljudje v našem podjetju skrbijo primarno zase.
34. Učinek odločitve na stranke in javnost je glavna skrb našega podjetja.
35. Kadar se tu sprejemajo odločitve, se pričakuje, da se poskrbi za vsakega posameznika.
36. V našem podjetju se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.

Čeprav indeks etične klime (Arnaud 2010) meri štiri dimenzije etične klime, je rezultat faktorske analize šestih faktorjev. To je zato, ker sta prvi dve dimenziji razdeljeni na dve poddimenziji. Rezultati Arnaudine (2010) raziskave so pokazali konvergentno in diskriminantno veljavnost merskega instrumenta in s tem je avtorica dokazala, da je indeks etične klime zanesljiv merilni instrument (Arnaud 2010). Raziskava je pokazala, da lahko z vsemi dimenzijami etične klime, vključenimi v indeks etične klime, pojasnimo skupaj 22 % variance v etičnem vedenju, pri čemer so se trije izmed šestih faktorjev (»kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«, »kolektivna moralna motivacija« in »kolektivni moralni značaj«) izkazali za statistično pomembne dejavnike etičnega vedenja (Arnaud 2010). Nobeden izmed faktorjev »kolektivnega moralnega presojanja« ni imel statistično značilnega vpliva na etično vedenje, kar je precej zanimivo, saj se trenutno večina raziskav s področja etične klime naredi s pomočjo metodologije Victorja in Cullena (1988), ki temelji na teoriji moralnega presojanja (Arnaud 2010). S tem dejstvom Arnaudova podpre svojo trditev, da je njena metodologija ocenjevanja etične klime s pomočjo indeksa etične klime superiornejša od metodologije Victorja in Cullena (1988).

Priznanje kvalitete Arnaudine metodologije je nagrada William H. Newman, ki jo je prejela leta 2006 za svojo doktorsko disertacijo (v kateri je predstavila svojo metodologijo), ki je bila kasneje predstavljena tudi v obliki znanstvenega članka (Arnaud 2010). To nagrado za izjemno kvalitetne doktorske disertacije podeljuje

Academy of Management (2012a), ki je vodilna profesionalna zveza na področju ustvarjanja in razširjanja znanja o managementu in organizaciji in ima preko 18 tisoč članov iz 110 držav. Vsako leto podelijo največ tri takšne nagrade (Academy of Management 2012b).

2.2.2.4 Spreminjanje dimenzij etične klime

Pri raziskovanju vpliva etične klime podjetja na različne spremenljivke se je potrebno zavedati, da različni faktorji indeksa etične klime vplivajo na različno vedenje in je v raziskavo potrebno vključiti vse dimenzije etične klime, da bi ugotovili, kateri izmed faktorjev najmočneje vpliva na proučevano spremenljivko (Arnaud 2010). Nato lahko poskusimo vplivati na preučevano spremenljivko preko spreminjanja ustrezne(-ih) dimenzije etične klime. Dimenzije etične klime podjetja lahko spreminjamo na različne načine, med drugim tudi z usposabljanjem zaposlenih, vendar pa mora usposabljanje imeti jasen cilj, če želimo, da bo uspešno (Schminke et al. 2007).

Glede na rezultate analize etične klime podjetja oziroma glede na to, katero dimenzijo etične klime želimo v podjetju spodbuditi, je cilj spreminjanja etične klime lahko (Schminke et al. 2007):

- zvišati moralno občutljivost zaposlenih,
- izobraziti zaposlene na področju etičnega presojanja,
- povečati moralno motivacijo in
- pomagati zaposlenim pri razvoju močnega moralnega značaja.

Zviševanje moralne občutljivosti podjetij

Rottig et al. (2011) so dokazali na moralno zavedanje vplivajo dejavniki, ki so jih oni s skupnim imenom poimenovali formalna etična infrastruktura. Ta po njihovi definiciji zajema etični kodeks, formalno komunikacijo, nadzor in sistem kaznovanja. Razvijanje moralnega zavedanja kot tudi razvijanje sposobnosti empatije lahko spodbudimo z usposabljanjem (Pless et al. 2012; Pless et al. 2011; Haines et al. 2008, Schminke et al. 2007; McDonald 1999), ki lahko vključuje scenarije, igre in interaktivne videoposnetke (Schminke et al. 2007).

Izboljšanje kolektivne moralne presoje

Kolektivno moralno presojo lahko izboljšamo z izobraževanjem zaposlenih s področja etičnega presojanja, pri čemer so še posebno učinkovita usposabljanja, v okviru katerih se izvajajo aktivnosti, kot so igra vlog, analiza scenarijev in interaktivne diskusije o moralnih dilemah (Schminke et al. 2007). Da je usposabljanje učinkovito, mora nekaj časa trajati (Cascio 2006), najučinkovitejša so usposabljanja, ki trajajo tri do dvanajst tednov (Schlaefli et al. 1985), usposabljanja, krajša od treh tednov, so se izkazala za neučinkovita, usposabljanja, daljša od dveh tednov, pa nimajo nič večjega učinka od usposabljanj, ki trajajo 3-12 tednov (Schlaefli et al. 1985).

Izboljšanje kolektivne moralne motivacije

Neformalno se lahko moralna motivacija izboljša skozi interakcijo zaposlenih med sabo in s pomočjo vedenja vodstva, ki s svojim zgledom daje vedeti, katere vrednote so zaželeno (Schminke et al. 2007). Formalna sredstva za izboljšanje kolektivne moralne motivacije pa vključujejo usposabljanja (ki morajo razvijati vrednote, kot so poštenost, pravičnost, pripadnosti in integriteta - na primer skozi diskusijo), interaktivne sestanke, na katerih vodstvo in zaposleni razpravljajo o etičnih dilemah, komunikacijo s pomočjo rednih etičnih okrožnic (v katerih se lahko poudarjajo želene vrednote in izpostavijo zgodbe o uspehu posameznikov, ki so posledica močnih etičnih vrednot) (Schminke et al. 2007).

Izboljšanje kolektivnega moralnega značaja

Tudi kolektivni moralni značaj lahko izboljšamo s pomočjo usposabljanja (na primer igre vlog, razpravljanje o etičnih dilemah v skupinah, ki jih poleg sodelavcev tvorijo tudi nadrejeni), ki mora okrepiti posameznikovo zmožnost uveljavljanja, občutek odgovornosti in moč ega (Schminke et al. 2007).

2.3 Etična kultura

Kulturo podjetja lahko definiramo kot skupek predpostavk, vrednot in prepričanj, ki so skupni članom podjetja (Treviño 1986; Statman 2007). Te osnovne predpostavke in miselni vzorci ter njihove manifestacije se zdijo zaposlenim v podjetju same po sebi umevne (Jermier et al. 1991) in jim dajejo usmeritve o tem, kako sodelavci razmišljajo, kako je potrebno delati stvari in kakšni so standardi medsebojnih odnosov (Maon et al. 2010). Kultura podjetja vpliva na misli, čustva in vedenje posameznikov, manifestira pa se v obliki norm, ritualov, legend in izbire vzornikov (Treviño 1986). Kultura podjetja pomaga pri uveljavljanju, kaj se smatra za legitimno in kaj za nesprejemljivo v podjetju (Treviño et al. 1998). Vedenje v podjetju je bolj pod vplivom kulture podjetja kot pod vplivom vodstva (Jarnagin in Slocum 2007) in številni znanstveniki in raziskovalci gledajo na kulturo podjetja kot na enega od ključnih dejavnikov uspeha podjetja (Belak 2010; Milfelner in Belak 2012; Belak et al. 2014).

Etična kultura podjetja obsega izkušnje, predpostavke in pričakovanja vodstva in zaposlenih o tem, kako jih podjetje spodbuja k etičnemu vedenju in kako jim preprečuje, da bi se vedli neetično (Kaptein 2009).

Kljub dolgi tradiciji raziskovanja tako klime kot tudi kulture podjetij z namenom predvidevanja vedenja vodstva in zaposlenih je na področju literature s področja poslovne etike pozornost predvsem na etični klimi (Kaptein 2011b). Kljub temu da na področju etične kulture ni narejenih toliko raziskav kot na področju etične klime, pa se etična kultura podjetja smatra za pomembno, če ne za najbolj pomembno komponento podjetij, ki vpliva na neetično vedenje (Kaptein 2011b).

Etična kultura je tista, ki določa, kaj je legitimno in sprejemljivo (Treviño et al. 1998). Etične kulture, ki temeljijo na vrednotah, kot so spoštovanje, poštenje, skrb in sočutje, pripomorejo h kulturi vzajemnega zaupanja, medtem ko lahko etična kultura, ki temelji

na nepoštenju, zavajanju in pohlepu, pripelje do odločitev vodstva, ki so škodljive za ključne udeležence (angleško: stakeholderje) (Fry in Slocum 2008). Ko podjetje zaradi neetičnega vedenja izgubi zaupanje, je potrebno veliko časa in truda, da se na novo vzpostavijo etični standardi v podjetju (Oh et al. 2013).

2.3.1 Metodologija merjenja etične kulture Treviňove, Butterfielda in McCabea (1998)

Treviňova (1986) je bila prva, ki je govorila o pomenu etične kulture podjetja (Kaptein 2011b). Kulturo podjetja je vključila v svoj model etičnega odločanja v podjetju (Treviňo 1986). Kljub temu da je Treviňova že leta 1986 kulturo vključila v svoj model etičnega odločanja, pa je minilo več kot 10 let, preden je bil razvit prvi model etične kulture (Kaptein 2011b).

Treviňo, Butterfield in McCabe so bili prvi, ki so razvili in testirali konstrukt etične kulture podjetja (Kaptein 2008b). Njihov merilni instrument je vseboval 14 trditev, s pomočjo katerih so poskušali dobiti odgovore na vprašanja (Treviňo et al. 1998):

- Katere norme v podjetju podpirajo etično vedenje zaposlenih?
- V kolikšni meri je nagrajeno etično vedenje?
- V kolikšni meri je kaznovano neetično vedenje?
- Kako dober vzor etičnega vedenja je vodstvo podjetja?
- Kako učinkovita je implementacija etičnega kodeksa v podjetju v smislu promocije etičnega vedenja?

S tem merilnim instrumentom so naredili raziskavo na vzorcu 318 oseb, izmed katerih je približno polovica delala v podjetjih, kjer so imeli etični kodeks, polovica pa v podjetjih, ki ga niso imeli (Treviňo et al. 1998). Slednji niso odgovarjali na vprašanja o implementaciji etičnega kodeksa (Treviňo et al. 1998). Faktorska analiza rezultatov je pokazala, da vseh 14 trditev tvori en sam faktor, ki so ga poimenovali »etično okolje« (Treviňo et al. 1998), čeprav so avtorji prvotno predvideli, da bo rezultat faktorske analize več ločenih dimenzij etične kulture (Treviňo et al. 1998).

2.3.2 Kapteinova (2008b) metodologija merjenja etične kulture

Kapteinov model etičnih vrednot (1998) (v angleščini: Corporate Ethical Virtues Model, skrajšano CEV model) je edini multidimenzionalni model etične kulture (Kaptein 2008b). Temelji na Solomonovi (2000; 2004) teoriji poslovne etike, ki bazira na vrednotah. Predpostavlja, da bi individualni poslovneži kot tudi podjetja morali imeti določene lastnosti oziroma vrednote, da bi bili etični (Kaptein 2008b).

Prisotnost vrednot v podjetjih se lahko določi z obsegom, do katerega kultura podjetja promovira etično vedenje in zavira neetično vedenje (Kaptein 2009). Etične vrednote podjetja so pogoj za etično vedenje, saj odražajo sposobnost podjetja za stimuliranje etičnega vedenja zaposlenih (Kaptein 2008b). Da bi identificiral etične vrednote podjetja, je Kaptein (1998) izvedel kvalitativno analizo 150 primerov, ki so vključevali različne tipe neetičnega ravnanja, ki so bili (delno) povzročeni zaradi etične kulture. Rezultat njegove analize ter kategorizacije faktorjev, ki pripomorejo k neetičnemu

ravnanju, je sedem vrednot, ki jih lahko apliciramo na katerokoli podjetje (Kaptein 2008b).

Model etičnih vrednot tako sestavljajo naslednje vrednote (Kaptein 2009):

- »jasnost«, ki odraža mero, do katere so etična pričakovanja, kot so vrednote, norme in pravila, konkretna, obširna in razumljiva vodjem in zaposlenim,
- »skladnost vodstva«, ki odraža, v kolikšni meri management podjetja deluje v skladu z etičnimi pričakovanji,
- »izvedljivost«, ki odraža, do katere mere ima management in zaposleni na razpolago dovolj časa, finančnih sredstev, opreme in informacij za izpolnjevanje svojih obveznosti,
- »podpornost«, ki odraža, do katere mere podjetja stimulirajo identifikacijo managementa in zaposlenih z etičnimi pričakovanji oziroma pripadnost vodstva in zaposlenih etičnim pričakovanjem,
- »transparentnost«, ki odraža, do katere mere je etično in neetično ravnanje in njegove posledice vidno tistim vodjem in zaposlenim, ki imajo možnost ukrepanja,
- »možnost diskusij«, ki odraža, do katere mere imajo managerji in zaposleni možnost načenjanja etičnih vprašanj in diskutiranja o etičnih dilemah ter
- »predvidene posledice«, ki odraža, do katere mere managerji in zaposleni verjamejo, da bo neetično vedenje kaznovano in etično vedenje nagrajeno ter do katere mere se podjetje uči iz primerov neetičnega vedenja.

Ko govorimo o etični kulturi, je pomembno vprašanje, ali je etična kultura enodimenzionalni konstrukt ali pa je sestavljena iz več različnih dimenzij, ki so tudi različno povezane z neetičnim vedenjem (Kaptein 2011b). Če je slednje res, potem lahko neetično vedenje bolj razložimo, če ugotovimo, katere so tiste dimenzije etične kulture, ki so povezane s posameznim neetičnim vedenjem in kar je še pomembneje, neetično vedenje lahko poskušamo odpraviti z uporabo ukrepov, ki bodo okrepili tiste dimenzije etične kulture, s katerimi je posamezno neetično vedenje povezano (Kaptein 2011b).

V nadaljevanju je vsaka od dimenzij etične kulture na kratko predstavljena.

Dimenzija etične kulture »jasnost«

Prva vrednota v modelu etičnih vrednot (Kaptein 1998) je jasnost normativnih pričakovanj glede ravnanja zaposlenih (Kaptein 2008b) in nam pove, do katere mere so etični standardi, ki naj bi jih managerji in zaposleni upoštevali, konkretni, izčrpni in razumljivi (Kaptein 2008b; Kaptein 2011b). Management mora zagotoviti, da je zaposlenim jasno, kaj je moralno sprejemljivo in kaj ne (Hoogervorst et al. 2010).

Dimenzija etične kulture »jasnost« naj bi zmanjšala verjetnost neetičnega vedenja, ker naj bi se managerji in zaposleni obnašali neetično zaradi pomanjkanja razumevanja o tem, kaj se od njih pričakuje (Bacharach st. al., 2002, citirano v: Kaptein 2011b). Bolj kot je zaposlenim jasno, kaj naj bi delali in kako naj bi se vedli do drugih, manjša je verjetnost, da bo prišlo do odstopanj od želenega vedenja (Schnatterly 2003). Vodstvo

mora biti zelo pozorno na to, kakšna sporočila pošilja zaposlenim glede etičnega vedenja, kajti samo če zaposleni razumejo, da je etično vedenje pričakovano od njih, se bodo tako tudi vedli (Robertson in Rymon 2001).

Formalna komunikacija etičnih usmeritev je nujna (Rottig et al. 2011), saj se v poslovnem svetu zaposleni soočajo z drugačnimi etičnimi vprašanji kot sicer v življenju in zato splošna moralna intuicija naj ne bi bila dovolj za razlikovanje med etičnim in neetičnim ravnanjem na delovnem mestu (Kaptein 2008b). Zaradi tega je pomembno, da podjetja ne pustijo, da se managerji in zaposleni zanašajo na svojo moralno intuicijo in moralno presojo, ampak oblikujejo kulturo, v kateri je razlika med etičnim in neetičnim jasna (Kaptein 2011b). Meje etičnega ravnanja morajo biti jasno določene (Halter et al. 2009).

Empirična raziskava Kapteina (1998) je pokazala, da do neetičnega vedenje zares prihaja zaradi odsotnosti jasnih normativnih pričakovanj. To potrjujejo tudi raziskave drugih avtorjev. Schnatterly je ugotovil, da jasnost zmanjšuje verjetnost kriminala belih ovratnikov (2003). Robertson in Rymon (2001) pa sta ugotovila, da nejasna etična načela vplivajo na neetično vedenje zaposlenih v nabavi (če so etična načela nejasna, prihaja do zavednega zavajanja dobaviteljev).

Če se želi vodstvo podjetja resno lotiti vprašanja etike v podjetju, mora specificirati politike podjetja in prakse, ki bodo spodbudile člane podjetja k etičnemu vedenju (Hegarty in Sims 1978). Sama prisotnost etičnih kodeksov naj ne bi nujno zmanjšala število kaznivih dejanj, kajti bistvo je, da je kodeks izčrpen in jasen, kajti bolj kot je specifičen, bolj verjetno bo pripomogel k zmanjšanju nelegalnega vedenja (Schnatterly 2003).

Večja kot je jasnost etičnih norm, večjo odgovornost zaposleni čutijo do njihovega upoštevanja in večja je verjetnost, da bodo v primerih, ko bodo zaznali kršitve teh norm, o tem tudi poročali (Kaptein 2011a).

Na jasnost na področju etične politike vplivajo velikost podjetja, stopnja reguliranosti gospodarstva in razlike v nacionalni kulturi (Jackson 2000):

- večja podjetja imajo praviloma večjo jasnost na področju etične politike, čeprav je ta razlika očitna predvsem na področju prejemanja in dajanja daril (iz česar je avtor sklepal, da večja podjetja bolj skrbijo za svoje dobro ime kot manjša),
- jasnost etičnih politik variira glede na nacionalnost, in sicer tako, da imajo podjetja v manj reguliranih gospodarstvih (ZDA in Velika Britanija) jasnejše politike kot podjetja bolj reguliranih gospodarstvih (Francija in Nemčija), čeprav je tudi ta razlika očitna predvsem na področju prejemanja in dajanja daril (iz česar je avtor sklepal, da podjetja v manj reguliranih gospodarstvih bolj skrbijo za svoje dobro ime kot podjetja iz bolj reguliranih gospodarstev),
- države, za katere je značilna bolj individualistična kultura (ZDA in Velika Britanija), imajo manj jasno izražene etične politike na področju etičnih vprašanj, ki se nanašajo na zaposlene in njihove medsebojne odnose, kot države, za katere je individualistična kultura manj značilna (Španija).

Na podlagi študij primerov kršitev zakonodaje je Di Lorenzo (2007) dokazal, da bolj kot je zakonodaja nejasna glede tega, kaj je dovoljeno in kaj ne, več je njenih kršitev. Za etične norme podjetja enako kot za zakonodajo velja, da morajo biti čim bolj jasna, konkretna in nedvoumna.

Dimenzijo etične kulture »jasnost« merimo z enajstimi trditvami, med katerimi sta dve bolj splošni in se nanašata na jasnost komunikacije glede načina, kako naj bi se zaposleni vedli, ter primernost oziroma merodajnost vrednot in norm, preostalih devet pa je bolj konkretnih in z njimi merimo, do katere mere podjetje daje svojim zaposlenim jasno vedeti, kako naj se obnašajo do sodelavcev, opreme podjetja, denarnih in ostalih finančnih sredstev podjetja, zaupnih informacij, ljudi izven podjetja, okolja ter kako naj pridobijo potrebna dovoljenja, kako naj usklajujejo obveznosti v podjetju s svojimi ostalimi aktivnostmi in kako naj porabljajo svoj delovni čas (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »skladnost«

Naslednja dimenzije etične kulture v Kapteinovem (1998) modelu etičnih vrednot je »skladnost« in se nanaša na zahtevo, da managerji vidno delujejo v skladu z normativnimi pričakovanji (Kaptein 2008b). Etičnost podjetij je zelo odvisna od managementa (Belak et al. 2010), zato morajo dejanja managerjev biti skladna z njihovimi besedami (Treviño et al. 1999). Če vedenje vodstva ni v skladu s formalnimi cilji in politikami, bodo zaposleni sledili vedenju vodstva in ne formalnim politikam in ciljem (Falkenberg in Herremans 1995).

Etično kulturo podjetja oblikujejo najprej njeni ustanovitelji in prvotni vodje, nato pa jo vzdržujejo in s časoma preoblikujejo naslednje generacije vodij (Dickson et al. 2001). Vodstvo podjetja mora spodbujati etično zavest v podjetjih od najvišjih ravni managementa pa vse navzdol do najnižjih (Sims 1992). Naloga vodstva je poiskati strategije za uresničitev cilja postati oziroma biti etično podjetje (Belak et al. 2010). Etično vodstvo podjetja lahko vodi zaposlene, jim postavlja visoke etične standarde, jasno definira meje pravilnega delovanja in oblikuje ustrezen etični kodeks (Halter et al. 2009), pri tem pa je lahko uspešno samo, če je tudi samo zgled etičnega vedenja. Če ni etičnega vodenja na vrhu podjetja, ga tudi drugje v podjetju ne bo (Treviño et al. 2000), kajti ena izmed nalog managementa je ta, da je vzor ostalim v podjetju (Belak et al. 2011).

Sprejemanje odločitev pri etičnih vprašanjih je zahtevno in glede na to, kakšno odločitev bo vodstvo sprejelo, vplivajo tako njihove lastne vrednote kot tudi situacijski dejavniki (Elm in Nichols 1993). Etični vodje sprejemajo odločitve tako, da se vprašajo, »kaj bi bilo pravilno z etičnega stališča« (Mayer et al. 2010, 8), vendar pa večina vodij ni dovolj etičnih in realnost je takšna, da vodstva podjetij, ko so soočena z etičnim vprašanjem, raje izberejo bolj dobičkonosno opcijo kot bolj etično (Vitell in Festervand 1987). Vodstvo podjetja kot tudi vodje v podjetju bi morali neprestano dajati vtis, da so jim etične vrednote pomembne (tako pomembne kot dobiček), in sicer ne samo z besedami, ampak tudi z dejanji (Treviño et al. 1999). Učinkovit etični manager razume, katere besede in dejanja ostali opazijo in kako jih interpretirajo, in v nekaterih primerih

lahko samo s svojim dejanjem (ki mora biti vidno) poda dovolj močno sporočilo brez vsakih besed (Treviño et al. 2000). Če zaposleni menijo, da je podjetje, v katerem so zaposleni etično, je večja verjetnost, da se bodo tudi sami vedli etično (Erondu et al. 2004), kajti zaposlene pri presojanju, kaj je prav in kaj narobe vodijo kolektivne etične norme (Tseng in Yen-Yung 2011). Empirični rezultati dokazujejo vpliv vodstva podjetja in nadrejenih na etično vedenje podrejenih (Ferrel in Gresham 1985; Verbeke et al. 1996) oziroma na etično klimo (Schminke et al. 2005; Wimbush in Shepard 1994) in etično vedenje podjetja (Wimbush in Shepard 1994).

Manager, ki ne zagotovi ustreznega vodenja in ne vzpostavi sistema, ki bi spodbujal etično vedenje, je soodgovoren za neetično dejanje podrejenega (Paine 1994). Managerji so v podjetjih pomembne osebe in zato se zaposleni pri svojem obnašanju zgledujejo po njih (Sims 1992). Vedenje vodstva podjetja je najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju etičnega značaja podjetja (Posner in Schmidt 1992). Kot zgled zaposlenim ne služi le vodstvo podjetja, ampak vodje na vseh nivojih (Treviño et al. 1999). Zaposleni imajo več kontaktov s svojimi neposrednimi nadrejenimi kot z vodstvom podjetja in ti nadrejeni so odgovorni za nagrajevanje in kaznovanje, s katerima na nek način sporočajo, kakšno vedenje je sprejemljivo in nagrajevano in kakšno ne (Treviño et al. 1999). Etika podjetja je rezultat dela managementa, v katerega so vključeni managerji vseh nivojev in vseh funkcij (Paine 1994). Raziskava je pokazala, da sta percepcija etičnosti vodstva podjetja in percepcija etičnosti nadrejenih v očeh zaposlenih zelo povezani (Treviño et al. 1999). To je v skladu z raziskavo Posnerja in Schmidta (1992), v kateri so managerji kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo etično oziroma neetično vedenje, navajali dejanja njihovih nadrejenih managerjev. Falkenberg in Herremans (1995) sta s pomočjo petih diskusijskih skupin, ki so jih sestavljali trije do štiri managerji, poskušala ugotoviti, kdo ima večji vpliv na vedenje zaposlenih - vodstvo podjetja ali nadrejeni. Čeprav so bili managerji enotni v tem, da so vzorniki najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na etično oziroma neetično vedenje, so bila deljena mnenja o tem, čigava vloga je pomembnejša – vloga vodstva ali nadrejenih. Zaključek je bil, da je v manjših podjetjih najpomembnejši direktor (ker je njegov vpliv na zaposlene in transparentnost njegovega vedenja večja kot v večjih podjetjih), v večjih podjetjih pa so pomembnejši managerji oziroma vodje. To je v skladu z ugotovitvijo, da je vzor vodje pomembnejši v podjetjih v začetnih stopnjah življenjskega cikla, ko so podjetja običajno manjša in je več stikov med zaposlenimi in managementom (Belak in Milfelner 2011).

Management lahko vpliva na moralno presojanje zaposlenih (Verbeke et al. 1996). Etično vedenje zaposlenih je v veliki meri pod vplivom njihovih percepcij o politikah in praksah podjetja, nadrejeni pa vplivajo na te percepcije (Wimbush in Shepard 1994). Vedenje managerjev in nadrejenih, ki je konsistentno z etičnimi standardi podjetja daje dodatno težo etičnim standardom, če pa managerji in vodstvo pošilja mešane signale podrejenim, se s tem spodkopava etične standarde (Kaptein 2011b). Managerji, ki se neetično vedejo, spodbujajo podrejene k neetičnemu vedenju (Belak in Milfelner 2011).

Če zaposlene v podjetju vodi etični vodja, bodo ti posnemali njegovo vedenje in bodo zato tudi sami etični (Treviño et al. 2000). Številne raziskave so empirično potrdile vpliv

vodij na etično oziroma neetično vedenje podrejenih (Ferrel in Gresham 1985). Kaptein 1998 je našel številne primere neetičnega vedenja, ki so bili stimulirani z neetičnim vedenjem managerjev ali nadrejenih. Če se vodje pri svojem delovanju poslužujejo neetičnih poslovnih praks, potem so tudi njihovi podrejeni bolj nagnjeni k uporabi takšnih neetičnih poslovnih praks (Hawkins et al. 2012).

Vodje, ki sami sebe smatrajo za poštene, pravične in dobre ljudi, ne bi smeli predpostavljati, da jih takšne vidijo tudi zaposleni, saj jih ti ne poznajo tako dobro, kot se poznajo sami (Treviño et al. 2000). Posebej v velikih podjetjih zaposleni nimajo stikov z vodstvom in jih poznajo zgolj od daleč, kar pomeni, da se vse informacije o vodstvu prefiltrirajo skozi številne nivoje v podjetju in zaposleni so seznanjeni zgolj z odločitvami in posledicami, ne pa z osebnimi značajskimi lastnostmi teh ljudi (Treviño et al. 2000). In če zaposleni ne vidijo vodstva kot etičnega ali neetičnega, potem ga bodo zelo verjetno imeli za nekaj vmes – kot etično nevtralnega (Treviño et al. 2000), v takšnih primerih pa bo percepcija zaposlenih o zahtevah po etičnem vedenju v podjetju nižja, kot bi bila, če bi vodstvo smatrali za etično.

Verjetnost, da bo nekdo od zaposlenih o napačnem vedenju sodelavca obvestil nadrejenega, je večja, če nadrejeni ni sam nagnjen k takšnemu napačnemu vedenju (Kaptein 2011a).

Tri stvari, ki najbolj škodujejo etični kulturi podjetja, so (Treviño et al. 1999):

- poudarjanje lastnih interesov,
- pričakovanja, da se avtoritete upošteva brez vsakršnih vprašanj, in
- percepcija, da je edini namen etičnega programa podjetja zavarovanje vodstva podjetja pred krivdo v primeru, da neetično vedenje pride na dan.

Etičnost podjetja bo visoka samo, če bo vodstvo podjetja etiki posvečalo pozornost (Weeks et al. 2005). Etični program v podjetju bo učinkovit samo, če bodo zaposleni mnenja, da program temelji na skupnih vrednotah podjetja (Treviño et al. 1999). Če pa vodstvo ne deluje v skladu z etičnimi smernicami podjetja, potem bodo zaposleni kakršnikoli etični program podjetja videli zgolj kot zavarovanje vodstva pred morebitno krivdo, posledice tega pa so (Treviño et al. 1999; Musek 2008):

- manjša je pripadnost zaposlenih podjetju,
- zaposleni niso nagnjeni k temu, da bi vodstvo pravočasno obveščali o slabih novicah in kršitvah zakona ali etičnih načel,
- več je neetičnega in kaznivega vedenja,
- zaposleni se manj zavedajo etičnih vprašanj in
- manjša je verjetnost, da bodo zaposleni iskali nasvete glede etičnih vprašanj.

Vodjo, ki ga zaposleni ne ocenjujejo kot etično osebo in ki veliko govori o etiki, bodo zaposleni verjetno doživljali kot neiskrenega vodjo, ki o etiki govori, a se etično ne vede, in v takšnih primerih, ko ni skladnosti med besedami in dejanji, zaposleni besed ne upoštevajo (Belak in Milfelner 2011; Treviño et al. 2000). Kar se tiče ugleda vodje, je najbrž bolje, da o etiki sploh ne govori, kot pa da o etiki govori, vendar njegova dejanja ne podpirajo njegovih besed, saj tako samo poudarja etična vprašanja, ki jim morda zaposleni ne bi posvečali pozornosti (Treviño et al. 2000). Posledica tega je, da

zaposleni postanejo cinični in ne zaupajo ničemur, kar vodja reče, poleg tega pa se jim zdi, da lahko tudi oni ignorirajo etične standarde, če jih ignorira vodja (Treviño et al. 2000).

V merskem instrumentu za merjenje etične kulture (Kaptein 2008b) se dimenzijo etične kulture »skladnost« ocenjuje s pomočjo desetih trditev, s katerimi ocenjujemo, do katere mere so vodstvo podjetja in nadrejeni dober zgled etičnega vedenja.

Dimenzija etične kulture »izvedljivost«

Tretja vrednota v modelu etičnih vrednot (Kaptein 1998) je »izvedljivost«, ki odraža, do katere mere imajo zaposleni možnost, da delujejo etično (Kaptein 2008b). To pomeni, da ta dimenzija etične kulture odraža, do katere mere podjetja ustvarjajo pogoje, ki omogočajo zaposlenim izpolnjevanje normativnih pričakovanj, saj se poveča tveganje za neetično ravnanje takrat, ko zaposleni nimajo možnosti ali imajo malo možnosti za realizacijo svojih nalog in obveznosti (Kaptein 2008b). Pritiski znotraj podjetja so pomemben dejavnik neetičnega vedenja (Ferrel in Gresham 1985) in lahko porušijo že vzpostavljene normativne sisteme (Martin et al. 2009).

Konkretnije dimenzija etične kulture »izvedljivost« odraža, do katere mere podjetja omogočajo zaposlenim dovolj časa, finančnih sredstev, opreme, informacij in pristojnosti, da lahko izpolnijo svoje obveznosti (Kaptein 2011a).

»Dvomi glede etičnosti podjetij so bili vedno prisotni, še posebej, če je bila ogrožena maksimizacija dobička« (Di Lorenzo 2007, 275). Kaptein (1998) je ugotovil, da se neetično ravnanje pojavi, ko zaposleni nimajo dovolj časa, finančnih sredstev, opreme, informacij ali pristojnosti, da bi izpolnili svoje obveznosti. Razpoložljivost kapitala na denarnih trgih vpliva na zagotavljanje obratnega kapitala podjetij (Baños-Caballero et al. 2010) in nekateri načini, s katerimi skušajo podjetja (oziroma njihovi managerji in zaposleni) zagotoviti potreben obratni kapital, so lahko s pravnega stališča vprašljivi (Staw in Sz wajkowski 1975).

V kulturi, v kateri je dimenzija »izvedljivost« slabo izražena, lahko managerji in zaposleni mislijo, da je doseganje finančnih ciljev pomembnejše od delovanja v skladu z etičnimi normami (Kaptein 2011b). Če so zaposleni pod vtisom, da je podjetju pomembna zgolj njihova uspešnost (ker ta vpliva na uspešnost podjetja), bodo v skušnjavi, da bi prekršili etične norme z namenom povečanja lastne uspešnosti in bodo takšna dejanja opravičevali z obrazložitvijo, da namen opravičuje sredstva (Robertson in Rymon 2001). Verbeke et al. (1996) vidita možno rešitev tega problema v tem, da managerji v procesu zaposlovanja izberejo ljudi, ki nimajo nagnjenja k temu, da bi se vedli neetično, tudi če okolje to dopušča.

Konkurenca vpliva na porast neetičnega vedenja (Hegarty in Sims 1978), saj je v razmerah ostrejšje konkurence praviloma težje dosegati zastavljene cilje. To je v skladu z ugotovitvami Treviñove (1986), da zunanji pritiski, ki jih povzroča časovna stiska, redki resursi, konkurenca ali osebni stroški, negativno vplivajo na etično vedenje managerjev. Zato je pomembno, da se uspešnost podjetja ne smatra za edino »mantro«, ki vodi vedenje zaposlenih (Robertson in Rymon 2001).

Ta dimenzija etične kulture je pomembna, kajti pod večjim pritiskom, kot so zaposleni pri opravljanju svojih nalog in doseganju ciljev, ter manj kot imajo na voljo sredstev za doseg ciljev, večje je tveganje napačnega ravnanja (Kaptein 2011a, 518). Specifični, vendar težje dosegljivi cilji dokazano povečajo dosežke – tako kognitivne kot fizične, vendar pa lahko zastavljeni cilji spodbudijo neetično vedenje pri ljudeh, da bi te cilje dosegli (Schweitzer et al. 2004).

Management srednjega in nižjega nivoja običajno občuti večje pritiske glede doseganja rezultatov kot vodstvo podjetja (Hegarty in Sims 1978). Poleg tega sta raziskavi, ki sta bili narejeni 10 let narazen (1980 in 1990), pokazali, da se je v tem obdobju povečal delež managerjev srednjega in nižjega nivoja (s 26 % na 42 %), ki čutijo, da morajo včasih prekršiti svoje osebne principe, da bi zadovoljili pričakovanjem podjetja (Posner in Schmidt 1992). Razlogi za to so najverjetneje (Posner in Schmidt 1992) ekonomska situacija, naraščajoča svetovna konkurenca, neprestane tehnološke spremembe, negotovi geopolitični in socialni trendi ter zmanjšanje števila srednjih managerjev v podjetjih ob hkratnem naraščanju obsega njihovih odgovornosti.

Nove managerje se dostikrat spodbuja posredno ali neposredno, da se sprijaznijo z neetičnim vedenjem in ga sprejmejo zaradi obveznosti, ki jim jih nalaga managerska vloga (Dean et al. 2010).

Številna podjetja so prišla do ugotovitve, da je veliko večja korist od enega dolarja prihranka pri stroških kot od enega dolarja večjega obsega prodaje, zaradi česar narašča pritisk na nabavne službe podjetij po zniževanju stroškov, kar lahko vodi do neetičnega vedenja zaposlenih v nabavnih oddelkih s ciljem doseganja sicer nedosegljivih ciljev (Rottig et al. 2011).

S pomočjo eksperimentov so Schweitzer et al. (2004) dokazali, da je večja verjetnost, da bo posameznik lagal glede doseženega rezultata, če je imel postavljen cilj, ki ga je moral doseči, kot če mu je bilo naročeno, naj se čim bolj potruzi.

Poročanje o napačnem vedenju je zamudno, tako za tistega, ki o takšnem vedenju poroča, kot za tistega, ki informacije prejema, zato je v primeru, ko sta oba zelo zaposlena, manjša verjetnost, da se bosta o napačnem ravnanju sploh pogovarjala (Kaptein 2011a). Poleg tega pa slabo izražena dimenzija »izvedljivost« stimulira zaposlene, da verjamejo, da zaustavitev napačnega ravnanja ni prioriteta, saj je doseganje ciljev pomembnejše (Kaptein 2011a).

Podjetje je lahko odvisno od napačnega ravnanja, ker takšno ravnanje prinaša koristi podjetju ali pa ker vodje ne vidijo druge alternative, in večja kot je odvisnost od takšnega neetičnega vedenja, bolj se bo podjetje upiralo njegovi zaustavitvi s strani posameznika, ki opozori na problem (Near in Miceli 1995). Če bo vodstvo presodilo, da je napačno ravnanje nujno za preživetje podjetja, potem ne bo videlo nobene možnosti, da z njim preneha in tudi če preživetje podjetja ni ogroženo, potem ga lahko vodstvo sprejema kot cenovno učinkovitega, saj bi stroški prenehanja bili večji kot »korist« (Near in Miceli 1995).

Etično vedenje lahko podjetje »stane« (na primer: izguba prodaje, ker podjetje zavrne plačilo podkupnine), zaradi neetičnega vedenja pa podjetje lahko pridobi (na primer: večji obseg prodaje zaradi podkupnine nabavnega referenta kupca), vendar pa so takšni učinki bolj kratkoročni kot dolgoročni, saj podjetja ne morejo uspešno poslovati, če njihova kultura in vrednote niso v skladu z družbo, v kateri delujejo (Sims 1992). Vendar glede na empirične podatke vsa podjetja niso dovolj dolgoročno usmerjena, ampak stremijo za kratkoročnimi učinki, predvsem če je te težje doseči.

Kadar podjetja poslujejo uspešno, je večja verjetnost, da bodo uvajala etične programe, ki jih zakoni ne zahtevajo (na primer enakost spolov), kadar pa podjetja niso sigurna v svoj uspeh, je večja verjetnost, da bodo izpolnjevala samo minimalne zakonodajne zahteve ali pa še teh ne (Falkenberg in Herremans 1995). V kriznih situacijah se pozablja na etične kriterije odločanja, odločitve se sprejemajo na podlagi presoje o tem, kaj je potrebno za preživetje, in ne, kaj je etično (Falkenberg in Herremans 1995). Empirični rezultati Robertsonove in Adersonove (1993) so pokazali, da na etično odločanje vpliva intenzivnost konkurence na trgu, na katerem deluje podjetje.

Pomemben dokaz vpliva dimenzije etične kulture »izvedljivost« na etičnost podjetij je raziskava, ki sta jo naredila Staw in Szwajkowski (1975). Analizirala sta vzorec 105 podjetij, ki so bila vključena v sodne procese zaradi nelegalnih aktivnosti in so sodila v skupino 500 največjih podjetij v Združenih državah Amerike. Za vsako izmed podjetij sta analizirala uspešnost poslovanja, merjeno z donosnostjo kapitala in donosnostjo sredstev za obdobje petih let pred vložitvijo tožbe proti podjetju (Staw in Szwajkowski 1975). Podatke o uspešnosti posameznega podjetja sta primerjala z uspešnostjo (prav tako merjeno z donosnostjo kapitala in donosnostjo sredstev) panoge in povprečno uspešnostjo 500 največjih podjetij v Združenih državah Amerike (Staw in Szwajkowski 1975). Njune ugotovitve so bila naslednje (Staw in Szwajkowski 1975):

- uspešnost podjetij, vključenih v raziskavo (v petih letih, preden je bila proti njim vložena tožba), je bila pod povprečjem uspešnosti 500 največjih podjetij,
- uspešnost podjetij, vključenih v raziskavo, ni bila ne boljša ne slabša od povprečja v dejavnosti, v kateri so poslovala,
- razen nekaj izjem je bila povprečna donosnost v dejavnostih, v katerih so delovala v vzorec vključena podjetja, nižja od povprečne donosnosti 500 največjih podjetij,
- dejavnosti, v katerih so delovala v vzorec vključena podjetja, so se soočale s težavami, kot so slabo povpraševanje, pomanjkanje surovin, stavke ...

Ti rezultati so potrdili njuno domnevo, da pomanjkanje virov poveča verjetnost kaznivega delovanja (Staw in Szwajkowski 1975).

Če pomanjkanje virov veča verjetnost kaznivega delovanja, potem bi v vrhunskih podjetjih moralo biti neetičnega vedenja manj kot v povprečnem podjetju. Povezavo med vrhunskostjo v podjetjih in etičnostjo sta dokazala Van de Merwe in Pitt (2003).

Merimo jo s pomočjo sedmih trditev, tri izmed njih govore o tem, koliko imajo anketiranci na voljo časa, sredstev in informacij za izpolnjevanje svojih obveznosti, štiri

pa o tem, ali so pod pritiskom, da bi delovali neodgovorno in kršili etične standarde (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »podpornost«

Četrta dimenzija etične kulture nam pove, do katere mere podjetje ustvarja podporo za doseganje normativnih pričakovanj (Kaptein 2008b) oziroma do katere mere podjetje stimulira identifikacijo zaposlenih z etiko podjetja (Kaptein 2011a). Dimenzija etične kulture »podpornost« se ne nanaša na to, do katere mere so zaposleni lojalni ali predani podjetju, ampak do katere mere podpirajo etiko podjetja, res pa je, da bolj kot so zaposleni pripadni podjetju, bolj podpirajo etiko podjetja in obratno (Kaptein 2011a). Dimenzija etične kulture »podpornost« torej predstavlja mero, do katere podjetja podpirajo etično vedenje zaposlenih in se nanaša na relativno moč identifikacije posameznika z normativnimi pričakovanji oziroma relativno pripadnost normativnim pričakovanjem (Kaptein 2008b). Gre za tako imenovano skladnost moralnih vrednot med vrednotami posameznika in vrednotami podjetja, kajti če imajo zaposleni občutek, da so vrednote podjetja v skladu z njihovimi, potem zaradi lastne notranje motivacije po etičnem vedenju upoštevajo pravila podjetja (Tyler in Blader 2005).

Kaptein (1998) je ugotovil, da je pri nemotiviranih in nezadovoljnih zaposlenih večja verjetnost, da se bodo vedli neetično. Nezaupanje in sovražno delovno okolje otežujeta, če ne celo onemogočata upoštevanje etičnih standardov podjetja, in zaposleni, ki čutijo, da se jih ne jemlje resno ali da se z njimi ne ravna pravično, lahko to poskušajo zbalansirati z namernim škodovanjem podjetju (Kaptein 2008b).

Podjetja so hierarhična, in če vodstvo podjetja deluje v skladu z etičnim kodeksom, potem med managementom ni motivacije za oblikovanje podpirne kulture podjetja in v takšnih primerih zaposleni opazijo, da politike podjetja niso v skladu z njihovimi vrednotami, zato postanejo manj motivirani, da bi tem politikam in pravilom sledili (Tyler in Blader 2005), notranja motivacija za sledenje politiki podjetja je namreč povezana s percepcijo zaposlenega o delodajalcu, ki pa se oblikuje skozi interakcije v podjetju (Tyler in Blader 2005).

Občutek pravičnosti vpliva na delovanje zaposlenih in je zelo povezan s pripadnostjo podjetju (Treviño et al. 1999), pripadnost podjetju pa je povezana s podpiranjem etike podjetja (Kaptein 2011a). Če zaposleni ocenjujejo odločitve podjetja in ukrepe managementa za nepravične, je velika verjetnost, da bodo občutili jezo, ogorčenje ali zamero, in tisti, ki imajo občutek, da se z njimi nepravično ravna, se lahko poskušajo maščevati oziroma kaznovati tiste, za katere menijo, da so odgovorni za problem (Skarlicki et al. 1999). Občutek nepravičnosti lahko poskušajo zaposleni »zbalansirati« na ta način, da se zatečejo k neetičnemu vedenju, kot je na primer odtujitev lastnine podjetja (Treviño et al. 1999).

Dimenzija etične kulture »podpornost« je izjemno pomembna tudi pri opozarjanju na etične probleme v podjetju. Pri tem, kako uspešen bo posameznik, ki opozori na etični problem, je ključnega pomena podpornost, ki jo pokaže prejemnik informacije o

etičnem problemu (Greenberger et al. 1987). Če bo prejemnik informacije podprl takšnega posameznika, bo s tem povečal kredibilnost obtožb, še posebej če ima zadostno moč v podjetju in večja je verjetnost, da bo prišlo do razrešitve etičnega problema, kot če bi tej informaciji ne dajal posebnega pomena (Near in Micelli 1995).

V merilnem instrumentu dimenzijo etične kulture »podpornost« ocenjujemo z devetimi trditvami, ki se nanašajo na to, do katere mere anketiranci doživljajo zaupanje in spoštovanje v svojem delovnem okolju in do katere mere identificirajo in upoštevajo vrednote, norme in pravila podjetja (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »transparentnost«

»Transparentnost« je tista dimenzija modela etičnih vrednot (Kaptein 1998), ki se nanaša na stopnjo, do katere je napačno ravnanje skupaj s posledicami takšnega ravnanja vidno tistim, ki lahko vplivajo na spremembo takšnega vedenja (tako tistim, ki napačno ravna, kot njihovim sodelavcem, nadrejenim, podrejenim in vodstvu podjetja) (Kaptein 2008b; Kaptein 2011a). V modelu etičnih vrednot je dimenzija »transparentnost« razdeljena na horizontalno in vertikalno komponento – vertikalna komponenta nam pove, do katere mere lahko managerji opazijo neetično vedenje zaposlenih in posledice tega neetičnega vedenja in obratno (do katere mere lahko zaposleni opazijo neetično vedenje managementa in posledice tega neetičnega vedenja, horizontalna komponenta pa nam pove, do katere mere lahko zaposleni opazijo neetično vedenje (in njegove posledice) med seboj (Kaptein 2008b).

Če želimo preprečiti neetično vedenje, potem morajo potencialni storilci neetičnega vedenja verjeti, da bi bilo njihovo neetično dejanje opaženo (Gibbs 1975, citirano v: Kaptein 2011b). Motivacija posameznika za upoštevanje politik podjetja je odvisna od percepcije verjetnosti, da ga pri neetičnem vedenju zasačijo (Izraeli 1988). V podjetjih z močno izraženo dimenzijo etične kulture »transparentnost« bodo zaposleni uspeli prilagoditi oziroma popraviti svoje vedenje in vedenje sodelavcev, nadrejenih in podrejenih (Kaptein 1998), medtem ko je v podjetjih, v katerih dimenzija etične kulture »transparentnost« ni dovolj izražena, večja verjetnost neetičnega ravnanja (Kaptein 2008b).

Zaposleni bodo prijavili napačno vedenje, ki ga opazijo, samo če bodo mnenja, da bo njihova prijava imela učinek - če bodo mnenja, da je management že seznanjen s kršitvijo etičnih načel, potem ne bodo imeli razloga, da management o kršitvi obvestijo (Kaptein 2011a). Tudi tistega, ki napačno ravna, ostali ne bodo opozorili na njegovo kršitev, če bodo mnenja, da se sam zaveda svojega ravnanja in njegovih posledic (Kaptein 2011a).

Raziskave primerov kriminalnih dejanj so pokazale, da veliko posameznikov nelegalnega dejanja ne prijavi, ker so prepričani, da njihova prijava ne bi imela učinka (Dozier in Miceli 1985). Kadar zaposleni menijo, da se tudi ostali zavedajo določenega napačnega ravnanja v podjetju, je manjša verjetnost, da takšno dejanje prijavijo, kar pomeni, da je manjša verjetnost prijave neetičnega vedenja v podjetjih, za katere je značilna bolj izražena dimenzija »transparentnost« (Kaptein 2011a). Seveda pa

opazovalci napačnega ravnanja ne razmišljajo nujno o tem, ali bo njihovo posredovanje uspešno, temveč razmišljajo prvenstveno o tem, ali bi morali odreagirati na nek način (Dozier in Miceli 1985).

Vseeno pa ne smemo zanemariti dejstva, da je v podjetjih, kjer je bolj izrazita dimenzija etične kulture »transparentnost«, lažje opaziti neetično vedenje sodelavcev. Raziskava je pokazala, da na vedenje managerjev najbolj vpliva njihova percepcija vedenja sodelavcev (bolj kot percepcija prepričanj vodstva podjetja in bolj kot jasnost politik) (Izraeli 1988, 270), kar pomeni, da neetično vedenje, ki ga managerji opazijo pri svojih sodelavcih, vpliva na povečanje njihovega lastnega neetičnega vedenja. To lahko pojasnimo tudi z učinkom izpostavljenosti.

Učinek izpostavljenosti govori o tem, da ponavljajoča izpostavljenost dražljaju poveča pozitiven odnos do dražljaja. Podjetja ta učinek s pridom izkoriščajo pri trženju, saj so potrošniki bolj naklonjeni blagovnim znamkam, katerim so bili bolj izpostavljeni (Weeks et al. 2005, 283). V okviru dveh raziskav, ki sta bili opravljene v razmahu osmih let, so Weeks et al. (2005) analizirali vpliv tega učinka na odnos do etično vprašljivega vedenja. Ugotovili so, da je izpostavljenost določenemu etičnemu vprašanju vplivala na večjo toleranco do takšnega neetičnega vedenja, in sicer v naslednjih primerih (Weeks et al. 2005, 281):

- napačen prikaz višine prihodkov za namene obdavčitve,
- podkupnina tujega vladnega uslužbenca,
- zaposlitev delavca konkurenčnega podjetja z namenom pridobitve informacij o znanstvenem dosežku tega podjetja,
- pošiljanje dragih novoletnih daril kupcem, z namenom vplivanja na njihove odločitve,
- prikrivanje sramotnih dejstev pri finančnem poročanju,
- upoštevanje spola kot enega izmed faktorjev pri zaposlovanju in
- spreminjanje barve izdelka in njegovo oglaševanje kot »nov in izboljšan«.

Managerji morajo zato upoštevati, da ima lahko izpostavljenost etičnim vprašanjem v preteklosti vpliv na etično presojanje posameznikov (Weeks et al. 2005, 290). Usposabljanja s področja etičnosti naj bi zato vsebovala ponavljajočo izpostavljenost želenemu etičnemu vedenju, kar naj bi izboljšalo etično presojanje (prav tam).

Nekateri strokovnjaki (Halter et al. 2009, 377) menijo, da transparentnost sploh ni več izbira, ampak je pomembno pravilo poslovnega sveta, saj svoboden trg zahteva prost pretok informacij, kar argumentirajo z zanimanji potrošnikov za etična vprašanja glede proizvodnega procesa izdelkov (kot na primer uporaba otroške delovne sile in ekološki vidiki proizvodnje). Po njihovem mnenju transparentnost poveča verjetnost odkritja neetičnega dejanja (prav tam, 375) in je eden izmed ključnih dejavnikov pri zmanjševanju korupcije v podjetjih (poleg tega sta pomembna še pripadnost vodstva in managementa do etičnega kodeksa in možnost diskusij) (prav tam, 383).

Tudi previsoko postavljeni cilji (ki nakazujejo na nizko izvedljivost) ne bodo neetičnega vedenja povzročali v podjetjih, v katerih je dobro izražena dimenzija etične kulture

»transparentnost«, do te mere kot v podjetjih z manj izraženo dimenzijo »transparentnost« (Schweitzer et al. 2004, 429).

Dimenzijo etične kulture »transparentnost« merimo s pomočjo desetih trditev, ki se nanašajo na to, do katere mere so dejanja anketirancev v podjetju transparentna njim samim, njihovim sodelavcem in nadrejenim ter do katere mere so dejanja nadrejenih kritike vedenja drugih (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »možnost diskusij«

Dimenzija etične kulture »možnost diskusij« se nanaša na priložnosti, ki jih imajo zaposleni, da postavljajo etična vprašanja in se pogovarjajo o njih (Kaptein 2008b). Če zaposleni nimajo dovolj možnosti, da bi izmenjali svoje izkušnje, jih analizirali in o njih razpravljali med seboj, to pomeni, da nimajo priložnosti za učenje na napakah in dilemah drugih (Kaptein 2008b).

Če ta dimenzija v etični kulturi podjetja ni dovolj izražena, potem se kritik ne spodbuja niti prejema, ideje se ne izmenjujejo in pripravljenost za razpravo o etičnih vprašanjih je omejena ali je sploh ni (Kaptein 2008b in Kaptein 2011b). Lahko rečemo, da si ljudje »figurativno pokrijejo svoja ušesa in oči, da ne slišijo in vidijo tega, kar nočejo« (Kaptein 2008b).

Managerji bi se morali na redni bazi pogovarjati o svojih izkušnjah z etičnimi vprašanji (Bird in Waters 1989). Odkrito komuniciranje je izjemnega pomena za zaupanje zaposlenih (Belak, Duh in Milfelner 2011). Veliko večja verjetnost je, da bodo zaposleni sprejeli etični kodeks podjetja, če imajo zaposleni možnost odprto razpravljati o etičnih vprašanjih, zato je smiselno, da managerji aktivno promovirajo etične diskusije, pri njih sodelujejo in tudi sami izpostavljajo etična vprašanja (Schwepker in Hartline 2005).

Veliko managerjem je neprijetno govoriti o etiki (Treviño et al. 2000) in se izogibajo pogovorom o etiki, razlogi za to pa so (Bird in Waters 1989):

- pri pogovorih o etiki pridejo na dan nestrinjanja s praksami ali odločitvami nadrejenih, sodelavcev in podrejenih, takšne konfrontacije pa managerji doživljajo kot zahtevne in drage,
- konfrontacije se jim zdijo še posebej težke, ker jih doživljajo kot obtožujoče in v njih vidijo možen začetek medsebojnega obtoževanja, ter
- niso izobraženi s področja etike, nimajo izkušenj z uporabo etičnih konceptov pri razreševanju problemov, ne poznajo etičnih teorij in etičnih terminov in zato jim je nelagodno pri uporabi jezika in logike moralne filozofije, to svoje nelagodje in neznanje pa raje prikrijejo, kot da bi ga izpostavljali kritični presoji drugih.

Če želimo, da se bodo managerji nehali izogibati pogovorom o etičnih vprašanjih, potem se morajo naučiti, kako uporabljati terminologijo s področja etike in ustrezne argumente, kar pa ni preprosto, vendar tudi ne tako zahtevno, kot se zdi veliko managerjem (Bird in Waters 1989).

Poleg tega je veliko managerjev mnenja, da podjetja, v katerih so zaposleni, nočejo javne diskusije etičnih vprašanj, in tudi če so soočeni s situacijo, ko je njihov podrejeni ali sodelavec vključen v neetično dejanje ali prakso, poskušajo omiliti javno diskusijo z objavo etičnega kodeksa ali pa s sklicevanjem na obstoječ etični kodeks (Bird in Waters 1989).

Kaptejn (1998) je identificiral številna neetična dejanja zaposlenih, ki so bila delno posledica pomanjkanja možnosti diskusij. Interna komunikacija vpliva na etično odločanje (Verbeke et al. 1996; Treviño et al. 1999) in na obseg kriminala belih ovratnikov (Schnatterly 2003). Nemogoče je spodbuditi večjo moralno odgovornost v podjetjih, ne da bi managerji olajšali bolj odprto in direktno komunikacijo o etičnih vprašanjih (Bird in Waters 1989).

Komunikacija je eden izmed ključnih dejavnikov za izboljšanje etičnosti podjetja (Halter et al. 2009). V podjetjih, v katerih je močno izražena dimenzija etične kulture »možnost diskusij«, se lahko razreši tudi nejasnost nekaterih normativnih pričakovanj in moralnih dilem, ki je posledica slabše izražene dimenzije »jasnost« (prve izmed dimenzij v modelu etičnih vrednot) (Kaptejn 2008b). Tudi če posamezniki niso prepričani, ali je pri neki stvari etično vprašanje sploh prisotno, lahko politika podjetja »če si v dvomu, vprašaj« pomaga zaznati etična vprašanja in zagotavlja zaposlenim kvalitetne etične smernice (Rottig et al. 2011, 193). Poleg tega lahko v zaposlenemu vzbudimo občutek odgovornosti in zavedanja o njegovem odnosu do podjetja, če mu obrazložimo potencialne negativne vplive njegovega neetičnega dejanja na podjetje (Haines et al. 2008).

Učinkovit etični management mora zagotoviti, da bodo zaposleni v primeru, ko se zavejo, da imajo opravka z etičnim vprašanjem, poiskali pomoč v podjetju za razreševanje tega vprašanja (Treviño et al. 1999). Možnost diskusij je pomembna za uspeh etičnega kodeksa v podjetju in že v etičnem kodeksu bi morali biti predvideni kanali za komunikacijo o etičnih dilemah (McDonald 1999).

Najpogostejši način vzpostavljanja komunikacijskih kanalov za etična vprašanja v podjetju je uporaba tako imenovanih etičnih telefonskih linij, na katere lahko zaposleni pokličejo, da prijavijo etične kršitve ali da se posvetujejo glede etičnih vprašanj (McDonald 1999). Če se zaposleni sooča z etično dilemo, je namreč zelo dobrodošlo, da ima na razpolago način, kako priti do nasveta o reševanju etičnega vprašanja, ki bo v skladu s politiko podjetja, saj razreševanje etičnih vprašanj že po definiciji ni enostavno in večjo podporo kot pri tem dobi zaposleni, večja je verjetnost, da se etično vprašanje ustrezno razreši (McDonald 1999). Veliko etičnih pisarn porabi precej časa za odgovarjanje na vprašanja o politiki podjetja in zakonodaji (na primer v vezi z dajanjem in sprejemanjem daril, konfliktom interesov, problemi s človeškimi viri ...) in dober ter pravočasen nasvet lahko problem, ki bi sicer morda nastal, zatre v kati (Treviño et al. 1999).

Preveliko zanašanje na etično telefonsko linijo podjetja pa lahko povzroči percepcijo »oni so strokovnjaki, vprašaj njih«, kar lahko povzroči, da se ostali skušajo izogniti odgovornosti za nudenje pomoči in nasvetov glede etičnih vprašanj (McDonald 1999).

Čeprav je praksa številnih podjetij, da za storitve nudenja telefonske etične linije najamejo zunanje svetovalce, je bolj priporočljivo, da preko etične telefonske linije svetuje zaupanja vreden zaposleni podjetja, ker (Treviño et al. 1999):

- je večina klicev namenjena razjasnjevanju etičnih vprašanj in iskanju pomoči pri načinu razreševanja etičnih vprašanj, pri čemer lahko kvalitetnejše pomaga tisti, ki pozna situacijo v podjetju, in
- klici na etično telefonsko linijo predstavljajo tudi prijave neetičnega vedenja in v takšnih primerih je pomembno, da klicatelj dobi vtis, da je podjetje zainteresirano za prejemanje takšnih klicev, da jih jemlje resno in ukrepa v smeri razreševanja takšnih etičnih problemov, takšen vtis pa lažje pusti nekdo, ki podjetje pozna.

V podjetjih, kjer ta dimenzija etične kulture ni dovolj dobro izražena, je zaposlenim težko postavljati etična vprašanja in razpravljati o etičnih temah in namesto da bi bilo postavljanje vprašanj o primernosti posameznih odločitev in ukrepov rutinsko, zahteva skorajda herojstvo, zato je toliko manj verjetno, da pride do postavljanja takšnih vprašanj, kar pa pomeni, da določena moralna vprašanja na ravni podjetja sploh niso prepoznana in razrešena (Bird in Waters 1989). Posledica tega je, da se v podjetju ne sledi moralnim idealom, da so zlorabe ignorirane in številne moralne dileme nerazrešene (Bird in Waters 1989).

Noben etični program v podjetju ne more biti uspešen, če zaposleni niso pripravljene prijaviti kršitev, ki jih opazijo, saj te kršitve, če ostanejo neprijavljene, niso nikoli sankcionirane (Treviño et al. 1999). Kljub temu zaposleni kršitev ne prijavljajo, najpogostejši razlogi zato pa so (Treviño et al. 1999):

- podjetje jim ni dovolj pomembno, da bi se izpostavljali,
- bojijo se maščevanja, še posebej če ne zaupajo, da bo njihova identiteta ostala skrita,
- menijo, da prijava kršitve ne bi prinesla nobenih rezultatov.

Etičnim vodjem je lažje sporočiti slabo novico kot neetičnim (Treviño et al. 2000).

Če želi vodstvo podjetja zagotoviti etično vodenje podjetja, potem ni dovolj, da zgolj poudarja pomembnost komunikacije o etičnih vprašanjih, ampak mora zahtevati, da se takšna komunikacija v podjetju zares odvija (Bird in Waters 1989). Etična vprašanja, ki jih izpostavljajo zaposleni (na primer preko etičnih telefonskih linij ali etičnih pisarn), pa se lahko uporabijo pri oblikovanju programov etičnega usposabljanja (Treviño et al. 1999).

Z dimenzijo etične kulture »možnost diskusij« merimo, do katere mere se lahko v podjetju odkrito pogovarja o etičnih vprašanjih, in v merilnem instrumentu se dimenzija etične kulture »možnost diskusij« ocenjuje s trinajstimi trditvami, ki se nanašajo na to, do katere mere poteka razprava o etičnih dilemah in neetičnem delovanju med sodelavci, z nadrejenim ali s kom drugim v podjetju (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »predvidene sankcije«

Zadnja dimenzija etične kulture v modelu etičnih vrednot (Kaptein 1998) je dimenzija »predvidene posledice« in se nanaša na verjetnost, da bodo managerji in zaposleni kaznovani za neetično vedenje in nagrajeni za etično vedenje (Kaptein 2011b).

Če je kultura podjetja simboličen prikaz preteklih poskusov prilagoditev (Meško et al. 2010), potem je s stališča etike pomembno, kako se posamezne neetične poskuse prilagoditve obravnava. Eden izmed najosnovnejših principov managementa govori o tem, da če želiš določeno vedenje pri podrejenih, ga moraš nagraditi oziroma spodbujati (Sims 1992; Rajeev 2012), saj so posamezniki bolj nagnjeni k vedenju, zaradi katerega lahko pričakuje pozitivne rezultate (Buchan 2005; Leonard in Cronan 2005). Kaznovanje oziroma sankcioniranje je pogosto uporabljena managerska strategija vplivanja na zaposlene (Mayer et al. 2010), tako da se poskuša njihovo nezaželeno vedenje spremeniti s pomočjo negativnih posledic, s katerimi se morajo soočiti zaradi tega nezaželenega vedenja (Ball et al. 1994). Kaznovanje lahko ima tudi obliko odvzema nagrade oziroma pozitivnih posledic, ki bi jih zaposleni dobil, če bi bilo vedenje etično (Treviño 1992).

Ta dimenzija je pomembna, ker posledice preteklih odločitev vplivajo na odločanje v prihodnosti (Kaptein 2011b). To pa pomeni, da sistem nagrajevanja in kaznovanja pomembno vpliva na proces etičnega odločanja (Haines et al. 2008), saj oblikuje percepcijo oziroma zavedanje o tem, kaj je neetično (Jansen in von Glinow 1985; Haines et al. 2008). Pomembno pa je tudi, kakšna je verjetnosti kaznovanja neetičnega vedenja, saj ta vpliva na motivacijo glede izpolnjevanja etičnih norm (Izraeli 1988).

Prav tako kot je pomembno, da se sprejeti zakoni izvajajo, sicer ljudje nimajo zaupanja vanje, je pomembno tudi, da podjetje poskrbi za izvajanje svojih sprejetih politik (Argandoña 2005). S kaznovanjem vodstvo pošilja sporočilo tako potencialnim kršiteljem kot tudi žrtvam, da se takšne kršitve ne bodo tolerirale (Treviño in Ball 1992). Neetično vedenje je manj verjetno, če je večja verjetnost, da bo odkrito, da bo kaznovano in da bo kazen velika (Rottig et al. 2011). Pričakovane posledice vedenja imajo največji vpliv na proces etičnega odločanja (Treviño in Youngblood 1990). Če je neetično vedenje v podjetju sankcionirano, potem zaposleni bolje razumejo stališče podjetja do etike in imajo bolj jasno predstavo o tem, kakšno je sprejemljivo vedenje (Schwepker in Hartline 2005).

Nagrajevanje in kaznovanje sta lahko najbolj učinkovita načina dajanja jasnih signalov o tem, kakšno vedenje je zaželeno in kakšno ne (Treviño et al. 2000). Če napačno ravnanje ni kaznovano ali je celo nagrajeno, potem se s tem nakazuje, da je napačno ravnanje sprejemljivo (Belak et al. 2011; Belak in Milfelner 2011) ali celo želeno (Kaptein 2011a). Zato mora vodstvo podjetja dobro preučiti, kakšni rezultati se nagrajujejo (Dean Dean et al. 2010, 65; McDonald 1999). V veliko podjetjih udeleženci (ang. stakeholders) pričakujejo kooperacijo med zaposlenimi (»vsi za enega in eden za vse«), vendar pa se nagrajuje »doseganje osebnih ciljev na račun drugih« (Jansen in von Glinow 1985, 819). Z eksperimentom, ki je simuliral prodajo, sta Hegarty in Sims (1978) dokazala, so se subjekti vedli bolj neetično, če so bili za neetično vedenje

nagrajeni, kot če niso bili. To pomeni, da se lahko posamezniki ob ustreznih okoliščinah »naučijo« biti neetični (Hegarty in Sims 1978) in da se sistem nagrajevanja odraža na vedenju zaposlenih (Sims 1992), če se nagrajuje etično vedenje, se bodo zaposleni vedli etično, če pa se nagrajuje zgolj doseganje rezultatov, potem si bodo zaposleni prizadevali za doseganje rezultatov za vsako ceno, tudi s pomočjo neetičnih dejanj. Če management kontrolira ne le doseganje ciljev, ampak tudi način, s katerim se cilji dosegajo (in ga ustrezno nagrajuje oziroma kaznuje), potem lahko preprečuje neetična dejanja, ki bi se jih zaposleni sicer posluževali za doseganje ciljev (Verbeke et al. 1996). Zaposleni se bodo namreč vedli etično, če so etične odločitve dobro sprejete ali morda celo nagrajene, če pa bodo opažali, da so njihovi sodelavci neetični, a vseeno uspešni, potem je večja verjetnost, da se bodo tudi sami bolj nagibali k takšnemu neetičnemu vedenju (Rajeev 2012).

Kaznovalna pravičnost obravnava obsojanje in kaznovanje oseb za napačno ravnanje in govori o tem, da oseba, ki je naredila dejanje po svoji lastni izbiri (ni bila prisiljena), kljub zavedanju posledic, mora biti kaznovana in kazen mora biti proporcionalna napačnemu ravnanju (Ferrel in Gresham 1985). Raziskava (Hollinger in Clark 1983) je pokazala, da na odločitev zaposlenega, ali bo izvršil krajo ali ne, vpliva tako verjetnost sankcije kot tudi strogost sankcije. Pri tem je seveda največji učinek, če obstaja velika verjetnost sankcije in so sankcije stroge, je pa kombinacija večje verjetnosti sankcije in milejše sankcije bolj učinkovita kot manjša verjetnost sankcije in strožja sankcija (Hollinger in Clark 1983). Medijska publiciteta kršitev etičnih standardov in zakonodaje v podjetjih pozitivno vpliva na zmanjšanje neetičnega vedenja, ker daje vtis »grožnje s kaznijo« (Hegarty in Sims 1978).

Glede na splošno teorijo zastraševanja bo oseba sprejela odločitev za kriminalno dejanje, če bodo pričakovane »koristi« kriminalnega dejanja večje kot »stroški« kazni (Lee in Lee 2002). Hawkins et al. (2012) so na podlagi naključnega vzorca zaposlenih v nabavi ugotovili, da so ti nagnjeni k temu, da se vedejo neetično, če ocenijo, da bodo s tem povezane koristi večje od stroškov.

Nekateri zaposleni so nagrajeni za kršene pravil z namenom doseganja ciljev (Jansen in von Glinow 1985). Na področju prodaje, na primer, »osebe ne bi smele biti nagrajene samo na podlagi dosežene prodaje, ampak je pomembno tudi, kako je bila ta prodaja dosežena« (Lindgreen 2004). Román in Munuera (2005) predlagata, naj se v sistem nagrajevanja prodaje vključijo tudi drugi dejavniki, kot na primer zadovoljstvo kupcev. Številna podjetja imajo namreč sisteme nagrajevanja, ki so vezani zgolj na dobičke (Hegarty in Sims 1978). Če ni kazni za neetično vedenje in je takšno vedenje dobičkonosno, je zelo verjetno, da se bodo posamezniki, ki nimajo visokih etičnih standardov, posluževali neetičnega vedenja z namenom doseganja dobičkov (Hegarty in Sims 1978).

Vključitev presojanja etičnosti zaposlenih v ocenjevanje njihove uspešnosti ima pozitiven vpliv na etično vedenje zaposlenih (Treviño et al. 1999). Kaptein (1998) je našel številne primere neetičnega ravnanja, ki so se ponovili zato, ker je bilo takšno neetično ravnanje nekaznovano ali celo spodbujano, ko se je prvič oziroma prejšnjič

pojavi in se je tako ustvarila percepcija med kršitelji, da bo njihovo vedenje ostalo nekaznovano oziroma ga bo vodstvo razumelo ali celo cenilo.

Poleg tega je Kaptein (1998) našel tudi primere, ko se je etično vedenje, ker ni bilo nagrajeno, spremenilo v neetično vedenje. Če je etično vedenje zaposlenih spregledano, se zmanjša pripravljenost zaposlenih, da delujejo etično (Kaptein 2008b in Kaptein 2011b).

Velikokrat zaposleni niso edini, ki imajo korist od svojega neetičnega vedenja, ampak ima velikokrat od takšnega vedenja korist tudi njegov vodja (na primer zaradi boljših rezultatov oddelka, ki so lahko finančni ali nefinančni), saj je zaradi neetičnega vedenja zaposlenega njegova lastna uspešnost (merjena z rezultati oddelka) večja (Hoogervorst et al. 2010). V takšnih primerih se vodja sooča s konfliktom interesov in je zato manj motiviran, da nasprotuje neetičnemu vedenju podrejenega (prav tam). Podrejeni se bodo zato neetičnih dejanj posluževali v situacijah, v katerih je večja verjetnost, da njihova dejanja ne bodo imela posledic (prav tam). S pomočjo kontroliranega laboratorijskega eksperimenta, v katerem je sodelovalo dobrih sto študentov, so Hoogervorst et al. (2010) dokazali, ne le da so vodje nekonsistentni pri preganjanju neetičnega vedenja, ampak tudi, da podrejeni to vedo in pravilno predvidijo, kdaj bodo vodje najbolj nasprotovali neetičnemu vedenju.

Kazni za kršenje legitimnih norm so upravičene in pravične, vendar pa je preveliko poudarjanje kazni lahko kontraproduktivno in zaposleni se lahko uprejo programom nagrajevanja in kaznovanja, ki temeljijo na sankcijah, še posebej če so bili ti programi oblikovani brez sodelovanja zaposlenih in če vsebujejo previsoke standarde oziroma cilje (Paine 1994).

V literaturi s področja managementa se pogosto poudarja negativne posledice kaznovanja in se priporoča, da se kaznovanje uporabi kot zadnja možnost, če ostali načini vplivanja na posameznikovo vedenje niso uspešni (Treviño 1992). V nasprotju s tem splošnim prepričanjem pa je raziskava, ki so jo izvedli Ball et al. (1994), pokazala, da lahko kaznovanje pozitivno vpliva na nadaljnjo vedenje podrejenega, če je ta presodil, da je bilo kaznovanje pravično.

Pri kaznovanju ni pomemben zgolj vpliv kazni na kaznovano osebo, ampak tudi na opazovalce, saj kaznovanje lahko vpliva tudi na tiste, ki so s kaznovanjem seznanjeni (tudi če ga niso opazovali) (Treviño in Ball 1992). Zaposleni pričakujejo, da bo kršenje norm kaznovano in zato takšno kaznovanje smatrajo kot pravično, medtem ko bi se jim zdelo nepravilno, če sankcij ne bi bilo (Treviño in Ball 1992). Če manager ne odreagira na neetično vedenje podrejenega, lahko to škodi njegovemu ugledu v podjetju (Hoogervorst et al. 2010).

Čeprav se zaposleni v podjetju (opazovalci) morda ne bodo strinjali s primernostjo konkretne kazni, se bodo verjetno strinjali z managerjem, da določeno dejanje ali vedenje mora biti sankcionirano (Treviño 1992). Treviño (1992) predpostavlja, da opazovalci presojujejo o pravičnosti kaznovanja sodelavca na naslednji način:

- kadar se zaposleni strinjajo s tem, da je sodelavec prekršil etična načela, bodo pričakovali in celo želeli, da je kaznovan,
- kadar se zaposleni strinjajo s tem, da je sodelavec prekršil etična načela, bodo ocenjevali kazen kot pošteno,
- opazovalci pričakujejo strožjo kazen, če se je prekršilo pomembno pravilo ali pravilo, s katerim se strinja večina zaposlenih,
- opazovalci pričakujejo milejšo kazen, če je sodelavcu žal, da je storil prekršek,
- kadar se zaposleni strinjajo s tem, da je sodelavec prekršil etična načela, bodo njegovo nekaznovanje ocenili za nepravilno,
- opazovalci pri presojanju primernosti kazni ocenjujejo resnost posledic, namen, pretekle rezultate dela, značaj posameznika ...,
- opazovalci imajo večinoma raje ostrejšo kazni od tistih, ki se dejansko izvršijo,
- opazovalci kot pravičnejše ocenjujejo kazni, ki so enake za vse, kot tiste, ki so strožje ali milejše od kazni, ki so jih prejeli ostali,
- opazovalci bodo proces kaznovanja ocenjevali za bolj pravičnega, če ga bodo videli kot nepristranskega, takšnega, ki sledi predpisanim smernicam, ki ni javen, upošteva stališče kršitelja, v katerem se kršitelja spoštljivo obravnava ...,
- opazovalci, ki imajo močno prepričanje v pravičen svet, ocenjujejo kazni za pravičnejše.

V nekaterih primerih je reakcija ostalih v podjetju definitivno bolj pomembna kot reakcija osebe, ki je kaznovana (Treviño in Ball 1992). Na primer, če je zaradi neetičnega vedenja delavec odpuščen, potem je njegova reakcija na kazen manj pomembna kot reakcija ostalih, ki v podjetju ostajajo (Treviño in Ball 1992). Tudi v ostalih primerih je vpliv na opazovalce lahko pomembnejši, ker gre za vpliv na večje število ljudi in ker so med njimi tudi zaposleni, ki so podjetju najbolj pripadni, negativne reakcije teh ljudi pa bi imele številne negativne posledice (Treviño 1992).

Treviño (1992) predpostavlja, da kaznovanje na ostale zaposlene v podjetju vpliva, tako da:

- kaznovanje posameznika zmanjša prepovedano vedenje pri ostalih,
- nekaznovanje posameznika zaradi prepovedanega vedenja poveča prepovedano vedenje pri ostalih,
- ima kaznovanje večji vpliv na ostale zaposlene, če je nadrejeni kredibilen in če se lažje poistovetijo s kaznovano osebo,
- kazen, ki jo opazovalci smatrajo za bolj verjetno in jo ocenjujejo za hujšo, jih bolj odvrne od prekrška,
- se opazovalce od potencialnega neustreznega vedenja lažje odvrne, če ocenjujejo, da je pričakovana kazen hujša od koristi, ki bi jih imeli od neustreznega vedenja,
- pričakovanje sankcij s strani sodelavcev opazovalce odvrne od prepovedanega vedenja bolj kot pričakovanje sankcij s strani nadrejenega,
- so čustvene reakcije opazovalcev povezane z njihovo oceno pravičnosti kazni,
- da se izboljša produktivnost dela, če opazovalci ocenjujejo kazen kot pravično,

- so negativne reakcije opazovalcev na nepravilno kazen večje, če so opazovalci bolj pripadni podjetju,
- so negativne reakcije opazovalcev na nepravilno kazen večje, če se opazovalci lažje identificirajo s kaznovanim posameznikom.

V strokovni literaturi so običajno priporočila, naj se kaznovanje ne izvaja javno in se na publiciteto v zvezi s kaznovanjem gleda kot na dodatno kazen (Treviño in Ball 1992). Vendar pa na ta način s kaznijo ne seznanimo ostalih v podjetju. Možna rešitev je, da se ne kaznuje javno, vendar se preostale zaposlene seznanijo s kršitvijo in kaznijo, pri čemer identiteta osebe, ki je bila kaznovana, ostane prikrita (Treviño in Ball 1992).

V merilnem instrumentu se možnost diskusij ocenjuje s pomočjo dvanajstih trditev glede kaznovanja neetičnega vedenja in nagrajevanja etičnega vedenja (Kaptein 2008b).

Merilni instrument za ocenjevanje dimenzij etične kulture (Kaptein 2008b).

Dimenzija etične kulture »jasnost«

1. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.
2. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj dobim potrebna pooblastila ali dovoljenja.
3. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam opremo podjetja.
4. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam svoje delovne ure.
5. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z denarjem in ostalimi finančnimi sredstvi podjetja.
6. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj bi se soočal s konflikti interesov in odgovornostjo do manj pomembnih aktivnosti.
7. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.
8. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj obravnavam stranke, druge osebe in druga podjetja.
9. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam glede okoljskih zadev.
10. V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kako naj se odgovorno obnašamo.

Dimenzija etične kulture »skladnost«

11. Moj nadrejeni daje dober zgled glede etičnega vedenja.
12. Moj nadrejeni jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.
13. Moj nadrejeni ne bi nikoli odobril neetično ali nelegalno vedenje, zato da bi dosegel poslovne cilje.
14. Moj nadrejeni dela to, kar govori.
15. Moj nadrejeni izpolnjuje svoje obveznosti.

16. Moj nadrejeni je pošten in zanesljiv.
17. Vedenje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.
18. Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.
19. Vodstvo našega podjetja jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.
20. Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetično ali nelegalno vedenje, da bi dosegli poslovne cilje.

Dimenzija etične kulture »izvedljivost«

21. V mojem ožjem delovnem okolju mi včasih naročijo, naj naredim stvari, ki se ne skladajo z mojo vestjo.
22. Da bi bil uspešen/uspešna v našem podjetju, moram včasih žrtvovati svoje osebne norme in vrednote.
23. Nimam dovolj časa, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
24. Nimam dovolj informacij, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
25. Nimam na voljo dovolj resursov (virov), da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
26. Ko delam, včasih pritiskajo name, naj prelomim pravila.

Dimenzija etične kulture »podpornost«

27. V mojem neposrednem delovnem okolju so vsi popolnoma predani zapisanim normam in vrednotam podjetja.
28. V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje atmosfera vzajemnega zaupanja.
29. V mojem neposrednem delovnem okolju vsi želijo podjetju najboljše.
30. V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.
31. V mojem neposrednem delovnem okolju vsakdo spoštuje obstoječe norme in standarde.
32. V mojem neposrednem delovnem okolju se vsakdo do ostalih vede spoštljivo.

Dimenzija etične kulture »transparentnost«

33. Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bo nadrejeni to izvedel.
34. Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bom jaz ali kdo od sodelavcev to izvedel.
35. Če bi moj nadrejeni naredil nekaj, kar ni dovoljeno, bi nekdo v podjetju to izvedel.
36. Če bi kritiziral vedenje nekoga, bi dobil povratno informacijo o morebitnem ukrepu, ki bi bil sprejet kot rezultat moje kritike.
37. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj zavedanja o potencialnih kršitvah in incidentih v podjetju.
38. V mojem neposrednem delovnem okolju je izvedenih dovolj kontrol, da bi se zaznalo kršitve in neetično vedenje.
39. Management se zaveda, kakšni tipi incidentov in neetičnega vedenja se zgodijo v mojem neposrednem delovnem okolju.

Dimenzija etične kulture »možnost diskusij«

40. V mojem neposrednem delovnem okolju so poročila o neetičnem vedenju preiščljeno obravnavana.
41. V mojem neposrednem delovnem okolju imam možnost izraziti svoje mnenje.
42. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o neetičnem vedenju.
43. V mojem neposrednem delovnem okolju se poročila o neetičnem vedenju jemljejo resno.
44. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o osebnih moralnih dilemah.
45. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za prijavo neetičnega vedenja.
46. V mojem neposrednem delovnem okolju je obilo priložnosti za pogovor o moralnih dilemah.
47. Če je nekdo klican na zagovor zaradi svojega vedenja, je to narejeno na spoštljiv način.
48. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti, da se popravi neetično vedenje.
49. Če prijavljeno neetično vedenje v mojem neposrednem delovnem okolju ne prejme zadostne pozornosti, je dovolj priložnosti, da se na problem opozori drugje v podjetju.

Dimenzija etične kulture »predvidene posledice«

50. V mojem neposrednem delovnem okolju so ljudje odgovorni za svoja dejanja.
51. V mojem neposrednem delovnem okolju se etično vedenje visoko ceni.
52. V mojem neposrednem delovnem okolju imajo samo ljudje z integriteto možnosti napredovanja.
53. Če bi bilo potrebno, bi bil moj nadrejeni sankcioniran za neetično vedenje.
54. Ljudje, ki so v mojem neposrednem delovnem okolju uspešni, se držijo norm in standardov podjetja.
55. V mojem neposrednem delovnem okolju je etično vedenje nagrajeno.
56. V mojem neposrednem delovnem okolju bodo zaposleni sankcionirani, če se vedejo neetično.
57. Če bi jaz prijavil neetično dejanje managerju, verjamem, da bi bili udeleženci sankcionirani pošteno, ne glede na njihov položaj.
58. V mojem neposrednem delovnem okolju imajo zaposleni z integriteto večje možnosti, da prejmejo pozitivno oceno svojega dela kot zaposleni brez integritete.

Empirično preverjanje modela etičnih vrednot

Kaptein (2008b) je izvedel štiri empirične raziskave, s katerimi je potrdil veljavnost modela in razvil zgoraj predstavljeni merilni instrument (Kaptein 2008b).

Na podlagi rezultatov vseh štirih raziskav lahko zaključimo, da je model korporacijskih vrednot (Kaptein 1998) empirično potrjen, saj je (Kaptein 2008b):

- raziskovalna faktorska analiza potrdila prisotnost osmih dimenzij etične kulture (dimenzija etične kulture »jasnost«, dimenzija etične kulture »skladnost nadrejenih«, dimenzija etične kulture »skladnost managerjev«, dimenzija etične kulture »izvedljivost«, dimenzija etične kulture »podpornost«, dimenzija etične kulture »transparentnost«, dimenzija etične kulture »možnost diskusij« in dimenzija etične kulture »predvidene posledice«,
- bila Cronbach alfa posameznih dimenzij med 0,93 in 0,96, s čemer je podprta konvergentna in diskriminantna veljavnost strukture etične kulture,
- potrjevalna faktorska analiza pokazala, da so posamezne dimenzije etične kulture dejansko enodimenzionalne (trditve so se navezovalle samo na eno dimenzijo),
- multivariantna analiza variance pokazala statistično oziroma skoraj statistično zanesljivost pri sedmih izmed osmih dimenzij (izjema je bila le dimenzija etične kulture »etičnost nadrejenih«).

Kapteinov (1998) merilni instrument za merjenje etične kulture so v svoji raziskavi uporabili tudi Huhtala et al. (2011) in s potrjevalno faktorsko analizo so potrdili osemfaktorsko strukturo modela etičnih vrednot.

Rezultati raziskav vpliva etične kulture (merjene z merskim instrumentom modela etičnih vrednot) na odvisne spremenljivke

Kaptein (2011b) je na vzorcu 341 skupin, sestavljenih iz enega managerja in dveh njemu direktno podrejenih, analiziral vpliv etične kulture na neetično vedenje in ugotovil (Kaptein 2011b):

- etična kultura delovnih skupin je bila v obratnem sorazmerju s frekvenco opazovanega neetičnega vedenja znotraj skupin (etična kultura je pojasnila 20 % opazovanega neetičnega vedenja),
- šest od osmih dimenzij etične kulture je bilo statistično zanesljivo negativno povezano z opazovanim neetičnim vedenjem – te dimenzije so bile: »zglede managementa«, »zglede nadrejenih«, »izvedljivost«, »podpornost«, »možnost diskusij« in »predvidene posledice«; (dimenzija etične kulture »jasnost« in dimenzija etične kulture »transparentnost« nista bili statistično zanesljivo povezani z neetičnim vedenjem).

Na podlagi podatkov, dobljenih od 2065 respondentov iz podjetij z več kot 200 zaposlenimi, je Kaptein (2011a) analiziral povezanost dimenzij etične kulture z različnimi načini opozarjanja na neetično vedenje (konfrontacija s storilcem, poročanja managementu, klicanje na etično telefonsko linijo in poročanje javnosti) in odsotnostjo vsakršnega opozarjanja na problem ter ugotovil (Kaptein 2011a):

- dimenzija etične kulture »jasnost« je bila pozitivno povezana s konfrontacijo s storilcem, s poročanjem managementu in s klicanjem na etično telefonsko linijo ter negativno povezana z odsotnostjo opozarjanja ter poročanjem javnosti,
- dimenzija etične kulture »vzor nadrejenih« je bila pozitivno povezana s poročanjem managementu in negativno povezana z ostalimi načini poročanja

(konfrontacijo s storilcem, klicanjem na etično telefonsko linijo in poročanjem javnosti),

- dimenzija etične kulture »vzor managementa« je bila pozitivno povezana s klicanjem na etično telefonsko linijo in negativno povezana s konfrontacijo s storilcem ter poročanjem javnosti,
- dimenzija etične kulture »izvedljivost« je bila proti pričakovanjem pozitivno povezana s klicanjem na etično telefonsko linijo in poročanjem javnosti,
- dimenzija etične kulture »podpornost« je bila pozitivno povezana s konfrontacijo s storilcem, s poročanjem managementu in s klicanjem na etično telefonsko linijo ter negativno povezana z odsotnostjo opozarjanja,
- dimenzija etične kulture »transparentnost« je bila pozitivno povezana z odsotnostjo opozarjanja in poročanjem javnosti ter negativno povezana s konfrontacijo z zaposlenimi,
- dimenzija etične kulture »možnost diskusij« je bila pozitivno povezana s konfrontacijo s storilcem, poročanjem managementu in negativno povezana z odsotnostjo opozarjanja ter poročanjem javnosti in
- dimenzija etične kulture »predvidene posledice« je bila pozitivno povezana s konfrontacijo s storilcem, s poročanjem managementu in s klicanjem na etično telefonsko linijo ter negativno povezana z odsotnostjo opozarjanja ter poročanjem javnosti.

Odsotnost vsakršnega opozarjanja na etične probleme ter poročanje o problemih javnosti sta praviloma rezultat slabe etične kulture in raziskava je dejansko pokazala, da (Kaptein 2011a):

- so bile vse dimenzije etične kulture (razen dimenzije etične kulture »podpornost« in dimenzija etične kulture »transparentnost«) negativno povezane s poročanjem javnosti, dimenzija etične kulture »podpornost« s poročanjem javnosti ni bila povezana, dimenzija etične kulture »transparentnost« pa je bila pozitivno povezana s poročanjem javnosti,
- je bila samo dimenzija etične kulture »transparentnost« pozitivno povezana z odsotnostjo vsakršnega opozarjanja na etične probleme.

3 PREDSTAVITEV PROBLEMA PLAČILNE NEDISCIPLINE

Plačilno nedisciplino lahko definiramo kot zamujanje plačil in neporavnavanje obveznosti s strani dolžnikov. O zamudi plačila govorimo, kadar gre za prekoračenje pogodbenega ali dogovorjenega plačilnega roka, kljub temu da so bile dobave opravljene pravočasno (Commission of the European Communities 2009).

Več kot 80 % prodaje med podjetji v Evropi (vzorec je vseboval podjetja iz desetih evropskih držav – Belgije, Francije, Italije, Madžarske, Nemčije, Nizozemske, Poljske, Španije in Velike Britanije) je z odlogom plačila (Euler Hermes 2006). Plačilna nedisciplina je velik problem, s katerim se soočajo vsa evropska podjetja, največje težave pa povzroča predvsem malim in srednjim podjetjem. »Zaradi predolgh rok in zamud pri plačilih so podjetja, zlasti mala in srednje velika, administrativno in finančno zelo obremenjena. Še več, ti problemi so poglavitni vzrok plačilne nesposobnosti, ki ogroža preživetje podjetij, posledica pa je izguba številnih delovnih mest« (Uradni list Evropske unije 2000, 226).

Zamude pri plačilih v trgovinskih poslih imajo naslednje pomembne učinke (Komisija Evropskih skupnosti 2009 in Uradni list Evropske unije 2011):

- Strošek za upniška podjetja
Predvsem v času omejenega in dragega dostopa do financiranja so posledice zamujenih plačil za upnike:
 - obremenjen denarni tok,
 - povečani finančni stroški,
 - omejitev priložnosti za naložbe,
 - negotovost (zlasti za mala in srednja podjetja),
 - zmanjšana dobičkonosnost, če upnik zaradi tega potrebuje zunanje financiranje,
 - ogrožena konkurenčnost,
 - ogrožena solventnost.
- Brezplačni trgovinski krediti za dolžniške družbe
Dolžniška družba s tem, ko zamuja s plačili in od dobavitelja ne dobi računa za zamudne obresti, prejme brezplačen trgovinski kredit.
- Negativen vpliv na trgovino znotraj Skupnosti
V večini držav Evropske unije podjetja menijo, da je s prodajo blaga in storitev podjetjem v drugih državah Evropske unije povezano večje tveganje zamud pri plačilih kot na domačem trgu. To pa jih odvrta od prodaje proizvodov in storitev v druge države članice Evropske unije.

Negativni učinki plačilne nedisciplin se močno povečajo v obdobju gospodarskega upada, saj je takrat dostop do financiranja težji (Uradni list Evropske unije 2011).

Razloge za plačilno nedisciplino običajno pripisujemo nizki poslovni etiki, dosedanji neustrezni zakonodaji ter neučinkovitim sodnim in izvršilnim postopkom. Zamude plačil nastajajo zaradi osebnih koristi kupcev (zapadle, a še neporavnane terjatve so del njihovega obratnega kapitala) kot tudi zaradi likvidnostnih težav, ki so lahko začasne ali

pa trajnejše narave (če gre za likvidnostne težave trajnejše narave, lahko to privede do stečaja podjetij). Plačilna nedisciplina podjetja lahko sproži t. i. učinek domin, ki prizadene številne gospodarske partnerje doma in v tujini.

3.1 Plačilna nedisciplina v Evropi

Da bi predstavili problem plačilne nedisciplin v Evropi, smo najprej predstavili najpomembnejše podatke o plačilni nedisciplini v Evropi. Sledi predstavitev dosedanjega reševanja tega problema v Evropi.

3.1.1 Razsežnost problema plačilnih navad v Evropi

Podrobnejši podatki o plačilnih navadah v evropskih državah so predstavljeni v prilogi A. V tej točki so predstavljeni zgolj najpomembnejši podatki za leto 2013. V tabeli 5 je predstavljen povprečen delež terjatev, ki je bil poravnani v manj kot 30 dneh, povprečen delež terjatev, ki je bil poravnani v obdobju med 31 in 90 dnevi, in povprečen delež terjatev, ki je bil poravnani v več kot 90 dneh v letu 2013 po posameznih državah.

Zaželeno bi bilo, da bi bil kar največji delež terjatev poplačan v roku tridesetih dni. V večini držav se največji del terjatev v tridesetih dneh tudi poplača. V Italiji in Španiji se največji delež terjatev poplača v obdobju od 31 do 90 dni (na Portugalskem se 35 % plačil poravnani v 30 dneh in prav takšen delež tudi v obdobju od 31 do 90 dni), na Cipru, v Grčiji in na Hrvaškem pa se največji delež terjatev poravnani kasneje kot v 90 dneh.

Iz tabele 6 je razvidno, da so se v letu 2013 v večini držav povprečni dogovorjeni plačilni roki gibali do 30 dni. Višji so bili samo v:

- Belgiji (pri prodaji državnim organom),
- na Cipru, v Franciji in na Portugalskem (pri prodaji podjetjem in državnim organom),
- v Grčiji, Italiji in Španiji (pri prodaji končnim kupcem, podjetjem in državnim organom).

Najdaljši dogovorjeni roki (tabela 6), kot tudi najdaljše zamude (tabela 6), so bili v letu 2013 pri prodaji državnim organom, zato so v najbolj problematičnih državah povprečni dejanski plačilni roki državnih organov daljši od štirih mesecev (na primer Italija 170 dni, Grčija 159 dni, Španija 155 dni in Portugalska 133 dni).

Najslabša plačilna disciplina leta 2013 je bila v Grčiji, Italiji in Portugalski, najboljša pa na Finskem, Švedskem in Norveškem (tabela 6).

Iz tabele 7 je razvidno, da je bila leta 2013 v vseh opazovanih panogah večina terjatev poravnana znotraj 30dnevnega roka, najmanj terjatev, ki ostanejo neporavnane več kot 91 dni, je v dejavnostih transporta ter veleprodaje in maloprodaje.

Iz tabele 8 je razvidno, da je bila v letu 2013 najslabša plačilna disciplina v panogi gradbeništvo, zdravstvo in proizvodnja.

Tabela 5: Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so neporavnane manj kot 30 dni, ki so neporavnane od 31 do 90 dni in ki so neporavnane več kot 90 dni, v letu 2013 v posamezni državi

Država	Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so neporavnane manj kot 30 dni	Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so neporavnane od 31 do 90 dni	Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so neporavnane več kot 90 dni
Avstrija	65	27	8
Belgija	53	35	12
Bolgarija	48	28	24
Ciper	20	33	47
Češka republika	59	24	17
Danska	65	23	12
Estonija	65	21	14
Finska	75	20	5
Francija	48	39	13
Grčija	25	32	43
Hrvaška	31	29	40
Islandija	62	20	18
Irska	40	36	24
Italija	35	36	29
Latvija	50	25	25
Litva	51	33	16
Madžarska	53	30	17
Nizozemska	55	34	11
Nemčija	70	24	6
Norveška	71	23	6
Poljska	55	37	8
Portugalska	35	35	30
Romunija	46	29	25
Slovaška	54	31	15
Slovenija	56	26	18
Španija	27	46	27
Švedska	74	23	3
Švica	64	29	7
Velika Britanija	48	38	14

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 6: Povprečen dogovorjen plačilni rok, povprečen dejanski plačilni rok in povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki, podjetji in državnimi organi v letu 2013 v posameznih evropskih državah

Država	Povprečen dogovorjen plačilni rok			Povprečen dejanski plačilni rok			Povprečna zamuda		
	Potrošniki	Podjetja	Država	Potrošniki	Podjetja	Država	Potrošniki	Podjetja	Država
Avstrija	18	23	29	27	35	42	9	12	13
Belgija	20	30	45	34	48	69	14	18	24
Bolgarija	10	20	30	22	38	52	12	18	22
Ciper	25	60	60	57	90	85	32	30	25
Češka republika	20	30	30	30	44	45	10	14	15
Danska	15	25	25	24	35	35	9	10	10
Estonija	10	20	15	17	35	25	7	15	10
Finska	10	20	20	15	26	24	5	6	4
Francija	25	40	40	41	55	60	16	15	20
Grčija	15	35	50	50	78	159	35	43	109
Hrvaška	30	30	30	45	50	60	15	20	30
Islandija	15	25	25	25	35	33	10	10	8
Irska	20	30	30	35	60	45	15	30	15
Italija	45	65	80	74	96	170	29	31	90
Latvija	10	15	20	29	37	37	19	22	17
Litva	20	30	30	34	47	51	14	17	21
Madžarska	15	25	30	29	43	55	14	18	25
Nizozemska	20	25	25	31	42	43	11	17	18
Nemčija	15	25	25	24	34	36	9	9	11
Norveška	20	25	25	22	33	34	7	8	9
Poljska	30	20	20	39	40	38	19	20	18
Portugalska	30	50	60	60	85	133	30	35	73
Romunija	10	20	25	24	33	45	14	13	20
Slovaška	15	25	30	27	44	57	12	19	27
Slovenija	20	30	30	44	60	49	24	30	19

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 6: Povprečen dogovorjen plačilni rok, povprečen dejanski plačilni rok in povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki, podjetji in državnimi organi v letu 2013 v posameznih evropskih državah (nadaljevanje)

Država	Povprečen dogovorjen plačilni rok			Povprečen dejanski plačilni rok			Povprečna zamuda		
	Potrošniki	Podjetja	Država	Potrošniki	Podjetja	Država	Potrošniki	Podjetja	Država
Španija	40	60	80	58	85	155	18	25	75
Švedska	20	28	28	26	35	34	6	7	7
Švica	25	30	30	35	39	42	10	9	12
Velika Britanija	20	25	25	33	41	41	13	16	16

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 7: Povprečen delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile nepravilne manj kot 30 dni, ki so bile nepravilne od 31 do 90 dni in ki so bile nepravilne več kot 90 dni v evropskih državah v letu 2013, prikazano po posameznih panogah

Panoga	Povprečen delež (v %) terjatev, ki so nepravilne manj kot 30 dni	Povprečen delež (v %) terjatev, ki so nepravilne od 31 do 90 dni	Povprečen delež (v %) terjatev, ki so nepravilne več kot 90 dni
Strokovne storitve	53	34	13
Gradbeništvo	49	31	20
Proizvodnja	58	32	10
Izobraževanje	63	15	22
Mediji	55	33	12
Poslovne storitve	57	28	15
Veleprodaja in maloprodaja	62	33	5
Nepremičnine	71	20	9
Telekomunikacije	68	22	10
Transport	69	29	2
Finančne storitve	61	28	11
Gospodarske javne službe	65	25	10
Zdravstvo	58	24	18

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Tabela 8: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji, s končnimi potrošniki in z javno upravo v letu 2013, prikazano po posameznih panogah

Panoga	Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji	Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki	Povprečna zamuda plačil pri poslovanju z javno upravo
Strokovne storitve	15	12	16
Gradbeništvo	25	17	33
Proizvodnja	22	12	26
Izobraževanje	13	13	12
Mediji	20	14	17
Poslovne storitve	17	12	17
Veleprodaja in maloprodaja	12	9	18
Nepremičnine	10	6	15
Telekomunikacije	14	11	24
Transport	18	10	19
Finančne storitve	10	10	12
Gospodarske javne službe	12	10	17
Zdravstvo	17	25	35

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Na podlagi podatkov iz tabel 5 do 8 lahko ugotovimo:

- plačilna disciplina v evropskih državah je velik problem,
- razlike v plačilni disciplini med državami so velike, najslabša je plačilna disciplina na jugu Evrope, najboljša pa na severu,
- v večini držav, v katerih je plačilna disciplina največji problem, so najdaljši dogovorjeni roki in najdaljše zamude pri prodaji državnim organom (razen Cipra),
- najkrajše zamude plačil in tudi najkrajši dogovorjeni plačilni roki so pri prodaji končnim potrošnikom, najdaljše zamude plačil in najdaljši dogovorjeni plačilni roki pa pri prodaji državnim organom,
- plačilna disciplina med panogami se razlikuje, vendar so razlike veliko manjše kot med državami.

3.1.2 Dosedanje reševanje problema plačilne discipline v Evropi

Da bi se izognili težavam, ki jih prinašajo zamude plačil (oziroma da bi te težave vsaj kar se da omilili), je bila na ravni Evropske skupnosti sprejeta ustrezna zakonodaja. Iz Registra prečiščene zakonodaje Evropske unije (2014) je razvidno, da na področju boja proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih velja Direktiva 2011/7/EU (Uradni list Evropske unije 2011), ki je nadomestila Direktivo 2000/35/EC (Uradni list Evropske unije 2000).

Evropska unija je leta 2000 sprejela Direktivo 2000/35/EC (Uradni list Evropske unije 2000), katere namen je zagotavljanje pravočasnosti plačil, ki je pričela veljati na dan objave v Uradnem listu Evropske skupnosti 8. 8. 2000. Določila te direktive se uporabljajo za plačila, ki so "prejemki v zvezi s trgovskimi posli" in ne za poslovanje s potrošniki.

Direktiva je oblikovana na podlagi predpostavke, da je zamujanje plačil postalo finančno zanimivo za dolžnike v večini držav članic Evropske unije zaradi nizkih obrestnih mer na zamude pri plačilih in/ali dolgotrajnih postopkov sodnega varstva (Uradni list Evropske unije 2000). Zato je posebna pozornost namenjena ravno obrestim. Poleg obresti direktiva ureja tudi pridržek lastninske pravice in postopek izterjave nespornih terjatev.

Zamudne obresti pripadajo upniku (seveda če ta izpolnjuje svoje pogodbene in zakonske obveznosti), če plačila ne prejme pravočasno (razen v primeru, da za zamudo ni kriv dolžnik) (Uradni list Evropske unije 2000). Zamudne obresti zapadejo v plačilo z dnem, ki sledi datumu plačila ali koncu plačilnega roka, določenemu v pogodbi, če pa v pogodbi datum plačila ni določen (Uradni list Evropske unije 2000):

- 30 dni po dnevu prejetja računa,
- 30 dni po prejemu blaga ali storitev v primerih, ko je datum prejetja računa dvomljiv ali ko dolžnik prejme račun po prejemu blaga ali izvedbi storitve,
- 30 dni po preverjanju skladnosti blaga ali storitev, kadar je postopek preverjanja skladnosti določen z zakonom ali pogodbeno in je bil račun prejet pred postopkom preverjanja skladnosti.

Tako imenovana zakonska stopnja obresti, ki jih mora plačati dolžnik, je vsota obrestne mere, ko jo uporablja Evropska centralna banka (referenčna stopanja) in vsaj sedem odstotnih točk pribitka, razen če pogodbeni strani odločita drugače. Poleg tega direktiva določa, da ima upnik pravico zahtevati primerno nadomestilo od dolžnika za vse stroške, ki jih je imel z izterjavo, pri čemer je potrebno upoštevati načelo transparentnosti in sorazmernosti v zvezi z zadevnim dolgom (Uradni list Evropske unije 2000).

Direktiva določa, da morajo države članice v skladu z nacionalnimi določbami zagotoviti, »da prodajalec obdrži lastninsko pravico na blagu, dokler ni v celoti plačano, če je bila klavzula o pridržku lastninske pravice izrecno dogovorjena med kupcem in prodajalcem pred dostavo blaga« (Uradni list Evropske unije 2000).

Direktiva državam članicam poleg tega nalaga, da morajo zagotoviti, »da se lahko izvršilni naslov pridobi, ne glede na znesek dolga, običajno v 90 koledarskih dneh, potem ko upnik vloži tožbo ali zahtevo pri sodišču ali drugem pristojnem organu, pod pogojem, da dolg ali vidiki postopka niso sporni (Uradni list Evropske unije 2000). Pri tem se pod pojmom »izvršilni naslov« razumeva »katerakoli odločba, sodba ali plačilni nalog.

Kljub direktivi Direktiva 2000/35/EC so bile zamude pri plačilih v trgovskih poslih med podjetji Evropske unije še vedno velik problem (Commission of the European

Communities 2009). Zato je Evropska komisija v letu 2008 izvedla raziskavo, v kateri je sodelovalo 408 podjetij, s katero je želela pridobiti mnenja podjetij o problematiki plačilne nediscipline. Dve zelo pomembni ugotovitvi raziskave sta bili (European Business Test Panel 2008):

1. Zaračunavanje zamudnih obresti ni popularno
 - 7 % podjetij vedno zaračuna zamudne obresti,
 - 18 % podjetij pogosto zaračuna zamudne obresti,
 - 45 % podjetij redko zaračunava zamudne obresti,
 - 30 % podjetij nikoli ne zaračuna zamudnih obresti.

2. Razlogi, zakaj podjetja redko ali nikoli ne zaračunajo zamudnih obresti, so (podjetja so lahko navedla več odgovorov):
 - zaradi strahu pred poslabšanjem poslovnega odnosa s kupcem (glavni razlog, ki ga je navedlo več kot 60 % podjetij),
 - zaračunavanje obresti je prezapleteno (ta razlog je navedlo 45 % podjetij) in
 - tudi konkurenca ne zaračunava obresti (ta razlog je navedlo 29 % podjetij).

V tej raziskavi so podjetja odgovarjala tudi na vprašanja o posledicah plačilne nediscipline njihovih kupcev. Najpogosteje izpostavljene posledice so bile (European Business Test Panel 2008):

- izguba dragocenega časa z izterjevanjem (67 % podjetij),
- potreba po bančnem kreditu (38 % podjetij),
- ovira pri rasti in funkcioniranju podjetja (30 % podjetij) in
- zamujanje s plačili svojim dobaviteljem (23 % podjetij).

Službe Komisije Evropskih skupnosti so v delovnem dokumentu izpostavile naslednje razloge za zamude pri plačilih v trgovinskih poslih in pasiven odnos mnogih upnikov kljub sprejeti Direktivi 2000/35/EC (Komisija Evropskih skupnosti 2009):

- Struktura trga
Na upnikov odnos do zamujenega plačila znatno vpliva njegov položaj na določenem trgu in strah, da bi ukrepanje proti dolžnikom škodovalo poslovnim odnosom z njimi. Pod položajem na določenem trgu oziroma pod strukturo trga razumemo raven konkurence in tržno moč udeležencev. Povečana koncentracija in vertikalna integracija dobaviteljskih verig je pripeljala do tega, da imamo manjše število izredno močnih podjetij, ki imajo zato veliko pogajalsko moč, to pa lahko v nekaterih primerih pripelje do nepravilnih trgovskih praks, kot je na primer plačilna nedisciplina (European Commission 2013). Glavni razlogi za pravočasno plačilo v trgovinskih poslih na strani dolžnikov so povezani s poslovnim ali profesionalnim ugledom ali vzajemnim zaupanjem v dolgoročne poslovne povezave.
- Poslovni cikel
Tako izboljšanje kot poslabšanje gospodarskih razmer lahko povzročita porast zamujenih plačil. V času slabšanja gospodarskih razmer oziroma upada poslovnega cikla prihaja do zamud pri plačilih, ker podjetja zavlačujejo s plačevanjem računov, ker ustvarjajo manj denarja iz svojih poslov, banke pa v takšnih razmerah lahko omejijo posojila podjetjem. Izboljšanje gospodarskih

razmer pa lahko povzroči porast zamujenih plačil, ker se v takšnih razmerah podjetjem odpira več priložnosti za naložbe, to pa ima za posledico večje potrebe po finančnih sredstvih.

- Dostop do financ

Mnoga dolžniška podjetja vidijo zamujanje s plačili kot učinkovit in poceni način financiranja lastnega poslovanja. Zlasti podjetja, katerim bančni kredit služi za financiranje poslovanja namesto kredita dobaviteljev, so zelo občutljiva na razpoložljivost kreditov in monetarno politiko lahko zaradi težjega dostopa do drugih virov financiranja pričnejo za financiranje poslovanja uporabljati zamujanje s plačili.

- Notranja organizacija dolžnikov in upnikov

Da bi se podjetja izognila težavam zamujanja s prihodki od prodaje, so pomembni naslednji dejavniki:

- Kakovost proizvodov, storitev in poprodajnih storitev (da ne prihaja do zamud s plačili zaradi reklamacij),
- Upravljanje kreditov upnikov.

V praksi upniki v trgovinskih poslih, predvsem mala in srednja podjetja, nimajo ustreznih sistemov za upravljanje kreditov in zamujenih plačil.

- Odsotnost učinkovitih in uspešnih pravnih sredstev

Več določb direktive 2000/35/EC je nejasnih (na primer: opredelitev stroškov izterjave) ali pa jih je v praksi težko izvajati (na primer: zaračunavanje obresti).

Službe Komisije Evropskih skupnosti so zato analizirale različne možnosti, kako bi upnikom zagotovili ukrepe, ki jim bodo omogočili polno in učinkovito uveljavljanje njihovih pravic, kadar prejmejo plačilo z zamudo in hkrati dolžnike soočili z ukrepi, ki jih bodo uspešno odvrnili od zamud pri plačilih (Komisija Evropskih skupnosti 2009):

- organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih podjetjem,
- organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih organizacijam, ki zastopajo mala in srednja podjetja,
- objava informacij o slabih plačnikih,
- polna uskladitev plačilnih rokov (plačilnih rokov med podjetji in plačilnih rokov državnih organov podjetjem),
- povečanje mejne obrestne mere,
- ukinitve praga 5 EUR (torej uvesti zaračunavanje za zamudne obresti tudi v primerih, ko te znašajo manj kot 5 EUR),
- uvedba „pristojbine za zamujeno plačilo“ ali „nadomestila za zamujeno plačilo“ (razlika med pristojbino in nadomestilom je v tem, da je pristojbina nižja, ker predvideva zgolj kritje stroškov izterjave, nadomestilo pa je sorazmerno z višino terjatve in presega prihranke v obliki obresti, ki bi jih sicer dolžnik plačal za kredit v vrednosti dolga),
- okrepitev vloge zastopniških organizacij pri izterjavi plačil.

Prve tri izmed možnosti so nezakonodajne, ostale so zakonodajne. Primerjava možnosti politike so službe Komisije Evropskih skupnosti ocenile glede na pričakovano uspešnost in učinkovitost, njihove ocene so predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9: Ocena različnih možnosti v boju proti plačilni nedisciplini

Možnost	Uspešnost	Učinkovitost
Organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih podjetjem	Ne: brez učinka na dolžnike in minimalni učinek na upnike.	Ne: zahteva preveč sredstev za zelo negotov rezultat.
Organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih organizacijam, ki zastopajo mala in srednja podjetja	Ne: verjetnost, da bodo cilji doseženi, je majhna.	Da: razmeroma nizki proračunski stroški za EU; drugih stroškov ni.
Objava informacij o slabih plačnikih	Negotovo: možen preprečevalni učinek na upnike, vendar številne praktične ovire pri izvajanju.	Ne: zelo visoki upravni stroški za podjetja.
Uskladitev plačilnih rokov med podjetji	Da: utegne privedi k manjšim zamudam pri plačilih s skrajšanjem pogodbenih plačilnih rokov.	Ne: znatni stroški za uskladitev in prilagoditev.
Uskladitev plačilnih rokov državnih organov podjetjem*	Da: strah pred škodovanjem poslovnemu odnosu naj v pogodbah z državnimi organi ne bi obstajal, saj morajo le-ti slediti standardnim in preglednim postopkom; poleg tega se pri naročilih državnih organov o plačilnem roku običajno ni mogoče pogajati; vendar je za zamude pri plačilu treba predvideti dovolj stroge sankcije.	Da: v primerjavi z dodatno likvidnostjo podjetij zaradi hitrejšega plačila državnih organov bi bil vpliv na proračun razmeroma majhen.
Povečanje „mejne“ obrestne mere	Negotovo: videti je, da so zainteresirane strani zadovoljne s sedanjo „mejno“ obrestno mero; podjetja so že upravičena do pogajanj o višji obrestni meri v pogodbi ali vključitve višje obrestne mere v svoje pogoje poslovanja; sedanja pravila državam članicam omogočajo določitev višje „mejne“ obrestne mere v njihovi nacionalni zakonodaji.	Negotovo: ta možnost bi lahko okrepila položaj večjih ali močnejših podjetij, saj bi utrdila pogajalski položaj podjetij, ki zahtevajo popust v primeru hitrejšega plačila.

Opomba: Ukrep »uskladitev plačilnih rokov med podjetji« bi predstavljal delno izgubo pogodbene svobode, saj bi se zmanjšala možnosti tekmovanja podjetij s plačilnimi roki, ponujenimi strankam

Vir: (Komisija Evropskih skupnosti 2009, str. 5-7).

Tabela 9: Ocena različnih možnosti v boju proti plačilni nedisciplini (nadaljevanje)

Možnost	Uspešnost	Učinkovitost
Ukinitev praga 5 EUR	Da: za manjše posle, skupaj z drugimi ukrepi, s katerimi bi bila izterjava neplačanih zneskov gospodarna.	Da: zlasti za MSP. Proračunski stroški, stroški transakcije in stroški uskladitve niso bili ugotovljeni.
Uvedba „pristojbine za zamujeno plačilo“	Da: podjetjem bi bila omogočena povrnitev transakcijskih stroškov izterjave plačila in zaračunavanja obresti za zamujena plačila, tako da bi zgolj poslovni razlogi odvrčali upnike od zaračunavanja obresti.	Da: stroške (pretežno transakcijske stroške) bi bilo mogoče prerazporediti; ni proračunskih stroškov ali stroškov uskladitve.
Uvedba „nadomestila za zamujeno plačilo“	Da: močan odvrčilen učinek na dolžnike, sorazmerno z višino terjatve, saj bi stroški dolžnika presegli prihranke, ki bi jih sicer prejel od brezobrestnega trgovskega kredita; pomeni tudi močno spodbudo upnikom za izterjavo plačila in obresti.	Da: stroške (pretežno transakcijske stroške) bi bilo mogoče prerazporediti; stroškov uskladitve ni; proračunski stroški so upravičeni glede na škodo, povzročeno podjetjem, in so sorazmerni z uskladitvijo.
Razširitev vloge zastopniških organizacij	Negotovo: te organizacije morda nimajo na voljo sredstev, da bi lahko nosile upravne stroške in finančna tveganja sodnih postopkov zaradi zamujenih plačil; razlog za neukrepanje je lahko tudi konflikt interesov, na primer kadar sta tako upnik kot dolžnik člana organizacije.	Da: če se sprejmejo ukrepi za zmanjšanje stroškov ukrepanja in povezanega finančnega tveganja.

Vir: (Komisija Evropskih skupnosti 2009, str. 5-7).

Na podlagi te ocene so službe Komisije Evropskih skupnosti nekatere ukrepe priporočile, druge pa odsvetovale.

Priporočeni ukrepi so bili (Komisija Evropskih skupnosti 2009):

- uskladitev plačilnih rokov državnih organov podjetjem,
- ukinitev praga 5 EUR (torej uvesti zaračunavanje za zamudne obresti tudi v primerih, ko te znašajo manj kot 5 EUR),
- uvedba „pristojbine za zamujeno plačilo“ in uvedba „nadomestila za zamujeno plačilo“ (razlika med pristojbino in nadomestilom je v tem, da je

pristojbina nižja, ker predvideva zgolj kritje stroškov izterjave, nadomestilo pa je sorazmerno z višino terjatve in presega prihranke v obliki obresti, ki bi jih sicer dolžnik plačal za kredit v vrednosti dolga).

Odsvetovani ukrepi pa so bili (Komisija Evropskih skupnosti 2009):

- organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih podjetjem,
- organizacija dejavnosti ozaveščanja, namenjenih organizacijam, ki zastopajo mala in srednja podjetja,
- objava informacij o slabih plačnikih,
- uskladitev plačilnih rokov med podjetji,
- povečanje mejne obrestne mere,
- okrepitev vloge zastopniških organizacij pri izterjavi plačil.

V letu 2011 je Evropska unija sprejela novo direktivo v boju proti zamudam plačil, imenovano Direktiva 2011/7/EU (Uradni list Evropske unije 2011), katere namen je bil odpraviti nekatere nejasnosti prejšnje direktive (Direktive 2000/35/EC, objavljene v Uradnem listu Evropske unije 2000) in predstaviti dodatne ukrepe. V njenem uvodnem tekstu je med drugim zapisano, da je »potreben odločen premik h kulturi takojšnjega plačevanja« (Uradni list Evropske unije 2011, 2).

Tako kot Direktiva 2000/35/EC (Uradni list Evropske unije 2000) tudi Direktiva 2011/7/EU (Uradni list Evropske unije 2011) predvideva zaračunavanje zamudnih obresti, pridržek lastninske pravice in pridobitev izvršilnega naslova v 90 koledarskih dneh. Poleg zaračunavanja zamudnih obresti naj bi države članice zagotovile, da bi bili upniki upravičeni tudi do plačila fiksne zneska za povračilo notranjih stroškov izterjave najmanj v višino 40 EUR in do povračila razumnega nadomestila stroškov izterjave zapadle terjatve, ki so višji od fiksne zneska - na primer za najem odvetnika ali agencije za izterjavo dolgov (prav tam).

Direktiva poleg tega posebno pozornost nameni tudi preglednosti in ozaveščanju o pravnih sredstvih zoper zamudo pri plačilu med podjetji, in sicer z naslednjimi ukrepi (Uradni list Evropske unije 2011):

- državam članicam nalaga obveznost, da zagotovijo preglednost glede pravic in obveznosti, ki izhajajo iz te direktive, med drugim objavo veljavne zakonske obrestne mere za zamude pri plačilih,
- Evropski komisiji nalaga obveznost, da na internetu objavi informacije o veljavnih zakonskih obrestnih merah za zamudne obresti za vsako državo članico,
- države članice po potrebi uporabijo strokovne publikacije, promocijske kampanje ali katerikoli druga funkcionalna sredstva, da bi povečale ozaveščenost o pravnih sredstvih zoper zamudo pri plačilih med podjetji in
- države članice lahko spodbujajo uvedbo kodeksov takojšnjega plačevanja ali drugih pobud (takšni kodeksi naj jasno določajo plačilne roke in ustrezen postopek obravnavanja spornih plačil), ki bi pripomogle k razvoju kulture takojšnjega plačevanja.

Da bi ugotovil ali se sprejetje Direktive 2011/7/EU odraža v spremenjeni plačilni disciplini, smo v tabeli 10 prikazali spreminjanje plačilne discipline od leta 2008 do 2013 z indeksi; za bazno leto je vzeto leto 2011, ko je bila sprejeta Direktiva 2011/7/EU. Izračunan je tudi indeks povprečne zamude (aritmetična sredina) vseh evropskih držav.

Tabela 10: Indeks povprečne zamude po državah glede na leto 2011 – leto sprejetja direktive Direktive 2011/7/EU

Država	Indeks povprečne zamude po državah glede na leto 2011 - leto sprejetja Direktive 2011/7/EU					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	66,7	66,7	91,7	100,0	91,7	100,0
Belgija	86,7	113,3	113,3	100,0	126,7	120,0
Ciper	92,3	87,1	96,8	100,0	96,8	96,8
Češka republika	111,8	111,8	88,2	100,0	94,1	82,4
Danska	46,9	92,3	92,3	100,0	92,3	76,9
Estonija	92,5	100,0	100,0	100,0	93,8	93,8
Finska	85,7	100,0	100,0	100,0	100,0	85,7
Francija	88,9	100,0	100,0	100,0	94,4	83,3
Grčija	74,3	100,0	85,7	100,0	114,3	122,9
Islandija	58,3	66,7	75,0	100,0	100,0	83,3
Irska	61,3	73,3	83,3	100,0	103,3	100,0
Italija	58,8	61,8	88,2	100,0	91,2	91,2
Latvija	100,0	115,0	110,0	100,0	105,0	110,0
Litva	79,5	85,0	120,0	100,0	100,0	85,0
Madžarska	86,4	86,4	68,2	100,0	90,9	81,8
Nizozemska	77,2	88,9	94,4	100,0	100,0	94,4
Nemčija	133,3	158,3	83,3	100,0	83,3	75,0
Norveška	81,1	122,2	88,9	100,0	100,0	88,9
Poljska	106,9	112,5	93,8	100,0	131,3	125,0
Portugalska	80,5	85,4	90,2	100,0	97,6	85,4
Slovaška	40,0	65,0	85,0	100,0	105,0	95,0
Španija	55,2	89,7	96,6	100,0	93,1	86,2
Švedska	87,5	100,0	100,0	100,0	87,5	87,5
Švica	109,1	118,2	118,2	100,0	90,9	81,8
Velika Britanija	111,3	125,0	112,5	100,0	118,8	100,0
povprečen indeks	82,9	97,0	95,0	100,0	100,1	93,3

Prirejeno po: (Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Iz podatkov v tabeli 10 je razvidno, da se je plačilna disciplina od leta 2008 do leta 2011 dejansko slabšala v večini držav, v letu 2012 je bila podobna kot v letu 2011, v letu 2013 pa je zaznati izboljšanje plačilne discipline v večini evropskih držav. Ne vemo pa, koliko je to vpliv nove direktive, koliko pa gospodarskih razmer.

Pri analiziranju uspešnosti sprejete zakonodaje pa ne smemo mimo dejstva, da zaračunavanje zamudnih obresti med podjetji ni precej razširjeno. Panelna raziskava na vzorcu 408 podjetij iz Evropske unije je pokazala, da 30 % podjetij nikoli ne zaračuna zamudnih obresti, nadaljnjih 48 % podjetij pa to stori redko. Samo 18 % podjetij pogosto zaračunava obresti in le 7 % zaračunava obresti vedno (Commission of the European Communities 2008). Dobavitelji so pri izterjavi dolgov manj striktni kot banke, saj računajo na prihodnje dobičke od prodaje kupcu (Huyghebaert et al. 2007). Glavni razlog, zakaj podjetja redko ali nikoli ne zaračunavajo obresti, je strah pred tem, kakšen vpliv bi to imelo na poslovne odnose s stranko (Commission of the European Communities 2008).

Če podjetja do sedaj niso zaračunavala zamudnih obresti, ker so se bala, kakšen vpliv bo to imelo na njihove poslovne odnose s kupci, potem težko pričakujemo, da bodo sedaj pričela z zaračunavanjem obresti skupaj s fiksnim nadomestilom za povračilo notranjih stroškov izterjave.

3.2 Plačilna nedisciplina v Sloveniji

Tako kot pri predstavitvi problema plačilne discipline v Evropi tudi tukaj najprej predstavljamo razsežnost problema plačilne discipline v Sloveniji in nato še dosedanje reševanje problema.

3.2.1 Razsežnost problema plačilnih navad v Sloveniji

Primerljivi podatki o plačilni nedisciplini v Sloveniji in ostalih evropskih državah so na razpolago samo za leti 2012 in 2013 in so prikazani v tabeli 11.

Iz tabele 11 je razvidno, da je bila v Sloveniji leta 2013 povprečna zamuda plačil 2 dni krajša kot v letu 2012, vendar pa je o trendu zboljševanja plačilne discipline še prezgodaj govoriti, saj imamo na razpolago samo podatke o povprečni zamudi dveh zaporednih let.

Iz table 11 je razvidno tudi, da je Slovenija ena izmed tistih evropskih držav, v katerih je plačilna disciplina najslabša. Slabši plačniki so samo podjetja v Grčiji in na Portugalskem. Približno takšne povprečne zamude plačil kot v Sloveniji pa so tudi v Italiji, na Irskem in na Cipru. V vseh ostalih 19 evropskih državah, ki so bile tudi vključene v raziskavo, pa je plačilna disciplina veliko boljša.

Tabela 11: Primerjava povprečne dolžine zamud plačil podjetij v evropskih državah s povprečno zamudo plačil v Sloveniji

Država	Povprečna dolžina zamude plačil podjetij v posameznem letu, izražena v dneh		Indeks povprečne dolžine zamude plačil podjetij v posameznem letu glede na povprečno zamudo plačil v Sloveniji	
	2012	2013	2012	2013
Avstrija	11	12	34,4	40,0
Belgija	19	18	59,4	60,0
Bolgarija	16	18	50,0	60,0
Ciper	30	30	93,8	100,0
Češka republika	16	14	50,0	46,7
Danska	12	10	37,5	33,3
Estonija	15	15	46,9	50,0
Finska	7	6	21,9	20,0
Francija	17	15	53,1	50,0
Grčija	40	43	125,0	143,3
Islandija	12	10	37,5	33,3
Irska	31	30	96,9	100,0
Italija	31	31	96,9	103,3
Latvija	21	22	65,6	73,3
Litva	20	17	62,5	56,7
Madžarska	20	18	62,5	60,0
Nizozemska	18	17	56,3	56,7
Nemčija	10	9	31,3	30,0
Norveška	9	8	28,1	26,7
Poljska	21	20	65,6	66,7
Portugalska	40	35	125,0	116,7
Romunija	14	13	43,8	43,3
Slovaška	21	19	65,6	63,3
Slovenija	32	30	100,0	100,0
Španija	27	25	84,4	83,3
Švedska	7	7	21,9	23,3
Švica	10	9	31,3	30,0
Velika Britanija	19	16	59,4	53,3

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

3.2.2 Dosedanje reševanje problema plačilne discipline v Sloveniji

V Sloveniji posegajo na področje plačilne discipline naslednji zakoni:

- Obligacijski zakonik (Uradni list Republike Slovenije 2007a)

- Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (Uradni list Republike Slovenije 2007c)
- Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Uradni list Republike Slovenije 2012)
- Zakon o izvršbi in zavarovanju (Uradni list Republike Slovenije 2007b)

Obligacijski zakonik (Uradni list Republike Slovenije 2007a)

Obligacijski zakonik ureja področje pogodbenih oziroma obligacijskih razmerij med udeleženci v gospodarstvu. V njem so zapisana temeljna načela, ki bi jih morali udeleženci obligacijskih razmerij upoštevati. Izmed teh plačil so za področje plačilne discipline pomembna naslednja načela (Uradni list Republike Slovenije 2007a):

- Načelo vestnosti in poštenja (člen 5)
Načelo vestnosti in poštenja govori o tem, da morajo udeleženci pri sklepanju obligacijskih razmerij, pri izvrševanju pravic iz obligacijskih razmerij in pri izpolnjevanju obveznosti upoštevati načelo vestnosti in poštenja. Za področje plačilne discipline bi to pomenilo, da morajo biti poštene in svoje obveznosti poravnati tako, kot je bilo dogovorjeno, se pravi, da morajo plačati do dogovorjenega roka.
- Načelo skrbnosti (člen 6)
To načelo narekuje, da morajo udeleženci pri izpolnjevanju svojih obveznosti ravnati s skrbnostjo, kar bi pomenilo, da morajo kupci skrbno spremljati denarni tok in po potrebi sprejeti določene ukrepe (terjanje zamujenih plačil svojim kupcem, najemanje kreditov ...), da lahko svoje obveznosti do dobaviteljev poravnajo v dogovorjenih rokih.
- Načelo prepovedi zlorabe pravic (člen 7)
To načelo govori o tem, da so pravice iz obligacijskih razmerij omejene z enakimi pravicami drugih in se morajo udeleženci v obligacijskih razmerjih pri izvrševanju pravic vzdržati ravnanja, s katerim bi bila otežena izpolnitev drugih udeležencev. Pri prodaji z zamikom plačila (pravica kupca, ki sta jo dogovorila udeleženca) bi se torej kupec moral vzdržati plačevanja po dogovorjenem roku.
- Načelo enake vrednosti dajatev (člen 8)
Po tem načelu naj bi pri sklepanju dvostranskih pogodb izhajali udeleženci iz načela enake vrednosti vzajemnih dajatev. V primeru, da kupec s plačilom zamuja s plačilom, to pomeni, da koristi finančna sredstva dobavitelja v obsegu, ki ni bil dogovorjen, kar pomeni, da se ruši vzajemnost.
- Načelo dolžnosti izpolnitve obveznosti (člen 9)
Načelo dolžnosti govori o tem, da so udeleženci v obligacijskih razmerjih dolžni izpolniti svojo obveznost in odgovarjajo za njeno izpolnitev. Ker dolžnost kupca ni zgolj plačilo, ampak plačilo v dogovorjenem roku, predstavlja prekoračitev tega roka neizpolnjevanje obveznosti.
- Načelo prepovedi povzročanja škode (člen 10)
Načelo prepovedi povzročanja škode govori o tem, da se je vsak dolžan vzdržati ravnanja, s katerim bi utegnil drugemu povzročiti škodo. Glede na posledice plačilne nediscipline za podjetja (opisane v točki 3.1.2 Dosedanje

reševanje problematike plačilne discipline v Evropi) lahko trdimo, da kupec, ki s plačilom zamuja, povzroča škodo svojemu dobavitelju.

Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (Uradni list Republike Slovenije 2007c)

Že pred Direktivo 2000/35/EC (Uradni list Evropske unije 2000) je bil v Sloveniji sprejet Zakon o predpisani obrestni meri, ki se je tekom let dopolnjeval in zamenjeval. Trenutno veljaven Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (uradno prečiščeno besedilo) določa, da je predpisana obrestna mera zamudnih obresti vodilna obrestna mera, povečana za 8 odstotnih točk, pri čemer je vodilna obrestna mera definirana kot obrestna mera, ki jo uporablja Evropska centralna banka za operacije glavnega financiranja in jo izračunava in objavlja Statistični urad Slovenije (Uradni list Republike Slovenije 2007c). Višina predpisane obrestne mere se objavlja v Uradnem listu Slovenije in velja šest mesecev. Tako je za prvo polovico leta 2014 na primer v veljavi obrestna mera zamudnih obresti, ki znaša 8,25 odstotkov (Uradni list Republike Slovenije 2014).

Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Uradni list Republike Slovenije 2012)

Na podlagi Direktive 2011/7/EU (Uradni list Evropske unije 2011) je bil v Sloveniji sprejet Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Uradni list Republike Slovenije 2011), ki se je uporabljal za vse pogodbe sklenjene med gospodarskimi subjekti (ali med gospodarskimi subjekti in javnimi organi) razen v primerih, ko je nad dolžnikom ali upnikom začel postopek zaradi insolventnosti v skladu z zakonom. Bistvene novosti tega zakona so bile (Uradni list Republike Slovenije 2011):

- določitev plačilnega roka, če ta ni dogovorjen - kadar plačilni rok ni dogovorjen, velja plačilni rok 30 dni,
- omejitev dolžine plačilnega roka na 60 dni (izjemoma je plačilni rok lahko daljši od 60 dni, vendar ne daljši kot 120 dni, če je dogovorjen v pisni obliki in ne gre za očitno nepravičen pogodbeni dogovor),
- povrnitev stroškov izterjave v višini 40 EUR za vsako terjatev (za kar ni potreben predhodni opomin),
- obvezno prijavo zapadlih obveznosti v večstranski pobot in
- možnost sprejemanja kodeksov ravnanja ter oblikovanja seznamov hitrih plačnikov – interesna združenja gospodarskih subjektov lahko sprejmejo kodeks ravnanja članov in lahko na podlagi obvestil svojih članov mesečno v sredstvih javnega obveščanja ali na svoji spletni strani objavljajo sezname hitrih plačnikov, če so to opredelili v kodeksu.

Leta 2012 je bil sprejet nov Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (Uradni list Republike Slovenije 2012). Bistveni spremembi sta (prav tam):

- Prenehanje omejitve najdaljšega pisno določenega plačilnega roka na 120 dni.
Tudi ta zakon določa, da plačilni rok ne sme biti daljši od 60 dni. Izjemoma pa je plačilni rok »lahko daljši od 60 dni, če je dolžina roka dogovorjena pisno in

ta rok ne pomeni očitno nepravilnega dogovora«. Pri tem najdaljša dolžina tako določenega roka ni predpisana.

- Uvajanje izjem pri prijavi v obvezen pobot.

Prijava v večstranski pobot je še vedno obvezna, vendar pa velja nekaj izjem – v obvezen pobot tako na primer ni potrebno več prijavljati denarnih obveznosti, ki:

- niso višja od 250 EUR,
- obveznosti do povezanih družb,
- obveznosti, ki jih je upnik prenesel na osebo, ki opravlja odkup terjatev kot svojo dejavnost.

Zakon o izvršbi in zavarovanju (Uradni list Republike Slovenije 2007b)

Če podjetja od svojih kupcev ne uspejo izterjati terjatev sami, imajo možnost, da preko sodišča dosežejo prisilno izvršitev terjatev. Postopke, po katerih sodišča opravljajo prisilno izvršitev terjatev, opredeljuje Zakon o izvršbi in zavarovanju. Ta zakon torej pravzaprav ne ureja zamud plačil, ampak izterjavo v primeru neplačil, zato ni podrobneje predstavljen.

4 KONCEPTUALNI MODEL IN HIPOTEZE RAZISKAVE

Osnovna teza disertacije je, da etična klima in etična kultura podjetja vplivata na plačilno disciplino podjetja.

To tezo smo postavili zato, ker so slovenska podjetja v raziskavi (Prašnikar et al. 2010) kot glavni razlog plačilne nediscipline najpogosteje navedla načrtno zamujanje s plačili. Ker je načrtno zamujanje s plačili neetična poslovna praksa (Commission of the European Communities 2008) in ker v literaturi etičnost podjetij primarno predstavljamo z dvema večdimenzionalnima konstruktoma, etično klimo in etično kulturo (Treviño et al. 1998), smo tudi mi predpostavili, da na plačilno disciplino vplivata ta dva koncepta.

4.1 Konceptualna zasnova modela pojasnjevanja plačilne (ne)discipline

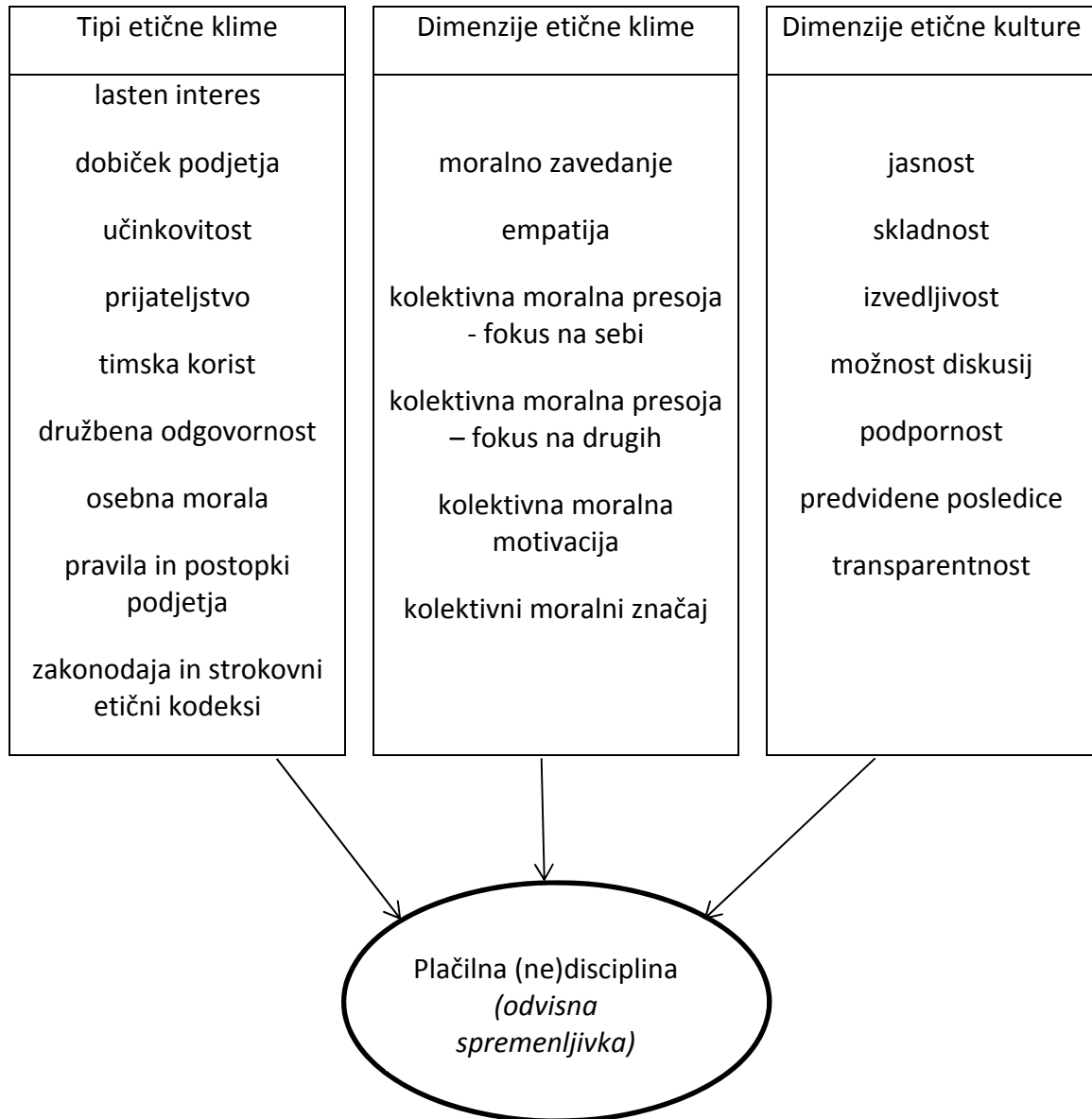
Osnovna teza disertacije je, da etična klima in etična kultura podjetja vplivata na plačilno disciplino podjetja. V ta namen smo uporabili dve različni metodologiji analiziranja etične klime, in sicer metodologijo Cullena in Victorja (1993) in metodologijo Arnaudove (2010) ter eno metodologijo analiziranja etične kulture, in sicer Kapteinovo (2008b) metodologijo. Na ta način smo osnovno tezo razdelili na tri hipoteze, in sicer:

- Posamezen tip etične klime po Cullenu in Victorju (1993) vpliva na plačilno disciplino.
- Posamezna dimenzija etične klime po Arnaudovi (2010) vpliva na plačilno disciplino.
- Posamezna dimenzija etične kulture po Kapteinu (2008b) vpliva na plačilno disciplino.

Na sliki 6 je predstavljen model, v katerem je plačilna disciplina odvisna spremenljivka, tipi etične klime, dimenzije etične klime in dimenzije etične kulture pa so neodvisne spremenljivke. V nadaljevanju smo preizkušali veljavnost tega modela tako, da smo najprej poiskali korelacije med posameznimi neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino, nato pa vplive preverjali še s pomočjo regresijskih modelov.

Slika 6: Konceptualna zasnova modela pojasnjevanja plačilne (ne)discipline

Neodvisne spremenljivke



4.2 Hipoteze

Za ocenjevanje obeh etičnih konstruktov (etične klime in etične kulture) je v znanstveni literaturi na voljo več metodologij. Za analizo etične klime podjetij smo tako izbrali dve metodologiji, in sicer:

- metodologijo Cullena in Victorja (1993), ki je »daleč najpogosteje uporabljena metodologija za analiziranje etične klime« (Arnaud 2010) in
- metodologijo Arnaudove (2010), ki je relativno nova in naj bi glede na avtoričine rezultate preverjanja metodologije bila boljša od metodologije Cullena in Victorja (1993).

Za preverjanje etične kulture smo uporabili metodologijo Kapteina (2008b), ker je to edina metodologija za ocenjevanje etične kulture kot multidimenzionalnega konstrukta.

Osnovno tezo o vplivu etičnosti podjetja na plačilno disciplino lahko torej razdelimo na tri hipoteze:

- H1: Posamezen tip etične klime po Cullenu in Victorju (1993) vpliva na plačilno disciplino.
- H2: Posamezna dimenzija etične klime po Arnaudovi (2010) vpliva na plačilno disciplino.
- H3: Posamezna dimenzija etične kulture po Kapteinu (2008b) vpliva na plačilno disciplino.

Ker pa vse metodologije predpostavljajo, da je konstrukt, ki ga merijo multidimenzionalen, nas je zanimalo, katere dimenzije etične klime oziroma etične kulture so tiste, ki vplivajo na plačilno disciplino. Zato smo zgoraj predstavljene hipoteze razdelili na konkretnejše hipoteze, ki govorijo o vplivu posamezne dimenzije konstrukta na plačilno disciplino.

4.2.1 Hipoteze o vplivu tipov etične klime po Cullenu in Victorju (1993) na plačilno disciplino

Victor in Cullen (1988) sta razvila dvodimenzionalno tipologijo etičnih klim. Prva dimenzija temelji na Kohlbergovi (1969) teoriji moralnega presojanja in predstavlja etični kriterij, uporabljen pri sprejemanju odločitev, ki je lahko egoističen, dobronameren ali načelen. Druga dimenzija, poimenovana mesto analize, predstavlja referenčno skupino, na kateri je fokus pri uporabi etičnega kriterija. Ta fokus je lahko individualni, lokalni ali svetovljanski. Na podlagi kombinacije obeh dimenzij etične klime sta avtorja dobila devet teoretičnih tipov etičnih klim.

Na podlagi metaanalize narejenih raziskav, v katerih je bila uporabljena metodologija Victorja in Cullena (1988), sta Martin in Cullen (2006) zaključila, da je bilo na področju nezaželenih rezultatov oziroma nezaželenih oblik vedenja opravljenih kar nekaj raziskav, ki pa so pokazale pozitivno povezavo med klimo, temelječo na egoističnem kriteriju in neetičnim vedenjem, ter negativno povezavo med klimami, ki so temeljile na dobronamernem in načelnem etičnem kriteriju (na primer: Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler Öz 2009). Zato smo predpostavljali, da bo povezava med klimami, za katere je značilen egoistični kriterij presojanja in plačilno disciplino pozitivna, povezava med klimami, za katere je značilen dobronameren ali načelen kriterij presojanja, pa negativna.

Hipoteze za vsak teoretični tip etične klime so torej sledeče:

1. Tip etične klime »lasten interes«

Pri tipu etične klime, poimenovanem »lasten interes«, gre za kombinacijo egoističnega kriterija moralnega presojanja in individualnega mesta analize. Za takšno klimo je značilno, da se bodo posamezniki obnašali tako, da bo najbolje zanje. Pripadnost

podjetju je majhna (Victor in Cullen 1988). Glede na to, da zaposleni niso ravno pripadni niti lastnemu podjetju, ne moremo pričakovati, da bodo pri sprejemanju svojih odločitev upoštevali, kaj bi bilo etično do dobaviteljev. Raziskave, ki so preučevale povezavo med tipi etičnih klim in neetičnim vedenjem, so pokazale pozitivno povezavo med »instrumentalnim« tipom etične klime (tip »instrumentalna« etična klima vključuje poleg tipa etične klime »lasten interes« še tip etične klime »dobiček podjetja«) in neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Zato smo pričakovali, da je v podjetjih s tem tipom etične klime plačilna disciplina slaba.

H1/1: Tip etične klime, imenovan »lasten interes«, negativno vpliva na plačilno disciplino.

2. Tip etične klime »dobiček podjetja«

»Dobiček podjetja« je tip etične klime, za katerega je značilna kombinacija egoističnega kriterija moralnega presojanja in lokalnega mesta analize. Glede na to, da se odločitve sprejemajo na podlagi prepričanj neposredne delovne skupine in da se v ospredje postavljajo koristi za to neposredno delovno skupino oziroma za podjetje (Victor in Cullen 1988), pričakujemo, da bodo podjetja, v katerih bo prevladoval ta tip klime, težila predvsem k doseganju dobička za vsako ceno, tudi na račun dobaviteljev. Tudi obstoječe raziskave, ki so preučevale povezavo med tipi etičnih klim in neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009), so pokazale pozitivno povezavo med instrumentalno klimo (instrumentalna klima poleg tipa etične klime »dobiček podjetja« vključuje še tip etične klime »lasten interes«) in neetičnim vedenjem. Zato smo predpostavljali, da je plačilna disciplina v takšnih podjetjih slaba.

H1/2: Tip etične klime, imenovan »dobiček podjetja«, negativno vpliva na plačilno disciplino.

3. Tip etične klime »učinkovitost«

Za tip etične klime »učinkovitost« je značilna kombinacija egoističnega kriterija moralnega presojanja in svetovljanskega mesta analize (Victor in Cullen 1988). Ta tip etične klime v praksi običajno v raziskavah ni potrjen, saj je malo verjetno, da bi se pri egoističnem kriteriju presojanja upoštevali interesi širše skupnosti. Kakor hitro namreč upoštevamo širšo skupnost, potem že pravzaprav govorimo o dobronamernem kriteriju presojanja in ne egoističnem. Vseeno pa smo predvideli tudi vpliv tega tipa klime na plačilno disciplino. Predpostavili smo, da bi tip etične klime »učinkovitost« lahko imel dva nasprotujoča vpliva na plačilno disciplino, in sicer:

- učinkovitost lahko pomeni učinkovito izrabo vseh možnih resursov, vključno z obveznostmi do kupcev (tudi po roku, ko bi bilo potrebno te obveznosti poravnati),
- učinkovitost lahko predstavlja finančno funkcijo podjetja, ki uspešno zagotavlja ustrezne finančne vire za poplačilo obveznosti in ugodne nabavne pogoje, ki jih dobi zaradi tega, ker je dober plačnik.

Čeprav se je pri dosedanjih raziskavah izkazalo, da je egoističen kriterij odločanja povezan z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009), smo predvideli, da se omenjena vpliva izničita in zato tip etične klime »učinkovitost« ne vpliva na plačilno disciplino.

H1/3: Tip etične klime, imenovan »učinkovitost«, ne vpliva na plačilno disciplino.

4. Tip etične klime »prijateljstvo«

Pri tipu etične klime »prijateljstvo« gre za kombinacijo dobronamernega kriterija moralnega presojanja in individualnega mesta analize. Poudarek je na interesu osebnih prijateljev, ne glede na pripadnost podjetju (Victor in Cullen 1988). Pri nabavah blaga v podjetju, ko ne gre za investicijske dobrine, ampak za dobrine, ki jih podjetje neprestano nabavlja pri istih dobaviteljih, se med zaposlenimi v nabavni službi podjetja in zaposlenimi v prodajnih službah dobaviteljev vzpostavijo povezave. Čeprav ne moremo nujno govoriti o prijateljstvih, so te povezave lahko dovolj močne, da lahko vplivajo na plačilno disciplino. V primeru zamujanja s plačili jim tako verjetno ne bo vseeno, če bodo ti njihovi »prijatelji« zaradi njih oziroma njihovega podjetja imeli likvidnostne težave, zato bodo verjetno poskušali doseči čim hitreje poplačilo obveznosti. Pri dosedanjih raziskavah se je pokazalo, da so tipi klim, ki temeljijo na dobronamernem kriteriju moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Tudi mi smo predvidevali, da tip etične klime »prijateljstvo« pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

H1/4: Tip etične klime, imenovan »prijateljstvo«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

5. Tip etične klime »timska korist«

Tip etične klime »timska korist« je kombinacija dobronamernega kriterija moralnega presojanja in lokalnega mesta analize. Pri tem tipu etične klime je v ospredju skrb za kolektiv (Victor in Cullen 1988). Pomembno je sodelovanje in vsi se osredotočajo na doseganje skupnega rezultata, vendar je tim vseeno pomembnejši od rezultata. Pri klimi, za katero je značilna izrazita skrb za tim, lahko pričakujemo, da zaposleni tudi do ostalih udeležencev (angl.: stakeholderjev), na primer dobaviteljev, ne bodo ravno ravnodušni. Čeprav gre pri skrbi za kolektiv prvenstveno za skrb za zaposlene znotraj podjetja, so za dolgoročen uspeh podjetja pomembna tudi dolgoročna sodelovanja z dobavitelji, ki na nek način postanejo del »širšega tima«. Kljub temu da je v ospredju kolektiv, so po naših predvidevanjih poslovni partnerji vsaj toliko pomembni, da se bo podjetje potrudilo, da jim ne bi povzročalo težav zaradi neplačil. Dosedanje raziskave so pokazale, da so tipi klim, ki temeljijo na dobronamernem kriteriju moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Predvidevali smo, da tip etične klime »timska korist« pozitivno vpliva tudi na plačilno disciplino.

H1/5: Tip etične klime, imenovan »timska korist«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

6. Tip etične klime »družbena odgovornost«

»Družbena odgovornost« je tip etične klime, za katerega je značilen dobronameren kriterij moralnega presojanja in svetovljansko mesto analize. Odločitve se sprejemajo pod vplivom zunanjih dejavnikov, ki spodbujajo družbeno odgovorno vedenje (Victor in Cullen 1988). Plačilna nedisciplina je širši gospodarski problem in družbeno odgovorno vedenje podjetij vsekakor ni zamujanje s plačili dobaviteljem. Zato smo predvidevali, da družbeno odgovorna podjetja več pozornosti posvečajo temu, da uspejo svoje obveznosti pravočasno poravnati, kot družbena manj odgovorna podjetja. Raziskave, ki so preučevale vpliv različnih tipov etičnih klim na neetično vedenje, so pokazale, da so tipi etičnih klim, ki temeljijo na dobronamernem kriteriju moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (naprimer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Predvidevali smo, da je klima »družbena odgovornost« pozitivno povezana s plačilno disciplino.

H1/6: Tip etične klime, imenovan »družbena odgovornost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

7. Tip etične klime »osebna morala«

Za tip etične klime »osebna morala« je značilna kombinacija načelnega kriterija moralnega presojanja in individualnega mesta analize. Pri tej klimi se posamezniki odločajo na podlagi svoje lastne osebne etike (Victor in Cullen 1988).

Tako zaposleni v nabavi kot tisti zaposleni v finančah in tudi management lahko občutijo pritiske s strani podjetja, kar lahko vodi do neetičnega vedenja. Tako se na primer nove managerje večkrat posredno ali neposredno spodbuja k temu, da se »sprijaznijo z neetičnim vedenjem in ga sprejmejo zaradi obveznosti, ki jim jih nalaga managerska vloga« (Dean et al. 2010). Raziskavi, ki sta bili narejeni 10 let narazen (prva leta 1980, druga leta 1990), sta pokazali, da se je delež managerjev srednjega in nižjega nivoja, ki čutijo, da morajo včasih prekršiti svoje osebne principe, da bi zadovoljili pričakovanjem podjetja, zvišal s 26 % na 42 % (Posner in Schmidt 1992). Vedno večji pritiski na nabavne službe po zniževanju stroškov imajo za posledice neetična vedenja zaposlenih v nabavnih oddelkih s ciljem doseganja sicer nedosegljivih ciljev (Rottig et al. 2011). Tudi pritiski po zniževanju stroškov lahko povzročijo, da zaposleni v finančah ne najamejo kredita, ampak raje zamujajo s plačili.

Pritiski s strani podjetja so torej tisti, ki včasih zaposlene usmerjajo k neetičnemu vedenju. Če pa se zaposleni lahko odločajo po svojih lastnih etičnih prepričanjih, potem bo njihovo vedenje v večini primerov etično. Ko govorimo o vedenju do dobaviteljev, potem lahko pod etičnim vedenjem razumemo tudi poravnavanje finančnih obveznosti v dogovorjenih rokih. Tudi izsledki raziskav, ki so preučevale vpliv različnih tipov etičnih klim na neetično vedenje, so pokazali, da so tipi etičnih klim, ki temeljijo na načelnem kriteriju moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Zato smo pričakovali, da tip etične klime »osebna morala« pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

H1/7: Tip etične klime, imenovan »osebna morala«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

8. Tip etične klime »pravila in postopki podjetja«

Pri tipu etične klime imenovanem »pravila in postopki podjetja« imamo kombinacijo načelnega kriterija moralnega presojanja in lokalnega mesta analize. Za takšno klimo je značilno, da etični principi, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve, prihajajo iz podjetja (Victor in Cullen 1988). To pomeni, da imajo takšna podjetja sprejeta svoja etična načela (na primer etične kodekse), ki se jih v praksi upošteva. Predpostavljamo, da so podjetja, ki oblikujejo svoje lastne etične standarde in se potem po njih tudi ravna, bolj etična od tistih, ki takšnih standardov ne oblikujejo oziroma jih sicer oblikujejo, vendar jih pri poslovanju ne upoštevajo. V etičnih kodeksih podjetij se podjetja sicer zelo osredotočajo predvsem na etično vedenje med zaposlenimi in do kupcev, manj pa na etičnost vedenja do dobaviteljev. Vseeno pa smo mnenja, da so podjetja, ki delujejo v skladu s svojimi etičnimi kodeksi bolj nagnjena k etičnemu vedenju na splošno in zato je večja verjetnost, da se bodo etično vedla tudi do dobaviteljev. Raziskave, ki so analizirale vplive tipov etičnih klim na neetično vedenje, so pokazale, da so tipi etičnih klim, za katere je značilen načelen kriterij moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Predpostavljali smo, da tip etične klime »pravila in postopki podjetja« vpliva tudi na plačilno disciplino.

H1/8: Tip etične klime, imenovan »pravila in postopki podjetja«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

9. Tip etične klime »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«

Za tip etične klime, imenovan »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«, je značilna kombinacija načelnega kriterija moralnega presojanja in svetovljanskega mesta analize. Vir etičnih principov, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve glede etičnih vprašanj, leži zunaj podjetja – na primer v zakonodajnem sistemu ali v profesionalnih organizacijah (Victor in Cullen 1988). Glede na to, da sta bili zaradi problematike plačilne nediscipline sprejeti že dve direktivi na evropski ravni (Direktiva 2000/35/EC, Uradni list Evropske unije 2000, in Direktiva 2011/7/EU, Uradni list Evropske unije 2011) in zakonodaja na nacionalni ravni, predvidevamo, da bodo podjetja, v katerih se odločitve glede etičnih vprašanj sprejemajo v skladu z zakonodajnim sistemom, boljši plačniki kot podjetja, v katerih tip etične klime »zakonodaja in strokovni etični kodeksi« ni tako izražen. Obstoječe raziskave so pokazale, da so tipi etičnih klim, za katere je značilen načelen kriterij moralnega presojanja, negativno povezani z neetičnim vedenjem (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Predpostavljali smo torej, da tip etične klime »pravila in postopki podjetja« pozitivno vpliva tudi na plačilno disciplino.

H1/9: Tip etične klime, imenovan »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

4.2.2 Hipoteze o vplivu dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) na plačilno disciplino

Arnaudova (2010) je oblikovala svoj merilni instrument na osnovi Restovega (1986) modela etičnega sprejemanja odločitev. Njen model etične klime je sestavljen iz naslednjih štirih glavnih dimenzij, od katerih sta dve razdeljeni na vsaka po dve dimenziji, tako da imamo skupaj šest dimenzij:

- kolektivna moralna občutljivost
 - moralno zavedanje in
 - empatija,
- kolektivna moralna presoja
 - fokus na sebi in
 - fokus na drugih,
- kolektivna moralna motivacija in
- kolektivni moralni značaj.

Predvidevali smo, da dimenzije etične klime po Arnaudovi (2010) vplivajo na plačilno disciplino podjetij. Kakšen vpliv naj bi imele te dimenzije na plačilno dimenzijo in zakaj, je predstavljeno za vsako dimenzijo posebej.

1. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanje«

Moralno zavedanje je posameznikova sposobnost prepoznavanja etičnega problema »Če etična vprašanja ne dosežejo nivoja zavedanja posameznikov, potem jih ti posamezniki ne bodo prepoznali kot etični problem« (Rottig et al. 2011, 167). »Če pa posamezniki etičnih vprašanj ne prepoznajo, potem odločitve sprejemajo na osnovi drugih neetičnih dejavnikov – na primer ekonomskih« (Jones 1991, 380). Če v zamujanju s plačili svojim dobaviteljem ne vidimo etičnega problema, potem bomo na podlagi ekonomskih koristi zaključili, da se plačilna nedisciplina splača, saj nam praviloma omogoča brezplačno kreditiranje našega poslovanja. Iz empiričnih rezultatov je razvidno, da posamezniki probleme presojajo bolj etično, če prepoznajo etično dilemo (Singhapakdi et al. 1996), zato smo predvidevali, da dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanje« pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

H2/1: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanja«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

2. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – empatija«

»Empatija predstavlja sposobnost posameznika, da presodi, kako njegova dejanja vplivajo na druge« (Schminke et al. 2007, 176). V podjetjih, za katere je značilna visoka empatija, se bodo zaposleni zavedali posledic, ki bi jih imelo zamujanja s plačili za dobavitelje podjetja. Empirični rezultati potrjujejo, da empatija pozitivno vpliva na etično vedenje (Arnaud 2010) in predpostavljali smo, da je plačilna disciplina boljša v podjetjih, kjer je ta dimenzija bolj izražena.

H2/2: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

3. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna presoja – fokus na sebi«

»Moralno presojanje predstavlja način, kako ljudje definirajo, kakšen odziv na situacijo je (moralno) pravilen« (Schlaefli et al. 1985, 319). »Kolektivno moralno presojanje« lahko definiramo kot norme moralnega presojanja, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako naj se odzovemo na etično vprašanje. Če je fokus na tistemu, ki se odloča, potem lahko govorimo o egoističnem kriteriju odločanja oziroma o egoizmu (Weber in Seger 2002). Kadar posamezniki »ocenjujejo etične dileme po subjektivni presoji tega, kaj bi maksimiralo njihov osebni interes (na primer: dobro počutje, užitek, sreča, moč...), govorimo o egoizmu« (Barnett in Vaicys 2000, 353) oziroma o egoističnem kriteriju odločanja. Pri tej dimenziji klime je primaren dejavnik presojanja posameznikov interes (Victor in Cullen 1988), medtem ko potrebe in interesi ostalih niso pomembni, saj norme spodbujajo fokus na osebni koristi (Cullen et al. 2003). Če je v podjetju ta dimenzija klime močno izražena, potem to kaže na pripravljenost narediti vse potrebno za doseganje osebnih interesov posameznika (Flannery in May 2000).

V podjetjih, za katera je značilno presojanje s fokusom na sebi, lahko pričakujemo, da zaposleni ne bodo posvečali pozornosti posledicam, ki jih ima zamujanje plačil na njihove dobavitelje, ampak bodo poskušali maksimirati lastne interese – na primer čim večjo nagrado za uspešnost (ki je običajno vezana zgolj na kratkoročne finančne rezultate – ne glede na to, kako so ti doseženi).

Največ raziskav na področju etičnega sprejemanja odločitev je bilo ravno na področju moralne presoje. Empirične raziskave so pokazale, da klime, za katere je značilen egoističen kriterij odločanja, pozitivno vplivajo na neetično vedenje (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009). Predvidevali smo, da ta dimenzija etične klime negativno vpliva na plačilno disciplino.

H2/3: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi«, negativno vpliva na plačilno disciplino.

4. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna presoja – fokus na drugih«

Ta dimenzija ravno tako kot prejšnja govori o kolektivni moralni presoji. Razlika med dimenzijama je v tem, da je za prejšnjo dimenzijo značilno, da je pri presojanju fokus na sebi, pri tej dimenziji pa je fokus na drugih. Če smo pri prejšnji dimenziji zapisali, da gre za egoističen kriterij moralnega presojanja, potem lahko rečemo, da gre pri presojanju s fokusom na drugih za dobronamernost ali načelnost.

Pri dobronamernosti je v ospredju dobrobit ostalih (Barnett in Vacys 2000; Wimbush in Shepard 1994), pri tem pod ostale razumemo na primer: neposredno delovno skupino posameznika, zaposlene v podjetju, kupce, ostale udeležence (ang: stakeholders) in družbo na splošno (Barnett in Vacys 2000). Posamezniki, ki presojajo na podlagi kriterija dobronamernosti, vzamejo v obzir torej vse posameznike oziroma skupine, na

katere bi odločitev lahko vplivala, in izmed možnih odločitev izberejo tisto, ki najbolj zadovolji potrebe vseh, tudi če bi zato njihove lastne potrebe ostale nezadovoljene.

Posamezniki, ki presojujejo na podlagi kriterija načelnosti, pa »kot etične odločitve smatrajo tiste, ki so v skladu z univerzalnimi etičnimi principi, ki pa so dokaj togi glede tega, kaj je prav in kaj narobe« (Barnett in Vaicys 2000, 355).

Dosedanje empirične raziskave so pokazale, da klime, ki temeljijo na dobronamernem ali načelnem kriteriju moralnega presojanja, negativno vplivajo ne neetično vedenje (na primer: Wimbush et al. 1997b; Vardi 2001; Peterson 2002a; Peterson 2002b; Bulutlar in Ünler 2009).

Pričakovali smo, da podjetja, za katere je značilno presojanje s fokusom na drugih, pri sprejemanju svoje finančne politike upoštevajo, kakšne posledice bi imela njihova plačilna nedisciplina na njihove dobavitelje in so zato boljši plačniki kot podjetja, za katere je značilno presojanje s fokusom na sebi.

H2/4: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

5. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna motivacija«

Moralna motivacija opisuje, do katere stopnje je posameznik motiviran za sprejemanje etičnih odločitev oziroma kakšno prioriteto daje vrednotam, kot so pravičnost, poštenje, čast in osebna integriteta, pred drugimi osebnimi vrednotami, kot so ambicija napredovanje, moč, samoizpolnitev. »Če je moralna motivacija nizka, potem se etične rešitve etičnih vprašanj vrednotijo nižje kot na primer varnost, moč, ambicija« (Schminke et al. 2007, 176). To pa pomeni, da bo v podjetjih z nizko moralno motivacijo prevladala finančna korist, ki jo ima podjetje od zamujanja s plačili v obliki brezplačnega financiranja, in ne etična odločitev plačevanja računov v dogovorjenem roku. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna motivacija« se je izkazala za statistično pomemben dejavnik etičnega vedenja (Arnaud 2010) in tudi mi smo pričakovali, da bo v podjetjih, v katerih je ta dimenzija močno izražena, plačilna disciplina boljša kot v podjetjih, v katerih je ta dimenzija slabo izražena.

H2/5: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna motivacija«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

6. Dimenzija etične klime »kolektivni moralni značaj«

»Moralni značaj vključuje vztrajnost, močan ego, moč prepričanja, pogum in veščine, potrebne za implementacijo moralno pravilne odločitve, in predstavlja sposobnost kontroliranja svojega odziva na etično vprašanje v smeri etične rešitve brez dopuščanja zunanjim dejavnikom, da bi nas odvrnili od našega nameravanega etičnega odziva na situacijo« (Schminke et al. 2007, 177). Podjetja, v katerih je dimenzija »kolektivni moralni značaj« močno izražena, delujejo bolj v skladu z moralnimi obvezami in družbenimi pravili, kar pomeni, da je smiselno pričakovati, da bo tudi plačilna disciplina takšnih podjetij boljša. Arnoudova (2010) je dokazala, da dimenzija etične klime

»kolektivni moralni značaj« statistično značilno pozitivno vpliva na etično vedenje in predpostavljali smo, da bo pozitivno vplivala tudi na plačilno disciplino.

H2/6: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivni moralni značaj«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

4.2.3 Hipoteze o vplivu tipov etične kulture po Kapteinu (2008b) na plačilno disciplino

Kapteinov model etičnih vrednot (1998) temelji na teoriji poslovne etike bazirani na vrednotah, ki predpostavlja, da bi individualni poslovneži kot tudi podjetja morali imeti določene karakteristike oziroma vrednote, da bi bili etični (Kaptein 2008b). Predvidevali smo, da dimenzije etične kulture vplivajo na plačilno dimenzijo. Kakšen vpliv naj bi imela katera izmed dimenzij in zakaj, je predstavljeno v nadaljevanju za vsako dimenzijo posebej.

1. Dimenzija etične kulture »jasnost«

Dimenzija etične kulture »jasnost« odraža mero, do katere so etična pričakovanja, kot so vrednote, norme in pravila, konkretna, obširna in razumljiva vodjem in zaposlenim (Kaptein 2008b). Smernice etičnega vedenja bi morale pokrivati vedenje do vseh udeležencev (angl.: stakeholderjev), vključno z dobavitelji. Ne le, da bi zaposleni morali imeti navodila, da plačujejo v roku, morali bi imeti jasne usmeritve, kako naj zagotovijo denarna sredstva, da lahko poplačajo terjatve pravočasno (na primer: spremljanje denarnih tokov, predvidevanje prihodnjih denarnih tokov, uporaba bančnega kredita ...). Pomembno je, da so takšne smernice etičnega vedenja jasne in obširne, kajti večja kot je specifičnost, večja je verjetnost, da bodo imele vpliv na zmanjšanje neetičnega vedenja (Schnatterly 2003). Številne raziskave so potrdile negativno povezavo med jasnostjo in neetičnim vedenjem (na primer: Robertson in Rymon 2001; Schnatterly 2003; Di Lorenzo 2007). Tudi mi smo predpostavljali, da je plačilna disciplina boljša v podjetjih, kjer so pravila etičnega vedenja (še posebno do dobaviteljev) podrobnejša, jasnejša in konkretnejša – torej bolj kot je izražena dimenzija »jasnost«.

H3/1: Dimenzija etične kulture, imenovana »jasnost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

2. Dimenzija etične kulture »skladnost«

Dimenzija etične kulture »skladnost« odraža, v kolikšni meri management podjetja deluje v skladu z etičnimi pričakovanji – torej v kolikšni meri je vodstvo etično (Kaptein 2008b). Direktorji se zaradi vloge, ki jo imajo v podjetjih, pogosto znajdejo v situacijah, ko sami sebi opravičujejo neetično vedenje (Dean et al. 2010), kot je na primer plačilna nedisciplina. Vodstvo se namreč zaveda, da je veliko večji učinek, če se en evro prihrani, kot če se en evro dodatno zasluži (Rottig et al. 2011), in podjetja z zamujanjem plačil prihranijo pri plačilu obresti, saj predstavlja zamujanje plačil praviloma brezplačen vir financiranja. Če so zamude plačil resnično namerne, tako kot je mnenja 63 % podjetiji (Intrum Justitia 2011), potem je to vsekakor zelo neetično in predpostavljamo, da je prav management podjetja tisti, ki je odgovoren za to. Vpliv

vodstva na etičnost podjetij so potrdili tudi številni avtorji (na primer: Ferrell in Gresham 1985; Posner in Schmidt 1992; Wimbush in Shepard 1994; Kaptein 2011b; Hawkins et al. 2012). Če gledamo na plačilno discipline kot na kontra normo, potem bi etičnost managementa morala vplivati na plačilno discipline podjetja. Zato smo predpostavljali, da etičnost managementa vpliva na to, ali podjetje svoje obveznosti do dobaviteljev poravnava v rokih ali ne.

H3/2: Dimenzija etične kulture, imenovana »skladnost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

3. Dimenzija etične kulture »izvedljivost«

Dimenzija etične kulture »izvedljivost« odraža, do katere mere imajo management in zaposleni na razpolago dovolj časa, finančnih sredstev, opreme in informacij za izpolnjevanje svojih obveznosti (Kaptein 2008b). Ko govorimo o plačilni disciplini, nas torej zanima, ali imajo zaposleni na voljo dovolj časa, finančnih sredstev, opreme, informacij in pooblastil za dosledno izpolnjevanje obveznosti do dobaviteljev, torej za pravočasno poplačilo dolgov do dobaviteljev. Dimenzije etične kulture »izvedljivost« ne smemo zamenjati z likvidnostjo. Likvidnost je finančna sposobnost podjetij za izpolnjevanje njihovih kratkoročnih in srednjeročnih obveznosti do dobaviteljev. Lahko torej rečemo, da je dimenzija etične kulture »izvedljivost« širši pojem od likvidnosti in likvidnost predstavlja samo tisti del dimenzije etične kulture »izvedljivost«, ki izraža zgolj razpoložljivost finančnih sredstev za izpolnjevanje obveznosti. Glede na dimenzijo etične kulture »izvedljivost« pa zaposleni za pravočasno poplačilo obveznosti do dobaviteljev poleg finančnih sredstev potrebujejo tudi opremo, informacije, čas in pooblastila. Podjetja morajo imeti informacijski sistem (opremo), ki omogoča spremljanje denarnih tokov in predvidevanje bodočih denarnih tokov (pri predvidevanju je potrebno upoštevati ne le zgolj plačilne roke, ampak tudi plačilne navade kupcev), oseba, odgovorna za plačevanje računov, mora imeti dovolj časa za uporabo takšnega sistema, da lahko z njegovo pomočjo dobi kvalitetne podatke (informacije). Nič od tega pa ni dovolj, če ta oseba nima pooblastil za koriščenje kredita, kadar bi bilo potrebno za pravočasno poplačilo obveznosti do dobaviteljev. Če pa ima oseba, odgovorna za plačilo računov, ustrezno opremo, dovolj časa, informacije in pooblastila za koriščenje kredita, potem ima vse potrebno, da pravočasno zagotovi tudi finančna sredstva.

Številne raziskave so potrdile negativno povezavo med izvedljivostjo in neetičnim vedenjem (Staw in Sz wajkowski 1975; Posner in Schmidt 1992; Schweitzer et al. 2004; Kaptein 2011b) in predpostavljali smo, da bo plačilna disciplina v podjetjih z izraženo dimenzijo etične kulture »izvedljivost« boljša kot v podjetjih, kjer ta dimenzija ni tako izražena.

H3/3: Dimenzija etične kulture, imenovana »izvedljivost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

Da bi potrdili, da dimenzija etične kulture »izvedljivost« ni enaka likvidnosti, smo v analizo kot kontrolno spremenljivko vključili likvidnost.

4. Dimenzija etične kulture »podpornost«

Dimenzija etične kulture »podpornost« odraža, do katere mere podjetja stimulirajo identifikacijo managementa in zaposlenih z etičnimi pričakovanji oziroma pripadnost vodstva in zaposlenih etičnim pričakovanjem podjetja (Kaptein 2008b). Plačilna nedisciplina je (etični) problem in predpogoj za njegovo rešitev je, da nekdo v podjetju opozori na problem in na vzroke problema (na primer: slaba likvidnost, neprimeren informacijski sistem za načrtovanje bodočih denarnih tokov, neučinkovit sistem izterjav ...). Ključen faktor pri reševanju takšnega problema je obseg podpore, ki jo bo dobil tisti, ki je na problem opozoril (Greenberger et al. 1987; Near in Micelli 1995). Kakšen je ta obseg podpore, pa je odvisno od dimenzije etične kulture »podpornost«. In če je dimenzija etične kulture »podpornost« močno izražena, potem je tudi večja verjetnost, da posameznik na etični problem (v našem primeru plačilno nedisciplino) opozori, ker ve, da lahko pričakuje podporo pri reševanju problema. Empirično je bilo potrjeno, da dimenzija etične kulture »podpornost« zmanjšuje neetično vedenje (Kaptein 2011b) in zvišuje notranje poročanje o neetičnem vedenju (Kaptein 2011a). Mi pa smo predpostavljali, da dimenzija etične kulture »podpornost« pozitivno vpliva tudi na plačilno disciplino.

H3/4: Dimenzija etične kulture, imenovana »podpornost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

5. Dimenzija etične kulture »transparentnost«

Dimenzija etične kulture »transparentnost« odraža, do katere mere je etično in neetično ravnanje in njegove posledice vidno tistim vodjem in zaposlenim, ki imajo možnost ukrepanja (Kaptein 2008b). Avtor metodologije (Kaptein 2008b) je predvidel, da dimenzija etične kulture »transparentnost« zmanjšuje obseg neetičnega vedenja, vendar pa tega empirično ni uspel dokazati (Kaptein 2011b).

Predvidevamo, da Kaptein povezave med dimenzijo etične kulture »transparentnost« in neetičnim vedenjem v svoji empirični raziskavi (2011b) ni dokazal, ker sta učinka dimenzije etične kulture »transparentnost« na etičnost podjetja dva:

- a. Dimenzija etične kulture »transparentnost« zmanjšuje tista neetična dejanja, pri katerih zaposleni nočejo biti zasačeni.

»Na posameznikovo vedenje in njegovo upoštevanje politik podjetja vpliva posameznikova percepcija verjetnosti, da ga odkrijejo pri neetičnem vedenju« (Izraeli 1988, 270). Ker transparentnost povečuje verjetnost odkritja neetičnega dejanja, je prav »transparentnost eden izmed ključnih dejavnikov zmanjševanja korupcije« (Halter et al. 2009, 375).

- b. Dimenzija etične kulture »transparentnost« pomaga pri vzpostavitvi tako imenovanih kontra norm.

Kontra norme so z družbenega vidika nesprejemljivi načini vedenja, ki pa so neformalno sprejemljivi s strani podjetja in zato zaposleni zanje niso sankcionirani (v nekaterih primerih so celo nagrajeni – na primer, če takšno vedenje pozitivno vpliva na poslovanje podjetja).

Ker percepcija vedenja sodelavcev vpliva na lastno vedenje, lahko »neetično vedenje, ki ga zaposleni opazijo pri svojih sodelavcih, vpliva na povečanje njihovega lastnega neetičnega vedenja« (Izraeli 1988, 270). To pojasnjuje z učinkom izpostavljenosti, ki govori o tem, da ponavljajoča izpostavljenost dražljaju poveča pozitiven odnos do dražljaja, in katerega veljavnost je bila dokazana tudi pri neetičnem vedenju v podjetjih (Weeks et al. 2005).

Dimenzija etične kulture »transparentnost« bi torej naj zmanjševala zgolj hujša neetična dejanja (v to skupino sodijo vsa kazniva dejanja), ki se jih kaznuje, hkrati pa bi večala obseg tistih neetičnih dejanj, ki sodijo bolj v »sivo področje« in za katera zaposleni niso kaznovani. Zaposleni namreč pravilno predvidevajo, kdaj vodje najbolj nasprotujejo neetičnemu vedenju (Hoogervorst et al. 2010).

Če analiziramo vpliv dimenzije etične kulture »transparentnost« na več neetičnih dejanj hkrati, tako kot je to naredil Kaptein v svoji raziskavi (2011b), potem se lahko vpliv teh dveh nasprotujočih učinkov (negativen vpliv na hujša neetična dejanja in pozitiven vpliv na kontra norme oziroma blažja neetična dejanja) izniči.

Ker smo predpostavljali, da podjetja doživljajo zamujanje s plačili kot kontra normo, od katere ima podjetje koristi (brezplačen obratni kapital, saj podjetja običajno obresti ne zaračunavajo), smo predvidevali, da je za podjetja (vsaj v Sloveniji, kjer je plačilna nedisciplina slaba) z bolj izraženo dimenzijo »transparentnost« značilna večja plačilna nedisciplina.

H3/5: Dimenzija etične kulture, imenovana »transparentnost«, negativno vpliva na plačilno disciplino.

6. Dimenzija etične kulture »možnost diskusij«

Dimenzija etične kulture »možnost diskusij« odraža, do katere mere imajo managerji in zaposleni možnost načenanja etičnih vprašanj in diskutiranja o etičnih dilemah (Kaptein 2008b). Če dimenzija etične kulture »možnost diskusij« ni dovolj izražena in zato etična vprašanja, kot na primer plačilna nedisciplina podjetja, ostanejo neizpostavljena, se o njih ne govori, potem podjetje zanje ne poišče rešitve – torej ostanejo nerazrešena. Če pa podjetje ima politiko »če ne veš – vprašaj«, potem je večja verjetnost, da bo oseba, zadolžena za plačevanje računov, vprašala, kaj naj stori, ker računov ne more plačati ob njihovem dospelju, ali pa bo diskusijo o problematiki sprožil tisti, ki je odgovoren za nabavo, ko bo izvedel, da dobavitelji, od katerih je kupoval, niso dobili plačil pravočasno. Empirične raziskave so potrdile negativno povezavo med možnostjo diskusij in neetičnim vedenjem (Schnatterly 2003; Kaptein 2011b) in tudi mi smo predpostavljali, da je plačilna disciplina boljša v podjetjih, za katerej je značilna močnejše izražena dimenzija »možnost diskusij«.

H3/6: Dimenzija etične kulture, imenovana »možnost diskusij«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

7. Dimenzija etične kulture »predvidene posledice«

Dimenzija etične kulture »predvidene posledice« odraža, do katere mere managerji in zaposleni verjamejo, da bo neetično vedenje kaznovano in etično vedenje nagrajeno ter do katere mere se podjetje uči iz primerov neetičnega vedenja (Kaptein 2008b). Vodstvo mora točno vedeti, kateri rezultati so nagrajeni (Dean et al. 2010), kajti če sistematično zamujanje s plačili nekega oddelka ali enote ni sankcionirano ali pa je celo nagrajeno, potem vodstvo s tem sporoča, da je takšno vedenje sprejemljivo ali celo zaželeno. Čeprav je ravno sistem nagrajevanja in kaznovanja tisti, ki najučinkoviteje daje signale o tem, katero vedenje je zaželeno in katero ne (Treviño et al. 2000), je sistem nagrajevanja v večini podjetij vezan zgolj na dobičke (Hegarty in Sims 1978) in so zaposleni lahko nagrajeni, zato ker so kršili etična pravila, da bi dosegli cilje (Jansen in Glinow 1985). Sistem nagrajevanja se ne bi smel osredotočati samo na dobičke, ampak bi moral zajemati vse udeležence (angl.: stakeholders), vključno z dobavitelji. Doseganje dobička na račun brezobrestnega financiranja s strani dobaviteljev zaradi zamud plačil vodstvo ne bi smelo nagrajevati, ampak bi moralo plačilno nedisciplino posameznih poslovnih enot sankcionirati, da bi se zagotovila poštena obravnava dobaviteljev. Raziskave so potrdile vpliv nagrajevanja in kaznovanja na etično in neetično vedenje (Hegarty in Sims 1978; Hollinger in Clark 1983; Hawkins et al. 2012; Hoogervorst et al. 2010) in tudi mi smo predpostavljali, da dimenzija etične kulture »predvidene posledice« pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

H3/7: Dimenzija etične kulture, imenovana »predvidene posledice«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.

4.3 Kontrolne spremenljivke

Če smo želeli z raziskavo dokazati povezavo etične klime oziroma etične kulturo s plačilno disciplino, potem smo morali v raziskavo vključiti tudi kontrolne spremenljivke, ki bi prav tako lahko imele vpliv na plačilno disciplino.

Vključene kontrolne spremenljivke lahko razdelimo v dve skupini: dejavniki na ravni podjetja in dejavniki na ravni dejavnosti oziroma panoge.

4.3.1 Kontrolne spremenljivke – dejavniki na ravni podjetja

V raziskavi plačilne nediscipline v Sloveniji so podjetja kot najpogostejši razlog plačilne nediscipline navedla namerno zamudo plačil, sledili so naslednji vzroki: nelikvidnost, prezadolženost (oziroma kapitalska neustreznost) in nezadostne ter počasne procedure izterjave (Prašnikar et al. 2010). Glede na to, da je procedura izterjav za vsa podjetja enaka, ne moremo o njej govoriti kot o spremenljivki, ampak o konstanti in je zato v analizo nismo vključili (drugače bi bilo, če bi raziskovali plačilno disciplino daljše obdobje, v katerem bi prišlo tudi do spremembe zakonodaje na tem področju, ali če bi izvedli primerjavo med državami). Smo pa v analizo vključili mere likvidnosti in kapitalske ustreznosti. Poleg tega smo v analizo kot kontrolno spremenljivko vključili tudi uspešnost podjetja, njegovo velikost in podatek o tem ali je podjetje v opazovanem obdobju imelo blokiran transakcijski račun.

Za dobro upravljanje podjetja mora biti zadovoljena varnost poslovanja, ki se odraža v likvidnosti in finančni stabilnosti (oziroma kapitalski ustreznosti) (Žager et al. 2008). Oba kriterija varnosti, kapitalska ustreznost in plačilna sposobnost, sta med seboj zelo povezana, saj je »glavni cilj zahtev po kapitalski ustreznosti zmanjšanje tveganja, povezanega s plačilno sposobnostjo« (Vidic in Zaman 2000, 38-39).

Pri preučevanju oziroma analiziranju poslovanja uporabljamo kazalce in kazalnike. Kazalniki poslovanja so relativna števila in se izračunavajo na podlagi računovodskih kazalcev. Računovodski kazalci pa so »absolutna števila, ki se nanašajo na pomembne gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki, na primer sredstva, osnovni kapital, prihodki, dobiček, izguba ...« (Uradni list RS 2005, 13570).

Finančna analiza sestoji iz treh področij: analize dobičkonosnosti, analize likvidnosti in analize virov in njihove uporabe (Glogovšek 2008; Subramanyam in Wild 2009). Zato za analizo uporabljamo kazalnike likvidnosti, kazalnike finančne strukture in kazalnike dobičkonosnosti. Večinoma se med kazalnike finančne analize prištevajo tudi kazalniki učinkovitosti (npr. Osteryoung et al. 1997).

S kazalniki likvidnosti in finančne strukture ocenjujemo doseganje kriterija sigurnosti poslovanja, s kazalniki dobičkonosnosti pa doseganje kriterija uspešnosti (Žager et al. 2008). Ko ocenjujemo sposobnost podjetja, da plača prejete račune, je glavni fokus analize na tveganju, ne na dobičkonosnosti (Subramanyam in Wild 2009).

Kazalniki učinkovitosti, ki jih uporabljamo zato, da analiziramo učinkovitost upravljanja s sredstvi podjetja, se lahko smatrajo kot kazalniki sigurnosti in hkrati kot kazalniki uspešnosti - tako na primer koeficient obračanja sredstev na eni strani vpliva na likvidnosti in finančno stabilnost, po drugi strani pa direktno vpliva na dobičkonosnost poslovanja (Žager et al. 2008). Ker kazalniki učinkovitosti vplivajo na likvidnost in dobičkonosnost, smo učinkovitost upravljanja s sredstvi na plačilno nedisciplino merili posredno preko kazalnikov likvidnosti in kazalnikov dobičkonosnosti.

Kazalniki likvidnosti

»Likvidnost je sposobnost podjetja, da svoje plačilne obveznosti izvršuje točno in v polnih zneskih« (Glogovšek 2008, 42). Za potrebe naše raziskave je bilo zato najpomembnejše analizirati kazalnike likvidnosti. Likvidnost zagotavljajo plačilna sredstva, ki so razpoložljiva (skoraj) brez transakcijskih stroškov (Moretto in Tamborini 2007). Likvidnost se običajno ocenjuje s kratkoročnim in pospešenim koeficientom. Kratkoročni koeficient nam pove, kakšna je sposobnost podjetja za poravnavanje svojih kratkoročnih in srednjeročnih obveznosti, pospešeni koeficient pa nam pove, kakšna je sposobnost podjetij za poplačilo takojšnjih obveznosti ob trenutku njihove zapadlosti in ima zato precej krajši časovni horizont od kratkoročnega koeficienta (Osteryoung et al. 1997).

Del sredstev, ki zagotavljajo likvidnost, imajo podjetja za potrebe nemotenega tekočega poslovanja, del pa kot varnostno rezervo za prihodnje šoke v denarnem toku. Raziskava, ki je bila narejena leta 2005, torej pred finančno krizo, je pokazala, da je

delež slednjega v povprečju manj kot polovica vseh denarnih sredstev, kar je v povprečju znašalo okoli 2 % vseh sredstev podjetij (Lins et al. 2010). Podjetje lahko zagotavlja likvidnost v principu na dva načina - lahko ima likvidne rezerve ali pa si sposodi denar (ki ga zavaruje s svojimi sredstvi), kadar je to potrebno, oba načina pa sta povezana s stroški – denarne rezerve predstavljajo oportunitetni strošek, za sposojen denar pa je potrebno plačati obresti, zato so stroški izposoje za podjetja, ki so nelikvidna, lahko še posebej visoki (Moretto in Tamborini 2007).

Glede na to, da je likvidnost merilo kratkoročne sposobnosti podjetja za poravnavanje svojih obveznosti in da je kot drugi najpogostejši vzrok plačilne nediscipline v Sloveniji navedena nelikvidnost (Prašnikar et al. 2010), preseneča dejstvo, da Bole (2002) ni mogel potrditi signifikantne odvisnosti med likvidnostjo in zapadlimi obveznostmi v Sloveniji. Tudi raziskava Prašnikarja et al. (2010, 59) je dala enak rezultat – »kratkoročna plačilna sposobnost (likvidnostjo), merjena s kratkoročnim koeficientom, nima statistično signifikantnega vpliva na zamude plačil«.

Kljub temu da zgoraj navedeni raziskavi nista mogli potrditi povezave med likvidnostjo in plačilno disciplino, ne moremo trditi, da povezava ne obstaja. Ne moremo namreč spregledati dejstva, da podjetja izpostavljajo likvidnostne težave kot enega glavnih vzrokov zamujanju s plačili (Prašnikar et al. 2010) in pa teoretične podlage, ki likvidnost definira kot sposobnost pravočasnega poravnavanja obveznosti podjetja.

Kljub temu da niti Bole (2002) niti Prašnikar et al. (2010) niso uspeli empirično potrditi signifikantne odvisnosti med likvidnostjo in zamudami plačil, smo vseeno predpostavili, da povezava obstaja, saj je likvidnost definirana kot »sposobnost podjetja, da svoje plačilne obveznosti izvršuje točno in v polnih zneskih« (Glogovšek 2008, 42). Če pa je likvidnost zmožnost pravočasnega poravnavanja obveznosti podjetja, potem bi morala biti statistično značilno povezana s plačilno disciplino. Poleg tega pa so podjetja kot drugi najpomembnejši razlog plačilne nediscipline izpostavila prav likvidnostne težave (Prašnikar et al. 2010).

Najpogosteje uporabljena kazalnika likvidnosti sta kratkoročni in pospešeni koeficient. Izračunamo ju po naslednjih enačbah (Osteryoung et al. 1997, str. 79; Uradni list RS 2005, 13571):

$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (1)$$

$$\text{pospešeni koeficient} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{vrednostni papirji} + \text{terjatve do kupcev}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (2)$$

Obe spremenljivki, s katerima smo ocenjevali likvidnost podjetij, sta razmernostni spremenljivki – vrednosti razmernostnih spremenljivk lahko razvrščamo po velikosti in primerjamo razlike ter razmerja med njimi.

Kazalniki finančne strukture

S kazalniki finančne strukture ali stanja financiranja analiziramo finančno strukturo podjetja oziroma merimo, do kolikšne mere podjetje uporablja dolžniške vire

financiranja sredstev (Osteryoung et al. 1997). S tem v bistvu merimo tveganje, povezano s strukturo virov sredstev (Subramanyam in Wild 2009). Zagotavljanje ustrezne finančne strukture pomeni na eni strani »zagotavljanje ustreznega obsega dolgoročnih virov obveznosti do virov sredstev« in na drugi strani »zagotavljanje ustrezne sestave dolgoročnih obveznosti do virov sredstev, torej ustreznega razmerja med lastnimi in tujimi sredstvi« (Vidic in Zaman 2000, 39). Raziskovanja vzrokov za insolventnost so dokazala, da je podjetje toliko bolj ogroženo, čim manjši je njegov delež lastnega kapitala (Glogovšek 2008). Namen naše raziskave je ugotoviti, ali finančna struktura vpliva na plačilno disciplino.

Predpostavljali smo, da je plačilna disciplina povezana s strukturo virov podjetja, saj strukturo virov ocenjujemo prav zato, da presojamo, kakšna so tveganja, povezana z njo (Subramanyam in Wild 2009), pri čemer s tveganji mislimo težave s poplačilom obveznosti, nesolventnost, stečaj (Osteryoung et al. 1997). Da je struktura virov (in sicer razmerje med dolgovi in sredstvi podjetja) povezana s plačilno disciplino, je potrdila tudi raziskava Prašnikarja et al. (2010).

Najpogosteje uporabljena kazalnika finančne strukture sta stopnja dolžniškosti financiranja (angl.: debt-to-assets ratio) in koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja (angl.: debt-to-equity ratio). Izračunamo ju po naslednjih enačbah (Osteryoung et al. 1997, str. 79; Uradni list RS 2005, 13571):

$$\text{stopnja dolžniškosti financiranja} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{sredstva}} \quad (3)$$

$$\text{koeficient dolgovno – kapitalskega razmerja} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}} \quad (4)$$

Obe spremenljivki, s katerima smo ocenjevali finančno strukturo (oziroma stanje financiranja), sta razmernostni spremenljivki.

Kazalniki dobičkonosnosti

S kazalniki dobičkonosnosti merimo sposobnost podjetja, da ustvarja dobiček (Osteryoung et al. 1997). Uporabljata se predvsem dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. Cilj poslovanja podjetja je maksimiziranje premoženja njegovih lastnikov (Mramor 1994), torej maksimiziranje dobičkonosnosti na kapital. Zanima pa nas, ali se uspešnost podjetja odraža tudi v njegovi dobri plačilni disciplini. Predpostavljamo namreč, da uspešnejša podjetja lažje dobijo kredit pri banki, kar pomeni, da bi morala imeti manj težav z zagotavljanjem likvidnosti. Res pa je, da lahko podjetje dobičkonosnost na kapital viša s tako imenovanim izkoriščanjem finančnega vzvoda. To pomeni, da ko je dobičkonosnost sredstev višja od cene dolžniških virov financiranja (torej višja od obresti), višji delež dolžniških virov financiranja pomeni višjo dobičkonosnost kapitala. S tem pa se viša tudi strošek obresti in tveganje poslovanja, saj se ob nižjem ustvarjenem dobičku zmanjša dobičkonosnost sredstev, in če je ta nižja od obresti, potem je dobičkonosnost kapitala tem nižja, večji kot je delež dolžniških virov financiranja (Osteryoung et al. 1997). Zaradi večjega tveganja pa je tudi težje pridobiti dodatne dolžniške vire financiranja. Zato se kot merilo uspešnosti, na katerega ne vplivajo viri financiranja, uporablja dobičkonosnost sredstev.

Predpostavljali smo, da je plačilna disciplina povezana z dobičkonosnostjo podjetja, ker predpostavljamo, da uspešna podjetja lažje najamejo kredit pri banki in bi zato morala imeti manj težav z zagotavljanjem plačilne discipline.

Najpogosteje uporabljena kazalnika dobičkonosnosti sta koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ang: return on equity ali ROE) in koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev (ang: gross return on assets ali gross ROA). Izračunamo ju po naslednjih enačbah (Osteryoung et al. 1997, str. 79; Uradni list RS 2005, 13572):

$$\text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida obračunskega obdobja)}} \quad (5)$$

$$\text{koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev} = \frac{\text{dobiček in dane obresti obračunskega obdobja}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (6)$$

Obe spremenljivki, s katerima smo ocenjevali dobičkonosnost, sta razmernostni spremenljivki.

Velikost podjetja

Velika podjetja lažje dobijo finančna sredstva pri bankah kot manjša podjetja, zato bi praviloma morala imeti manjše težave z zagotavljanjem denarnih sredstev za pravočasno poplačilo svojih obveznosti. Plačilna disciplina večjih podjetij bi torej morala biti boljša od plačilne discipline manjših podjetij. Po drugi strani pa so večja podjetja tista, ki imajo na trgu praviloma večjo pogajalsko moč do svojih dobaviteljev kot manjša podjetja. To pa pomeni, da si lažje zagotovijo boljše plačilne pogoje in tudi, da si lažje privoščijo, da dogovorjenih plačilnih rokov ne spoštujejo.

Velikost podjetja smo ocenjevali s številom zaposlenih in čistimi prihodki od prodaje. Ker so prihodki med podjetji, vključenimi v raziskavo, zelo različni, smo se odločili, da kot spremenljivko poleg čistih prihodkov od prodaje upoštevamo tudi naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje.

Vse tri spremenljivke, s katerimi smo ocenjevali velikost podjetja, so razmernostne spremenljivke.

Blokada transakcijskega računa podjetja

Čeprav ima podjetje lahko več transakcijskih računov in lahko kljub blokadi enega izmed transakcijskih računov še vedno prosto razpolaga s sredstvi na drugih transakcijskih računih, pa blokada enega izmed transakcijskih računov pomeni neporavnane obveznosti do državnih organov ali do poslovnih partnerjev. Zato smo predvidevali, da so podjetja, ki so imela v opazovanem obdobju blokiranega enega izmed svojih transakcijskih računov, slabši plačniki kot podjetja, ki transakcijskega računa niso imela blokiranega.

Spremenljivka blokada transakcijskega računa podjetja je nominalna spremenljivka, ki lahko zavzame samo eno izmed dveh vrednosti – podjetje je v opazovanem obdobju imelo blokiran transakcijski račun ali pa podjetje v opazovanem obdobju ni imelo blokiranega transakcijskega računa.

4.3.2 Kontrolne spremenljivke – dejavniki na ravni dejavnosti oziroma panoge

Predvidevali smo, da na plačilno disciplino podjetja vplivajo tudi značilnosti panoge oziroma dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Pri tem s terminom dejavnost razumemo dejavnost, označeno s črko in petmesečno šifro dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije 2008), s terminom panoga pa razred dejavnosti, označen samo s črko (Statistični urad Republike Slovenije 2008), kar pomeni, da panoga vključuje večje število dejavnosti.

Stopnja konkurence v dejavnosti, na primer, vpliva na etičnost vedenja. Če je konkurenca večja, je več neetičnega vedenja, saj je v razmerah ostrejšje konkurence praviloma težje dosežati zastavljene cilje (Hegarty in Sims 1978; Treviño 1986). Zato smo v analizo vključili stopnjo konkurence v posamezni dejavnosti.

Prav tako smo predvideli, da bodo s plačili bolj zamujala podjetja v tistih panogah, v katerih je večji delež podjetij z blokiranimi računi.

Stopnja konkurence

Stopnjo konkurence ocenjujemo z različnimi indeksi tržne koncentracije, od katerih je najbolj uporaben (Mrkaić in Pezdir 2005) in najpogosteje uporabljen (Matsumoto, Merlene in Szidarovszky 2012) Hirschman-Herfindahlov indeks (HHI), zato smo za potrebe naše raziskave izračunali Hirschman-Herfindahlove indekse za vse dejavnosti, iz katerih so bila podjetja vključena v raziskavo. Empirični rezultati potrjujejo, da v dejavnostih z višjimi vrednostmi Hirschman-Herfindahlovega indeksa podjetja dosegajo višje marže (Viscusi et al. 2005). Hirschman-Herfindahlov indeks se izračuna kot vsota kvadratov deležev posameznih podjetij na celotnem trgu (Mrkaić in Pezdir 2005):

$$\text{Hirschman – Herfindahlov indeks} = \sum_{i=1}^n p_i^2$$

Kjer je:

p_i – tržni delež podjetja i

n – število podjetij v dejavnosti

Višje vrednosti indeksa pomenijo nižjo stopnjo tržne koncentracije in empirični rezultati potrjujejo, da v dejavnostih z višjimi vrednostmi Hirschman-Herfindahlovega indeksa podjetja dosegajo višje marže (Matsumoto, Merlene in Szidarovszky 2012).

Hirschman-Herfindahlov indeks zavzema vrednosti do 10.000 (v primeru monopolnega položaja enega samega podjetja v dejavnosti). Splošno sprejeto mnenje je, da je pri vrednosti, manjši od 1000, koncentracija na trgu nizka, če je vrednost med 1000 in

1800, je koncentracija na trgu srednje visoka in če je vrednost višja od 1800, je koncentracija na trgu visoka (Mrkaić in Pezdir 2005).

Ker smo želeli v analizo vključiti spremenljivko koncentracije, ki bi čim bolj natančno opredeljevala stopnjo koncentracije trga, na katerem deluje podjetje, smo izračunali Hirschman-Herfindahlove indekse za posamezne dejavnosti in ne za celotne panoge.

Hirschman-Herfindahlov indeks je razmernostna spremenljivka.

Delež podjetij z blokiranimi računi

Glede na to, da se plačilna disciplina močno razlikuje med panogami, smo predvidevali, da bo plačilna disciplina slabša v tistih panogah, v katerih je večji del podjetij z blokiranimi računi. Podatki o številu podjetij z blokiranimi računi so dostopni samo za panoge, ne pa za posamezne dejavnosti, zato smo za vsako izmed panog izračunali delež podjetij, ki so imela blokiran račun, tako da smo število takšnih podjetij delili s številom vseh podjetij v panogi.

Delež podjetij z blokiranimi računi je razmernostna spremenljivka.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirično raziskavo smo predstavili tako, da si v nadaljevanju sledijo naslednja podpoglavja: metodologija, načrt vzorca, preliminarna raziskava na testnem vzorcu, značilnosti obeh končnih vzorcev in nazadnje rezultati raziskave.

5.1 Metodologija

V nadaljevanju so ločeno predstavljene metode za zbiranje podatkov in metode za analiziranje podatkov.

5.1.1 Metode za zbiranje podatkov

V raziskavi smo uporabili naslednje skupine podatkov:

- podatki o etični klimi in kulturi,
- podatki o plačilni disciplini ter
- podatke o kontrolnih spremenljivkah.

5.1.1.1 Metoda za zbiranje podatkov o etični klimi in etični kulturi

Podatke o etični klimi in kulturi smo pridobili tako, da smo uporabili merske instrumente treh različnih avtorjev, in sicer

- merski instrument Cullena in Victorja (1993) za določanje tipa etične klime,
- merski instrument Arnaudove (2010) za ocenjevanje dimenzij etične klime in
- merski instrument Kapteina (2008b) za ocenjevanje dimenzij etične kulture.

Vsi trije merski instrumenti so sestavljeni iz trditev, do katerih se morajo anketiranci opredeliti na 6-stopenjski Likertovi lestvici. Merski instrument Cullena in Victorja (1993) vsebuje 36 trditev in merski instrument Arnaudove (2010) prav tako. Merski instrument Kapteina je precej daljši in vsebuje kar 58 trditev.

Ker so avtorji merskih instrumentov, ki smo jih uporabili v raziskavi, merske instrumente objavili v angleščini, naša raziskava pa je bila v Sloveniji, smo trditve iz merskega instrumenta najprej prevedli v slovenščino, nato pa nazaj v angleščino. Glede na odstopanja med angleškim originalom in našim prevodom v angleščino smo prilagodili slovenske trditve. Oblikovali smo tim, sestavljen iz ekonomistov in psihologa, z izkušnjami na področju etike podjetij, ki je potrdil ustreznost prevodov trditev.

Zato da bi bila socialna pristranskost kar se da majhna, smo v povabilu k sodelovanju v raziskavi posebej poudarili, naj udeleženci v raziskavi ocenjujejo dejansko stanje in ne takšnega, kot bi si ga želeli. Poleg tega smo zagotovili anonimnost udeležencev v raziskavi - poleg podatkov, ki so se navezovali na etičnost vodstva, so morali udeleženci posredovati samo še ime podjetja (da smo lahko podatke primerjali s podatki o plačilni disciplini podjetja), svojih podatkov pa ne.

5.1.1.2 Metoda za zbiranje podatkov o plačilni nedisciplini

Vprašanj, ki bi se navezovala na plačilno disciplino podjetij, v merilni instrument nismo vključili. Da bi se izognili pristranskosti, ki izhaja iz uporabljene raziskovalne metode, smo podatek o povprečni zamudi podjetij pridobili od bonitetne hiše I d.o.o. Podjetje I d.o.o. je bonitetna hiša, ki deluje od leta 1990 in zbira podatke o plačilni disciplini podjetij od leta 1995. V partnerskem odnosu so z multinacionalno revizorsko družbo Dun & Bradstreet, ki ima sedež v Združenih državah Amerike.

Podatki o plačilni disciplini so izračunani na podlagi povprečja zamud omejenega števila računov. Metodologija, po kateri je izračunana povprečna zamuda posameznega podjetja, je poslovna skrivnost revizorske hiše Dun & Breadstreet, pri izračunu je za vsak račun, vključen v vzorec, upoštevana dolžina zamude plačila v dneh in znesek računa. To sicer pomeni, da za posamezno podjetje nimamo točnega podatka, ampak zgolj oceno, vendar so podatki primerljivi med seboj, saj je povprečna zamuda za vsa podjetja izračunana po enaki metodologiji. Za vsako izmed podjetij, vključenih v analizo, smo iz baze podjetja I d.o.o. uporabili podatek o povprečni plačilni disciplini v letu 2011.

Najlažje bi bilo, če bi lahko podatke o frekvenčni razporeditvi zamud posameznega izmed obeh vzorcev primerjali s podatki o frekvenčni porazdelitvi zamud vseh podjetij v Sloveniji, vendar slednjih podatkov ni mogoče dobiti. S povprečno zamudo plačil računov v letu 2011 pa podatki niso neposredno primerljivi, saj so te zamude izračunane upoštevajoč račune, mi pa imamo podatek o povprečni zamudi za posamezno podjetje (ki pa ima lahko več ali manj računov v podatkovni bazi, iz katere so vzeti podatki). Poleg tega med seboj niso primerljivi niti podatki bonitetne hiše I d.o.o. in podatki od Intrum Justitia, ki smo jih predstavili v tretjem poglavju, podrobneje pa v prilogi A.

5.1.1.3 Metoda za zbiranje podatkov o kontrolnih spremenljivkah

V analizo smo vključili naslednje kontrolne spremenljivke: kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja dolžniškosti financiranja, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev, število zaposlenih v podjetju, čiste prihodke od prodaje, naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje, blokada transakcijskega računa, Hirschman-Herfindahlov indeks dejavnosti in delež podjetij z blokiranimi računi v panogi.

Vrednosti posameznih finančnih kazalnikov (kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja dolžniškosti financiranja, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev) smo izračunali, podatke za izračun pa smo pridobili iz AJPES-ove (AJPES je Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) javne baze JOLP (Javna objava letnih poročil), do katere je mogoče dostopati s spletne strani AJPES-a www.ajpes.si. Baza JOLP omogoča brezplačen vpogled v letna poročila, ki jih gospodarske družbe v skladu s 58. členom Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3 2009) vsako leto predložijo AJPES-u.

Za izračun vseh kazalnikov smo potrebovali naslednje podatke iz bilance stanja in izkaza uspeha:

1. podatki iz bilance stanja:
 - kratkoročna sredstva,
 - kratkoročne obveznosti,
 - denarna sredstva,
 - vrednostni papirji,
 - terjatve do kupcev,
 - sredstva,
 - dolgovi in
 - kapital.
2. podatki iz izkaza uspeha:
 - celotni dobiček,
 - čisti dobiček in
 - obresti.

Pri izračunih smo upoštevali podatke iz izkaza uspeha za leto 2011 in podatke iz bilanc stanja na koncu leta 2010 in na koncu leta 2011. Na podlagi podatka o posamezni računovodski kategoriji iz bilance stanja na začetku in na koncu leta 2011 smo izračunali povprečje, ki smo ga upoštevali kot povprečje te kategorije v letu 2011.

Podatke o številu zaposlenih in čistih prihodkih podjetij v letu 2011 smo prav tako pridobili iz AJPES-ove javne baze, imenovane JOLP (javna objava letnih poročil).

Podatke o tem, ali je bilo posamezno podjetje blokirano, smo dobili od podjetja, ki ni želelo biti imenovano. Je pa podatek o tem, ali je določeno podjetje imelo v nekem obdobju blokirani račun, mogoče dobiti pri bonitetnih hišah. Izvajalci plačilnega

prometa podatke iz evidence dospelih neporavnanih obveznosti pravnih oseb dnevno pošiljajo na AJPES (AJPES 2006), vendar AJPES podatkov o blokadah individualnih podjetij ne posreduje, zato tega podatka nismo mogli dobiti direktno od AJPES-a. Glede na to, da imajo podjetja različno število transakcijskih računov, ki so bila blokirana različno število dni, smo kot spremenljivko upoštevali, ali je podjetje imelo blokirani račun v letu 2011, ne pa tudi, koliko računov je imelo blokiranih in koliko dni je posamezna blokada trajala.

Za izračun Hirschman-Herfindahlovih indeksov za vse dejavnosti, iz katerih so bila podjetja v vzorcu, smo potrebovali podatke o čistih prihodkih od vseh podjetij v teh dejavnostih. Te podatke smo pridobili od AJPES-a.

Delež podjetij z blokiranimi računi v posamezni panogi smo izračunali tako, da smo število podjetij z blokiranimi računi delili s številom podjetij v posamezni panogi. Oba podatka smo dobili od AJPES-a. Ker je bil za leto 2011 razpoložljiv samo podatek o številu podjetij po panogah z blokiranimi računi nad 5 dni, smo upoštevali ta podatek, kar pomeni, da smo v analizi uporabili spremenljivko delež podjetij z blokiranimi računi nad 5 dni.

5.1.2 Metode za analiziranje podatkov

V okviru analiziranja podatkov smo naredili:

- analizo značilnosti končnih vzorcev
- analizo zanesljivosti in veljavnosti merskih instrumentov,
- analizo povezav med plačilno disciplino in preučevanimi spremenljivkami,
- izbor kontrolnih spremenljivk in
- oblikovanje modela plačilne discipline na podlagi preučevanih spremenljivk z multiplo regresijo.

V nadaljevanju je vsaka izmed analiz podrobneje predstavljena.

Pri obdelavi podatkov smo uporabljali računalniški programski paket SPSS.

5.1.2.1 Analiza značilnosti končnih vzorcev

V okviru analize značilnosti končnih vzorcev smo za vsakega izmed obeh vzorcev naredili:

- analizo odzivnosti,
- analizo pristranskosti,
- analizo plačilne discipline in
- analizo velikosti podjetij, vključenih v vzorec.

Odzivnost smo analizirali tako, da smo izračunali, kolikšen odstotek tistih, ki smo jih povabili k sodelovanju v raziskavi, se je na povabilo odzval in posredoval odgovore na vse trditve v merilnem instrumentu.

Da bi odkrili morebitne razlike med odgovori, ki bi lahko nastale zaradi pristranskosti pri poznem odzivu (angl. non-response bias), smo za vsakega izmed obeh vzorcev naredili primerjavo podatkov o povprečni zamudi zgodnjih in poznih respondentov.

Razliko v povprečni zamudi prve polovice respondentov (zgodnji respondenti) in druge polovice respondentov (pozni respondenti) smo (za vsakega izmed obeh vzorcev) izračunali s t-testom za neodvisne vzorce.

Plačilno disciplino podjetij smo analizirali tako, da smo prikazali frekvenčno porazdelitev povprečne zamude plačil podjetij, izračunali delež podjetij, ki s plačili zamuja, ter aritmetično sredino zamud, izraženo v dnevih, in standardno deviacijo zamud, izraženo v dnevih.

Velikost podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, smo analizirali tako, da smo med seboj primerjali strukturo velikosti podjetij v obeh končnih vzorcih (pri čemer so bile vrednosti spremenljivke velikost podjetja: mikro, malo, srednje in veliko podjetje).

5.1.2.2 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskih instrumentov

Ali uporabljeni merski instrumenti za merjenje etične klime in etične kulture izpolnjujejo kriterij veljavnosti konstrukta, se pravi, ali je v ozadju merjenih etičnih vprašanj (dimenzij) neka implicitna kategorija višjega reda (konstrukt), smo preverili s faktorjsko analizo. Faktorjska analiza sestoji iz številnih statističnih tehnik, katerih cilj je poenostavitev zapletenih nizov podatkov.

Ločimo raziskovalno in potrjevalno faktorjsko analizo. Raziskovalna faktorjska analiza se uporablja, kadar želimo raziskati vzorce v podatkih ali testirati eksplicitno postavljene hipoteze. Pri takšni analizi ni nobenih omejitev glede odnosov med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami (Albright in Park 2009). Namen raziskovalne faktorjske analize je »raziskati področje raziskovanja« oziroma poiskati glavne konstrukte oziroma dimenzije (Kline 2000). Potrjevalna faktorjska analiza pa temelji na teoriji ali hipotezah, lahko vsebuje pomembne omejitve glede faktorjskega modela in omogoča testiranje hipotez glede konkretne faktorjske strukture (Albright in Park 2009).

Glede na to, da merska instrumenta Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b) še nista bila velikokrat uporabljena, in glede na to, da se je pri merskem instrumentu Cullena in Victorja (1993) izkazalo, da so raziskovalci na podlagi podatkov, dobljenih z njunim merskim instrumentom, kot rezultat dobivali različno število faktorjev (in različno razporeditev trditve na faktorje), smo so odločili, da uporabimo raziskovalno faktorjsko analizo, saj nismo želeli že vnaprej določiti faktorjske strukture.

V fazi testiranja merskih instrumentov smo uporabili metodo raziskovalne faktorjske analize, imenovano metoda glavnih komponent. Vprašalnike smo testirali tako, da smo poskušali potrditi vsako posamezno dimenzijo posebej (naredili smo toliko faktorjskih analiz, kolikor je bilo predvidenih faktorjev in v posamezno faktorjsko analizo vključili zgolj trditve, ki sodijo k posameznemu faktorju).

Ker so v nadaljevanju podatki, dobljeni s faktorjsko analizo, uporabljeni v regresijski analizi, smo želeli, da med faktorji ni medsebojne korelacije, zato smo izbrali varimax rotacijo, za katero se strokovnjaki strinjajo, da je v takšnih primerih najbolj primerna (Kline 2000).

Pri vseh treh merskih instrumentih smo primernost vzorca za faktorsko analizo preverili s Kayser-Myer-Olkinovim (KMO) testom primernosti vzorca. Če je rezultat Kayser-Myer-Olkinovega (KMO) testa vrednost, večja od 0,5, potem to pomeni, da spremenljivke ne merijo samo enega skupnega faktorja in lahko s pomočjo faktorske analize dobimo več faktorjev (Arovuori 2011).

Pomembna odločitev, ki smo jo morali sprejeti pri faktorski analizi, je bila odločitev o tem, koliko faktorjev rotirati, da bi dobili čim boljše rezultate. Pri tem je smiselno upoštevati naslednje kriterije (Kodrič 2014): kriterij lastnih vrednosti (ang: eigenvalues), Catellov test drobirja (scree test), kriterij deleža skupne pojasnjene variance in vsebinsko ustreznost faktorjev (ustreznost faktorjev glede na teoretično podlago). V praksi se največkrat uporablja tako imenovan Kaiserjev kriterij iz leta 1960, po katerem obdržimo samo tiste faktorje, katerih lastne vrednosti (ang: eigenvalues), so večje od 1, vendar pa lahko slepa uporaba zgolj tega kriterija pripelje do tega, da obdržimo preveč faktorjev (Stevens 2009). Večina strokovnjakov na področju faktorske analize se strinja, da je najboljšo merilo, koliko faktorjev obdržati, tako imenovani Catellov test drobirja oziroma scree test, ki ga je Cattell predlagal leta 1966 (Kline 2000). Catellov test drobirja je graf, pri katerem so na x-osi lastne vrednosti (ang: eigenvalues), na y-osi pa glavne komponente. Če povežemo točke na tem grafu dobimo krivuljo, ki je najprej strma, nato pa položna. Pravilo pravi, da število faktorjev, ki jih bomo rotirali, izberemo glede na to, kje krivulja spremeni naklon (Kline 2000) oziroma postane položnejša (Stevens 2009). Čeprav se večina strokovnjakov na področju faktorske analize strinja, da je najboljšo merilo, koliko faktorjev obdržati, omenjen test (Kline 2000), pa Stevens (2009) opozarja, da lahko slepo upoštevanje tega pravila privede do tega, da upoštevamo premajhno število faktorjev.

Včasih se uporablja tudi kriterij deleža skupne pojasnjene variance, pri tem pa avtorji izbirajo različne vrednosti variance, ki jo želijo pojasniti s faktorji. Kodrič (2014) na primer predlaga, naj bo delež 60 % ali višji. Če se odločimo za takšen način, potem je nevarnost, da v primeru izbire visokega deleža variance obdržimo faktorje, ki se pomembno utežujejo (ang: load) samo na eno spremenljivko (Stevens 2009).

Pri izbiri števila faktorjev za rotacijo smo zato uporabili primarno dve merili: kriterij lastnih vrednosti ter Catellov test drobirja in na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili, upoštevajoč posamezno merilo, smo se za vsak merski instrument posebej odločili, po katerem merilu bomo določili število faktorjev za rotiranje. Pri tem je na izbiro vplivala vsebina (ustreznost faktorjev glede na teoretično podlago). Pri izbiri pa smo upoštevali tudi to, da smo želeli pojasniti vsaj 60 % variance.

Korelacije spremenljivk (v našem primeru trditve v merskih instrumentih) s faktorji imenujemo uteži faktorjev. Hair et al. (1998) za pomembne označujejo le uteži večje od 0,4. Skladno s tem smo izločili trditve, katerih uteži so bile manjše od 0,4, in tiste, ki so bile utežene na več faktorjev hkrati. Prav tako zaradi večje preglednosti v tabele nismo zapisali vrednosti, ki so manjše od 0,4.

Zanesljivost uporabljenih vprašalnikov smo testirali z merilom notranje konsistentnosti alfa oziroma Cronbachova alfa, kot jim imenujemo po avtorju Cronbachu (1951) in ki

nam pove, ali so vprašanja v vprašalniku med seboj konsistentna in dejansko predstavljajo eno dimenzijo, en konstrukt oziroma eno področje interesa. Koeficient alfa lahko zavzame vrednost od 0 do 1; zaželene so visoke vrednosti, saj višja kot je alfa, višja je notranja konsistentnost (Cronbach 1951). Mnenja o tem, kakšne so sprejemljive vrednosti koeficientov alfa, so deljena (Tavakol in Dennick 2011) tako glede spodnje kot glede zgornje meje. Spodnja meja naj bi tako bila od 0,50 oziroma 0,60 naprej (Churchill 1979) ali 0,7 (Tavakol in Dennick 2011). Vrednost 0,95 pa je za nekatere avtorje zelo zaželena (Churchill 1979), za druge pa celo previsoka (Tavakol in Dennick 2011). Nizka alfa ni nujno posledica heterogenosti konstrukta oziroma slabe povezanosti med spremenljivkami v konstrukt, saj na vrednost alfe vpliva tudi število vprašanj oziroma trditev v okviru posameznega konstrukta (Tavakol in Dennick 2011). Z višanjem števila trditev se vrednost alfa bliža k 1 (Cronbach 1951). Velja opozoriti, da visoka alfa ni nujno zgolj odraz notranje konsistentnosti, ampak lahko nakazuje tudi na preveliko podobnost med trditvami ali vprašanji – po isti stvari vprašamo večkrat, vsakič na malo drugačen način (Tavakol in Dennick 2011). Sami smo kot sprejemljive vrednosti koeficientov alfa upoštevali vrednosti višje 0,7, v primerih, ko so bili faktorji sestavljeni samo iz treh trditev, pa vrednosti višje od 0,6. Navzgor sprejemljive vrednosti nismo omejevali.

Cronbachova alfa se izračuna po naslednji enačbi (Salkind 2011, 112):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{s_y^2 - \sum s_i^2}{s_y^2}\right) \quad (7)$$

Kjer je:

k = število vprašanj

s_y^2 = varianca seštevka vrednosti vseh vprašanj

$\sum s_i^2$ = vsota vseh varianc za vsako vprašanje

5.1.2.3 Povezava med plačilno disciplino in preučevanimi spremenljivkami (koeficienti korelacije)

Povezanost med spremenljivkami smo primarno dokazovali s Pearsonovim koeficientom korelacije, s katerim izračunavamo korelacije med razmernostnimi spremenljivkami (zamuda, izražena v dnevih, je razmernostna spremenljivka). Ker pa v vseh primerih nismo našli povezave med preučevanimi neodvisnimi spremenljivkami in povprečno dolžino zamude plačil, smo poskušali ugotoviti, ali preučevane neodvisne spremenljivke vplivajo na to, ali je podjetje reden plačnik ali s plačili zamuja. Preučili smo torej, ali obstaja povezava med neodvisnimi spremenljivkami in plačilno disciplino izraženo kot binarno spremenljivko. Plačilno disciplino v obliki binarne spremenljivke smo dobili tako, da smo podjetja razdelili na dve skupini, in sicer na tista, ki spoštujejo plačilni rok, in tista, ki s plačili zamujajo.

Kateri izmed korelacijskih koeficientov je bil uporabljen glede na vrsto podatkov o plačilni disciplini, je prikazano tabeli št. 12.

Tabela 12: Prikaz uporabe ustreznega korelacijskega koeficienta glede na tip spremenljivke, s katero bo izražena plačilna disciplina

Spremenljivka plačilne discipline	Korelacijski koeficient
Razmernostna spremenljivka	Pearsonov korelacijski koeficient
Binarna spremenljivka	Korelacijski koeficient dveh serij

Pearsonov korelacijski koeficient je merilo linearne korelacije oziroma odvisnosti med dvema razmernostnima spremenljivkama. Če pa je ena izmed spremenljivk binarna, uporabimo za merjenje korelacije korelacijski koeficient dveh serij, ki je po vsebini prav tako mera linearne korelacije oziroma odvisnosti, vendar je v tem primeru vsaj ena spremenljivka binarna.

5.1.2.4 Izbor kontrolnih spremenljivk

Kot kontrolne spremenljivke so bile med drugim predvidene spremenljivke finančnega stanja podjetja, s katerimi ocenjujemo likvidnost, zadolženost in dobičkonosnost podjetja ter spremenljivke, s katerimi ocenjujemo velikost podjetja.

Za vsako izmed spremenljivk, s katerimi opisujemo finančno stanje podjetja (likvidnost, zadolženost in dobičkonosnost), smo izbrali dva najpogosteje uporabljena kazalnika, s katerima jih merimo. To seveda pomeni, da bi ta dva kazalnika bila med seboj povezana, se pravi, da bi med seboj korelirala. Za obdelavo podatkov z regresijsko analizo pa potrebujemo neodvisne spremenljivke. Zato smo izmed vsakega od parov kazalnikov (likvidnost, zadolženost in dobičkonosnost) izbrali enega, in sicer tistega, ki je bil v večji korelaciji s plačilno disciplino. Ker smo v okviru raziskave izvedli dve spletni anketi, smo za obe skupini podjetij izračunali vseh šest kazalnikov in iz vsake dvojice izbrali tistega, pri katerem je bila korelacija s plačilno disciplino (izraženo v obliki povprečne zamude plačil) večja.

Za ocenjevanje velikosti podjetja smo izbrali število zaposlenih ter čiste prihodke od prodaje. Razlike v čistih prihodkih od prodaje med podjetji v obeh vzorcih so precejšnje, zato smo izračunali tudi naravne logaritme čistih prihodkov od prodaje. Ker smo v okviru raziskave izvedli dve spletni anketi, smo za obe skupini podjetij izmed teh treh spremenljivk (število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje ter naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje) izbrali tisto, pri kateri je bila korelacija s plačilno disciplino (izraženo v obliki povprečne zamude plačil) največja.

5.1.2.5 Oblikovanje modela plačilne discipline na podlagi preučevanih spremenljivk z multiplo regresijo

Kadar želimo odvisno spremenljivko pojasniti z eno ali več neodvisnimi spremenljivkami, uporabimo regresijsko analizo. Če je odvisnost med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami linearna, uporabimo linearno regresijo. V primerih, ko je odvisna spremenljivka binarna, uporabimo logistično regresijo.

Ker je povprečna zamuda izražena v dnevih (razmernostna spremenljivka) in ker smo predpostavili, da je med njo in neodvisnimi spremenljivkami (tipi etične klime, dimenzije etične klime, dimenzije etične kulture in kontrolne spremenljivke) linearna odvisnost, smo modele plačilne discipline oblikovali s pomočjo linearne regresijske analize. Pri linearni regresiji smo analizirali tudi multikolinearnost. Splošno sprejeto pravilo pravi, da na problem multikolinearnosti nakazujejo faktorji povečanja variance večji od 10 (Gujarati 1995, 339) in toleranca, manjša od 0,1 (Lin 2006, 422), nekateri avtorji pa kot problematične označujejo že faktorje povečanja variance, večje od 4, in tolerance, manjše od 0,25 (O'Brien 2007, 674).

Logistično regresijo smo uporabili zgolj v primerih, kjer smo pri računanju korelacij med posameznimi neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko ugotovili, da nobena neodvisna spremenljivka ne korelira s povprečno zamudo izraženo v dnevih, pokazala pa se je korelacija s tem, ali podjetje s plačili zamuja ali ne (torej z zamudo, izraženo kot binarna spremenljivka). V primerih, ko so že korelacijski koeficienti pokazali, da med plačilno disciplino kot binarno spremenljivko (ali podjetje zamuja s plačili ali ne) in neodvisnimi spremenljivkami ni statistično značilnih povezav, logističnega modela nismo izračunavali.

5.2 Načrt vzorca

Raziskava je bila izvedena na vzorcu podjetij z 10 ali več zaposlenimi v Sloveniji.

5.2.1 Testni vzorec

V okviru raziskave smo uporabili tri merske instrumente, ki smo jih najprej testirali. Za namene testiranja je vse tri merske instrumente izpolnilo 33 oseb iz 33 različnih podjetij. Testiranje je pokazalo, da je respondentom merski instrument (v katerega smo združili vse tri merske instrumente) predolg, saj je vseboval kar 130 trditev. Poleg tega so imeli pripombo, da se vprašanja »ponavljajo«, ne sicer dobesedno, vendar pa o eni in isti stvari vprašamo večkrat, vsakič malo drugače. Zato smo se odločili, da podatke o etični klimi in etični kulturi pridobimo tako, da izvedemo raziskavo na dveh vzorcih – na enem vzorcu smo uporabili en merski instrument (merski instrument Cullena in Victorja 1993), drugem pa dva (merski instrument Arnaudove 2010 in Kapteina 2008b).

5.2.2 Vzorca vključena v raziskavo

V okviru raziskave smo podatke zbirali na dveh vzorcih z dvema različnima merskima instrumentoma. Eni skupini podjetij smo poslali merski instrument Cullena in Victorja (1993), ki je tako imel 36 vprašanj, drugi skupini pa merski instrument, sestavljen iz merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b), ki je imel 94 vprašanj (36+58).

Čeprav bi bilo glede števila vprašanj v merskih instrumentih bolj smiselno, če bi združili merski instrument za ugotavljanje tipa etične klime z merskim instrumentom za merjenje dimenzij etične klime, kar bi skupaj predstavljalo 72 vprašanj, in če bi imeli

ločeni merski instrument za merjenje dimenzij etične kulture z 58 vprašanji, smo se odločili drugače zaradi naslednjih razlogov:

1. Z multiplo regresijo smo želeli čim bolj natančno pojasniti plačilno nedisciplino z naslednjimi spremenljivkami:

- dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in
- dimenzijami etične kulture po Kapteinu (2008b).

To pa pomeni, da smo morali imeti za vsako podjetje, vključeno v analizo, podatke o obeh skupinah pojasnjevalnih spremenljivk. Povedano drugače: na merski instrument Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b) so morale odgovarjati iste osebe.

2. Glede na to, da z merskim instrumentom Cullena in Victorja (1993) razvrstimo podjetja v skupine z istim tipom etične klime na podlagi dveh dimenzij etične klime, merski instrument Arnaudove (2010) pa se uporablja za ocenjevanje štirih oziroma šestih dimenzij etične klime (če upoštevamo poddimenziji), smo se izognili podvajanju spraševanja o istih stvareh znotraj enega merskega instrumenta.

Poleg tega, da moramo v okviru raziskave zagotavljati reprezentativnost vzorca, število potrebnih rešenih anket določajo tudi pravila faktorске analize in multiple regresije. Pri faktorški analizi številna popularna pravila glede velikosti vzorca določajo velikost vzorca v odvisnosti od števila spremenljivk (vprašanj oziroma trditev) (Stevens 2009). Bastičeva (2006, 44) na primer pravi, da »izkustveno pravilo faktorске analize kaže, da naj bo v vzorcu vsaj 4 k enot, kjer je k število spremenljivk«. Nekateri avtorji bolj kot to izkustveno pravilo upoštevajo absolutno velikost vzorca (Guadagnoli in Velicer 1988), ki naj bi bila glede na mnenja avtorjev med 100 in 200 enot (Kline 2000). Velikost potrebnega vzorca je odvisna tudi od komunalitet, vendar pa je problem v tem, da ne moremo vnaprej predvideti, kakšne komunalitete bomo dobili kot rezultat faktorске analize, zato si lahko s tem merilom pomagamo zgolj tako, da na koncu preverimo, ali smo imeli dovolj velik vzorec (Wuensch 2013).

Faktorška analiza se je izvajala za vsakega izmed treh uporabljenih merskih instrumentov posebej. Najdaljši merski instrument, ki smo ga uporabili (Kaptein 2008b), je imel 58 vprašanj. To pomeni, da smo morali glede na izkustveno pravilo faktorске analize po Bastičevi (2006), ki določa velikost vzorca v odvisnosti od števila spremenljivk, imeti vsaj 232 ($58 \cdot 4$) rešenih anket. Preostala dva merska instrumenta pa sta imela vsak po 36 vprašanj, kar pomeni, da smo zanju potrebovali zgolj 144 rešenih anket. Glede na to, da je Monte Karlo študija (Guadagnoli in Velicer 1988) pokazala, da je absolutna velikost vzorca pomembnejša od razmerja med velikostjo vzorca in številom spremenljivk in da se kot dovolj velik vzorec priporoča 200 ali 100 enot, smo predvidevali, da bo tudi v našem primeru dovolj, če bomo uspeli pridobiti 200 rešenih izvodov posameznega merskega instrumenta (vsaj kar se tiče kriterijev faktorске analize).

Pri multipli regresiji je ključno razmerje n/k , kjer je n velikost vzorca in k število prediktorjev. »Da zagotovimo zanesljivo enačbo, mora biti pri družboslovnih znanostih število n 15-krat večje od k « (Stevens 2009, 71).

Za model multiple regresije, pri katerem smo plačilno (ne) disciplino poskušali pojasniti z dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in dimenzijami etične kulture po Kapteinu (2008b), smo predvideli 14 prediktorjev - šest dimenzij etične klime (če upoštevamo še poddimenziji) in osem dimenzij etične kulture (seveda ob predpostavki, da bo faktorska analiza kot rezultat dala takšno število faktorjev). To pomeni, da bi potrebovali vsaj 210 rešenih merskih instrumentov ($14 \times 15 = 210$). Da ne bi potrebovali 210 rešenih merskih instrumentov, smo se odločili, da pri multipli regresiji naredimo najprej dva modela multiple regresije. V prvem smo plačilno disciplino skušali pojasniti z dimenzijami etične klime, v drugem pa z dimenzijami etične kulture. V tretjem modelu pa smo združili samo tiste prediktorje, za katere se je v prvih dveh modelih izkazalo, da statistično značilno pojasnjujejo plačilno nedisciplino. Glede na to, da smo največ prediktorjev predvideli s področja etične kulture (osem dimenzij etične kulture), smo za model, pri katerem smo plačilno nedisciplino poskušali pojasniti z dimenzijami etične kulture, predvidevali, da bi potrebovali 120 rešenih merskih instrumentov ($8 \times 15 = 120$, pri čemer je 8 število prediktorjev, 15 pa ključno razmerje n/k). To pomeni, da so bili za določitev velikosti vzorca ključni kriteriji faktorske analize in ne multiple regresije.

Pri oblikovanju vzorca smo omejeni z velikostjo populacije – v našem primeru s številom podjetij z več kot 10 zaposlenimi, za katere ima bonitetna hiša I d.o.o. v svoji podatkovni bazi podatke o njihovi povprečni zamudi plačil in njihov elektronski naslov. Takšnih podjetij je v Sloveniji 4467. Ker populacija ni velika, smo celotno populacijo razdelili na dva vzorca. Glede na to, da smo potrebovali večje število rešenih merskih instrumentov za daljši merski instrument in da so daljši merski instrumenti praviloma povezani z nižjo odzivnostjo, smo vzorec za raziskavo na podlagi daljšega merskega instrumenta oblikovali iz dveh tretjin populacije, vzorec za raziskavo na podlagi krajšega merskega instrumenta pa iz ene tretjine populacije. K sodelovanju v prvi raziskavi smo tako povabili 1489 slovenskih podjetij, k drugi raziskavi pa 2978 slovenskih podjetij. Enote populacije so bile na dva vzorca razdeljene po naključnem vzorčenju. Na njihove kontaktne elektronske naslove (to so bili praviloma elektronski naslovi oseb odgovornih za računovodske in finančne podatke) smo poslali elektronsko pismo s povabilom k sodelovanju v spletni anketi. Tiste, ki se na povabilo k sodelovanju niso odzvali, smo za sodelovanje še enkrat zaprosili preko elektronskega pisma.

5.3 Preliminarna raziskava na testnem vzorcu

Namen preliminarne raziskave na testnem vzorcu je bila analiza zanesljivosti in veljavnosti vseh treh v raziskavo vključenih merskih instrumentov. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize zanesljivosti in veljavnosti za vsakega izmed teh treh merskih instrumentov.

5.3.1 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) na podlagi testnega vzorca

Victor in Cullen ločita (1988) devet teoretičnih tipov etičnih klim. Merski instrument Victorja in Cullena (1988) je najprej vseboval 26 trditev in veliko raziskav s področja

etične klime je bilo narejeno na osnovi tega merskega instrumenta. Nato pa sta Cullen in Victor (1993) dodala še deset trditev.

Za testiranje merskega instrumenta smo izbrali daljšo različico s 36 trditvami (v tej fazi nismo izločili niti tistih treh trditev, ki se niso potrdile pri testiranju tega razširjenega merskega instrumenta s strani avtorjev). Merski instrument Cullena in Victorja (različica s 36 trditvami iz leta 1993) je v prilogi B.

V tabeli 13 je pregledno prikazan povzetek rezultatov factorske analize posameznih teoretičnih tipov etične klime na testnem vzorcu. Prikazano je, koliko faktorjev smo dobili kot rezultat pri posameznem teoretičnem tipu etične klime in katere trditve so bile neustrezno obtežene. Prav tako so prikazane vrednosti Cronbachovih alf in število trditev, na podlagi katerih so bile Cronbachove alfe izračunane. Cronbachove alfe so dovolj velike (nad 0,6) pri šestih od devetih dimenzij.

Kljub temu da sta bili trditvi 6 in 8 neustrezno obteženi, smo se odločili, da jih iz merskega inštrumenta ne bomo izločali, saj bi lahko pri obeh dimenzijah (tip etične klime »lasten interes« in tip etične klime »dobiček podjetja«) do enega faktorja prišli tudi z izločanjem kakšne druge trditve (pri dimenziji »lasten interes« trditev 33 in pri dimenziji »dobiček podjetja« trditev 29).

Prav tako nismo izločali trditev pri tipu etičnih klim »prijateljstvo« ter »pravila in postopki podjetja«, kljub temu da smo pri teh dveh tipih etičnih klim v fazi testiranja dobili dva faktorja namesto enega. Da ne bomo izločali trditev iz tega merskega instrumenta, smo se odločili tudi zato, ker sta avtorja (in tudi ostali, ki so kasneje uporabili njun merski instrument) v praksi našla tipe etičnih klim, ki se niso povsem sovpadali s teoretičnimi tipi in tudi razporeditev trditev med te empirično potrjene tipe etične klime med raziskavami variira.

Na podlagi rezultatov testiranja tega merskega instrumenta smo se odločili, da v nadaljnji raziskavi uporabimo merski instrument z vsemi 36 trditvami.

Tabela 13: Povzetek rezultatov faktorjske analize merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) na testnem vzorcu

Tip etične klime (faktor)	Število trditvev v originalnem merskem instrumentu	Zaporedne številke trditvev, ki pripadajo posamezni dimenziji	Neustrezna obtežitev trditve *	Cronbachova alfa posameznega faktorja	
				Cronbachova alfa	Število trditvev
Lasten interes	4	1, 6, 10, 33	6	0,636 brez izločanja in 0,695 po izločanju	4, po izločanju 3
Dobiček podjetja	4	4, 17, 8, 29	8	0,631 brez izločanja in 0,659 po izločanju	4, po izločanju 3
Učinkovitost	4	2, 19, 25, 36		0,656	4
Prijateljstvo*	4	5, 16, 32, 35		0,386	4
Timska korist	4	12, 21, 27, 31		0,715	4
Družbena odgovornost	4	26, 28, 30, 34		0,730	4
Osebna morala	4	3, 9, 11, 22		0,748	4
Pravila in postopki podjetja *	4	7, 15, 18, 23		0,522	4
Zakonodaja in strokovni etični kodeksi	4	13, 14, 20, 24		0,522	4

Opomba: Pri tipih etičnih klim »prijateljstvo« in »pravila in postopki podjetja« tudi z izločanjem ene trditve nismo dobili enega samega faktorja, ampak dva faktorja (vsak s po dvema trditvama).

5.3.2 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Arnaudove (2010) na podlagi testnega vzorca

Arnaudova (2010) loči šest dimenzij etične klime. Predvidevali smo, da bi rezultati faktorjske analize morali dati faktorje, ki bi se skladali s temi dimenzijami. Merski instrument Arnaudove (2010) je v prilogi B.

V tabeli 14 je prikazana razporeditev trditvev po dimenzijah, tako kot je to narejeno v merskem instrumentu Arnaudove (2010). V četrtem stolpcu tabele so označene trditve, ki so bile pri faktorjski analizi neustrezno obtežene, zato smo jih morali v fazi testiranja

izločiti. V zadnjih dveh stolpcih so prikazane vrednosti Cronbachovih alf in število trditev, na podlagi katerih so bile Cronbachove alfe izračunane.

Tabela 14: Povzetek rezultatov faktorjske analize merskega instrumenta Arnaudove (2010) na testnem vzorcu

Dimenzija etične klime (faktor)	Število trditev v originalnem merskem instrumentu	Zaporedne številke trditev, ki pripadajo posamezni dimenziji	Neustrezna obtežitev trditve*	Cronbachova alfa posameznega faktorja	
				Cronbachova alfa	Število trditev
Kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanje	5	1-5	5	0,477 brez izločanja in 0,781 po izločanju	5, po izločanju 4
Kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije	7	6-12		0,891	7
Kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi	5	13-17		0,919	5
Kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih	5	18-22		0,795	5
Kolektivna moralna motivacija	8	23-30	26	0,899 brez izločanja in 0,904 po izločanju	8
Kolektivni moralni značaj	6	31-36	31	0,729 brez izločanja in 0,749 po izločanju	6, po izločanju 5

Komentar testiranja posameznih faktorjev

Naredili smo faktorjsko analizo za vsak faktor posebej. Rezultati so pokazali, da imamo pri predvidenih faktorjih »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«, »kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi« in »kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih« dejansko opraviti z enim samim faktorjem. Pri predvidenih faktorjih »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanje«, »kolektivna moralna

motivacija« in »kolektivni moralni značaj« pa so rezultati pokazali obstoj dveh faktorjev. Na podlagi uteženosti trditve na glavni faktor ter na podlagi matrike korelacijskih faktorjev med trditvami smo pri nekaterih dimenzijah izločili trditev, ki je bila najmanj pojasnjena s prvim faktorjem (to je bila hkrati trditev, katere odgovori so najmanj korelirali z ostalimi trditvami). Na ta način smo pri vsaki od teh treh dimenzij etične klime kot rezultat faktorjske analize dobili en sam faktor.

Ker je Arnaudova (2010) predvidela tudi skrajšano verzijo merskega instrumenta, so bile faktorjske analize za posamezno dimenzijo klime narejene tudi na podlagi skrajšanega merskega instrumenta. Pri vsaki od dimenzij etične klime smo kot rezultat dobili samo en faktor. Ker pa ima njen skrajšan merski instrument zgolj po tri trditve za posamezen faktor (razen pri eni dimenziji štiri), smo se odločili, da obdržimo daljšo različico. Prav tako smo se odločili, da v raziskavi uporabimo verzijo merskega instrumenta, v kateri bodo vključene vse trditve in bomo morebitne izločitve trditev 5, 26 in 31 naredili kasneje.

5.3.3 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta Kapteina (2008b) na podlagi testnega vzorca

S Kapteinovim merskim instrumentom merimo etično kulturo. Kaptein loči osem dimenzij etične kulture in predvidevali smo, da bi s faktorjsko analizo morali izračunati faktorje, ki bi sovpadali s temi dimenzijami. Kapteinov (2008b) merski instrument je v prilogi B.

V tabeli 15 je prikazana razporeditev 58 trditev med osem faktorjev, tako kot je predvidel Kaptein. Prav tako je zapisano, katere trditve smo morali v fazi testiranja merskega instrumenta izločiti in kakšna je bila Cronbachova alfa posameznega faktorja.

Pri štirih izmed osmih dimenzij ni bilo potrebno izločiti nobene trditve, da smo lahko dimenzije potrdili. Pri dveh dimenzijah smo morali izločiti eno samo trditev, pri eni dimenziji dve in pri zadnji dimenziji kar štiri trditve. Iz tega smo sklepali, da bi morda v okviru raziskave lahko imeli težave s potrditvijo zadnje dimenzije (»predvidene posledice«), pri ostalih dimenzijah pa težav nismo pričakovali. Odločili smo se, da tudi ta merski instrument uporabimo v celoti, saj smo predvidevali, da se bodo dimenzije potrdile, kar pa se tiče izločanja posameznih trditev pa bo glede na rezultate raziskave morda potrebno izločiti katero drugo trditev, kot smo jo morali sedaj.

Tabela 15: Povzetek rezultatov faktorске analize Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta na testnem vzorcu

Dimenzija etične kulture (faktor)	Število trditev v originalnem merskem instrumentu	Zaporedne številke trditev, ki pripadajo posamezni dimenziji	Neustrezna obtežitev trditve	Cronbachova alfa posameznega faktorja	
				Cronbachova alfa	Število trditev
Jasnost	10	1-10	6	0,855 brez izločanja in 0,849 po izločanju	10, po izločanju 9
Skladnost nadrejenih	6	11-16	/	0,913	6
Skladnost vodstva	4	17-20	/	0,879	4
Izvedljivost	6	21-26	21, 26	0,733 brez izločanja in 0,888 po izločanju	6, po izločanju 4
Podpornost	6	27-32	28	0,833	6
Transparentnost	7	33-39	/	0,716	7
Možnost diskusij	10	40-49	/	0,938	10
Predvidene posledice	9	50-58	52, 53, 56, 58	0,711 brez izločanja in 0,782 po izločanju	9, po izločanju 5

5.3.4 Zaključek na podlagi analiz zanesljivosti in veljavnosti merskih instrumentov

Na podlagi rezultatov testiranj vseh treh merskih instrumentov smo predpostavljali, da lahko v raziskavi uporabimo vse tri merske instrumente in da bomo najverjetneje potrdili tiste dimenzije, ki so jih pred nami potrdili že avtorji merskih instrumentov (v primeru merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) pa tudi ostali raziskovalci).

5.4 Značilnosti obeh končnih vzorcev

V okviru raziskave smo oblikovali dva vzorca. V nadaljevanju so predstavljene analize (odzivnosti, pristranskosti, plačilne discipline in velikosti podjetij, ki so se odzvala na povabilo k sodelovanju v raziskavi), narejene za vsakega izmed obeh vzorcev.

5.4.1 Odzivnost

Prejeli smo 205 v celoti izpolnjenih merskih instrumentov Cullena in Victorja (1993), kar predstavlja 13,77 % vseh v vzorec vključenih podjetij. V celoti izpolnjenih

vprašalnikov, ki so bili sestavljeni na podlagi merskega instrumenta Arnaudove (2010) in merskega instrumenta Kapteina (2008b), smo prejeli 272, kar predstavlja 9,14 % vseh v vzorec vključenih podjetij. Odzivnost sicer ni bila visoka, vendar glede na dolžino merskega instrumenta in odzivne stopnje podobnih raziskav v Sloveniji višje niti nismo pričakovali.

5.4.2 Testiranje pristranskosti

Pri nobenem izmed obeh vzorcev med skupinama (zgodnji in pozni respondenti) razlike niso bile značilne ($t = 0,448$, $p > 0,05$ za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) in $t = 0,235$, $p > 0,05$ za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b).

5.4.3 Analiza plačilne discipline podjetij v obeh končnih vzorcih

Analizo plačilne discipline smo naredili za vsakega izmed obeh vzorcev posebej - torej za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993), in za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b).

5.4.3.1 Analiza plačilne discipline vzorca podjetij, katerih zaposleni so odgovarjali na merski instrument Cullena in Victorja (1993)

Prejeli smo 205 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, delno izpolnjenih vprašalnikov v obdelavo nismo vključili. Obdelali smo samo podatke v celoti izpolnjenih vprašalnikov.

Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil podjetij je predstavljena v tabeli 16, delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud in standardna deviacija pa so prikazani v tabeli 17.

Iz tabele 17 je razvidno, da je delež podjetij, vključenih v raziskavo, ki s plačili zamujajo, 61,0 % in da v povprečju s plačili zamudijo 9,32 dni. Če pri izračunu povprečne zamude v dnevih upoštevamo tudi podjetja, ki so redni plačniki (povprečna zamuda plačil izražena v dnevih je 0), potem znaša povprečna zamuda plačil 5,68 dni. Standardna deviacija zamud plačil v dnevih je pri podjetjih, ki zamujajo, 11,14 dni, če upoštevamo vsa podjetja (tudi redne plačnike) pa 9,81 dni.

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil vzorca podjetij vključenega v raziskavo narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

Povprečna zamuda v dnevih	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
0	80	39,0	39,0
1	31	15,1	54,1
2	16	7,8	62,0
3	11	5,4	67,3
4	10	4,9	72,2
5	4	2,0	74,1
6	3	1,5	75,6
7	3	1,5	77,1
8	1	0,5	77,6
9	5	2,4	80,0
10	1	0,5	80,5
11	3	1,5	82,0
12	2	1,0	82,9
13	2	1,0	83,9
14	3	1,5	85,4
15	2	1,0	86,3
16	3	1,5	87,8
17	2	1,0	88,8
18	1	0,5	89,3
19	3	1,5	90,7
21	2	1,0	91,7
22	3	1,5	93,2
24	1	0,5	93,7
27	1	0,5	94,1
28	3	1,5	95,6
29	1	0,5	96,1
33	2	1,0	97,1
34	1	0,5	97,6
41	1	0,5	98,0
42	1	0,5	98,5
43	1	0,5	99,0
46	1	0,5	99,5
51	1	0,5	100,0
Skupaj	205	100,0	

Tabela 17: Delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud plačil v dnevih in standardna deviacija zamud plačil v dnevih za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

	Vsa podjetja N = 205	Podjetja, ki zamujajo N = 125
Delež podjetij	100,0 %	61,0 %
Aritmetična sredina zamud plačil v dnevih	5,68	9,32
Standardna deviacija zamud plačil v dnevih	9,81	11,14

5.4.3.2 Analiza plačilne discipline vzorca podjetij, katerih zaposleni so odgovarjali na merski instrument merskega instrumenta Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b)

Prejeli smo 272 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, delno izpolnjenih vprašalnikov v obdelavo nismo vključili. Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil podjetij je predstavljena v tabeli 18, delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud in standardna deviacija pa so prikazani v tabeli 19.

Povprečna zamuda enega izmed podjetij je bila 215 dni, povprečna zamuda ostalih podjetij pa ni preseгла 45 dni, zato smo to podjetje iz nadaljnje analize izločili. To pomeni, da je bilo v nadaljnjo obdelavo podatkov vključenih 271 vprašalnikov iz prav toliko podjetij.

Iz tabele 19 je razvidno, da je delež podjetij, vključenih v raziskavo, ki s plačili zamujajo, 64,6 % in da v povprečju s plačili zamudijo 8,07 dni. Če pri izračunu povprečne zamude v dnevih upoštevamo tudi podjetja, ki so redni plačniki (povprečna zamuda plačil izražena v dnevih je 0), potem znaša povprečna zamuda plačil 5,21 dni. Standardna deviacija zamud plačil v dnevih je pri podjetjih, ki zamujajo, 8,35 dni, če upoštevamo vsa podjetja (tudi redne plačnike) pa 7,73 dni. Da bi prikazali, kako velik vpliv na aritmetično sredino in standardno deviacijo ima ekstrem, smo v tabelo 19 zapisali tudi vrednosti izračunane brez da bi ekstrem izločili (te vrednosti so v oklepaju). Če bi upoštevali tudi ekstrem, potem bi bila povprečna zamuda podjetij, ki s plačili zamujajo 9,24 dni in ne 8,07 dni, standardna deviacija pri teh podjetjih pa 17,68 dni namesto 8,35 dni.

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev povprečne zamude plačil vzorca podjetij, vključenega v raziskavo, narejeno na podlagi merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b)

Povprečna zamuda v dnevih	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
0	96	35,3	35,3
1	27	9,9	45,2
2	25	9,2	54,4
3	17	6,3	60,7
4	9	3,3	64,0
5	9	3,3	67,3
6	12	4,4	71,7
7	11	4,0	75,7
8	7	2,6	78,3
9	11	4,0	82,4
10	2	0,7	83,1
11	3	1,1	84,2
12	7	2,6	86,8
13	2	0,7	87,5
14	2	0,7	88,2
15	5	1,8	90,1
16	2	0,7	90,8
17	4	1,5	92,3
18	3	1,1	93,4
19	2	0,7	94,1
20	2	0,7	94,9
21	1	0,4	95,2
22	1	0,4	95,6
24	1	0,4	96,0
26	1	0,4	96,3
27	1	0,4	96,7
28	1	0,4	97,1
30	1	0,4	97,4
33	1	0,4	97,8
34	2	0,7	98,5
38	1	0,4	98,9
41	1	0,4	99,3
43	1	0,4	99,6
215	1	0,4	100,0
Skupaj	272	100,0	

Tabela 19: Delež podjetij, ki s plačili zamuja, aritmetična sredina zamud plačil v dnevih in standardna deviacija zamud plačil v dnevih za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskih instrumentov Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b)

	Vsa podjetja N = 271 (N = 272)*	Podjetja, ki zamujajo N = 175 (N = 176)*
Delež podjetij	100,0 %	64,6 % (64,7 %)
Aritmetična sredina zamud plačil v dnevih	5,21 (5,98)*	8,07 (9,24)*
Standardna deviacija zamud plačil v dnevih	7,73 (14,88)*	8,35 (17,68)*

Opomba: Podatki v oklepajih, označeni z *, so podatki, ki so bili izračunani tako, da je bil upoštevan tudi ekstrem (podjetje s povprečno zamudo 215 dni).

5.4.4 Analiza velikosti podjetij v obeh končnih vzorcih

Analizo velikosti podjetij smo naredili za vsakega izmed obeh vzorcev posebej - torej za vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) (tabela 20), in vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na podlagi merskega instrumenta Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b) (tabela 21).

Tabela 20: Analiza velikosti podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na osnovi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Mikro	77	37,6	37,6
Malo	71	34,6	72,2
Srednje	26	12,7	84,9
Veliko	31	15,1	100
Skupaj	205	100,0	

Tabela 21: Analiza velikosti podjetij, vključenih v raziskavo, narejeno na osnovi merskega instrumenta Arnaudinega (2010) in Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Mikro	72	26,6	26,6
Malo	95	35,1	61,6
Srednje	49	18,1	79,7
Veliko	55	20,3	100
Skupaj	271	100,0	

Iz tabele 20 in 21 je razvidno, da smo za merski instrument Cullena in Victorja (1993) prejeli več odgovorov iz mikro podjetij kot na merski instrument Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b). Deleža malih podjetij sta bila v obeh vzorcih približno enaka. Več

odgovorov iz srednjih in velikih podjetij smo dobili pri merskem instrumentu Arnaudove (2010) in Kapteina (2008b).

5.5 Rezultati raziskave

V tem podpoglavju so najprej predstavljeni rezultati preverjanja veljavnosti in zanesljivosti vseh treh merskih instrumentov. Predstavljene so tudi povprečne vrednosti, standardni odkloni, koeficienti asimetrije in koeficienti sploščenosti za posamezne indikatorje (trditve v merskem instrumentu). Sledi prikaz povezav (koeficienti korelacije) med plačilno disciplino in preučevanimi neodvisnimi spremenljivkami. Na koncu so prikazani še rezultati regresijskih analiz.

5.5.1 Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti na končnem vzorcu

Preverjanja veljavnosti in zanesljivosti so prikazana za vsakega izmed treh merskih instrumentov, ki smo jih uporabili v raziskavi.

5.5.1.1 Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

Da smo dobili ustrezno faktorsko strukturo, smo morali iz merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993) izločiti osem trditev (zaporedne trditve številka 1, 9, 11, 17, 22-24 in 26; merski instrument je v prilogi B). Vrednost Kayser-Mayer-Olkinovega (KMO) merila primernosti vzorca (KMO = 0,871) kaže, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Vsi faktorji, ki smo jih rotirali, so imeli lastne vrednosti večje od 1. V rotacijo nismo vključili enega izmed faktorjev, ki je izpolnjeval kriterij lastne vrednosti nad 1, in sicer je bila njegova lastna vrednost 1,063. Za rotacijo ga nismo izbrali zaradi tega, ker smo z upoštevanjem Catellovega testa drobirja (slika 7) dobili ustrežnejšo petfaktorsko strukturo.

Rezultat analize je bilo pet faktorjev: tip etične klime »skrbnost«, tip etične klime »pravila«, tip etične klime »učinkovitost«, tip etične klime »lasten interes« in tip etične klime »interes podjetja«. S faktorsko strukturo iz petih faktorjev lahko skupaj pojasnimo 59,58 % variance oziroma variabilnosti opazovanih spremenljivk (tabela 22).

Pretekli rezultati raziskav na podlagi Cullenove in Victorjeve (1993) metodologije so dali različne faktorske strukture in faktorska struktura, ki smo jo dobili v naši raziskavi, je znotraj pričakovanj. Faktor »skrbnost« je bil potrjen že v prvi raziskavi, ki sta jo avtorja naredila s pomočjo merskega instrumenta s 26 trditvami (Victor in Cullen 1988). Faktorja »lasten interes« ter »učinkovitost« sta avtorja metodologije (Cullen in Victor 1993) dobila, ko sta analizirala podatke, dobljene na podlagi merskega instrumenta s 36 trditvami. Skupen faktor za teoretična tipa etične klime »pravila in postopki podjetja« ter »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«, ki smo ga poimenovali »pravila«, so dobili v svoji raziskavi tudi Wimbush et al. (1997a). Faktor, ki smo ga poimenovali »interes podjetja«, je bil rezultat faktorske analize tudi v raziskavi Wimbush et al. (1997a), s tem da so ga avtorji poimenovali »instrumentalnost« (mi pa

smo raje uporabili izraz »interes podjetja«, saj se izraz »instrumentalnost« največkrat uporablja za tip etične klime, ki v sebi združuje »interes podjetja« in »lasten interes«).

Slika 7: Catellov test drobirja (scree test) za faktorsko analizo merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

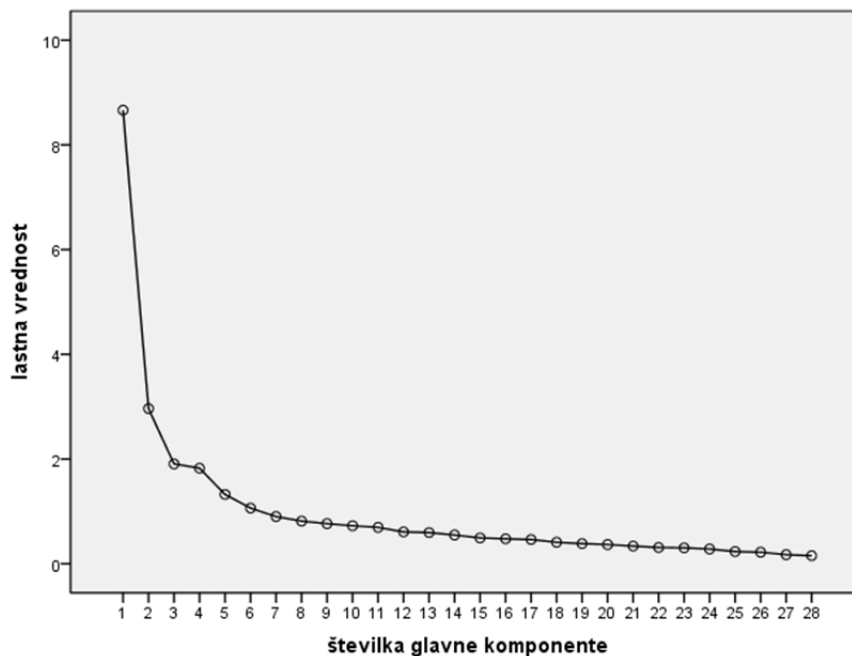


Tabela 22: Deleži pojasnjene variance petih komponent pri faktorski analizi merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993)

Komponenta	Rotirana vsota kvadratov uteži		
	Skupaj	Odstotek variance	Kumulativni odstotek
1	6,870	24,536	24,536
2	3,034	10,836	35,372
3	2,572	9,184	44,556
4	2,148	7,671	52,227
5	2,059	7,352	59,579

Iz tabele 23 je razvidno, da so samo štiri komunalitete nižje od 0,5. Glede na to, da je v primerih, ko so komunalitete srednje velikosti (okoli 0,5), potrebna velikost vzorca med 100 in 200 (Wuensch 2013), lahko ugotovimo, da je bil naš vzorec (N = 205) dovolj velik. Vrednosti Cronbachovih alf so nad 0,6 (in nad 0,9 pri faktorju z večjim številom trditev) in potrjujejo notranjo konsistentnost in zanesljivost pri vseh faktorjih

Tabela 23: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Cullena in Victorja (1993)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (tip etične klime)				
			Skrbnost	Pravila	Učinkovitost	Lasten interes	Interes podjetja
Dobrobit posameznika je primarna skrb tega podjetja.	0,924	0,704	0,824				
Ljudje na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za zaposlene v podjetju.		0,666	0,785				
Kadar se tu sprejemajo odločitve, se pričakuje, da se poskrbi za vsakega posameznika.		0,596	0,755				
V našem podjetju se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.		0,654	0,723				
Ljudem v našem podjetju je timski duh pomemben.		0,648	0,717				
Ljudje v našem podjetju imajo močen čut odgovornosti do širše javnosti.		0,641	0,683				
Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakogar v podjetju.		0,602	0,664				
Ljudje v našem podjetju aktivno skrbijo za interese strank in javnosti.		0,634	0,656				
Učinek odločitve na stranke in javnost je glavna skrb našega podjetja.		0,521	0,651				
V našem podjetju je vedno naša glavna skrb, kaj je najbolje za drugega.		0,447	0,641				
V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.		0,497	0,634				
Najpomembnejše je poskrbeti za vse ljudi v podjetju.		0,506	0,629				
Uspešni ljudje v našem podjetju se držijo pravil.		0,493	0,607				

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 23: Zanesljivost, komunalitete in faktorске uteži za merski instrument Cullena in Victorja (1993) (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (tip etične klime)				
			Skrbnost	Pravila	Učinkovitost	Lasten interes	Interes podjetja
Od ljudi se pričakuje, da delajo skladno z zakonom in strokovnimi standardi ne glede na ostale dejavnike.	0,797	0,667		0,764			
Od vseh se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov podjetja.		0,677		0,749			
Pred sprejetjem odločitve se v podjetju najprej vprašamo, ali z odločitvijo kršimo kakšen zakon.		0,594		0,699			
V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da striktno sledijo zakonskim in strokovnim standardom.		0,607		0,661			
Pri nas je zelo pomembno striktno slediti pravilom in proceduram podjetja.		0,530		0,612			
V našem podjetju je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.	0,736	0,652			0,742		
V našem podjetju se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.		0,627			0,738		
Pri odločanju se primarno gleda v smislu prispevka k dobičku.		0,568			0,701		
Učinkovitost je glavna odgovornost ljudi v našem podjetju.		0,484			0,632		
Ljudje v našem podjetju skrbijo primarno zase.	0,651	0,665				0,777	
V našem podjetju ljudje ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.		0,685				0,749	

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 23: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Cullena in Victorja (1993) (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (tip etične klime)				
			Skrbnost	Pravila	Učinkovitost	Lasten interes	Interes podjetja
V našem podjetju zaposleni gledajo na lastne interese in interese sodelavcev.		0,521				0,628	
Delo je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji, samo kadar škoduje interesom podjetja.		0,612					0,756
V našem podjetju ni prostora za posameznikovo lastno etiko in moralo.	0,666	0,572					0,728
Od ljudi se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu podjetja.		0,611					0,713

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Iz tabele 24 je razvidno, da so povprečne vrednosti najvišje pri trditvah tipa etične klime »pravila«. Najnižje povprečne vrednosti so pri trditvah tipa etične klime »interes podjetja«, sledijo trditve tipa etične klime »lasten interes«. Standardni odkloni se gibljejo v intervalu od 0,847 do 1,591. Najmanjši standardni odkloni so pri trditvah tipa etične klime »učinkovitost«, največji pri trditvah tipa etične klime »interes podjetja«.

Statistika asimetrije kaže, da lahko pri vseh trditvah govorimo o odklonih od normalne porazdelitve, vendar pa so ti odkloni pri trditvah tipa etične klime »lasten interes« in tipa etične klime »interes podjetja« majhni, saj statistične vrednosti za asimetrijo ne odstopajo od intervala med -1 in +1. Pri tipu etične klime »učinkovitost« samo pri eni trditvi vrednost asimetrije (-1,070) odstopa od intervala med -1 in +1, pri tipu etične klime »skrbnost« pa odstopajo od intervala med -1 in +1 vrednosti simetrije pri treh od trinajstih trditvah (vse tri so negativne, torej gre za simetrijo v levo). Najbolj asimetrična (in sicer v levo) je porazdelitev vrednosti trditvah pri tipu etične klime »pravila«. Samo pri trditvah tipa etične klime »lasten interes« so koeficienti sploščenosti znotraj intervala med -1 in +1). Pri trditvah tipa etične klime »interes podjetja« je porazdelitev nekoliko bolj sploščena kot pri normalni porazdelitvi, pri trditvah tipov etičnih klim »skrbnost«, »pravila« in »učinkovitost« pa je porazdelitev bolj koničasta kot pri normalni porazdelitvi. Najbolj je koničasta pri trditvah tipa etične klime »pravila«, kjer najvišja vrednost koeficienta sploščenosti znaša 4,856.

Tabela 24: Opisna statistika tipov etične klime po metodologiji Cullena in Victorja (1993)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Skrbnost	Dobrobit posameznika je primarna skrb tega podjetja.	3,90	1,323	-0,413	-0,422
	Ljudje na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za zaposlene v podjetju.	4,24	1,101	-0,664	0,696
	Kadar se tu sprejemajo odločitve, se pričakuje, da se poskrbi za vsakega posameznika.	4,03	1,302	-0,458	-0,290
	V našem podjetju se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah roblemov.	4,97	1,220	-1,349	1,445
	Ljudem v našem podjetju je timski duh pomemben.	4,81	1,263	-1,271	1,332
	Ljudje v našem podjetju imajo močen čut odgovornosti do širše javnosti.	4,38	1,272	-0,731	0,313
	Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakogar v podjetju.	3,94	1,280	-0,433	-0,237
	Ljudje v našem podjetju aktivno skrbijo za interese strank in javnosti.	4,71	1,058	-0,995	1,078
	Učinek odločitve na stranke in javnost je glavna skrb našega podjetja.	4,44	1,143	-0,875	1,166
	V našem podjetju je vedno naša glavna skrb, kaj je najbolje za drugega.	3,82	1,303	-0,453	-0,384
	V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.	4,43	1,245	-0,656	0,033
	Najpomembnejše je poskrbeti za vse ljudi v podjetju.	4,53	1,416	-0,782	-0,190
	Uspešni ljudje v našem podjetju se držijo pravil.	4,53	1,285	-1,060	0,740
Pravila	Od ljudi se pričakuje, da delajo skladno z zakonom in strokovnimi standardi ne glede na ostale dejavnike.	4,94	1,048	-1,136	1,757
	Od vseh se pričakuje, da bodo držali pravil in postopkov podjetja.	5,25	0,971	-1,880	4,856
	Pred sprejetjem odločitve se v podjetju najprej vprašamo, ali z odločitvijo kršimo kakšen zakon.	4,70	1,423	-1,132	0,550

Tabela 24: Opisna statistika tipov etične klime po metodologiji Cullena in Victorja (1993) (nadaljevanje)

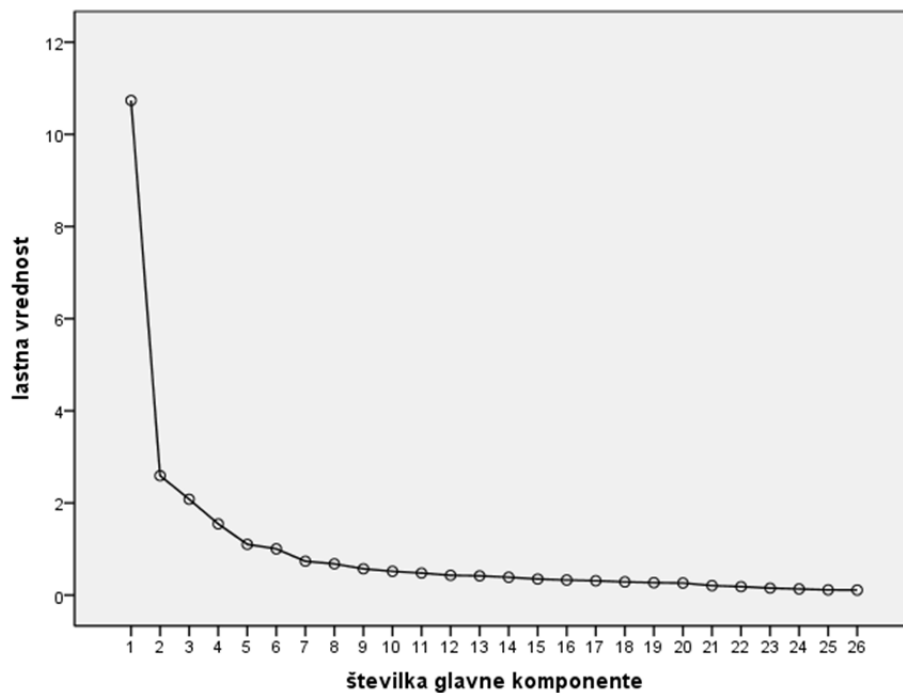
	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Pravila	V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da striktno sledijo zakonskim in strokovnim standardom.	4,81	1,111	-1,005	1,073
	Pri nas je zelo pomembno striktno slediti pravilom in proceduram podjetja.	4,50	1,199	-0,738	0,171
Učinkovitost	V našem podjetju je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.	4,46	1,109	-0,603	0,179
	V našem podjetju se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.	5,20	0,847	-1,070	1,267
	Pri odločanju se primarno gleda v smislu prispevka k dobičku.	4,38	1,142	-0,597	0,124
	Učinkovitost je glavna odgovornost ljudi v našem podjetju.	4,69	1,014	-0,379	-0,701
Lasten interes	Ljudje v našem podjetju skrbijo primarno zase.	3,75	1,230	-0,127	-0,565
	V našem podjetju ljudje ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.	2,91	1,418	0,271	0,944
	V našem podjetju zaposleni gledajo na lastne interese in interese sodelavcev.	3,95	1,138	-0,518	-0,018
Interes podjetja	Delo je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji, samo kadar škoduje interesom podjetja.	3,62	1,435	-0,182	-0,934
	V našem podjetju ni prostora za posameznikovo lastno etiko in moralo.	2,81	1,441	0,437	-0,642
	Od ljudi se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu podjetja.	3,75	1,591	-0,330	-1,013

5.5.1.2 Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti Arnaudinega (2010) merskega instrumenta

Za ustrezno faktorsko strukturo smo morali iz Arnaudinega (2010) merskega instrumenta za merjenje dimenzij etične klime izločiti naslednje trditve: 2,5,15,18-22,31,32. Merski instrument Arnadove (2010) je v prilogi B.

Vrednost Kayser-Meyer-Olkinovega (KMO) merila primernosti vzorca (KMO = 0,925) kaže, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Vsi faktorji, ki smo jih rotirali, so izpolnjevali kriterij, da so bile njihove lastne vrednosti večje od 1. V rotacijo nismo vključili enega izmed faktorjev, ki je izpolnjeval kriterij lastne vrednosti nad 1, in sicer je bila njegova lastna vrednost 1,005. Izbrali ga nismo zato, ker bi z njim dobili faktorsko strukturo, sestavljeno iz sedmih faktorjev, vendar bi eden izmed faktorjev bil obtežen samo na eno spremenljivko (Stevens 2009). Catellov test drobirja (scree test) je na sliki 8.

Slika 8: Catellov test drobirja (scree test) za faktorsko analizo Arnaudinega (2010) merskega instrumenta



S faktorsko strukturo iz šestih faktorjev lahko skupaj pojasnimo 73,22 % variance oziroma variabilnosti opazovanih spremenljivk (tabela 25).

Tabela 25: Deleži pojasnjene variance petih komponent pri faktorski analizi Arnaudinega (2010) merskega instrumenta

Komponenta	Rotirana vsota kvadratov uteži		
	Skupaj	Odstotek variance	Kumulativni odstotek
1	5,944	22,862	22,862
2	3,227	12,413	35,274
3	2,940	11,306	46,581
4	2,906	11,176	57,756
5	2,176	8,369	66,125
6	1,871	7,197	73,322

Rezultat analize je bilo šest faktorjev: dimenzija etične klime »moralna motivacija«, dimenzija etične klime »moralno presojanje - fokus na sebi«, dimenzija etične klime »moralna občutljivost – empatija«, dimenzija etične klime »moralni značaj«, dimenzija etične klime »moralna občutljivost – odsotnost empatije« in dimenzija etične klime »moralna občutljivost – zavedanje«.

Tudi Arnaudova je dobila faktorsko strukturo s šestimi faktorji, vendar se naša faktorska struktura nekoliko razlikuje od njene. V okviru naše analize nismo uspeli potrditi dimenzije etične klime »moralno presojanja - fokus na drugih«, poleg tega pa smo za dimenzijo »empatija« (v okviru dimenzije etične klime »moralna občutljivost«) dobili dva faktorja, in sicer faktor »moralna občutljivost – empatija« in »moralna občutljivost – odsotnost empatije«.

Iz tabele 26 je razvidno, da so vse komunalitete razen ene višje od 0,5. Glede na to, da je v primerih, ko so komunalitete srednje velikosti (okoli 0,5), potrebna velikost vzorca med 100 in 200 (Wuensch 2013), lahko ugotovimo, da je bil naš vzorec (N = 271) dovolj velik.

Vrednosti Cronbachovih alfa nad 0,6 (in nad 0,8 pri faktorju z večjim številom trditev) potrjujejo notranjo konsistentnost pri vseh faktorjih.

Iz table 27 je razvidno, da so povprečne vrednosti najvišje pri trditvah dimenzije etične klime »moralna občutljivost – empatija«, najnižje pa pri trditvah dimenzije etične klime »moralna občutljivost – odsotnost empatije«. Standardni odkloni se gibljejo v intervalu od 1,072 do 1,622, najnižji so pri trditvah dimenzije »moralna občutljivost – zavedanje«, najvišji pa pri trditvah dimenzije »moralna motivacija«.

Statistika asimetrije kaže, da samo pri trditvah dimenzije »moralna občutljivost – zavedanje« koeficienti asimetrije odstopajo od intervala med -1 do +1, kar pomeni, je porazdelitev nekoliko bolj asimetrična kot normalna porazdelitev, in sicer v levo. Statistika sploščenosti kaže, da samo pri trditvah dveh dimenzij (»moralna motivacija« in »moralna senzitivnost – zavedanje«) koeficienti sploščenosti odstopajo od intervala med -1 in +1. Pri dimenziji etične klime »moralna motivacija« je porazdelitev vrednosti bolj sploščena kot normalna porazdelitev (vrednosti manjše od -1), pri dimenziji etične klime »moralna občutljivost – zavedanje« pa je porazdelitev bolj koničasta kot normalna porazdelitev (vrednosti večje od 1).

Tabela 26: Zanesljivost, komunalitete in factorske uteži za merski instrument Arnaudove (2010)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične klime)					
			Moralna motivacija	Moralno presojanje - fokus na sebi	Moralna občutljivost - empatija	Moralni značaj	Moralna občutljivost-odsotnost empatije	Moralna občutljivost - zavedanje
V našem podjetju je moč pomembnejša od iskrenosti.	0,953	0,803	0,832					
Ljudje v našem podjetju so se pripravljene zlagati, če bi zaradi tega napredovali v podjetju.		0,803	0,815					
V našem oddelku se avtoriteto smatra za pomembnejšo od pravičnosti.		0,780	0,812					
V našem oddelku je osebni uspeh pomembnejši kot pomoč drugim.		0,770	0,809					
Da bi imeli kontrolo nad viri (resursi), so ljudje v našem oddelku pripravljene do neke mere iti preko svojih etičnih vrednot.		0,827	0,795					
V našem oddelku ljudje stremijo k temu, da bi dobili moč, tudi če gredo preko svojih etičnih vrednot.		0,809	0,792					
V našem podjetju so dosežki vredni več kot pripadnost in lojalnost.		0,650	0,792					
V našem oddelku so ljudje pripravljene kršiti pravila, da bi napredovali v podjetju.		0,678	0,727					
Ljudje v našem oddelku zelo skrbijo za svojo osebno korist.	0,895	0,821		0,904				
Ljudje v našem oddelku takrat, ko so soočeni s težko odločitvijo, mislijo najprej na svojo blaginjo.		0,758		0,795				
Ljudje v našem podjetju ščitijo svoje interese bolj kot karkoli drugega.		0,657		0,788				
V našem oddelku je osnovna skrb ljudi njihova osebna korist.		0,738		0,731				

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 26: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Arnaudove (2010) (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične klime)					
			Moralna motivacija	Moralno presojanje - fokus na sebi	Moralna občutljivost - empatija	Moralni značaj	Moralna občutljivost- odsotnost empatije	Moralna občutljivost - zavedanje
Ko ljudje v našem podjetju vidijo, da se z nekom nepošteno ravna, se jim ta oseba večinoma smili.	0,866	0,801			0,871			
Ljudem v našem podjetju je hudo, če se nekoga izkorišča.		0,779			0,785			
Nekdo, ki ima težave, se ljudem v našem oddelku smili.		0,635			0,762			
Ljudje v našem oddelku sočustvujejo z nekom, ki ima težave pri delu.		0,648			0,654			
Ni važno, kako so ljudje v našem podjetju »sprovocirani«, vedno so odgovorni za tisto, kar naredijo.	0,853	0,669				0,858		
Na splošno ljudje v našem oddelku čutijo, da imajo kontrolo nad izidom, ko se odločajo glede etičnih zadev.		0,638				0,735		
Ljudje v našem oddelku čutijo, da je bolje prevzeti odgovornost za napako.		0,682				0,710		
Ko je potrebno, ljudje v našem oddelku, prevzamejo odgovornost in naredijo, kar je moralno pravilno.		0,668				0,705		
Nesreča drugih običajno ne vznemiri močno ljudi v našem oddelku.	0,784	0,607					0,768	
Včasih ljudem v našem oddelku ni zelo hudo za ostale, ki imajo težave.		0,571					0,735	
Ko ljudje v našem oddelku vidijo, da se z nekom nepravično ravna, včasih ne čutijo veliko sočutja do njega.		0,663					0,717	

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 26: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za merski instrument Arnaudove (2010) (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične klime)					
			Moralna motivacija	Moralno presojanje - fokus na sebi	Moralna občutljivost - empatija	Moralni značaj	Moralna občutljivost- odsotnost empatije	Moralna občutljivost - zavedanje
Če se prekrši pravilo ali zakon, bodo ljudje v našem podjetju to hitro opazili.	0,682	0,528						0,794
Ljudje v našem oddelku so zelo občutljivi, kar se tiče etičnih problemov.		0,479						0,715
Ljudje v našem podjetju se zavedajo etičnih vprašanj.		0,599						0,640

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 27: Opisna statistika dimenzij etične klime po metodologiji Arnaudove (2010)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Moralna motivacija	V našem podjetju je moč pomembnejša od iskrenosti.	3,08	1,622	0,298	-1,144
	Ljudje v našem podjetju so se pripravljene zlagati, če bi zaradi tega napredovali v podjetju.	2,77	1,571	0,615	-0,727
	V našem oddelku se avtoriteto smatra za pomembnejšo od pravičnosti.	3,04	1,622	0,270	-1,167
	V našem oddelku je osebni uspeh pomembnejši kot pomoč drugim.	3,11	1,515	0,339	-0,920
	Da bi imeli kontrolo nad viri (resursi), so ljudje v našem oddelku pripravljene do neke mere iti preko svojih etičnih vrednot.	2,72	1,477	0,562	-0,673

Tabela 27: Opisna statistika dimenzij etične klime po metodologiji Arnaudove (2010)
(nadaljevanje)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Moralna motivacija	V našem oddelku ljudje stremijo k temu, da bi dobili moč, tudi če gredo preko svojih etičnih vrednot.	2,70	1,560	0,684	-0,627
	V našem podjetju so dosežki vredni več kot pripadnost in lojalnost.	3,27	1,490	0,214	-0,897
	V našem oddelku so ljudje pripravljeni kršiti pravila, da bi napredovali v podjetju.	2,68	1,447	0,663	-0,485
Moralno presojanje - fokus na sebi	Ljudje v našem oddelku zelo skrbijo za svojo osebno korist.	3,96	1,382	-0,222	-0,657
	Ljudje v našem oddelku takrat, ko so soočeni s težko odločitvijo, mislijo najprej na svojo blaginjo.	3,83	1,390	-0,317	-0,668
	Ljudje v našem podjetju ščitijo svoje interese bolj kot karkoli drugega.	4,19	1,328	-0,472	-0,364
	V našem oddelku je osnovna skrb ljudi njihova osebna korist.	3,30	1,475	0,123	-0,888
Moralna občutljivost - empatija	Ko ljudje v našem podjetju vidijo, da se z nekom nepošteno ravna, se jim ta oseba večinoma smili.	4,28	1,194	-0,728	0,292
	Ljudem v našem podjetju je hudo, če se nekoga izkorišča.	4,33	1,277	-0,858	0,346
	Nekdo, ki ima težave, se ljudem v našem oddelku smili.	4,12	1,231	-0,570	-0,123
	Ljudje v našem oddelku sočustvujejo z nekom, ki ima težave pri delu.	4,41	1,157	-0,790	0,609

Tabela 27: Opisna statistika dimenzij etične klime po metodologiji Arnaudove (2010)
(nadaljevanje)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Moralni značaj	Ni važno kako so ljudje v našem podjetju »sprovocirani«, vedno so odgovorni za tisto kar naredijo.	4,13	1,342	-0,589	-0,244
	Na splošno ljudje v našem oddelku čutijo, da imajo kontrolo nad izidom, ko se odločajo glede etičnih zadev.	4,10	1,074	-0,626	0,496
	Ljudje v našem oddelku čutijo, da je bolje prevzeti odgovornost za napako.	3,99	1,328	-0,570	-0,317
	Ko je potrebno, ljudje v našem oddelku, prevzamejo odgovornost in naredijo kar je moralno pravilno.	4,41	1,261	-0,787	0,391
Moralna občutljivost- odsotnost empatije	Nesreča drugih običajno ne vznemiri možno ljudi v našem oddelku.	2,52	1,327	0,893	0,206
	Včasih ljudem v našem oddelku ni zelo hudo za ostale, ki imajo težave.	2,89	1,355	0,331	-0,668
	Ko ljudje v našem oddelku vidijo, da se z nekom nepravično ravna, včasih ne čutijo veliko sočutja do njega.	2,66	1,304	0,556	-0,497
Moralna občutljivost - zavedanje	Če se prekrši pravilo ali zakon, bodo ljudje v našem podjetju to hitro opazili.	4,81	1,072	-1,085	1,346
	Ljudje v našem oddelku so zelo občutljivi kar se tiče etičnih problemov.	4,38	1,115	-0,639	0,488
	Ljudje v našem podjetju se zavedajo etičnih vprašanj.	4,53	1,115	-0,871	0,865

5.5.1.3 Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta

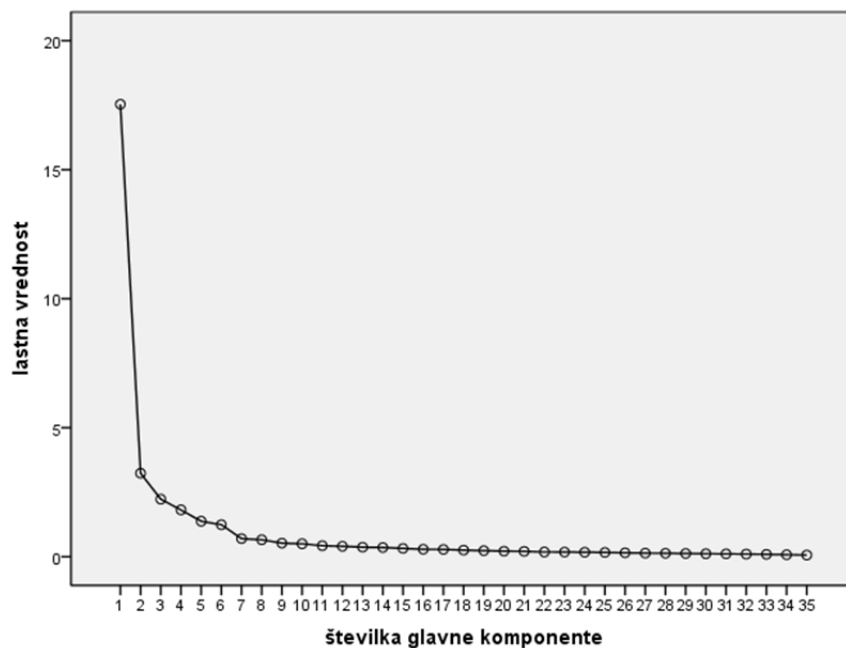
Kapteinov (2008b) merski instrument je v prilogi B in vsebuje 58 trditev. Vrednost Kayser-Mayer-Olkinovega (KMO) merila primernosti vzorca (KMO = 0,953) kaže, da so podatki, ki smo jih pridobili s pomočjo Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta, primerni za faktorsko analizo.

Rezultat analize je bilo šest faktorjev, katerih lastne vrednosti so bile višje od 1,00: dimenzija etične kulture »jasnost«, dimenzija etične kulture »možnost diskusij«, dimenzija etične kulture »podpornost«, dimenzija etične kulture »izvedljivost«, dimenzija etične kulture »predvidene posledice« in dimenzija etične kulture »transparentnost«. Catellov test drobirja (scree test) je na sliki 9.

S faktorško strukturo iz šestih faktorjev lahko skupaj pojasnimo 78,38 % variance oziroma variabilnosti opazovanih spremenljivk (tabela 28).

Vseh šest dobljenih faktorjev je identificiral že avtor metodologije (Kaptein 2008b), ki je poleg teh šestih faktorjev kot rezultat faktorške analize dobil še dva faktorja, in sicer »skladnost nadrejenih« in »skladnost vodstva«. Oba faktorja predstavljata dimenzijo etične kulture, ki jo je Kaptein (2008b) poimenoval »skladnost« in govori o tem, koliko so dejanja nadrejenih in vodstva podjetja usklajena z njihovimi besedami o etiki. Razlog, da faktorja, ki bi predstavljal dimenzijo »skladnost«, nismo dobili s faktorško analizo, je v tem, da smo morali vsa vprašanja te dimenzije (vprašanja 11-20) izločiti, saj so bila utežena na več faktorjev. Izločili smo tudi dvanajst ostalih trditev, in sicer 23, 36-41, 47, 50-52, 54 in 58 (celoten merski instrument Kapteina (2008b) je v prilogi B).

Slika 9: Catellov test drobirja (scree test) za faktorško analizo Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta



Iz tabele 29 je razvidno, da so vse komunalitete višje od 0,6, kar pomeni, da smo imeli dovolj velik vzorec ($N = 271$). Glede na kriterij velikosti komunalitet bi bil namreč dovolj že vzorec 100 enot (Wuensch 2013). Vrednosti Cronbachovih alfa nad 0,7 (vse razen ene so nad 0,8) potrjujejo notranjo konsistentnost pri vseh faktorjih.

Tabela 28: Deleži pojasnjene variance šestih komponent pri faktorski analizi Kapteinovega (2008b) merskega instrumenta

Komponenta	Rotirana vsota kvadratov uteži		
	Skupaj	Odstotek variance	Kumulativni odstotek
1	8,176	23,360	23,360
2	4,852	13,864	37,224
3	4,629	13,226	50,450
4	4,270	12,200	62,650
5	3,187	9,105	71,755
6	2,318	6,623	78,379

Tabela 29: Zanesljivost, komunalitete in faktorске uteži za Kapteinov (2008b) merski instrument

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične kulture)					
			Jasnost	Možnost diskusij	Podpornost	Izvedljivost	Predvidene posledice	Transparentnost
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.	0,969	0,842	0,834					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj obravnavam stranke, druge osebe in druga podjetja.		0,855	0,820					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.		0,808	0,819					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj dobim potrebna pooblastila ali dovoljenja.		0,796	0,816					
V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kako naj se odgovorno obnašamo.		0,821	0,815					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj bi se soočal s konflikti interesov in odgovornostjo do manj pomembnih aktivnosti.		0,773	0,782					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam opremo podjetja.		0,773	0,771					

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 29: Zanesljivost, komunalitete in factorske uteži za Kapteinov (2008b) merski instrument (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične kulture)					
			Jasnost	Možnost diskusij	Podpornost	Izvedljivost	Predvidene posledice	Transparentnost
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam svoje delovne ure.	0,969	0,751	0,758					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z denarjem in ostalimi finančnimi sredstvi podjetja.		0,760	0,758					
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam glede okoljskih zadev.		0,731	0,755					
V mojem neposrednem delovnem okolju je obilo priložnosti za pogovor o moralnih dilemah.	0,956	0,824		0,763				
V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o neetičnem vedenju.		0,870		0,760				
V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o osebnih moralnih dilemah.		0,823		0,728				
V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za prijavo neetičnega vedenja.		0,834		0,695				
Če prijavljeno neetično vedenje v mojem neposrednem delovnem okolju ne prejme zadostne pozornosti, je dovolj priložnosti, da se na problem opozori drugje v podjetju.		0,718		0,673				
V mojem neposrednem delovnem okolju se poročila o neetičnem vedenju jemljejo resno.		0,787		0,670				

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 29: Zanesljivost, komunalitete in faktorje uteži za Kapteinov (2008b) merski instrument (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične kulture)					
			Jasnost	Možnost diskusij	Podpornost	Izvedljivost	Predvidene posledice	Transparentnost
V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti, da se popravi neetično vedenje.	0,956	0,715		0,662				
V mojem neposrednem delovnem okolju vsi želijo podjetju najboljše.	0,956	0,802			0,784			
V mojem neposrednem delovnem okolju vsakdo spoštuje obstoječe norme in standarde.		0,826			0,769			
V mojem neposrednem delovnem okolju se vsakdo do ostalih vede spoštljivo.		0,802			0,746			
V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.		0,880			0,730			
V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje atmosfera vzajemnega zaupanja.		0,840			0,718			
V mojem neposrednem delovnem okolju so vsi popolnoma predani zapisanim normam in vrednotam organizacije.		0,801			0,705			
Ko delam, včasih pritiskajo name, naj prelomim pravila.		0,917	0,823				-0,853	
Nimam na voljo dovolj resursov (virov), da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).	0,783					-0,838		
Da bi bil uspešen/uspešna v našem podjetju, moram včasih žrtvovati svoje osebne norme in vrednote.	0,747					-0,813		
Nimam dovolj informacij, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).	0,748					-0,802		

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Tabela 29: Zanesljivost, komunalitete in faktorске uteži za Kapteinov (2008b) merski instrument (nadaljevanje)

Trditve	Cronbachova alfa	Komunalitete	Faktorji (dimenzije etične kulture)					
			Jasnost	Možnost diskusij	Podpornost	Izvedljivost	Predvidene posledice	Transparentnost
V mojem ožjem delovnem okolju, mi včasih naročijo, naj naredim stvari, ki se ne skladajo z mojo vestjo.	0,917	0,715				-0,786		
Če bi jaz prijavil neetično dejanje managerju, verjamem, da bi bili udeleženci sankcionirani pošteno, ne glede na njihov položaj.	0,878	0,870					0,800	
Če bi bilo potrebno, bi bil moj nadrejeni sankcioniran za neetično vedenje.		0,665					0,775	
V mojem neposrednem delovnem okolju bodo zaposleni sankcionirani, če se vedejo neetično.		0,767					0,774	
V mojem neposrednem delovnem okolju je etično vedenje nagrajeno.		0,687					0,728	
Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bom jaz ali kdo od sodelavcev to izvedel.	0,799	0,738						0,838
Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bo nadrejeni to izvedel.		0,749						0,826
Če bi moj nadrejeni naredil nekaj, kar ni dovoljeno, bi nekdo v podjetju to izvedel.		0,709						0,779

Opomba: Metoda rotacije: Varimax

Iz tabele 30 je razvidno, da so povprečne vrednosti trditvev pri dimenzijah etične kulture »jasnost«, »možnost diskusij«, »podpornost« in »transparentnost« zelo podobne (najvišje so pri trditvah dimenzije etične kulture »podpornost«). Precej nižje so povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije etične kulture »predvidene posledice«, najnižje pa pri trditvah dimenzije etične kulture »izvedljivost«. Standardni odkloni so v intervalu od 0,984 do 1,637 (najmanjši so pri trditvah dimenzije »transparentnost«, največji pa pri trditvah dimenzije »izvedljivost«).

Tabela 30: Opisna statistika dimenzij etične klime po Kapteinovi (2008b) metodologiji

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Jasnost	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.	4,31	1,241	-0,349	-0,868
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj obravnavam stranke, druge osebe in druga podjetja.	4,30	1,184	-0,449	-0,600
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.	4,06	1,290	-0,486	-0,566
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj dobim potrebna pooblastila ali dovoljenja.	4,37	1,234	-0,534	-0,597
	V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kako naj se odgovorno obnašamo.	4,39	1,202	-0,396	-0,774
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj bi se soočal s konflikti interesov in odgovornostjo do manj pomembnih aktivnosti.	4,25	1,182	-0,424	-0,603
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam opremo podjetja.	4,93	1,023	-0,618	-0,668
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam svoje delovne ure.	4,95	1,021	-0,675	-0,571
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z denarjem in ostalimi finančnimi sredstvi podjetja.	4,87	1,021	-0,607	-0,640
	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam glede okoljskih zadev.	4,20	1,334	-0,589	-0,307
Možnost diskusij	V mojem neposrednem delovnem okolju je obilo priložnosti za pogovor o moralnih dilemah.	4,14	1,472	-0,594	0,515
	V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o neetičnem vedenju.	4,47	1,287	-0,914	0,400
	V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o osebnih moralnih dilemah.	4,37	1,368	-0,863	0,239

Tabela 30: Opisna statistika dimenzij etične klime po Kapteinovi (2008b) metodologiji (nadaljevanje)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Možnost diskusij	V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za prijavo neetičnega vedenja.	4,47	1,421	-0,969	0,216
	Če prijavljeno neetično vedenje v mojem neposrednem delovnem okolju ne prejme zadostne pozornosti, je dovolj priložnosti, da se na problem opozori drugje v podjetju.	4,32	1,351	-0,836	0,113
	V mojem neposrednem delovnem okolju se poročila o neetičnem vedenju jemljejo resno.	4,36	1,407	-0,897	0,131
	V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti, da se popravi neetično vedenje.	4,56	1,272	-0,939	0,467
Podpornost	V mojem neposrednem delovnem okolju vsi želijo podjetju najboljše.	4,51	1,316	-0,935	0,355
	V mojem neposrednem delovnem okolju vsakdo spoštuje obstoječe norme in standarde.	4,27	1,321	-0,888	0,383
	V mojem neposrednem delovnem okolju se vsakdo do ostalih vede spoštljivo.	4,45	1,261	-0,932	0,565
	V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.	4,29	1,339	-0,956	0,407
	V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje atmosfera vzajemnega zaupanja.	4,26	1,323	-0,956	0,446
	V mojem neposrednem delovnem okolju so vsi popolnoma predani zapisanim normam in vrednotam organizacije.	4,17	1,233	-0,793	0,361
Izvedljivost	Ko delam, včasih pritiskajo name, naj prelomim pravila.	2,39	1,503	0,841	-0,419
	Nimam na voljo dovolj virov, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).	2,69	1,541	0,536	-0,885
	Da bi bil uspešen/uspešna v našem podjetju, moram včasih žrtvovati svoje osebne norme in vrednote.	2,86	1,616	0,400	-1,099

Tabela 30: Opisna statistika dimenzij etične klime po Kapteinovi (2008b) metodologiji (nadaljevanje)

	Indikator	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Izvedljivost	Nimam dovolj informacij, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).	2,71	1,537	0,548	-0,796
	V mojem ožjem delovnem okolju, mi včasih naročijo, naj naredim stvari, ki se ne skladajo z mojo vestjo.	2,73	1,637	0,470	-1,076
Predvidene posledice	Če bi jaz prijavil neetično dejanje managerju, verjamem, da bi bili udeleženci sankcionirani pošteno, ne glede na njihov položaj.	3,78	1,491	-0,453	-0,729
	Če bi bilo potrebno, bi bil moj nadrejeni sankcioniran za neetično vedenje.	3,88	1,521	-0,505	-0,706
	V mojem neposrednem delovnem okolju bodo zaposleni sankcionirani, če se vedejo neetično.	3,81	1,465	-0,425	-0,642
	V mojem neposrednem delovnem okolju je etično vedenje nagrajeno.	3,54	1,572	-0,302	-1,025
Transparentnost	Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bom jaz ali kdo od sodelavcev to izvedel.	4,47	0,984	-0,850	1,118
	Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bo nadrejeni to izvedel.	4,37	1,188	-0,880	0,641
	Če bi moj nadrejeni naredil nekaj kar ni dovoljeno, bi nekdo v podjetju to izvedel.	4,29	1,161	-0,772	0,295

Statistika asimetrije (tabela 30) pri vseh dimenzijah kaže, da imamo opravka z manjšimi odkloni od normalne porazdelitve, vendar pa ti odkloni niso ekstremni, saj ne odstopajo od intervala med -1 in +1 (najmanjši odkloni od normalne porazdelitve glede asimetrije so pri trditvah dimenzije etične kulture »predvidene posledice«, sledijo trditve dimenzije etične kulture »izvedljivost«, največji pa pri trditvah dimenzije etične kulture »podpornost«, sledijo trditve dimenzije »možnost diskusij«). Pri trditvah dimenzij etične kulture »jasnost«, »možnost diskusij« in »podpornost« so vrednosti koeficientov sploščenosti znotraj intervala od -1 do +1, kar pomeni, da se sploščenost porazdelitve vrednosti ne razlikuje veliko od normalne porazdelitve. Pri trditvah dimenzij etične kulture »izvedljivost« in »predvidene posledice« je porazdelitev bolj sploščena kot normalna porazdelitev, pri trditvah dimenzije etične kulture »transparentnost« pa bolj koničasta kot normalna porazdelitev.

5.5.2 Povezava med plačilno disciplino in preučevanimi spremenljivkami (koeficienti korelacije)

V nadaljevanju so prikazani korelacijski koeficienti, s katerimi smo ugotavljali povezavo med plačilno disciplino, in:

- tipi etične klime,
- dimenzijami etične klime,
- dimenzijami etične kulture in
- kontrolnimi spremenljivkami.

5.5.2.1 Povezava med tipi etične klime po Cullenu in Victorju (1993) in plačilno disciplino

V tabeli 31 so prikazani izračunani korelacijski koeficienti med tipi etične klime po Cullenu in Victorju (1993) in zamudo plačil.

Tabela 31: Korelacijski koeficienti med tipi etične klime (Cullen in Victor 1993) in zamudo plačil

		Tipi etične klime				
		Skrbnost	Pravila	Učinkovitost	Lasten interes	Interes podjetja
Povprečna zamuda v dnevih (razmernostna spremenljivka)	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,067	-0,032	-0,025	0,049	0,074
	Statistična značilnost	0,172	0,325	0,361	0,242	0,147
Zamujanje s plačili (binarna spremenljivka)	Korelacijski koeficient dveh serij	-0,157*	-0,144*	-0,002	-0,032	0,071
	Statistična značilnost	0,012	0,020	0,486	0,326	0,154

Opomba: *Korelacija je značilna pri $p < 0,05$ (enosmerna hipoteza).

Iz tabele 31 je razvidno, da se noben tip etične klime ni izkazal kot statistično značilno povezan z zamudo kot razmernostno spremenljivko, saj nobeden izmed Pearsonovih korelacijskih koeficientov ni bil statistično značilen ($p < 0,05$). To pomeni, da nobeden izmed tipov etične klime ne vpliva na povprečno dolčino zamud plačil dobaviteljem izraženo v dnevih.

Točkovni biserialni korelacijski koeficient je bil statistično značilen ($p < 0,05$) pri tipih etične klime »skrbnost« in »pravila«. To pomeni, da sta tipa etične klime »skrbnost« in »pravila« povezana s plačilno disciplino kot binarno spremenljivko (binarna sprejemljivka zavzema 2 različni vrednosti: podjetje s plačili zamuja ali podjetje svoje obveznosti pravočasno poravnava). V obeh primerih je korelacija negativna, kar pomeni, da bolj kot je izražena kateri izmed teh dveh tipov etičnih klim, večja je verjetnost, da bo podjetje svoje obveznosti do dobaviteljev poravnalo v dogovorjenih rokih. Ostali tipi etičnih klim niso povezani s plačilno disciplino.

5.5.2.2 Povezava med dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in plačilno disciplino

V tabeli 32 so prikazani izračunani korelacijski koeficienti med dimenzijami etične klime po Arnaudovi (2010) in zamudo plačil.

Iz tabele 32 je razvidno, da je samo dimenzija etične klime, imenovana »moralna občutljivost - odsotnost empatije«, statistično značilno ($p < 0,05$) povezana s plačilno disciplino. Korelacija je pozitivna, kar pomeni, da bolj kot je izražena ta dimenzija etične klime, daljša je povprečna zamuda plačil podjetja.

Tabela 32: Korelacijski koeficienti med dimenzijami etične klime (Arnaud 2010) in zamudo plačil

		Dimenzije etične klime					
		Moralna motivacija	Moralno presojanje - fokus na sebi	Moralna občutljivost - empatija	Moralni značaj	Moralna občutljivost - odsotnost empatije	Moralna občutljivost - zavedanje
Povprečna zamuda v dnevih (razmernostna spremenljivka)	Pearsonov korelacijski koeficient	0,071	0,054	0,055	-0,037	0,135*	-0,067
	Statistična značilnost	0,122	0,189	0,186	0,272	0,013	0,135
Zamujanje s plačili (binarna spremenljivka)	Korelacijski koeficient dveh serij	-0,006	0,086	0,053	-0,003	0,058	-0,063
	Statistična značilnost	0,464	0,080	0,192	0,480	0,171	0,151

Opomba: *Korelacija je značilna pri $p < 0,05$ (enosmerna hipoteza).

5.5.2.3 Povezava med dimenzijami etične kulture po Kapteinu (2008b) in plačilno disciplino

V tabeli 33 so prikazani izračunani korelacijski koeficienti med tipi etične kulture po Kapteinu (2008b) in zamudo plačil.

Kot je razvidno iz tabele 33, sta dimenziji etične kulture »izvedljivost« in »predvidene posledice« statistično značilno ($p < 0,05$) povezani s plačilno disciplino. Korelacija je pri obeh dimenzijah negativna, kar pomeni, da bolj kot je izražena katera izmed teh dveh dimenzij, krajša je povprečna zamuda plačil podjetja.

Tabela 33: Korelacijski koeficienti med tipi etične kulture in zamudo plačil

		Dimenzije etične kulture					
		Jasnost	Možnost diskusij	Podpornost	Izvedljivost	Predvidene posledice	Transparentnost
Povprečna zamuda v dnevih (razmernostna spremenljivka)	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,078	0,019	-0,036	-0,135*	-0,123*	0,096
	Statistična značilnost	0,100	0,375	0,278	0,013	0,022	0,057
Zamujanje s plačili (binarna spremenljivka)	Korelacijski koeficient dveh serij	0,022	0,075	-0,088	-0,084	-0,103	0,048
	Statistična značilnost	0,360	0,109	0,074	0,084	0,045	0,216

Opomba: *Korelacija je značilna pri $p < 0,05$ (enosmerna hipoteza).

5.5.2.4 Izbor kontrolnih spremenljivk

V analizo smo nameravali vključiti naslednje kontrolne spremenljivke: likvidnost, zadolženost, dobičkonosnost, velikost podjetja, blokada transakcijskega računa, Hirschman-Herfindahlov indeks dejavnosti in delež podjetij z blokiranimi računi v panogi.

Za likvidnost, zadolženost in dobičkonosnost najprej izbrali po dva najpogosteje uporabljena finančna kazalnika, nato pa smo na osnovi korelacije posameznega finančnega kazalnika s plačilno disciplino za vključitev v regresijsko analizo izbrali tistega izmed obeh finančnih kazalnikov, ki je bil statistično bolj povezan s plačilno disciplino. V tabeli 34 so prikazani izračunani korelacijski koeficienti za vseh šest finančnih kazalnikov za oba vzorca in verjetnost njihove napake.

Iz tabele 34 je razvidno, da pri obeh vzorcih od kazalnikov likvidnosti s plačilno disciplino bolj korelira kratkoročni koeficient, od kazalnikov zadolženosti stopnja dolžniškosti financiranja in od kazalnikov dobičkonosnosti koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev. Zato smo te tri koeficiente izbrali za vključitev v nadaljnjo analizo.

Za ocenjevanje velikosti podjetja smo predvideli eno izmed naslednjih treh spremenljivk: število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje in naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje.

Tabela 34: Finančni kazalniki in njihova korelacija s plačilno discipline pri obeh vzorcih

		Finančni kazalniki					
		Kazalnika likvidnost		Kazalnika zadolženosti		Kazalnika dobičkonosnosti	
		Kratkoročni koeficient	Pospešeni koeficient	Stopnja dolžniškosti financiranja	Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev
Vzorec, na katerem smo uporabili Cullenovo in Victorjevo (1993) metodologijo	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,304**	-0,291**	0,175**	0,033	-0,015	-0,019
	Statistična značilnost	0,000	0,000	0,006	0,318	0,414	0,395
Vzorec, na katerem smo uporabili Arnaudino (2010) in Kapteinovo (2008b) metodologijo	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,108*	-0,080	0,114*	0,108*	-0,001	-0,057
	Statistična značilnost	0,038	0,094	0,030	0,038	0,494	0,173

Opombi: *Korelacija je značilna pri $p < 0,05$ (enosmerna hipoteza), ** Korelacija je značilna pri $p < 0,01$ (enosmerna hipoteza).

Tabela 35: Izbor spremenljivke, s katero določamo velikost podjetja glede na njegove prihodke

		Število zaposlenih	Čisti prihodki podjetja	Naravni logaritem čistih prihodkov podjetja
Vzorec, na katerem smo uporabili Cullenovo in Victorjevo (1993) metodologijo	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,059	-0,055	-0,115
	Statistična značilnost	0,403	0,430	0,101
Vzorec, na katerem smo uporabili Arnaudino (2010) in Kapteinovo (2008b) metodologijo	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,052	-0,060	-0,016
	Statistična značilnost	0,271	0,327	0,790

Iz tabele 35 je razvidno, da nobena izmed teh treh spremenljivk ni statistično značilno povezana s povprečno zamudo plačil (Pearsonovi koeficienti niso statistično značilni). Za vključitev v nadaljnjo analizo smo izbrali spremenljivko naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje, saj je bila ta najbolj povezana s povprečno zamudo plačil (čeprav samo v enem izmed obeh vzorcev).

5.5.3 Regresijska analiza

Najprej smo naredili 3 različne regresijske analize:

- regresijska analiza za ocenjevanje vpliva tipov etične klime po Cullenu in Victorju (1993),
- regresijska analiza za ocenjevanje vpliva dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010),
- regresijska analiza za ocenjevanje vpliva dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008b).

Nato pa smo v četrti regresijski analizi analizirali vpliv tistih dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) in tistih dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008b), ki so se v predhodnih linearnih modelih regresije z metodo postopnega vključevanja spremenljivk izkazale za statistično značilne. Podatke o dimenzijah etične klime po Arnaudovi (2010) in dimenzijah etične klime po Kapteinu (2008b) smo namreč analizirali na istem vzorcu.

5.5.3.1 Regresijska analiza za ocenjevanje vpliva tipov etične klime po Cullenu in Victorju (1993) na plačilno disciplino

Linearna regresija

Z neodvisnimi spremenljivkami v linearnem regresijskem modelu v tabeli 36 ($p < 0,05$) lahko pojasnimo 15,1 % variabilnosti povprečne zamude plačil podjetij. Med nobenim izmed tipov etične klime in povprečno zamudo plačil (izraženo v dnevih) pa ni statistično značilne povezave. Izmed kontrolnih spremenljivk sta statistično značilno z zamudo povezani samo likvidnost, izražena s kratkoročnim koeficientom ($\beta = -0,272$, $p < 0,005$), ter blokada transakcijskega računa podjetja ($\beta = 0,211$, $p < 0,005$). Bolj kot je podjetje likvidno, krajša je povprečna zamuda njegovih plačil. S plačili so bolj zamujala podjetja, ki so imela blokiran transakcijski račun. V modelu nimamo težav z multikolinearnostjo (vsi faktorji povečanja variance so manjši od 4 in vse tolerance so višje od 0,25).

Glede na to, da smo pri analiziranju korelacij ugotovili, da ni statistično zanesljivih povezav med tipi etične klime in zamudo plačil kot razmernostno spremenljivko (zamuda plačil izražena v dnevih), obstaja pa statistično zanesljiva povezava med tipi etične klime in zamudo plačil, izraženo kot binarno spremenljivko (podjetje plačuje v roku ali podjetje s plačili zamuja), smo povezavo med tipi etičnih klim in plačilno disciplino analizirali ne samo z linearno regresijo, ampak tudi z logistično regresijo, pri čemer je bila odvisna spremenljivka zamuda plačil izražena kot binarna spremenljivka.

Tabela 36: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Vključene spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	9,249	7,513		1,231	0,220		
Skrbnost	-0,547	0,660	-0,056	-0,829	0,408	0,976	1,024
Pravila	-0,382	0,666	-0,039	-0,573	0,567	0,958	1,044
Učinkovitost	-0,275	0,669	-0,028	-0,410	0,682	0,949	1,054
Lasten interes	-0,092	0,672	-0,009	-0,136	0,892	0,942	1,061
Interes podjetja	0,209	0,669	0,021	0,312	0,755	0,950	1,053
Kratkoročni koeficient	-2,006	0,609	-0,272	-3,293	0,001	0,647	1,547
Stopnja dolžniškosti financiranja	-1,372	2,834	-0,040	-0,484	0,629	0,648	1,542
Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev	0,109	0,638	0,012	0,170	0,865	0,882	1,134
Naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje	-0,154	0,463	-0,025	-0,332	0,740	0,771	1,297
Blokada računa podjetja	6,021	2,006	0,211	3,002	0,003	0,891	1,122
Hirschman-Herfindahlov indeks (HHI)	0,000	0,000	-0,031	-0,407	0,684	0,781	1,280
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,237	0,151	0,109	1,567	0,119	0,916	1,091

Logistična regresija

Glede na Nagelkerke R^2 lahko 23,9 % zamujanja pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami v logističnem regresijskem modelu v tabeli 37. Hosmer in Lemeshow test je višji od 0,05 ($p = 0,265$), kar pomeni, da model ustreza podatkom. Izmed vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk so z zamujanjem plačil statistično značilno povezane samo tri, in sicer tip etične klime »skrbnost« ($B = -0,348$, $p < 0,05$), tip etične klime »pravila« ($B = -0,381$, $p < 0,05$) in delež podjetij z blokiranimi računi v panogi ($B = 0,092$, $p < 0,05$). Če sta tipa etične klime skrbnost in pravila bolj izražena in če je delež podjetij z blokiranimi računi v panogi manjši, je večja verjetnost, da bo podjetje svoje obveznosti do dobaviteljev poravnalo v dogovorjenih rokih.

Tabela 37: Model logistične regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Vključene spremenljivke	B	Standardna napaka	Wald	Stopnje prostosti	Statistična značilnost	Eksp. (B)
Skrbnost	-0,348	0,173	4,016	1	0,045	0,706
Pravila	-0,381	0,179	4,549	1	0,033	0,683
Učinkovitost	-0,020	0,165	0,015	1	0,902	0,980
Lasten interes	-0,232	0,166	1,948	1	0,163	0,793
Interes podjetja	0,080	0,163	0,241	1	0,624	1,083
Kratkoročni koeficient	-0,319	0,169	3,590	1	0,058	0,727
Stopnja dolžniškosti financiranja	0,618	0,806	0,587	1	0,443	1,855
Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev	-0,853	0,602	2,008	1	0,156	0,426
Naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje	-0,054	0,112	0,232	1	0,630	0,947
Blokada računa podjetja	1,004	0,556	3,261	1	0,071	2,728
Hirschman-Herfindahlov indeks (HHI)	0,000	0,000	0,231	1	0,631	1,000
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,092	0,039	5,490	1	0,019	1,097
Konstanta	0,424	1,846	0,053	1	0,818	1,529

Z metodo postopnega vključevanja spremenljivk v model dobimo model v tabeli 38, v katerega so vključene naslednje neodvisne spremenljivke: tip etične klime »skrbnost« (B = -0,380, p < 0,05) in tip etične klime »pravila« (B = -0,376, p < 0,05), kratkoročni koeficient (B = -0,410, p < 0,005), blokada transakcijskega računa podjetja (B = 1,084, p < 0,05) in delež podjetij v panogi z blokiranimi transakcijskimi računi B = 0,094, p < 0,05). Hosmer in Lemeshow test je višji od 0,05 (p = 0,384), kar pomeni, da se model ustrezno prilagaja podatkom. Glede na Nagelkerke R² lahko 21,3 % zamujanja pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami, vključenimi v ta logistični regresijski model.

Tabela 38: Model logistične regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) s tipi etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Vključene spremenljivke	B	Standardna napaka	Wald	Stopnje prostosti	Statistična značilnost	Eksp. (B)
Skrbnost	-0,380	0,169	5,066	1	0,024	0,684
Pravila	-0,376	0,172	4,767	1	0,029	0,687
Kratkoročni koeficient	-0,410	0,137	9,017	1	0,003	0,664
Blokada računa podjetja	1,084	0,539	4,045	1	0,044	2,956
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,094	0,038	6,105	1	0,013	1,099
Konstanta	0,097	0,483	0,040	1	0,841	1,102

Opombe: a. Spremenljivka, vključena v 1. koraku: kratkoročni koeficient. b. Spremenljivka, vključena v 2. koraku: pravila. c. Spremenljivka, vključena v 3. koraku: skrbnost.

5.5.3.2 Regresijska analiza vpliva dimenzij etične klime po Arnaudovi (2010) na plačilno disciplino

Model linearne regresije, ki smo ga dobili z metodo hkratnega vključevanja spremenljivk v model, je prikazan v tabeli 39. Z neodvisnimi spremenljivkami v tem linearnem regresijskem modelu (p < 0,05) lahko pojasnimo 16,2 % variabilnosti povprečne zamude plačil podjetij.

Tabela 39: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	1,187	4,990		0,238	0,812		
Moralna motivacija	0,361	0,454	0,047	0,796	0,427	0,947	1,056
Moralno presojanje - fokus na sebi	0,535	0,451	0,069	1,184	0,237	0,957	1,045
Moralna občutljivost - empatija	0,333	0,450	0,043	0,741	0,460	0,963	1,038
Moralni značaj	-0,131	0,449	-0,017	-0,292	0,771	0,967	1,035
Moralna občutljivost - odsotnost empatije	0,795	0,447	0,103	1,781	0,076	0,979	1,022
Moralna občutljivost - zavedanje	-0,570	0,446	-0,074	-1,279	0,202	0,981	1,019
Kratkoročni koeficient	-0,089	0,189	-0,030	-0,470	0,639	0,814	1,229
Stopnja dolžniškosti financiranja	3,357	1,596	0,180	2,104	0,036	0,444	2,253
Koef. razširjene dobičkonosnosti sredstev	-4,387	2,359	-0,154	-1,859	0,064	0,475	2,104
Naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje	-0,030	0,314	-0,006	-0,096	0,924	0,804	1,244
Blokada računa podjetja	5,042	1,356	0,219	3,720	0,000	0,941	1,063
HHI	0,000	0,000	0,111	-1,740	0,083	0,797	1,254
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,292	0,115	0,150	2,542	0,012	0,936	1,069

Med nobeno dimenzijo etične klime in povprečno zamudo plačil (izraženo v dnevih) ni statistično značilne povezave ($p < 0,05$). Izmed kontrolnih spremenljivk so statistično značilno z zamudo povezane zadolženost, izražena s stopnjo dolžniškosti financiranja ($\beta = 0,180$, $p < 0,05$), blokada transakcijskega računa podjetja ($\beta = 0,219$, $p < 0,001$) in delež podjetij v panogi z blokiranimi transakcijskimi računi ($\beta = 0,150$, $p < 0,05$). To pomeni, da je za bolj zadolžena podjetja, tista, ki so imela blokiran transakcijski račun, in tista, ki delujejo v panogah, v katerih je večji delež podjetij z blokiranimi računi, značilna daljša povprečna zamuda plačil. V modelu nimamo težav z multikolinearnostjo (vsi faktorji povečanja variance so manjši od 4 in vse tolerance so višje od 0,25).

Z metodo postopnega vključevanja neodvisnih spremenljivk v model dobimo model, predstavljen v tabeli 40.

Tabela 40: Model linearne regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	2,071	1,305		1,587	0,114		
Blokada računa podjetja	5,400	1,341	0,235	4,027	0,000	0,971	1,030
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,309	0,113	0,159	2,721	0,007	0,970	1,031
Hirschman-Herfindahlo v indeks (HHI)	0,000	0,000	-0,123	-2,139	0,033	0,995	1,005
Moralna občutljivost - odsotnost empatije	0,930	0,445	0,120	2,092	0,037	0,997	1,003

Model linearne regresije, dobljen z metodo postopnega vključevanja spremenljivk (tabela 40) odvisno spremenljivko pojasnjuje s štirimi neodvisnimi spremenljivkami, in sicer z dimenzijo etične klime »moralna občutljivost - odsotnost empatije« ($\beta = 0,120$, $p < 0,05$) ter kontrolnimi spremenljivkami: blokada transakcijskega računa podjetja ($\beta = 0,235$, $p < 0,001$), delež podjetij v panogi z blokiranimi transakcijskimi računi ($\beta = 0,159$, $p < 0,01$) in Hirschman-Herfindahlov indeks ($\beta = -0,123$, $p < 0,05$). To pomeni, da dimenzija etične klime »odsotnost empatije« pozitivno vpliva na zamudo plačil. S plačili bolj zamujajo podjetja, ki so imela blokirane transakcijske račune, delujejo v panogah, kjer je delež podjetij z blokiranimi računi višji, in v panogah, za katere je značilna višja stopnja koncentracije (nižji HHI). Z neodvisnimi spremenljivkami v tem modelu pojasnimo 12,4 % variabilnosti povprečne zamude plačil podjetij.

5.5.3.3 Regresijska analiza vpliva dimenzij etične kulture po Kapteinu (2008b) na plačilno disciplino

Model linearne regresije, ki smo ga dobili z metodo hkratnega vključevanja spremenljivk v model, je prikazan v tabeli 41. Z neodvisnimi spremenljivkami v tem linearnem regresijskem modelu ($p < 0,001$) lahko pojasnimo 17,0 % variabilnosti povprečne zamude plačil podjetij.

Izmed dimenzij etične kulture je s plačilno disciplino, izraženo v obliki povprečne zamude plačil podjetij, statistično povezana zgolj dimenzija etične kulture »predvidene posledice« ($\beta = -0,118$, $p < 0,05$). Povezava je negativna, kar pomeni, da bolj kot je ta dimenzija izražena v podjetju, krajša bo njegova povprečna zamuda plačil dobaviteljem.

Poleg tega so se kot statistično značilne pokazale tudi tri izmed kontrolnih spremenljivk, in sicer zadolženost, izražena s stopnjo dolžniškosti financiranja ($\beta = 0,189$, $p < 0,05$), blokada računa podjetja ($\beta = 0,214$, $p < 0,001$) in delež podjetij v panogi z blokiranimi računi ($\beta = 0,146$, $p < 0,05$). To pomeni, da je za bolj zadolžena podjetja, za tista, ki so imela blokiran račun, in za tista v panogah, v katerih je večji delež podjetij z blokiranimi računi, značilna daljša povprečna zamuda plačil. V modelu nimamo težav z multikolinearnostjo (vsi faktorji povečanja variance so manjši od 4 in vse tolerance so višje od 0,25).

Z metodo postopnega vključevanja neodvisnih spremenljivk v model dobimo model, predstavljen v tabeli 42, in z neodvisnimi spremenljivkami v tem modelu lahko pojasnimo 12,3 % variabilnosti povprečne zamude plačil podjetij ($p < 0,001$). V tem modelu odvisno spremenljivko pojasnujemo s štirimi neodvisnimi spremenljivkami (eno dimenzijo etične kulture in tremi kontrolnimi spremenljivkami), in sicer z dimenzijo etične kulture »predvidene posledice« ($\beta = -0,118$, $p < 0,05$), blokado računa podjetja ($\beta = 0,245$, $p < 0,001$), deležem podjetij v panogi z blokiranimi računi ($\beta = 0,152$, $p < 0,05$) in Hirsch-Herfindahlovim indeksom ($\beta = -0,120$, $p < 0,05$). To pomeni, da je plačilna disciplina boljša (oziroma povprečna zamuda plačil krajša) v podjetjih z bolj izraženo dimenzijo etične kulture »predvidene posledice«, v tistih, ki niso imela blokiranih računov ter prihajajo iz panog, v katerih je delež podjetij z blokiranimi računi nižji in v katerih je koncentracija na trgu manjša (višji Hirsch-Herfindahlovim indeks).

Tabela 41: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	0,417	4,957		0,084	0,933		
Jasnost	-0,285	0,448	-0,037	-0,637	0,525	0,963	1,038
Možnost diskusij	0,233	0,443	0,030	0,525	0,600	0,984	1,017
Podpornost	-0,377	0,451	-0,049	-0,836	0,404	0,950	1,053
Izvedljivost	-0,776	0,449	-0,100	-1,729	0,085	0,958	1,044
Predvidene posledice	-0,916	0,449	-0,118	-2,043	0,042	0,960	1,042
Transparenčnost	0,552	0,447	0,071	1,235	0,218	0,967	1,034
Kratkoročni koeficient	-0,059	0,188	-0,020	-0,314	0,753	0,817	1,223
Stopnja dolžniškosti financiranja	3,511	1,577	0,189	2,227	0,027	0,450	2,222
Koef. razširjene dobičkonosnosti sredstev	-4,278	2,333	-0,150	-1,834	0,068	0,482	2,077
Naravni logaritem čistih prihodkov od prodaje	0,014	0,314	0,003	0,045	0,964	0,797	1,254
Blokada računa podjetja	4,937	1,376	0,214	3,587	0,000	0,904	1,107
HHI	0,000	0,000	-0,107	-1,706	0,089	0,826	1,210
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,285	0,114	0,146	2,499	0,013	0,941	1,063

V modelu nimamo težav z multikolinearnostjo (vsi faktorji povečanja variance so manjši od 4 in vse tolerance so višje od 0,25).

Tabela 42: Model linearne regresije (metoda postopnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	2,148	1,308		1,642	0,102		
Blokada računa podjetja	5,644	1,345	0,245	4,198	0,000	0,967	1,034
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,297	0,114	0,152	2,603	0,010	0,962	1,039
Hirschman-Herfindahlov indeks	0,000	0,000	-0,120	-2,091	0,037	0,994	1,006
Predvidene posledice	-0,916	0,447	-0,118	-2,047	0,042	0,985	1,015

5.5.3.4 Regresijska analiza vpliva dimenzij etične klime in kulture na plačilno disciplino

V prejšnjih regresijskih analizah smo v analizo vključevali spremenljivke, ki smo jih dobili kot rezultat posamezne faktorjske analize (in kontrolne spremenljivke). V tem regresijskem modelu pa smo združili vse tiste neodvisne spremenljivke, ki smo jih z metodo postopnega vključevanja vključili v enega izmed prejšnjih linearnih regresijskih modelov. To smo lahko naredili, saj smo spremenljivke dimenzije etične klime, dimenzije etične kulture in kontrolne spremenljivke analizirali na istem vzorcu. Model, ki smo ga dobili na ta način, je predstavljen v tabeli 43 in z neodvisnimi spremenljivkami tega modela lahko pojasnimo 13,7 % variabilnosti zamude plačil, izražene v dnevih. Kljub temu da sta v model vključeni tako dimenzija etične klime kot dimenzija etične kulture, se pravi dimenziji dveh konstruktov, s katerima merimo etičnost podjetij, nimamo težav z multikolinearnostjo (vsi faktorji povečanja variance so manjši od 4 in vse tolerance so višje od 0,25).

Vse v ta model vključene neodvisne spremenljivke so s plačilno disciplino, izraženo v obliki povprečne zamude plačil podjetij, statistično povezane: dimenzija etične klime »moralna občutljivost - odsotnost empatije« ($\beta = 0,119$, $p < 0,05$), dimenzija etične

kulture »predvidene posledice« ($\beta = -0,117$, $p < 0,05$), blokada računa podjetja ($\beta = 0,243$, $p < 0,001$), delež podjetij v panogi z blokiranimi računi ($\beta = 0,146$, $p < 0,05$) in stopnja tržne koncentracije izražena s Hirschman-Herfindahlovim indeksom ($\beta = -0,120$, $p < 0,05$). To pomeni, da s plačili bolj zamujajo podjetja, v katerih sta dimenzija etične klime »moralna občutljivost - odsotnost empatije« in dimenzija etične kulture »predvidene posledice« slabše izraženi, podjetja, ki so imela blokiran račun, ter podjetja, ki delujejo v dejavnostih, v katerih ima večji del podjetij blokiran račun, ter v dejavnostih, v katerih je na trgu višja koncentracija (nižji Hirschman-Herfindahlov indeks).

Tabela 43: Model linearne regresije (metoda hkratnega vključevanja spremenljivk v model) z dimenzijami etične klime, etične kulture in kontrolnimi spremenljivkami kot neodvisnimi spremenljivkami

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost	Analiza kolinearnosti	
	B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	Faktor povečanja variance (VIF)
Konstanta	2,273	1,301		1,747	0,082		
Moralna občutljivost - odsotnost empatije	0,918	0,442	0,119	2,075	0,039	0,997	1,003
Predvidene posledice	-0,903	0,445	-0,117	-2,030	0,043	0,985	1,015
Blokada računa podjetja	5,594	1,336	0,243	4,185	0,000	0,966	1,035
Delež podjetij v panogi z blokiranimi računi	0,285	0,113	0,146	2,514	0,013	0,960	1,042
Hirschman-Herfindahlov indeks	0,000	0,000	-0,120	-2,100	0,037	0,994	1,006

Ker so vse spremenljivke v tem modelu statistično značilno povezane s plačilno disciplino, modela linearne regresije z metodo postopnega vključevanja spremenljivk nismo prikazali, saj se bi razlikoval zgolj v vrstnem redu spremenljivk v tabeli.

5.6 Preverjanje hipotez

Na podlagi rezultatov regresijskih modelov lahko preverimo hipoteze, ki so bile podrobneje predstavljene v podpoglavju 4.2.

Osnovno tezo o vplivu etičnosti podjetja na plačilno disciplino smo razdelili na tri hipoteze:

- H1: Posamezen tip etične klime po Cullenu in Victorju (1993) vpliva na plačilno disciplino.
- H2: Posamezna dimenzija etične klime po Arnaudovi (2010) vpliva na plačilno disciplino.
- H3: Posamezna dimenzija etične kulture po Kapteinu (2008b) vpliva na plačilno disciplino.

Te hipoteze pa smo nato razčlenili na konkretnejše hipoteze, ki so prikazane v tabeli 44. V tabeli 44 je prikazano tudi, kakšen je bil pričakovan vpliv posamezne hipoteze in ali je bila hipoteza potrjena.

Pri uporabi metodologije Cullen in Victorja (1993) je običajno, da se empirično potrdijo tipi etičnih klim, ki ne sovpadajo popolnoma s teoretičnimi tipi etičnih klim. Zato so na sliki 9 prikazani teoretični tipi etičnih klim, ki so bili osnova za oblikovanje hipotez, in empirični tipi etičnih klim (rezultat naše faktorske analize), s katerimi smo preverjali veljavnost hipotez. Iz slike 10 je razvidno, da empirični tip etične klime »skrbnost« pokriva vse tri tipe teoretičnih etičnih klim, za katere je značilen etični kriterij dobronamernost (»prijateljstvo«, »timska korist« in »družbena odgovornost«). Empiričnemu tipu etične klime »pravila« pripadata teoretična tipa etičnih klim »pravila in postopki podjetja« ter »zakonodaja in strokovni etični kodeksi« (torej dva izmed treh tipov teoretičnih etičnih klim, za katere je značilen etični kriterij načelnost – obstoj tretjega tipa etične klime, za katerega je značilen kriterij načelnost, imenovanega »osebna morala«, empirično nismo potrdili). Z raziskavo pa smo potrdili obstoj vseh treh teoretičnih tipov etičnih klim, temelječih na egoističnem etičnem kriteriju.

Z uporabo metodologije Arnaudove (2010) nismo potrdili dimenzije etične klime »kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih«, zato hipoteze, ki se je navezovala na to dimenzijo, nismo mogli preveriti. Dimenzija etične klime »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije« je bila razdeljena na dve dimenziji, ki smo ju poimenovali »kolektivna moralna občutljivost – empatija« in »kolektivna moralna občutljivost – odsotnost empatije«, zato smo veljavnost hipoteze, ki se je nanašala na dimenzijo »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«, preverjali tako, da smo analizirali vpliv obeh dimenzij »kolektivna moralna občutljivost – empatija« in »kolektivna moralna občutljivost – odsotnost empatije« na plačilno disciplino. Ostale dimenzije etične klime smo potrdili v takšni obliki, kot jih je predvidela Arnaudova (2010).

Z uporabo metodologije Kapteina (2008b) smo lahko potrdili vse dimenzije etične kulture, ki jih je predvidel avtor, razen dimenzije »skladnost«, zato smo lahko preverili veljavnost vseh hipotez razen tiste, ki se je navezovala na dimenzijo »skladnost«.

Slika 10: Teoretični tipi etičnih klim po Victorju in Cullenu (1988) in empirični tipi etičnih klim, ki smo jih na podlagi njune metodologije potrdili na podlagi našega vzorca

TEORETIČNI TIPI ETIČNIH KLIM				EMPIRIČNI TIPI ETIČNIH KLIM NAŠEGA VZORCA					
Fokus ali mesto analize				Fokus ali mesto analize					
				individualni	lokalni	svetovljanski	individualni	lokalni	svetovljanski
Etični kriterij	egoizem	lasten interes	dobiček podjetja	učinkovitost	lasten interes	dobiček podjetja	učinkovitost		
	dobronamernost	prijateljstvo	timska korist	družbena odgovornost	skrbnost				
	načelnost	osebna morala	pravila in postopki podjetja	zakonodaja in strokovni etični kodeksi		pravila			

Teoretični tipi etičnih klim, povzeti po: Victor in Cullen 1988, str. 104)

Tabela 44: Pregled vseh oblikovanih hipotez glede na njihov pričakovani vpliv na plačilno disciplino in glede na to, ali smo jih uspeli potrditi ali ne

Hipoteza	Pričakovani vpliv	Zaključek
H1/1: Tip klime, imenovan »lasten interes«, negativno vpliva na plačilno disciplino.	Negativen	Nepotrjeno
H1/2: Tip klime, imenovan »dobiček podjetja«, negativno vpliva na plačilno disciplino.	Negativen	Nepotrjeno
H1/3: Tip klime, imenovan »učinkovitost«, ne vpliva na plačilno disciplino.	Ni vpliva	Potrjeno
H1/4: Tip klime, imenovan »prijateljstvo«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno
H1/5: Tip klime, imenovan »timska korist«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno
H1/6: Tip klime, imenovan »družbena odgovornost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno
H1/7: Tip klime, imenovan »osebna morala«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H1/8: Tip klime, imenovan »pravila in postopki podjetja«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno
H1/9: Tip klime, imenovan »zakonodaja in strokovni etični kodeksi«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno

Tabela 44: Pregled vseh oblikovanih hipotez glede na njihov pričakovani vpliv na plačilno disciplino in glede na to, ali smo jih uspeli potrditi ali ne (nadaljevanje)

Hipoteza	Pričakovani vpliv	Zaključek
H2/1: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanja«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H2/2: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Delno potrjeno
H2/3: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi«, negativno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H2/4: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivno moralno presojanje – fokus na drugih«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Negativen	Nepotrjeno
H2/5: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivna moralna motivacija«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H2/6: Dimenzija etične klime, imenovana »kolektivni moralni značaj«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/1: Dimenzija etične kulture, imenovana »jasnost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/2: Dimenzija etične kulture, imenovana »skladnost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/3: Dimenzija etične kulture, imenovana »izvedljivost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/4: Dimenzija etične kulture, imenovana »podpornost«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/5: Dimenzija etične kulture, imenovana »transparentnost«, negativno vpliva na plačilno disciplino.	Negativen	Nepotrjeno
H3/6: Dimenzija etične kulture, imenovana »možnost diskusij«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Nepotrjeno
H3/7: Dimenzija etične kulture, imenovana »predvidene posledice«, pozitivno vpliva na plačilno disciplino.	Pozitiven	Potrjeno

Hipotezi H1/1 in H1/2, ki govorita o negativnem vplivu tipov etičnih klim (etični klimi »lasten interes« in »dobiček podjetja«) na plačilno disciplino, nismo mogli potrditi, ker vpliv teh dveh tipov etične klime (»lasten interes« in »dobiček podjetja«) na plačilno disciplino ni bil statistično značilen. Hipotezo H1/3, ki govori tem, da tip etične klime »učinkovitost« ne vpliva na plačilno disciplino podjetij, smo lahko potrdili. Potrdili smo lahko tudi hipoteze H/4, H1/5 in H1/6, saj so teoretični tipi etičnih klim »prijateljstvo«, »timska korist« in »družbena odgovornost« tvorili skupen empiričen tip klime, imenovan »skrbnost«, ki je pozitivno vplival na plačilno disciplino. Hipoteze H1/7

nismo uspeli potrditi, ker na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili z raziskavo, nismo mogli potrditi obstoj tega tipa etične klime. Hipotezi H1/8 in H1/9 smo potrdili, ker sta teoretična tipa etičnih klim »pravila in postopki podjetja« ter »zakonodaja in strokovni etični kodeksi« tvorila skupen empiričen tip etične klime, ki smo ga poimenovali »pravila« in je pozitivno vplival na plačilno disciplino.

Hipotez H2/1, H2/3, H2/5 in H2/6 nismo mogli potrditi, saj dimenzije etične klime »kolektivna moralna občutljivost – moralno zavedanja«, »kolektivno moralno presojanje – fokus na sebi«, »kolektivna moralna motivacija« in »kolektivni moralni značaj« niso statistično vplivale na plačilno disciplino. Hipotezo H2/2 lahko potrdimo zgolj delno, saj smo namesto enotne dimenzije »kolektivna moralna občutljivost – sposobnost empatije« na podlagi rezultatov faktorjske analize dobili dve dimenziji in sicer »moralna občutljivost – empatija« in »moralna občutljivost-odsotnost empatije«. Spremenljivka »Moralna občutljivost – empatija« ni vplivala na plačilno disciplino, medtem ko je bil vpliv »moralne občutljivosti - odsotnost empatije« na plačilno disciplino negativen. Hipoteze H2/4 ne moremo potrditi, ker na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili z raziskavo, nismo mogli potrditi obstoja te dimenzije etične klime.

Hipotez H3/1, H3/3, H3/4, H3/5, in H3/6 nismo uspeli potrditi, ker vpliv dimenzij etične kulture »jasnost«, »izvedljivost«, »podpornost«, »transparentnost« in »možnost diskusij« na plačilno disciplino ni bil statistično značilen. Hipoteze H3/2 nismo uspeli potrditi, ker na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili z raziskavo, nismo mogli potrditi obstoj te dimenzije etične kulture. Hipotezo H3/7 smo potrdili, ker je imela dimenzija etične kulture »predvidene posledice« statistično značilen vpliv na plačilno disciplino.

Potrdili smo torej zgolj naslednje hipoteze: H1/3, H1/4, H1/5, H1/6, H1/8, H1/9, H2/2 (delno) in H3/7. Pri tem pa je potrebno poudariti še to, da je bil pri hipotezah H1/4, H1/5, H1/6, H1/8 in H1/9 potrjen zgolj vpliv tipov etične klime na to, ali podjetje s plačili zamuja ali ne, ne pa tudi vpliv na povprečno dolžino zamude plačil v dnevih, medtem ko smo pri hipotezi H3/7 uspeli potrditi vpliv dimenzije etične kulture na povprečno dolžino zamude plačil, izraženo v dnevih. Tudi pri hipotezi H2/2, ki smo jo potrdili zgolj delno, je šlo za vpliv dimenzije etične klime na povprečno dolžino zamude plačil, izraženo v dnevih.

6 SKLEP

V sklepu je najprej narejen povzetek ključnih ugotovitev disertacije, sledijo priporočila za reševanje problematike plačilne nediscipline, oblikovana na podlagi ključnih ugotovitev disertacije. Nato sledi še opis ključnih prispevkov disertacije in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

6.1 Povzetek ugotovitev

Rezultati raziskave, dobljeni na podlagi uporabe merskega instrumenta Cullena in Victorja (1993), potrjujejo obstoj petih različnih tipov etičnih klim v proučevanih slovenskih podjetjih, in sicer:

- tip etične klime »skrbnost«,
- tip etične klime »pravila«,
- tip etične klime »učinkovitost«,
- tip etične klime »lasten interes« in
- tip etične klime »interes podjetja«.

Vseh teh pet tipov etičnih klim, ki smo jih identificirali v raziskavi, je bilo že identificiranih v predhodnih raziskavah (na primer: Victor in Cullen 1988, Cullen in Victor 1993, Wimbush et al. 1997).

Izmed identificiranih tipov etičnih klim smo samo za tip etične klime »učinkovitost« predvidevali, da na plačilno disciplino ne bo imel vpliva zaradi dveh nasprotujočih vplivov:

- učinkovitost lahko pomeni učinkovito izrabo vseh možnih resursov, vključno z obveznostmi do kupcev (tudi po roku, ko bi bilo potrebno te obveznosti poravnati),
- učinkovitost lahko predstavlja finančno funkcijo podjetja, ki uspešno zagotavlja ustrezne finančne vire za poplačilo obveznosti in ugodne nabavne pogoje, ki jih dobi zaradi tega, ker je dober plačnik.

Kljub temu da smo za ostale tipe etičnih klim predpostavljali, da bodo vplivali na plačilno disciplino, nismo mogli potrditi vpliva nobenega izmed tipov etičnih klim na povprečno dolžino zamudo plačil. Zato smo preučili, ali morda tipi etičnih klim vplivajo zgolj na to, ali je podjetje reden plačnik ali ne.

Tip etične klime »skrbnost« statistično značilno vpliva na to, ali podjetje s plačili zamuja ali ne, in sicer je pri bolj izraženem tipu »skrbnost« manjša verjetnost, da bo podjetje s svojimi plačili zamujalo. Tudi pri tipu etične klime »pravila« je statistično značilno manjša verjetnost, da bo podjetje s plačili zamujalo. Tipi etične klime »učinkovitost«, »lasten interes« in »interes podjetja« niso statistično značilno vplivali na to, ali podjetje s plačili zamuja ali ne. Potrdili smo lahko torej samo vpliv dveh empiričnih tipov etičnih klim (»skrbnost« in »pravila«) na plačilno disciplino podjetij in pri obeh je bil vpliv takšen, kot smo predpostavljali. Poleg tega smo potrdili tudi domnevo, da tip etične klime »učinkovitost« na plačilno disciplino ne vpliva. Nismo pa uspeli potrditi

domnev o vplivu tipa etične klime »lasten interes« in vplivu tipa etične klime »interes podjetja« na plačilno disciplino, kljub temu da je za ta dva tipa etičnih klim značilno, da pozitivno vplivata na neetično vedenje v podjetjih.

Na podlagi odgovorov, dobljenih z merskim instrumentom Arnaudove (2010), smo identificirali šest dimenzij etične klime v proučevanih slovenskih podjetjih, in sicer:

- dimenzija etične klime »moralna motivacija«,
- dimenzija etične klime »moralno presojanje - fokus na sebi«,
- dimenzija etične klime »moralna občutljivost – empatija«,
- dimenzija etične klime »moralni značaj«,
- dimenzija etične klime »moralna občutljivost – odsotnost empatije« in
- dimenzija etične klime »moralna občutljivost – zavedanje«.

Tudi avtorica metodologije (Arnaud 2010) je identificirala šest dimenzij, a naše dimenzije niso bile povsem skladne z njenimi. V okviru naše raziskave nismo uspeli potrditi dimenzije etične klime »moralno presojanja s fokusom na drugih« (potrdili smo zgolj dimenzijo etične klime »moralno presojanje s fokusom na sebi«), poleg tega pa smo namesto dimenzije »moralna občutljivost – empatija« identificirali dve dimenziji, ki smo ju poimenovali »moralna občutljivost – empatija« in »moralna občutljivost – odsotnost empatije«. Izmed vseh identificiranih dimenzij je edino slednja (»moralna občutljivost – odsotnost empatije«) imela statistično značilen vpliv na povprečno dolžino zamude plačila, in sicer bolj kot je za podjetje značilna odsotnost empatije, višja bo povprečna dolžina zamude plačil dobaviteljem. To je skladno z našo predpostavko, da naj bi empatija, ki predstavlja sposobnost posameznika, da presodi, kako njegova dejanja vplivajo na druge (Schminke et al. 2007, 176), pozitivno vplivala na plačilno disciplino, iz česa izhaja, da naj bi odsotnost empatije negativno vplivala na plačilno disciplino. Ostalih predpostavk, ki so se navezovala na vpliv posameznih dimenzij etične klime na plačilno disciplino, pa nismo mogli potrditi. Predvidevali smo, da bi morale vse dimenzije etične klime pozitivno vplivati na plačilno disciplino, res pa je, da je avtorica raziskave zapisala, da je v raziskavo potrebno vključiti vse dimenzije etične klime, da bi ugotovili, kateri izmed faktorjev najmočneje vpliva na proučevano spremenljivko (Arnaud 2010, 352), nato pa lahko poskusimo vplivati na preučevano spremenljivko preko spreminjanja ustrezne(-ih) dimenzij etične klime. Glede na rezultate naše raziskave lahko torej poskušamo plačilno dimenzijo izboljšati na ta način, da poskušamo oslabiti dimenzijo etične klime »odsotnost empatije«.

Rezultati raziskave, ki smo jih v preučevanih slovenskih podjetjih dobili s pomočjo Kapteinove (2008b) metodologije, potrjujejo, da je etična kultura večdimenzionalen konstrukt. Vendar pa nismo mogli potrditi vseh dimenzij etične kulture, ki jih je potrdil Kaptein (2008b). Izmed predvidoma sedmih dimenzij etične kulture smo lahko z našo raziskavo potrdili zgolj šest dimenzij, in sicer:

- dimenzija etične kulture »jasnost«,
- dimenzija etične kulture »možnost diskusij«,
- dimenzija etične kulture »podpornost«,
- dimenzija etične kulture »izvedljivost«,
- dimenzija etične kulture »predvidene posledice« in
- dimenzija etične kulture »transparentnost«.

Dimenzije etične kulture »skladnost« nismo mogli potrditi, saj so vse trditve, s katerimi merimo to dimenzijo, uteževale tudi na druge dimenzije in smo jih morali pri raziskovalni faktorski analizi izločiti. Glede na to, da trditve te dimenzije tako niso tvorile svojega faktorja, se postavlja vprašanje, ali je »skladnost« dejansko ena izmed dimenzij etične kulture ali pa management s svojim ravnanjem zgolj vpliva na dimenzije etične kulture. Kaptein (2008b) je pri svoji raziskovalni faktorski analizi za to dimenzijo dobil dva faktorja (»skladnost vodstva« in »skladnost nadrejenih«), čeprav je pričakoval zgolj en faktor, kar pomeni, da je skupno dobil osem faktorjev oziroma osem dimenzij etične kulture. Huhtala et al. (2011) so osemfaktorsko strukturo etične klime sicer potrdili s potrjevalno faktorsko analizo, raziskovalne faktorske analize pa niso naredili. Kar je merski instrument Kapteina (2008) še relativno nov, bomo morali počakati na rezultate ostalih raziskav, ki bodo preverjale hipotezo o tem, ali je »skladnost« ena izmed dimenzij etične kulture.

Povezava med dimenzijo etične kulture »jasnost« in povprečno dolžino zamude plačila je bila sicer negativna, tako kot smo predvidevali, vendar je bila povezava statistično neznačilna. Tudi Kaptein (2008b) ni uspel potrditi povezave med dimenzijo etične kulture »jasnost« in neetičnim vedenjem. To potrjuje, da sama uvedba etičnih kodeksov, s katerimi podjetja običajno poskušajo doseči jasnost standardov, ni dovolj. Kljub temu da niti ta raziskava niti Kapteinova (2008b) nista uspeli potrditi vpliva dimenzije etične kulture »jasnost« na etičnost, pa to še ne pomeni, da tega vpliva ni.

Dimenzije etične kulture »izvedljivost«, »možnost diskusij« in »podpornost« sicer statistično pomembno vplivajo na zmanjšanje neetičnega vedenja v podjetjih (Kaptein 2008b), vendar pa na plačilno disciplino podjetij ne vplivajo. Možno je, da vpliva »izvedljivosti« na plačilno disciplino nismo mogli potrditi, ker je najpomembnejši tisti aspekt izvedljivosti, ki govori o tem, da mora imeti podjetje na razpolago dovolj finančnih sredstev, mi pa smo v analizo vključili tudi spremenljivki blokade transakcijskega računa podjetja in zadolženost podjetja – obe navedeni spremenljivki prav tako predstavljata sposobnost podjetja za pravočasno poplačilo obveznosti in obe statistično značilno vplivata na plačilno disciplino. Možno je, da dimenzija etične kulture »možnost diskusij« ne vpliva na plačilno disciplino zato, ker problematika zamujanja s plačili ni takšno etično vprašanje, o katerem bi se zaposleni želeli posvetovati, ker ne bi vedeli, kakšno je etično ravnanje. Ali pa plačilna disciplina ni takšna tabu tema, o kateri bi lahko govorili zgolj v podjetjih z dobro izraženo dimenzijo etične kulture »možnost diskusij«, v tistih, v katerih je ta dimenzija manj izražena, pa ne (verjetno se v podjetjih s slabšo možnostjo diskusij bolj izogibajo kočljivih tem, kot so enakopravnost spolov, zavajanje pri oglaševanju ...). Dimenzija etične klime »podpornost« nima vpliva na plačilno disciplino verjetno zato, ker je narava etičnega vprašanja zamujanja s plačili takšna, da je bolj kot moralna podpora zaposlenim pri njihovem sledenju etičnih norm pomembna izvedljivost, torej razpoložljivost resursov.

Dimenzija etične kulture »predvidene posledice« statistično značilno zmanjšuje plačilno nedisciplino. To pomeni, da je plačilna disciplina boljša v podjetjih, kjer je etično vedenje nagrajeno in neetično sankcionirano, oziroma v podjetjih, kjer nagrajevanje ne temelji zgolj na doseganju dobičkov. Če ni edini cilj podjetja dobiček, ampak zadovoljstvo vseh udeležencev (angl.: stakeholderjev) in se to odraža tudi pri

nagrajevanju, potem si bodo zaposleni prizadevali tudi za zadovoljstvo svojih dobaviteljev – to pa pomeni, da se bodo trudili, da svoje obveznosti do njih korektno izpolnjujejo. Če pa podjetja nagrajujejo doseganje finančnih ciljev za vsako ceno, potem se zaposleni v finančnih oddelkih poslužujejo zastonj kreditiranja s strani dobaviteljev s ciljem maksimizacije dobička.

Povezava med dimenzijo etične kulture »transparentnost« in povprečno dolžino zamude plačil je sicer pozitivna, tako kot smo predvideli, vendar pa ni dovolj statistično značilna, da bi jo lahko potrdili. Kljub temu pa takšen rezultat nakazuje na možnost, da dimenzija etične kulture »transparentnost« povečuje kontra norme (neetično vedenje, ki je s strani podjetja oziroma njegovih zaposlenih sprejemljivo). To seveda nikakor ne pomeni, da dimenzija etične kulture »transparentnost« povečuje neetično vedenje, pomeni zgolj možnost povečevanja določenih tipov neetičnega vedenja, in sicer tistega, ki ga podjetje ne preganja. Takšno neetično vedenje, ki ni preganjano, lahko zaradi transparentnosti, torej zaradi dejstva, da ga opazijo ostali (in opazijo tudi, da ni bilo sankcionirano), preraste v kontra normo. Vsekakor pa je vpliv dimenzije etične kulture »transparentnost«i na različne tipe neetičnega vedenja potrebno še raziskati, saj dosedanje raziskave niso dale zelenih rezultatov (na primer Kaptein 2008b).

6.2 Priporočila za reševanje problematike plačilne nediscipline

Z namenom reševanja problematike plačilne nediscipline je Evropska unija leta 2000 sprejela Direktivo 2000/35/EC (Uradni list Evropske unije 2000). Zaradi predpostavke, da sta vzroka plačilne nediscipline prenizke zamudne obrestne mere in dolgotrajni postopki sodnega varstva, je bil v direktivi predpisan maksimalen plačilni rok in višina zamudnih obresti (prav tam, 227-228). Na podlagi statistike plačilne nediscipline v evropskih državah (npr. Intrum Justitia 2010) lahko ugotovimo, da ta direktiva ni prinesla zelenih rezultatov. Zato je Evropska unija leta 2011 sprejela Direktivo 2011/7/EU (Uradni list Evropske unije 2011), ki predvideva dodatne ukrepe – upniki so upravičeni do povračila notranjih stroškov izterjave najmanj v višini 40 EUR in do povračila razumnega nadomestila stroškov izterjave zapadle terjatve, na primer za najem odvetnika ali agencije za izterjavo dolgov (prav tam, 7).

Predvidevamo, da tudi direktiva iz leta 2011 ne bo prinesla zelenih rezultatov in to iz zelo enostavnega razloga. Tako kot direktiva iz leta 2000 se tudi ta direktiva osredotoča na zaračunavanje stroškov zamudnikom plačil. Edina razlika je v tem, da so sedaj ti stroški še višji, saj poleg zamudnih obresti vključujejo tudi povračila stroškov izterjave. Glede na to, da zaračunavanje zamudnih obresti med podjetji ni preveč razširjeno, predvidevamo, da tudi zaračunavanje stroškov izterjave ne bo razširjeno. V Evropski uniji namreč zgolj 7 % podjetij zaračunava zamudne obresti vedno, 48 % podjetij jih zaračuna redko, 30 % podjetij pa nikoli, to pa zato, ker se podjetja bojijo, da zaračunavanje obresti imeli negativne posledice na njihov odnos s kupcem (Commission of the European Communities 2008, 2).

Če želimo izboljšati plačilno disciplino, bi bilo potrebno sprejeti ukrepe, ki se ne bodo osredotočali na višino zaračunanih stroškov zamudnikom plačil, ki jih podjetje lahko

zaračuna, kajti če podjetja teh stroškov ne zaračunavajo, potem je praktično vseeno, kako visoke stroške bi bila upravičena zaračunati.

V disertaciji smo empirično potrdili, da na plačilno disciplino podjetij vplivajo:

- dva tipa etične klime po metodologiji Cullena in Victorja (1993), in sicer:
 - »skrbnost« in
 - »pravila«;
- ena dimenzija etične klime po metodologiji Arnaudove (2010), in sicer:
 - »moralna občutljivost – odsotnost empatije«;
- ena dimenziji etične kulture, in sicer:
 - »predvidene posledice«.

S tem je zakonodajni veji oblasti dana podlaga za oblikovanje novih praktičnih ukrepov v boju s plačilno nedisciplino.

Na tipe etičnih klim, kot tudi na dimenzije etičnih klim, lahko vplivamo z usposabljanjem. To pomeni, da bi lahko države izboljšale plačilno disciplino z vključevanjem usposabljanja s področja etike v izobraževalne programe za bodoče managerje in finančnike. V praksi so se usposabljanja, krajša od treh tednov, izkazala za neučinkovita, usposabljanja, daljša od dveh mesecev, pa niso imela nič večjega učinka od usposabljanj, ki so trajala od treh do dvanajst tednov (Schlaefli et al. 1985). Upoštevač te ugotovitve, bi bilo potrebno najti ustrezne oblike vključitve etičnega usposabljanja in izobraževanja v poslovne študije (tam, kjer te vsebine še niso vključene v učni načrt). Na ta način bi izboljšali moralno presojanje bodočih managerjev in finančnikov. Usposabljanje sedanjih generacij managementa s področja etičnih vsebin pa bi države lahko spodbujale na ta način, da bi takšna usposabljanja subvencionirale.

Dimenzija etične kulture »predvidene posledice« govori o kaznovanju neetičnega vedenja ter nagrajevanju etičnega vedenja in države imajo na voljo celo paleto možnosti vplivanja na plačilno disciplino preko nagrajevanja rednih plačnikov. Predpogoj za to pa je vzpostavitev sistema za ugotavljanje plačilne discipline podjetij. Načinov, na katere lahko država pride do podatkov o plačilni disciplini, je veliko. V osnovi jih lahko razdelimo v dve skupini. Eno skupino predstavljajo tisti načini zbiranja podatkov, pri katerih gre za zbiranje periodičnih poročil, drugo skupino pa predstavljajo načini, pri katerih se zbirajo informacije sproti za vsako transakcijo posebej. Primer države, v kateri so uvedli periodično zbiranja poročil, je Slovenija. Z Zakonom o preprečevanju zamud pri plačilih (Uradni list Republike Slovenije 2011), ki predpisuje obvezno prijavo zapadlih obveznosti v pobot, ki ga izvaja državna agencija, se je uvedlo mesečno poročanje o zapadlih obveznosti. Vsako podjetje mora poročati o svojih obveznostih, ki so zapadle v tekočem mesecu, pa jih podjetje še ni poravnalo. Sproten način zbiranja informacij o plačilni disciplini bi se najlažje vpeljal v državah, ki so že uvedle tako imenovane davčne blagajne (na primer Hrvaška), saj bi informacijam o izdanih računih pri gotovinskem poslovanju, ki se sedaj že sproti ob izdaji računa pošljejo na državni strežnik, dodali le še informacije o izdanih računih pri negotovinskem poslovanju in prejemu plačil za te račune (podatke o prejemu plačil

morajo računovodje tako ali tako vnesti v računovodski program, tako da bi šlo zgolj za posredovanje podatkov iz računovodskega programa na državni strežnik).

Se je pa potrebno zavedati, da sam sistem nadzora ne predstavlja prav nobenega koraka k izboljšanju plačilne discipline, če podatki, ki se na tak način zberejo, ne služijo kot osnova za sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja. V Sloveniji na primer se podatki o neporavnanih zapadlih obveznosti zbirajo izključno zaradi obveznega vključevanja teh obveznosti v večstranski pobot. Ti podatki se ne uporabljajo za nagrajevanje oziroma kaznovanje in niso javno dostopni. Zbrani podatki so tako tajni, da nismo mogli dostopati do njih niti za namene te raziskave. In to kljub temu, da so prav ti podatki tisti, ki bi podjetjem lahko služili kot opozorilo na previdnost pri poslovanju z določenimi podjetji. Glede na to, da sta največja nevarnost pri poslovanju s kupci prav neplačila in zamude plačil, so za prodajalce na medorganizacijskem trgu informacije o plačilni disciplini pomembnejše od informacij, ki jih podjetja lahko razberejo iz finančnih izkazov podjetij, ki pa so za razliko od podatkov o plačilni disciplini javni.

Zamujanje s plačili je neetično vedenje, ki se ga podjetja poslužujejo, ker koristi odtehtajo posledice – podjetje ima koristi zaradi brezplačnega financiranja, posledic v obliki zamudnih obresti pa praviloma ni. Če bi bila podjetja nagrajena za pravočasno poravnavanje svojih obveznosti, potem bi bila za takšno etično vedenje bolj motivirana. S sistemom kaznovanja in nagrajevanja vplivamo na percepcijo o tem, kaj je etično in kaj ne (Jansen in von Glinow 1985; Haines et al. 2008) in s tem na proces etičnega odločanja (Haines et al. 2008), kajti prav pričakovane posledice vedenja imajo največji vpliv na proces etičnega odločanja (Treviño in Youngblood 1990). Podatki, pridobljeni s pomočjo sistema nadzora nad neplačniki, bi zato morali služiti kot osnova za sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja.

Različne možnosti nagrajevanja rednih plačnikov s strani države lahko v grobem razdelimo na dve obliki: finančno in simbolično.

Simbolične oblike nagrajevanja so lahko na primer:

- uvedba javno dostopnih seznamov dobrih plačnikov,
- uvedba standarda »zanesljiv plačnik«, ki bi določal kriterije za izpolnjevanje in kontroliranje doseganja kriterijev.

Pri obeh načinih bi poleg simbolične nagrade bil posredni učinek nagrade tudi finančni, saj bi takšna podjetja imela večjo pogajalsko moč in bi od svojih dobaviteljev lahko dobila boljše nabavne pogoje kot podjetja, ki so slabi plačniki.

Finančno nagrajevanje podjetij pa bi lahko imelo obliko davčne olajšave. Tako kot poznamo davčne olajšave za vlaganja v osnovna sredstva ter vlaganja v raziskave in razvoj, bi lahko imeli tudi davčno olajšavo, do katere bi bila opravičena podjetja, ki svoje obveznosti do dobaviteljev poravnava v rokih.

Kaznovanje neplačnikov je že uzakonjeno, in sicer preko zamudnih obresti (in dodatka za stroške izterjave), vendar podjetja možnosti zaračunavanja zamudnih obresti ne izkoriščajo, saj se bojijo, da bi izgubili kupce. Alternativen način kaznovanja bi lahko bil

v obliki zamudnih obresti, ki jih namesto dobaviteljev zaračunava država. Ker mora vsako podjetje posredovati v sistem poročanja svoje podatke in ker bi zamudne obresti zaračunavala država, bi takšen sistem ne imel negativnih posledic na odnose med kupci in prodajalci. Podjetja, ki zamujajo s plačili, bi bila sankcionirana, medtem ko so sedaj v večini primerov »nagrajena« z brezobrestnim kreditiranjem. Da dobavitelji, katerih kupci so s plačili zamujali, ne bi bili prikrajšani za zamudne obresti, bi se lahko te zamudne obresti, ki bi jih država pobrala namesto podjetij, na nek način prenesla na podjetja, ki bi bila do njih upravičena (pri tem ni potrebno, da bi šlo za dejanska nakazila, lahko bi se na primer v ustrezni višini zmanjšale tekoče davčne obveznosti posameznega podjetja).

6.3 Prispevki disertacije

Disertacija predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vzrokov plačilne nediscipline. Vse dosedanje raziskave plačilne nediscipline so se osredotočale zgolj na merjenje obsega in trenda problematike ter primerjave med državami (na primer: Intrum Justitia 2012, Intrum Justitia 2011) ali panogami (na primer: Intrum Justitia 2012a, Intrum Justitia 2008) ali pa so pojasnjevale plačilno nedisciplino s finančnim stanjem podjetja (Prašnikah, Pahor in Cirman 2010). Ta raziskava je prva, ki je preverjala nefinančne vzroke plačilne nediscipline.

Empirična raziskava, narejena v okviru disertacije, pa ni pomembna zgolj zato, ker je prva na tem področju, ampak predvsem zaradi rezultatov. Ta raziskava je empirično potrdila, da etičnost podjetij vpliva na plačilno disciplino. S tem se je potrdila domneva številnih podjetij, da zamude plačil niso pogojene zgolj s finančnim stanjem podjetja. V raziskavi plačilne nediscipline v 25 evropskih državah, ki je bila narejena na vzorcu 6000 podjetij, je bilo namreč kar 63 % podjetij mnenja, da so zamude plačil namerne. Raziskava, narejena v okviru disertacije, seveda ne potrjuje, da so zamude podjetij namerne, vsekakor pa potrjuje povezanost zamud plačil z etičnostjo podjetja.

Prispevek disertacije je tudi v validaciji metodologije merjenja dimenzij etične klime (Arnaud 2010), saj gre za razmeroma novo metodologijo, ki še ni bila dovolj preizkušena. Pomemben prispevek raziskave je tudi v validaciji merskega instrumenta za merjenje dimenzij etične kulture (Kaptein 2008b) in validaciji etične kulture kot multidimenzionalnega konstrukta. Kapteinova (2008b) metodologija je namreč prva metodologija za merjenje etične klime kot multidimenzionalnega konstrukta.

Prispevek disertacije je tudi v priporočilih za reševanje problematike plačilne nediscipline, ki temeljijo na empiričnih spoznanjih o vplivu etične klime in etične kulture na plačilno nedisciplino.

6.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Zaželeno je, da bi bodoče raziskave poskušale potrditi vpliv etične klime in etične kulture na plačilno disciplino. Zelo zanimiva bi bila primerjava med rezultati, dobljenimi v različnih državah. Glede na to, da obstajajo velike razlike med plačilno disciplino v Evropi, bi bile dobrodošle raziskave, ki bi primerjale vpliv etične klime in etične kulture

v različnih državah – tako v tistih z dobro kot v tistih s slabo plačilno disciplino. V okviru takšne raziskave, ki bi se izvajala v več državah hkrati, bi bilo smiselno preučiti tudi vpliv nacionalne kulture na plačilno disciplino.

Glede na to je merilni instrument za merjenje dimenzij etične kulture (Kaptein 2008b), ki smo ga uporabili, relativno nov, hkrati pa trenutno edini instrument za merjenje etične kulture kot multidimenzionalnega koncepta (Kaptein 2008b), so dobrodošle tudi raziskave, ki bodo potrdile njegovo ustreznost oziroma potrebo po modifikaciji. V tej raziskavi se je pri obdelavi empiričnih podatkov izkazalo, da dimenzija etične kulture »skladnost« ni samostojna dimenzija. Odgovoriti je potrebno na vprašanje, ali je »skladnost« samostojna dimenzija etične kulture ali pa zgolj dejavnik, ki vpliva na etično kulturo. Vsekakor pa bi bilo priporočljivo preučiti, kako etičnost managementa vpliva na plačilno disciplino podjetij. Prav tako bi veljalo testirati predpostavko, da dimenzija etične kulture »transparentnost« zmanjšuje tista neetična dejanja, ki se jih v podjetju kaznuje, hkrati pa pospešuje nastanjanje kontra norm (vedenje, ki je z družbenega vidika neustrezno, vendar v podjetju sprejeto).

7 LITERATURA IN VIRI

1. Academy of Management. (2012a). *About us*. Pridobljeno 7. junij 2012 iz Academy of Management: http://www.aomonline.org/aom.asp?ID=32&page_ID=36.
2. Academy of Management. (2012b). *The William H. Newman Award*. Pridobljeno 7. junij 2012 iz Academy of Management: http://www.aomonline.org/aom.asp?ID=32&page_ID=120Aca.
3. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2012). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno 6. april 2012 iz AJPES: <http://www.ajpes.si/jolp/>.
4. Albright, J. J., & Park H. M. (2009). *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University*. Pridobljeno 2. april 2012 iz Indiana university: <http://rt.uits.iu.edu/visualization/analytics/docs/cfa-docs/cfa.pdf>.
5. Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics* 77(3), str. 323-333.
6. Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance* 5(4), str. 43–55.
7. Argandoña, A. (2005). Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments. *Journal of Business Ethics* 60(3), str. 251-264.
8. Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate. Development and Validation of the Ethical Climate Index. *Business & Society* 49(2), str. 345-358.
9. Arovuori, K. (2011). *Explaining Finnish farmers' policy responses with environmental attitudes. Paper prepared for presentation at the EAAE 2001 Congress Change and Uncertainty*. Pridobljeno 11. april 2014 iz AgEcon search: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/114216/2/Arovuori_Kyoesti_599.pdf.
10. Ayra, A., Fellingham, J., Frimor, H., & Mittendorf, B. (2006). On the Role of Receivables in Managing Salesforce Incentives. *European Accounting Review* 15(3), str. 311-324.
11. Ball, G. A., Treviño, L. K., & Sims Jr., H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal* 37(2), str. 299-322.

12. Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). Working capital management in SMEs. *Accounting and Finance* 50(3), str. 511-527.
13. Bardy, R., & Rubens, A. (2010). Is there a transatlantic divide? *Management Decision* 48(4), str. 528-540.
14. Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics* 27(4), str. 351-362.
15. Bartels, L. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics* 17(7), str. 799-804.
16. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Pridobljeno 12. april 2012 iz Shrani.si: <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>.
17. Belak, J. (2010). Integralni management MER model. Maribor: Založba MER.
18. Belak J., Thommen J. P. in Belak J. (2014). Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja. Maribor: Založba MER.
19. Belak, J., & Milfelner, B. (2011). Informal and formal institutional measures of business ethics implementation at the different stages of enterprise life cycle. *Acta Polytech Hungary* 8(1), str. 105-122.
20. Belak, J., & Mulej, M. (2009). Enterprise ethical climate changes over life cycle stages. *Kybernetes* 38(7-8), str. 1377-1398.
21. Belak, J., Duh, M., & Milfelner, B. (2011). The use of institutional measure for business ethics implementation on family and non-family business: Does a family matter? *African journal of Business management* 6(1), str. 430-440.
22. Belak, J., Duh, M., Mulej, M., & Štrukelj, T. (2010). Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour. *Kybernetes* 39(1), str. 19-36.
23. Belak, J. (2009). *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle*. Maribor: Založba MER.
24. Bertonec, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011) *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.
25. Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of Managers. *California management Review* 32(1), str. 73-88.

26. Bole, V. (2002). Dinamika in mehanizem neplačevanja. V J. Prašnikar, V. Bole, A. Berk, A. Cirman, M. Pahor, & B. Stražišar (Ured.), *Analiza plačilnih navad in plačilne discipline v Sloveniji* (str. 23-31). Ljubljana: RCEF.
27. Bonitetna hiša i d.o.o. (2012). *Plačilne zamude*. Pridobljeno 6. april 2012 iz I d.o.o.: <http://www.idoo.si/sl/pages/Products.aspx>.
28. Bourne, S., & Snead, J. D. (1999). Environmental Determinants of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective. *Journal of Business Ethics* 21(4), str. 283-290.
29. Buchan, H. F. (2005). Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Ajzen's Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics* 61(2), str. 165-181.
30. Bulutlar, F., & Ünler Öz, E. (2009). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 86(3), str. 273-295.
31. Cascio, W. F. (2006). The Economic Impact of Employee behaviors on Organizational performance. *California Management Review* 48(4), str. 41-59.
32. Cascio, W. F. (2008). To prosper, organizational psychology should... bridge application and scholarship. *Journal of Organizational Behavior* 29(4), str. 455-468.
33. Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1), str. 64-73.
34. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review* 20(1), str. 92-117.
35. Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J., Lieberman, M., Fischer, K., & Saltzstein, H. D. (1983). A Longitudinal Study of Moral Judgment. *Monographs of the Society for Research in Child Development* 48(1/2), str. 1-124.
36. Colby, A., Kohlberg, L. (1990). *The measurement of moral judgement. Vol 1. Theoretical foundations and research validation*. Cambridge: Cambridge University Press.
37. Commission of the European Communities. (2008). *European Business Test Panel (EBTP) – Late payment in commercial transactions*. Pridobljeno 20. marec 2012 iz Your voice in Europe: http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/consultations/pay/pay-report_en.pdf.
38. Commission of the European Communities. (2009). *Commission staff working document -Accompanying document to the Proposal for a Directive of the European parliament of the council on combating late payment in commercial*

transactions. Pridobljeno 20. marec 2012 iz EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:0315:FIN:EN:PDF>.

39. Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory* 9(2), str. 119-161.
40. Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), str. 107-122.
41. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika* 16(3), str. 297-334.
42. Cullen, J. B., & Victor, B. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports* 73(2), str. 667-674.
43. Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics* 18(2), str. 50-62.
44. Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics* 46(2), str. 1-15.
45. Dean, K. L., Beggs, J. M., & Keane, T. P. (2010). Mid-level Managers, Organizational Context, and (Un)ethical Encounters. *Journal of Business Ethics* 97(1), str. 51-69.
46. DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research* 64(6), str. 617-624.
47. Delaney, J. T., & Sockell, D. (1992). Do Company Ethics Training Programs Make A Difference? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics* 11(9), str. 719-727.
48. Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review* 21(3), str. 619-654.
49. Deshpande, S. P. (1996). The impact of Ethical Climate Types on Facets of job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* 15(6), str. 655-660.
50. Deshpande, S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical Climates and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics* 23(2), str. 211-217.

51. Despande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2011). Ethical Climate and Managerial Success in China. *Journal of Business Ethics* 99(4), str. 527-534.
52. Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly* 12(2), str. 197-217.
53. Di Lorenzo, V. (2007). Business Ethics: Law as a Determinant of Business Conduct. *Journal of Business Ethics* 71(3), str. 275-299.
54. Direktiva 2000/35/ES. (2000). Direktiva 2000/35/ES evropskega parlamenta in sveta z dne 29. junija 2000 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih. *Uradni list Evropske unije*, 17/2000.
55. Direktiva 2011/7/EU. (2011). Direktiva 2011/7/EU evropskega parlamenta in sveta z dne 16. februarja 2011 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih. *Uradni list Evropske unije*, L48/2011.
56. Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *The Academy of Management Review* 10(4), str. 823-836.
57. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review* 20(1), str. 65-91.
58. Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of business ethics* 97(3), str. 473-489.
59. Elçi, M., & Alpkın, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics* 84(3), str. 297-311.
60. Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics* 12(11), str. 817-833.
61. Erondü, E. A., Sharland, A., & Okpara, J. O. (2004). Corporate Ethics in Nigeria: A Test of the Concept of an Ethical Climate. *Journal of Business Ethics* 51(4), str. 349-357.
62. Etzioni, A. (1985). Will a Few Bad Apples Spoil the Core of Big Business? *Business & Society Review* 55(1), str. 4-15.
63. Euler Hermes. (2006). *Credit insurance supports companies' profitable growth – An independent research study of 2000 business in 10 European economies*. Pridobljeno 20. marec 2012 iz Euler Hermes: <http://www.eulerhermes.com/en/documents/studybrochurecreditmanagement.pdf>

64. European Business Test panel (EBTP). (2008). *Late payment in commercial transactions*. Pridobljeno 19. januar 2014 iz Your voice in Europe: http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/consultations/pay/pay-report_en.pdf.
65. European Commission. (2013). *Green paper on unfair trading practices in the business-to-business food and no-food supply chain in Europe*. Pridobljeno 19. januar 2014 iz EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0037:FIN:EN:PDF>.
66. Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or Informal Systems. *Journal of Business Ethics* 14(2), str. 133-143.
67. Feldman, S. P. (1998). Playing with the pieces: Deconstruction and the loss of moral culture. *Journal of Management Studies* 35(1), str. 59-79.
68. Ferrel, O.C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing* 49(3), str. 87-96.
69. Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal* 43(4), str. 642-662.
70. Fry, L. W., & Slocum, J. W. Jr. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics* 37(1), str. 86-96.
71. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* 4(4), str. 409-422.
72. Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*. Pridobljeno 14. oktober 2013 iz University of Michigan: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
73. Gibbs, J. P. (1975). *Crime Punishment and Deterrence*. Amsterdam: Elsevier.
74. Glogovšek, J. (2008). *Osnove financiranja gospodarskih družb*. Maribor: Založba Pivec.
75. Gottlieb, J. Z., & Sanzgiri, J. (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics* 15(12), str. 1275-1285.
76. Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles I. *Administrative Science Quarterly* 2(3), str. 281-306.
77. Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles II. *Administrative Science Quarterly* 2(4), str. 444-480.

78. Greenberger, D. B., Miceli, M. P., & Cohen, D. J. (1987). Oppositionists and Group Norms: The Reciprocal Influence of Whistle-Blowers and Co-Workers. *Journal of Business Ethics* 6(7), str. 527-542.
79. Guadagnoli, E., & Velicer W. F. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin* 103(2), str. 265-275.
80. Guariglia, A., & Mateut, S. (2006). Credit channel, trade credit channel, and inventory investment: Evidence form a panel of UK firms. *Journal of Banking & Finance* 30(10), str. 2835-2856.
81. Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
82. Haines, R., Street, M. D., & Haines, D. (2008). The Influence of Perceived Importance of an Ethical Issue on Moral Judgment, Moral Obligation, and Moral Intent. *Journal ob Business Ethics* 81(2), str. 387-399.
83. Hair, J. F., Anderson, R. E. Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice-Hall International
84. Halter, M. V., Coutinho de Arruda, M. C., & Halter, R. B. (2009). Transparency to Reduce Corruption? *Journal of Business Ethics* 84(3), str. 373-385.
85. Hawkins, T. G., Lewin, J. E., & Amos, C. (2012). The influence of leader opportunism in B2B exchange. *Journal of Business Research* 86(8), str. 1112-1118.
86. Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology* 63(4), str. 451-457.
87. Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces* 62(2), str. 398-418.
88. Hoogervorst, N., De Cremer, D., & van Dijke, M. (2010). Why Leaders Not Always Disapprove of Unethical Follower Behavior: It Depends on the Leader's Self-Interest and Accountability. *Journal of Business Ethics* 95(1), str. 29-41.
89. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101(2), str. 231-247.
90. Huyghebaert, N., Van de Gucht, L., & Van Hulle, C. (2007). The choice between bank debt and trade credits in business start-ups. *Small Business Economics* 29(4), str. 435-452.
91. Intrum Justitia. (2005). *European Payment Index 2005*. Stockholm.

92. Intrum Justitia. (2006). *European Payment Index 2006*. Stockholm.
93. Intrum Justitia. (2007). *European Payment Index 2007*. Stockholm.
94. Intrum Justitia. (2008a). *European Payment Index 2008*. Stockholm.
95. Intrum Justitia. (2008b). *European Payment Index 2008 white paper Industries and credit management best practices*. Stockholm.
96. Intrum Justitia. (2009). *European Payment Index 2009*. Stockholm.
97. Intrum Justitia. (2010). *European Payment Index 2010*. Stockholm.
98. Intrum Justitia. (2011). *European Payment Index 2011*. Stockholm.
99. Intrum Justitia. (2012a). *European Payment Index 2012*. Stockholm.
100. Intrum Justitia. (2012b). *European Payment Index 2012 Industry White Paper*. Stockholm.
101. Intrum Justitia. (2013a). *European Payment Index 2013*. Stockholm.
102. Intrum Justitia. (2013b). *European Payment Index 2013 Industry White Paper*. Stockholm.
103. Izraeli, D. (1988). Ethical Beliefs and Behavior among Managers: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Business Ethics* 7(4), str. 263-271.
104. Jackson, T. (2000). Management Ethics and Corporate Policy: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Management Studies* 37(3), str. 349-369.
105. Jansen, E., & von Glinow, M. A. (1985). Ethical Ambivalence and organizational Reward System. *Academy of Management Review* 10(4), str. 814-822.
106. Jarnagin, C., & Slocum, J. W. Jr. (2007). Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership. *Organizational Dynamics* 36(3), str. 288-302.
107. Jermier, J. M., Slocum, J. W. Jr., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and faced of an official culture. *Organization Science* 2(2), str. 170-194.
108. Jones, T. J. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review* 16(2), str. 366-395.
109. Kaptein, M. (1998). The Ethics Thermometer: An Audit-tool for Improving the Corporate Moral Reputation. *Corporate Reputation Review* 2(1), str. 10-15.

110. Kaptein, M. (2008a). Developing a measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of management* 34(5), str. 978-1008.
111. Kaptein, M. (2008b). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29(7), str. 923-947.
112. Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics* 89(2), str. 261-281.
113. Kaptein, M. (2011a). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 98(3), str. 513-530.
114. Kaptein, M. (2011b). Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture. *Human relations* 64(6), str. 843-869.
115. Kavčič, B. (2010). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
116. Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? *Journal of Business Ethics* 20(3), str. 217-225.
117. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology* 95(1), str. 1-31.
118. Kline, P. (2000). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.
119. Kodrič, B. (2014). *Raziskovalna metodologija v družboslovju. Kvantitativne metode – faktorska analiza*. Pridobljeno 11. april 2014 iz Študentski.net: http://studentski.net/gradiva/upr/fmg/mn1/raziskovanje-managementu.html?r=upr_fmg_mn1_rvm_sno_kvantitativne_metode__faktorska_analiza__predavanja_01__predstavitev.ppt.
120. Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics* 29(4), str. 309-324.
121. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-development approach to socialization. V: *Handbook of Socialization Theory and Research*. David A. Goslin (Editor). Chicago: Rand McNally. Str. 347-480.
122. Komisija evropskih skupnosti. (2009). *Delovni dokument služb komisije – Spremni dokument k predlogu Direktive Evropskega parlamenta in sveta o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (prenovitev)*.

123. Kotler, P. (1994). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
124. Kumar, R. (2005). *Research methodology – A step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.
125. Kurtines, W. M. (1986). Moral Behavior as Rule Governed Behavior Person and System Effects on Moral Decision Making. *Journal of Business Ethics* 50(4), str. 784-791.
126. Lee, C. H., & Byong-Duk Rhee. (2011). Trade credit for supply chain coordination. *European Journal of Operational Research* 124(1), str. 136-146.
127. Lee, J., & Lee, Y. (2002). A holistic model of computer abuse within organizations. *Information Management & Computer Security* 10(2), str. 57-63.
128. Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of Danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics* 80(4), str. 653-675.
129. Leonard, L. N. K., & Cronan, T. P. (2005). Attitude toward ethical behavior in computer use: a shifting model. *Industrial Management + Data Systems* 105(9), str. 1150 -1171.
130. Lin, J. Y., & Martin, W. (2010). The financial crisis and its impacts on global agriculture. *Agricultural Economics* 41(1), str. 133-144.
131. Lin Feng-Jenq. (2006). Solving Multicollinearity in the Process of Fitting Regression Model Using the Nested Estimate Procedure. *Quality & Quantity* 42(3), str. 417-426.
132. Lindgreen, A. (2004). Corruption and Unethical Behaviour: Report on a set of Danish guidelines. *Journal of Business Ethics* 51(1), str. 31-39.
133. Lins, K. V., Servaes, H., & Tufano, P. (2010). What drives corporate liquidity? An international survey of cash holdings and lines of credit. *Journal of Financial Economics* 98 (1), str. 160-176.
134. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
135. Litzinger, W. D., & Schaefer, T. E. (1987). Business Ethics Bogeyman: The Perpetual Pradox. *Business Horizons* 30(2), str. 16-21.
136. Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics* 25(3), str. 185-204.

137. Logsdon, J. M., & Yuthas, K. (1997). Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics* 16(12-13), str. 1213-1226.
138. Longnecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & McKinney, J. A. (2006). Ethical Attitudes in Small Business and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades. *Journal of Small Business Management* 44(2), str. 167-183.
139. Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews* 12(1), str. 20-38.
140. Martin, K. D., Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization and Corruption. *Business Ethics Quarterly* 19(1), str. 105-130.
141. Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics* 69(2), str. 175-194.
142. Matsumoto, A., Merlone, U., & Szidarovszky, F. (2012). Some notes on applying the Herfindahl-Hirschman Index. *Applied Economics Letters* 19(2), str. 181-184.
143. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business ethics* 95(SI), str. 7-16.
144. McDonald, G. (1999). Business Ethics: Practical Proposals for Organizations. *Journal fo Business Ethics* 19(2), str. 143-158.
145. Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
146. Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoncej, A., & Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 28(2), str. 303-318.
147. Micewski, E. R., & Troy, C. (2007). Business Ethics – Deontologically Revisited. *Journal of Business Ethics* 72(1), str. 17-25.
148. Milfelner, B., & Belak, J. (2012). Integral approach to enterprise culture as one of the enterprises' key success factors. *Ekonomska istraživanja* 25(3), str. 620-643.
149. Moretto, M., & Tamburini, R. (2007). Firm value, illiquidity risk and liquidity insurance. *Journal of Banking and Finance* 31(2007), str. 103-120.

150. Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business ethics* 40(4), str. 331-361.
151. Mrkaić, M & Pezdir, R. (2005). *Ovire za konkurenco v slovenskem gospodarstvu in ukrepi za odpravo*. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
152. Mramor, D. (1994). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
153. Mulligan, T. (1986). A Critique of Milton Friedman's Essay »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits«. *Journal of Business Ethics* 5(4), str. 265-269.
154. Musek Lešnik ,K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Fakulteta za management, Koper.
155. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-blowing. *Academy of Management Review* 20(83), str. 679-708.
156. Ng, C. K., Kiholm Smith, J., & Smith, R. L. (1999). Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade. *The Journal of Finance* 54(3), str. 1109-1129.
157. Neubaum, D. O., Mitchell, M. S., & Schminke, M. (2004). Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate. *Journal of business ethics* 52(4), str. 335-347.
158. O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity* 41(5), str. 673-690.
159. O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics* 59(4), str. 375-413.
160. Oh, C. H., Park, J. H., & Ghauri, P. N. (2013). Doing right, investing right: Social responsible investing and shareholder activism in the financial sector. *Business Horizons* 56(6), str. 703-714.
161. Osteryoung, J. S., Newman, D. L., & Davis, L. G. (1997). *Small Firm Finance*. Fort Worth: The Dryden Press.
162. OZ-UPB1. (2007a). Obligacijski zakonik - uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS, 97/2007*.
163. Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review* 72(2), str. 106-117.

164. Parboteeah, P. K., & Kapp, E. A. (2008). Ethical Climates and Workplace Safety Behaviors: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* 80(3), str. 515-529.
165. Parboteeah, P. K., Chen, H. C., Lin, Y., Chen, I., Lee, A., & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics* 97(4), str. 599-611.
166. Parboteeah, P. K., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms. *Management International Review* 45(4), str. 459-481.
167. Peterson, D. K. (2002a). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology* 17(1), str. 47-61.
168. Peterson, D. K. (2002b). The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics* 41(4), str. 313-326.
169. Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through International Service-learning programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning and Education* 10(2), str. 237-260.
170. Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management* 51(6), str. 873-904.
171. Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American Manager: An Update Updated. *California Management Review* 34(3), str. 80-94.
172. Prašnikar, J., Pahor, M., & Cirman, A. (2010). *Late payments in Accession Countries: Causes and International Comparison*. Pridobljeno 6. april 2012 iz Aoef.org: http://aoef.org/articles/JEF_200404_v09_i01_p51.pdf.
173. Rajeev, P. N. (2012). Correlates Of Ethical Intentions: A Critical Review Of Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of International Business Ethics* 5(1), str. 3-62.
174. Register prečiščene zakonodaje Evropske Unije – Zakonodaja o podjetjih. Pridobljeno 1. januar 2014 iz EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu/sl/legis/latest/chap_17.pdf.
175. Rest, J. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
176. Rest, J., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (2000). A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research. *Journal of Moral Education* 29(4), str. 381-395.

177. Robertson, C., & McCloskey, M. (2002). *Business Statistics - A multimedia guide to concepts and applications*. London: Arnold.
178. Robertson, D. C., & Anderson, E. (1993). Control system and task environment effect on ethical judgement: An exploratory study of industrial salespeople. *Organization Science* 4(4), str. 617-644.
179. Robertson, D. C., & Rymon, T. (2001). Purchasing Agents' Deceptive Behavior: A Randomized Response Technique Study. *Business Ethics Quarterly* 11(3), str. 455-479.
180. Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of marketing* 39(5/6), str. 473-721.
181. Rottig, D., Koufteros, X., & Umphress, E. (2011). Formal Infrastructure and Ethical Decision making: An Empirical Investigation and implications for Supply Management. *Decisions Science* 42(1), str. 163-204.
182. Saini, A., & Martin, K. D. (2009). Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control. *Journal of Business Ethics* 90(4), str. 593-606.
183. Salkind, N. J. (2011). *Statistics for People Who (Think They) Hate Statistics*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
184. Scherr, F. C. (1996). Optimal Trade Credit Limits. *Financial Management* 25(1), str. 71-85.
185. Schlaefli, A., Rest, J. R., & Thoma, S. J. (1985). Does Moral Education Improve Moral Judgment? A Meta-Analysis of Intervention Studies Using the Defining Issues Test. *Review of Educational Research* 55(3), str. 319-352.
186. Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The Power of Ethical Work Climates. *Organizational Dynamics* 36(2), str. 171-186.
187. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2), str. 135-151.
188. Schnatterly, K. (2003). Increasing Firm Value through Detection and Prevention of White-Collar Crime. *Strategic Management Journal* 24(7), str. 587-614.
189. Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *The Academy of Management Journal* 47(3), str. 422-432.

190. Schwepker, C. H. Jr., & Hartline, M. D. (2005). Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research* 7(4), str. 377-397.
191. Shapira, L. O., & Rosenblatt, Z. (2009). Perceptions of Organizational Ethics as Predictors of Work Absence: A Test of Alternative Absence Measures. *Journal of Business Ethics* 88 (4), str. 717-734.
192. Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics* 16(11), str. 1095-1105.
193. Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* 11(7), str. 505-513.
194. Singhapakdi, A., Rao, C. P., & Vitell, S. J. (1996). Ethical Decision Making: An Investigation of Services marketing Professionals. *Journal of Business Ethics* 15(6), str. 635-644.
195. Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation. *The Academy of Management Journal* 42(1), str. 100-108.
196. Smith, H. J., Thompson, R., & Lacovou, C. (2009). The Impact of Ethical Climate on Project Status Misreporting. *Journal of Business Ethics* 90(4), str. 577-591.
197. Smith, J. K. (1987). Trade Credit and Informational Asymmetry. *The Journal of Finance* 42(4), str. 863-872.
198. Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year? *Business Ethics Quarterly* 10(1), str. 339-341.
199. Solomon, R. C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organizations Studies* 25(6), str. 1021-1043.
200. Srnka, K. J., Gegez, A. E., & Arzova, S. B. (2007). Why Is It (Un-)ethical? Comparing Potential European Partners: A Western Christian and An Eastern Islamic Country – On Arguments Used in Explaining Ethical Judgements. *Journal of Business Ethics* 74(2), str. 101-118.
201. SRS. (2005). Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS*, 118/2005.
202. Statman, M. (2007). Local Ethics in a Global World. *Financial Analysts Journal* 63(3), str. 32-41.
203. Staw, B. M., & Szwajkowski, E. (1975). The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and The Commission of Illegal Acts. *Administrative Science Quarterly* 20(3), str. 345-354.

204. Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York: Routledge.
205. Stigler, G. J. (1981). Economic or Ethics. V S. M. McMurrin (Ured.), *Tanner Lectures on Human Values* (str. 145-191). Cambridge: University Press.
206. Subramanyam, K. R., & Wild, J. J. (2009). *Financial statement analysis*. New York: McGraw-Hill.
207. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Ljubljana.
208. Svensson, G., & Wood, G. (2008). A model of business ethics. *Journal of Business Ethics* 77(3), str. 303-322.
209. Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2010). The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions. *Journal of Business Ethics* 93(4), str. 531-551.
210. Tavakol, M., & Reg, D. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education* 11(2), str. 53-55.
211. Treviño, L. K., & Ball, G. A. (1992). The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions. *Journal of Management* 18(4), str. 751-768.
212. Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). *Journal of Applied Psychology* 75(4), str. 378-385.
213. Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review* 41(2), str. 131-151.
214. Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8(3), str. 447-476.
215. Treviño, L. K., Pincus Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review* 42(4), str. 128-142.
216. Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review* 11(3), str. 601-617.
217. Treviño, L. K. (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *The Academy of Management Review* 17(4), str. 647-676.

218. Tsai, Chih-Yang. (2008). On supply chain cash flow risks. *Decision Support Systems* 44(4), str. 1031-1042.
219. Tsai, Chih-Yang. (2011). On delineating supply chain cash flow under collection risk. *International Journal of Production Economics* 129(1), str. 186-194.
220. Tsai, Ming-Tien, & Chu-Chen Huang. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics* 80(3), str. 565-581.
221. Tseng, Fan – Chuan, & Yen-Yung Fan. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics* 101(1), str. 325-342.
222. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule following in Work Settings. *The Academy of Management Journal* 48(6), str. 1143-1158.
223. Vaicys, C., Barnett, T., & Brown, G. (1996). An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports* 79(1), str. 115-120.
224. Van der Merwe, R., & Pitt, L. (2003). Are Excellent Companies Ethical? Evidence from an Industrial Setting. *Corporate Reputation Review* 5(4), str. 343-355.
225. VanSandt, C. V., Shepard, J. M., & Zappe, S. M. (2006). An Examination of the Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness. *Journal of Business Ethics* 68(4), str. 409–432.
226. Vardi, Y. (2001). The effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business ethics* 29(4), str. 325-337.
227. Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of business ethics* 15(11), str. 1175-1187.
228. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1), str. 101-125.
229. Vidic, D., & Zaman, M. (2000). Računovodski kazalniki v povezavi z zakonom o finančnem poslovanju podjetij. *IKS: revija za računovodstvo in finance* 27(6), str. 38-46.
230. Višina predpisane obrestne mere zamudnih obresti. (2014). Višina predpisane obrestne mere zamudnih obresti. *Uradni list RS, 1/2014*.
231. Vitel, S. J., & Festervand, T. A. (1987). Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives. *Journal of Business Ethics* 6(2), str. 111-122.

232. Vojinović, B., Mikac, M., & Oplotnik, Ž. J. (2013). The Microeconomics of Regional Development: Measuring convergences of Local and Regional Business Cycles. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government* 11(3), str. 777-797.
233. Webber, S. (2007). Ethical Climate Typology and Questionnaire: A discussion of instruments modification. *Journal of Academic Librarianship* 33(5), str. 567-580.
234. Weber, J. (1995). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-departmental Analysis of a Single Firm. *Organizational Science* 6(5), str. 509-523.
235. Weber, J., & Seger, J. E. (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics* 41(1/2), str. 69-84.
236. Weeks, W. A., Longnecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (2005). The Role of Mere Exposure Effect on Ethical Tolerance: a Two-Study Approach. *Journal of Business Ethics* 58(4), str. 281-294.
237. Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate – Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics* 13(8), str. 637-647.
238. Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997a). An Empirical Examination of the Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations. *Journal of Business Ethics* 16(1), str. 67-77.
239. Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997b). An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics* 16(16), str. 1705-1716.
240. Wolfe, D. M. (1988). Is There Integrity in the Bottomline: Managing obstacles to Executive Integrity. V S. Srivata (Ured.), *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life* (str. 140-171). San Francisco: Jossey-Bass.
241. Wuensch, K. L. (2013). *Factor Analysis – SPSS*. Greenville: East Carolina University. Pridobljeno 11. April 2014 iz East Carolina University: core.ecu.edu/psyc/wuenschk/MV/FA/FA-SPSS.docx.
242. ZGD-1-UPB3. (2009). Zakon o gospodarskih družbah – uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS*, 65/2009.
243. ZIZ-UPB4. (2007b). Zakon izvršbi in zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS*, 3/2007.
244. ZPOMZO-1-UPB1. (2007c). Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti – uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS*, 11/2007.

245. ZPreZP-1. (2011). Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih. *Uradni list RS*, 18/2011.
246. ZPreZP-1. (2012). Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih. *Uradni list RS*, 57/2012.
247. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., & Žager, L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

KAZALO PRILOG

PRILOGA A – Podatki o plačilnih navadah v Evropi.....	2
PRILOGA B – Merski instrumenti, ki smo jih uporabili v raziskavi	24

PRILOGA A - PODATKI O PLAČILNIH NAVADAH V EVROPI

V prilogi so najprej prikazani podatki po posameznih državah, nato pa še po dejavnostih. Podatke o plačilnih navadah smo pridobili iz publikacij mednarodnega podjetja Intrum Justitia s sedežem v Stockholmu na Švedskem, ki že več let spremlja in analizira plačilne navade v Evropi.

V okviru analize plačilnih navad po evropskih državah so v tabelah na naslednjih straneh prikazani naslednji podatki:

- Tabela 1: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 2: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane od 31 do 90 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 3: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane več kot 90 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 4: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 5: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 6: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 7: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 8: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 9: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 10: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 11: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto,
- Tabela 12: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto in
- Tabela 13: Povprečni delež (v odstotkih) izgube plačil v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto.

Ker so bile nekatere države v analizo vključene kasneje (tudi Slovenija), smo lahko zanje prikazali samo podatke za tista leta, v katerih so bile v raziskavo vključene in ne za celotno opazovano obdobje.

Iz tabel 1, 2 in 3 je razvidno, da se v večini, v raziskavo vključenih držav, največji delež terjatev poplača v 30 dneh. Izjema so:

- Portugalska (v roku 30 dni se poplača tolikšen delež terjatev kot v 31-90 dni),
- Italija in Španija (največ terjatev se poplača v roku od 31 do 90 dni) in
- Ciper, Grčija in Hrvaška (največ terjatev se poplača v več kot 91 dneh).

V letu 2013 je povprečni delež terjatev poplačanih v tridesetih dneh v opazovanih državah znašal od 20 % na Cipru do 75 % na Finskem, najpogostejši deleži terjatev, poplačanih v tem obdobju, pa so se gibali med 50 in 70 %.

Iz tabele 1 je razvidno tudi, da se je v 18 od 29 v raziskavo vključenih držav od leta 2011, ko je bila sprejeta nova zakonodaja, do leta 2013 delež terjatev poplačanih v roku 30 dni malenkost povečal, v petih (Ciper, Finska, Islandija, Latvija in Švica) pa se je zmanjšal, s tem da Finska kljub temu ostaja država z najvišjim deležem terjatev, poplačanih v roku 30 dni (75 % vseh terjatev). Izmed treh držav, ki so bile vključene v raziskavo samo v letih 2012 in 2013, se je delež terjatev, poplačanih v 30 dneh povečal samo v Bolgariji, v Romuniji in Sloveniji pa se je zmanjšal. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se je delež terjatev poplačanih v 30 dneh v Sloveniji v letu 2013 zmanjšal kar za 10 odstotnih točk v primerjavi z letom 2012, kar je daleč največji padec med vsemi, v raziskavo vključenimi državami (trenda ni bilo mogoče analizirati samo za Hrvaško, ker je bila v analizo vključena samo v letu 2013).

Iz tabele 4 je razvidno, da se povprečni dogovorjeni plačilni roki na medorganizacijskem trgu v evropskih državah gibljejo od 15 do 65 dni. Najkrajši so v Latviji (15 dni), Bolgariji (20 dni), Estoniji (20 dni), na Finskem (20 dni), Poljskem (20) in v Romuniji (20 dni), najdaljši pa v Italiji (65 dni), na Cipru (60 dni), v Španiji (60 dni), na Portugalskem (50 dni), v Franciji 50 dni in v Grčiji (35 dni).

Če opazujemo trend gibanja povprečnega dogovorjenega plačilnega roka v državah (tabela 4), lahko ugotovimo, da je večinoma dogovorjen plačilni rok precej stabilen v zadnjih treh letih. Velikih odstopanj, razen izjemoma, ni bilo, je pa bilo več takšnih držav, v katerih se je povprečen dogovorjen plačilni rok skrajšal, kot tistih, v katerih se je podaljšal. Če pa primerjamo podatke iz leta 2008 in leta 2013, potem ugotovimo, da je v splošnem prisoten trend krajšanja povprečnega dogovorjenega roka plačil. Najbolj se je povprečen dogovorjen rok plačil skrajšal v Grčiji (iz 84-85 dni v letih 2008-2009 na 75 v letih 2010 in 2011, na 40 v letu 2012 in 35 v letu 2013). Pomembneje se je povprečen dogovorjeni plačilni rok skrajšal tudi v Franciji (iz 49 dni v letu 2008 na 40 dni v letu 2013) in Španiji (iz 73 dni v letu 2008 na 60 dni v letu 2013).

Tabela 1: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	53,1	54,9	*	65,0	64,0	62	61	63	65
Belgija	*	47,2	50,6	50,6	55,0	50	50	50	53
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	47	48
Ciper	26,7	*	20,7	25,0	30,0	29	21	21	20
Češka republika	51,4	*	47,9	60,0	60,0	60	55	57	59
Danska	67,3	69,3	69,8	68,8	63,0	59	60	63	65
Estonija	66,2	67,2	61,3	68,5	66,0	63	65	65	65
Finska	69,6	68,7	70,8	74,0	74,0	77	76	75	75
Francija	36,2	33,8	35,3	39,0	42,0	44	45	47	48
Grčija	18,5	*	16,4	20,0	15,0	19	20	22	25
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	31
Islandija	*	71,3	66,4	61,7	59,0	60	63	64	62
Irska	52,3	*	47,0	45,3	36,0	35	35	36	40
Italija	15,2	14,6	17,2	25,0	25,0	29	33	34	35
Latvija	64,9	64,3	66,2	60,0	48,0	50	52	52	50
Litva	55,7	54,8	57,5	59,3	51,0	45	46	50	51
Madžarska	60,1	58,8	53,4	54,0	55,0	52	50	51	53
Nizozemska	56,0	54,2	57,8	60,6	57,0	60	55	55	55
Nemčija	54,9	54,6	57,4	60,0	60,0	69	68	72	70
Norveška	72,0	73,2	69,0	69,4	63,0	70	67	70	71
Poljska	53,8	58,5	59,3	61,0	53,0	53	53	54	55
Portugalska	19,4	19,5	20,9	25,1	32,0	32	28	32	35
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	48	46
Slovaška	*	*	50,7	52,0	52,0	50	52	52	54
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	66	56
Španija	26,1	23,9	27,6	29,0	19,0	25	26	26	27
Švedska	72,1	73,2	77,1	75,0	67,0	70	70	72	74
Švica	60,9	64,9	64,2	60,0	60,0	63	66	64	64
Velika Britanija	50,8	51,8	49,6	43,5	50,0	45	40	44	48

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 2: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile nepravilne od 31 do 90 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	28,3	32,5	*	21,0	34,0	33	30	25	27
Belgija	*	33,5	37,2	34,0	33,0	40	40	39	35
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	27	28
Ciper	42,6	*	42,6	38,0	37,0	31	33	33	33
Češka republika	35,1	*	31,8	24,0	30,0	22	28	24	24
Danska	24,7	24,0	25,2	24,9	27,0	28	26	26	23
Estonija	29,7	28,3	32,9	20,7	25,0	22	22	22	21
Finska	27,9	28,3	25,6	22,0	22,0	20	20	19	20
Francija	47,0	47,4	50,3	45,0	36,0	36	36	35	39
Grčija	34,0	*	35,5	39,0	20,0	23	30	33	32
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	29
Islandija	*	20,6	26,4	26,9	24,0	23	24	24	20
Irska	41,5	*	41,0	42,7	44,0	41	44	42	36
Italija	58,7	54,1	49,6	40,0	40,0	39	35	34	36
Latvija	27,3	27,6	24,4	30,0	34,0	40	36	29	25
Litva	31,7	32,6	32,8	29,7	33,0	32	34	30	33
Madžarska	29,2	26,9	29,6	34,0	27,0	35	31	27	30
Nizozemska	34,2	35,4	32,9	30,2	30,0	32	35	34	34
Nemčija	31,0	29,5	30,0	29,0	24,0	23	24	20	24
Norveška	23,0	23,1	24,3	21,7	25,0	23	26	24	23
Poljska	32,0	30,7	29,0	28,0	30,0	32	38	39	37
Portugalska	49,8	49,9	52,2	50,3	39,0	47	41	37	35
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	31	29
Slovaška	*	*	31,9	30,0	33,0	29	31	31	31
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	27	26
Španija	52,8	56,1	52,0	47,0	48,0	46	47	47	46
Švedska	21,5	20,3	18,6	19,0	24,0	21	25	23	23
Švica	31,3	29,4	30,3	30,0	29,0	29	27	28	29
Velika Britanija	38,0	40,2	43,7	45,2	30,0	39	33	38	38

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 3: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane več kot 90 dni, v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	18,6	12,6	*	14,0	2,0	5	9	12	8
Belgija	*	19,3	12,2	11,0	12,0	10	10	11	12
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	26	24
Ciper	30,7	*	36,7	37,0	33,0	40	40	46	47
Češka republika	13,5	*	20,3	16,0	10,0	18	17	19	17
Danska	8,0	6,7	5,0	6,5	10,0	13	14	11	12
Estonija	4,1	4,5	5,8	10,8	9,0	15	13	13	14
Finska	2,5	3,0	3,6	4,0	4,0	3	4	6	5
Francija	16,8	18,8	14,4	16,0	22,0	20	19	18	13
Grčija	47,5	*	48,1	41,0	65,0	58	50	45	43
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	40
Islandija	*	8,1	7,2	11,4	17,0	17	13	12	18
Irska	6,2	*	12,0	12,0	20,0	24	21	22	24
Italija	26,1	31,3	33,2	35,0	35,0	32	32	32	29
Latvija	7,9	8,1	9,4	9,6	18,0	10	12	19	25
Litva	12,6	12,6	9,7	11,0	16,0	23	20	20	16
Madžarska	10,7	14,3	17,0	12,0	18,0	13	19	22	17
Nizozemska	9,7	10,4	9,3	9,2	13,0	8	10	11	11
Nemčija	14,1	15,9	15,9	11,0	16,0	8	8	8	6
Norveška	5,0	3,7	6,7	8,9	12,0	7	7	6	6
Poljska	14,2	10,8	11,7	11,0	17,0	15	9	7	8
Portugalska	30,8	30,6	26,9	24,6	29,0	21	31	31	30
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	21	25
Slovaška	*	*	17,4	18,0	15,0	21	17	17	15
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	7	18
Španija	21,1	20,0	20,4	24,0	33,0	29	27	27	27
Švedska	6,4	6,5	4,3	6,0	9,0	9	5	5	3
Švica	7,8	5,7	5,5	10,0	11,0	8	7	8	7
Velika Britanija	11,2	8,0	6,7	11,3	20,0	16	27	18	14

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Zamude s plačili so prisotne v vseh državah, zato so dejanski plačilni roki (tabela 5) daljši od dogovorjenih (tabela 4). Najdaljši dejanski povprečen plačilni rok na

medorganizacijskem trgu v letu 2013 je bil v Italiji (96 dni), sledijo Ciper (90 dni), Portugalska (85 dni), Španija (85 dni) in Grčija (78 dni). Najkrajši dejanski plačilni roki na medorganizacijskem trgu v letu 2013 pa so bili na Finskem, in sicer v povprečju samo 26 dni. V vseh ostalih, v raziskavo vključenih državah, je bil povprečen plačilni rok daljši od 30 dni. Države z relativno kratkim povprečnim plačilnim rokom na medorganizacijskem trgu so še: Norveška (33 dni), Nemčija (34 dni), Avstrija, Danska, Estonija, Islandija in Švedska (v vseh slednjih državah je bil povprečen plačilni rok na medorganizacijskem trgu 35 dni). Povprečen dejanski rok plačila na medorganizacijskem trgu se je v obdobju od leta 2008 do leta 2013 najbolj skrajšal v Grčiji (iz 110 dni v letu 2008 na 78 v letu 2013), sledita Francija (iz 65 dni v letu 2008 na 55 dni v letu 2013) in Velika Britanija (iz 51 dni v letu 2008 na 41 dni v letu 2013). Do občutnega podaljšanja dejanskega povprečnega plačilnega roka je med letoma 2008 in 2013 prišlo v Italiji (iz 88 dni v letu 2008 na 96 dni v letu 2013).

Povprečna zamuda plačil na medorganizacijskem trgu je tista, ki je z vidika naše raziskave najpomembnejša. Iz podatkov v tabeli 6 vidimo, da se je povprečna zamuda plačil na medorganizacijskih trgih evropskih držav v letu 2013 gibala med 6 in 43 dni. Države z najkrajšo povprečno zamudo plačil na medorganizacijskem trgu v letu 2013 so bile: Finska (6 dni), Švedska (7 dni), Norveška (8 dni), Nemčija (9 dni), Švica (9 dni), Danska (10 dni) in Islandija (10 dni). Države z najdaljšo povprečno zamudo plačil na medorganizacijskem trgu v letu 2013 pa so bile: Grčija (43 dni), Portugalska (35 dni), Italija (31 dni), Ciper (30 dni), Irska (30 dni) in Slovenija (30 dni).

Če pogledamo geografsko lego tistih držav, v katerih je bila povprečna zamuda na medorganizacijskem trgu najdaljša, in tistih, v katerih je bila najkrajša, vidimo, da so najkrajše zamude značilne za sever Evrope (ter Nemčijo in Švico), najdaljše pa za južni del Evrope.

Če opazujemo trend gibanja povprečnih zamud na medorganizacijskih trgih, potem lahko rečemo, da je bila v večini opazovanih držav povprečna zamuda v letu 2013 daljša kot v letu 2008, a krajša kot leta 2011. Ne vemo pa, ali je to posledica zakonodaje, sprejete leta 2011, ali pa zgolj odraz dogajanja na trgih (od leta 2008 do 2011 poslabšanje zaradi svetovne gospodarske krize in počasno izboljšanje med letom 2011 in 2013, ker je v večini evropskih gospodarstev tudi gospodarska situacija v letu 2013 bila boljše kot v letu 2009).

Povprečen dogovorjen plačilni rok pri prodaji končnim potrošnikom (tabela 7) je praviloma precej krajši kot dogovorjen plačilni rok na medorganizacijskih trgih. Najkrajši povprečen dogovorjen plačilni rok končnim kupcem v letu 2013 znašal 10 dni, in sicer v naslednjih državah: Bolgarija, Estonija, Finska, Latvija in Romunija. Najdaljši povprečni dogovorjen plačilni rok pri prodaji končnim kupcem pa je bil v Italiji (45 dni), sledijo Španija (40 dni) ter Poljska (30 dni) in Portugalska (30 dni).

V letu 2013 je bil povprečen dogovorjen plačilni rok pri prodaji končnim kupcem v večini držav krajši kot leta 2008, najbolj pa se je skrajšal v naslednjih državah: Ciper (s 47,8 dni v letu 2008 na 25 dni v letu 2013), Grčija (s 40 na 15 dni), Irska (s 37,3 na 20 dni), Slovaška (s 25 na 25 dni), Velika Britanija (z 29,5 na 20 dni). Poljska pa je edina

država, v kateri se je povprečen dogovorjen plačilni rok pri prodaji končnim kupcem izrazito podaljšal, in sicer iz 16,8 dni v letu 2008 na 30 dni v letu 2013.

Tabela 4: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	32,3	*	*	27,0	27,0	27	26	25	23
Belgija	*	*	*	37,0	35,0	35	35	35	30
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	20	20
Ciper	*	*	*	67,2	63,0	60	60	60	60
Češka republika	*	*	*	30,0	30,0	30	30	30	30
Danska	*	*	*	29,4	25,0	25	25	25	25
Estonija	*	*	*	20,7	20,0	20	20	20	20
Finska	*	*	*	21,0	21,0	20	20	20	20
Francija	*	*	*	49,0	45,0	41	41	40	40
Grčija	*	*	*	84,0	85,0	75	75	40	35
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	30
Islandija	28,6	*	*	26,0	25,0	25	25	25	25
Irska	*	*	*	39,1	40,0	40	35	35	30
Italija	*	*	*	68,0	67,0	66	69	65	65
Latvija	*	*	*	21,5	19,0	20	20	20	15
Litva	*	*	*	30,3	30,0	30	30	30	30
Madžarska	*	*	*	26,0	26,0	25	25	25	25
Nizozemska	*	*	*	26,1	26,0	25	25	25	25
Nemčija	*	*	*	30,0	27,0	25	25	25	25
Norveška	*	*	*	23,2	22,0	21	23	25	25
Poljska	*	*	*	29,7	21,0	20	20	20	20
Portugalska	*	*	*	47,1	52,0	51	51	50	50
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	20	20
Slovaška	*	*	28,5	31,0	26,0	26	26	26	25
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	30	30
Španija	*	*	*	73,0	72,0	70	70	70	60
Švedska	*	*	*	27,0	27,0	27	27	28	28
Švica	*	*	*	31,0	29,0	29	29	30	30
Velika Britanija	*	*	*	33,2	32,0	32	30	25	25

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 5: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	49,0	*	*	35,0	35,0	28	38	36	35
Belgija	50,2	52,1	51,5	50,0	52,0	52	50	54	48
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	36	38
Ciper	*	*	*	95,8	90,0	90	91	90	90
Češka republika	49,6	*	51,7	49,0	49,0	45	47	46	44
Danska	37,2	37,2	36,5	35,5	37,0	37	38	37	35
Estonija	*	*	*	35,5	36,0	36	36	35	35
Finska	29,7	29,7	28,6	27,0	28,0	27	27	27	26
Francija	66,4	67,5	65,8	65,0	63,0	59	59	57	55
Grčija	*	*	*	110,0	120,0	105	110	80	78
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	50
Islandija	36,1	36,1	37,2	33,0	33,0	34	37	37	35
Irska	51,2	*	*	57,5	62,0	65	65	66	60
Italija	95,7	95,7	96,5	88,0	88,0	96	103	96	96
Latvija	*	*	*	41,5	23,0	42	40	41	37
Litva	48,4	49,0	45,9	46,2	47,0	54	50	50	47
Madžarska	43,7	43,7	45,8	45,0	45,0	40	47	45	43
Nizozemska	43,4	27,1	27,6	40,0	42,0	42	43	43	42
Nemčija	*	45,8	45,1	36,0	49,0	35	37	35	34
Norveška	27,1	27,1	27,6	30,5	33,0	29	32	34	33
Poljska	48,1	47,8	47,5	46,8	39,0	35	36	41	40
Portugalska	*	79,7	81,8	80,1	87,0	88	92	90	85
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	34	33
Slovaška	*	*	*	39,0	39,0	43	46	47	44
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	62	60
Španija	82,4	82,3	81,4	89,0	98,0	98	99	97	85
Švedska	37,1	37,1	35,9	34,0	35,0	35	35	35	35
Švica	45,4	45,4	44,3	43,0	42,0	42	40	40	39
Velika Britanija	54,0	*	*	51,0	52,0	50	46	44	41

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 6: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	16,7	*	*	8,0	8,0	11	12	11	12
Belgija	17,5	*	*	13,0	17,0	17	15	19	18
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	16	18
Ciper	*	*	*	28,6	27,0	30	31	30	30
Češka republika	*	*	*	19,0	19,0	15	17	16	14
Danska	*	*	*	6,1	12,0	12	13	12	10
Estonija	*	*	*	14,8	16,0	16	16	15	15
Finska	*	*	*	6,0	7,0	7	7	7	6
Francija	15,2	*	*	16,0	18,0	18	18	17	15
Grčija	*	*	*	26,0	35,0	30	35	40	43
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	20
Islandija	7,5	*	*	7,0	8,0	9	12	12	10
Irska	13,6	*	14,7	18,4	22,0	25	30	31	30
Italija	*	*	*	20,0	21,0	30	34	31	31
Latvija	*	*	*	20,0	23,0	22	20	21	22
Litva	*	*	*	15,9	17,0	24	20	20	17
Madžarska	*	*	*	19,0	19,0	15	22	20	18
Nizozemska	14,9	*	*	13,9	16,0	17	18	18	17
Nemčija	*	*	*	16,0	19,0	10	12	10	9
Norveška	7,6	*	*	7,3	11,0	8	9	9	8
Poljska	17,8	*	*	17,1	18,0	15	16	21	20
Portugalska	*	*	*	33,0	35,0	37	41	40	35
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	14	13
Slovaška	*	*	19,7	8,0	13,0	17	20	21	19
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	32	30
Španija	14,2	*	*	16,0	26,0	28	29	27	25
Švedska	*	*	*	7,0	8,0	8	8	7	7
Švica	13,9	*	*	12,0	13,0	13	11	10	9
Velika Britanija	*	18,2	17,6	17,8	20,0	18	16	19	16

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 7: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	26,2	*	*	24,0	19,0	19	17	18	18
Belgija	*	*	*	27,0	23,0	23	23	20	20
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	10	10
Ciper	*	*	*	47,8	38,0	30	30	30	25
Češka republika	*	*	*	22,0	18,0	18	20	20	20
Danska	*	*	*	19,3	16,0	16	16	15	15
Estonija	*	*	*	10,7	10,0	10	10	10	10
Finska	*	*	*	14,0	13,0	12	12	10	10
Francija	*	*	*	30,0	24,0	29	25	25	25
Grčija	*	*	*	40,0	30,0	30	30	20	15
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	30
Islandija	24,5	*	*	24,0	20,0	20	20	20	15
Irska	*	*	*	37,3	27,0	25	25	25	20
Italija	*	*	*	37,0	40,0	40	45	45	45
Latvija	*	*	*	19,1	10,0	10	10	10	10
Litva	*	*	*	23,9	21,0	21	21	21	20
Madžarska	*	*	*	14,0	14,0	15	18	16	15
Nizozemska	*	*	*	22,6	20,0	20	20	20	20
Nemčija	*	*	*	20,0	15,0	15	16	15	15
Norveška	*	*	*	15,9	14,0	14	15	15	20
Poljska	*	*	*	16,8	15,0	17	20	20	30
Portugalska	*	*	*	34,1	30,0	30	30	30	30
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	10	10
Slovaška	*	*	25,5	25,0	17,0	18	18	17	15
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	20	20
Španija	*	*	*	41,0	40,0	40	46	40	40
Švedska	*	*	*	22,0	22,0	22	20	20	20
Švica	*	*	*	27,0	24,0	24	24	25	25
Velika Britanija	*	*	*	29,5	28,0	28	25	20	20

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tudi pri prodaji končnim potrošnikom imajo podjetja težave z zamudami plačil svojih kupcev, zato so dogovorjeni plačilni roki krajši od dejanskih. So pa povprečni plačilni roki, v katerih svoje obveznosti poravnajo končni potrošniki (tabela 8), vseeno krajši kot na medorganizacijskem trgu. Najkrajši povprečen dejanski plačilni rok je bil v letu 2013 na Finskem (15 dni), sledijo Estonija (17 dni), Bolgarija (22 dni) in Norveška (22 dni); najdaljši pa v Italiji (74 dni), sledijo Portugalska (60 dni), Španija (58 dni), Ciper (57 dni), Grčija (50 dni). V večini opazovanih držav se je v zadnjih letih povprečen dejanski rok plačila pri poslovanju s končnimi potrošniki skrajšal, najbolj v naslednjih državah: Avstriji (s 44 dni leta 2008 na 27 dni leta 2013), Cipru (z 72,8 dni na 57 dni), Grčiji (z 72 dni na 50 dni) in Veliki Britaniji (s 47,4 dni na 33 dni). Izrazito podaljšanje povprečnega dejanskega roka plačil pri prodaji končnim potrošnikom je bilo med letoma 2008 in 2013 samo v Italiji (s 57 dni na 74 dni).

Če primerjamo tabelo 6, v kateri so povprečne zamude plačil na medorganizacijskem trgu, in tabelo 9, v kateri so povprečne zamude plačil pri prodaji končnim potrošnikom, vidimo, da so povprečne zamude pri prodaji končnim potrošnikom bistveno nižje. Najnižje povprečne zamude pri prodaji končnim kupcem v letu 2013 so bile na Finskem (5 dni), Švedskem (6 dni), v Estoniji (7 dni) in Norveškem (7 dni). Najdaljše povprečne zamude pri prodaji končnim kupcem v letu 2013 so bile v Grčiji (35 dni), na Cipru (32 dni), na Portugalskem (30 dni) in v Italiji (29 dni). V obdobju od leta 2008 do 2013 se je v večini opazovanih držav povprečna zamuda plačil pri prodaji končnim potrošnikom povečala, najbolj na Portugalskem (z 19,2 dni v letu 2008 na 30 dni v letu 2013). Najbolj pa se je povprečna zamuda pri prodaji končnim potrošnikom zmanjšala v Avstriji, in sicer iz 20 dni leta 2008 na 9 dni v letu 2013.

Iz tabele 10 je razvidno, da se je povprečen dogovorjen plačilni rok pri prodaji državnim organom v opazovanih državah gibal med 15 in 80 dni. Najkrajši je bil v Estoniji (15 dni), na Finskem (20 dni) in Poljskem (20 dni), najdaljši pa v Italiji (80 dni), Španiji (80 dni), na Cipru (60 dni) in na Portugalskem (60 dni). Edini državi, pri katerima je zaznati izrazito znižanje povprečnega dogovorjenega roka plačil pri poslovanju z državnimi organi, po sprejetju Direktive 2011/7/EU, sta Italija (90 dni v letu 2011 in 80 dni v letu 2013) ter Grčija (60 dni v letu 2011 in 50 dni v letu 2013).

Povprečni dejanski plačilni roki pri prodaji državnim organom so občutno daljši kot povprečni dogovorjeni roki, kar je precej zaskrbljujoče. Najkrajši dejanski povprečni plačilni rok pri prodaji državnim organom v letu 2013 (tabela 11) je bil na Finskem (24 dni) in v Estoniji (25 dni); najdaljši pa v Italiji (170 dni), sledijo Grčija (159 dni), Španija (155 dni) in Portugalska (133 dni). Je pa spodbudno to, da se je v treh izmed štirih držav z najdaljšim dejanskim plačilnim rokom državnih organov ta rok v letu 2013 v primerjavi z letom 2011 nekoliko skrajšal, in sicer v Italiji s 180 na 170 dni, v Grčiji s 168 na 159 dni in na Portugalskem s 139 na 133 dni.

Če primerjamo tabele 6, 9 in 12, ugotovimo, da so najdaljše zamude plačil takrat, kadar so kupci državni organi. Najslabša plačilna disciplina državnih organov v letu 2013 je bila v Grčiji (povprečna zamuda 109 dni), Italiji (90 dni), Španiji (75 dni) in na Portugalskem (73 dni). Izmed držav, v kateri je plačilna disciplina na medorganizacijskem trgu največji problem, je povprečna zamuda pri plačilih državnih

organov edino na Cipru (25 dni) nižja od povprečne zamude na medorganizacijskem trgu. Najkrajša povprečna zamuda plačil državnih organov je na Finskem (4 dni), Švedskem (7 dni), Islandiji (8 dni) in Norveškem (9 dni).

Tabela 8: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	38,3	*	*	44,0	35,0	25	28	29	27
Belgija	31,5	31,3	30,7	33,0	35,0	35	39	36	34
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	17	22
Ciper	*	*	*	72,8	63,0	55	57	56	57
Češka republika	38,9	*	40,4	36,0	36,0	30	33	31	30
Danska	24,8	24,8	25,3	25,8	26,0	26	28	25	24
Estonija	*	*	*	16,1	18,0	18	18	17	17
Finska	19,8	19,8	19,0	18,0	18,0	17	17	15	15
Francija	38,1	39,0	37,8	40,0	43,0	43	41	42	41
Grčija	*	*	*	72,0	60,0	60	61	59	50
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	45
Islandija	32,1	32,0	32,9	29,0	29,0	34	32	32	25
Irska	50,2	*	*	53,9	43,0	39	39	40	35
Italija	56,3	56,3	55,4	57,0	70,0	70	79	75	74
Latvija	*	*	*	32,9	30,0	25	22	30	29
Litva	35,6	33,4	32,9	36,8	36,0	38	38	38	34
Madžarska	39,2	39,2	39,8	22,0	24,0	28	33	30	29
Nizozemska	28,5	20,9	21,4	29,2	31,0	31	33	32	31
Nemčija	36,7	37,4	37,0	32,0	30,0	25	24	24	24
Norveška	20,9	20,9	21,4	22,9	23,0	21	22	23	22
Poljska	31,1	30,9	30,6	33,4	33,0	32	34	40	39
Portugalska	*	54,3	55,5	53,3	60,0	62	64	60	60
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	25	24
Slovaška	*	*	*	33,0	27,0	33	31	30	27
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	45	44
Španija	63,6	63,6	64,1	56,0	57,0	59	68	60	58
Švedska	29,0	29,0	29,4	28,0	28,0	28	26	26	26
Švica	42,1	42,1	41,4	35,0	35,0	36	35	37	35
Velika Britanija	46,7	*	*	47,4	48,0	44	44	37	33

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 9: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	12,1	*	*	20,0	16,0	6	11	11	9
Belgija	10,0	*	*	6,0	12,0	12	16	16	14
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	7	12
Ciper	*	*	*	25,0	25,0	25	27	26	32
Češka republika	*	*	*	14,0	18,0	12	13	11	10
Danska	*	*	*	6,5	10,0	10	12	10	9
Estonija	*	*	*	5,4	8,0	8	8	7	7
Finska	*	*	*	4,0	5,0	5	5	5	5
Francija	11,0	*	*	10,0	19,0	14	16	17	16
Grčija	*	*	*	32,0	30,0	30	31	39	35
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	15
Islandija	7,6	*	*	5,0	9,0	14	12	12	10
Irska	13,2	*	13,7	16,6	16,0	14	14	15	15
Italija	*	*	*	20,0	30,0	30	34	30	29
Latvija	*	*	*	13,8	20,0	15	12	20	19
Litva	*	*	*	12,9	15,0	17	17	17	14
Madžarska	*	*	*	8,0	10,0	13	15	14	14
Nizozemska	7,0	*	*	6,6	11,0	11	13	12	11
Nemčija	*	*	*	12,0	15,0	10	8	9	9
Norveška	6,2	*	*	7,0	9,0	7	7	8	7
Poljska	16,2	*	*	16,6	18,0	15	14	20	19
Portugalska	*	*	*	19,2	30,0	32	34	30	30
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	15	14
Slovaška	*	*	21,8	8,0	10,0	15	13	13	12
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	25	24
Španija	9,4	*	*	15,0	17,0	19	22	20	18
Švedska	*	*	*	6,0	6,0	6	6	6	6
Švica	13,8	*	*	8,0	11,0	12	11	12	10
Velika Britanija	*	*	*	17,9	18,0	16	19	17	13

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Iz tabele 13 je razvidno, da je najvišji delež izgub plačil na Hrvaškem in v Grčiji – v obeh državah 9,9 % v letu 2013. Za leto 2012 za Hrvaško nimamo podatka, v Grčiji pa je bil v tem letu povprečen delež izgub plačil 5,9 %, kar pomeni, da se je delež izgube plačil v letu 2013 povečal za 4 odstotne točke v primerjavi z letom 2012. Najmanjši deleži izgub

plačil so na Finskem (1,5 %) in v Švici (1,8 %). Problematično pa je, da je trend naraščanja deleža izgube plačil prisoten v več državah kot trend zmanjševanja deleža neplačil.

Tabela 10: Povprečni dogovorjeni plačilni rok pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	37,6	*	*	27,0	29,0	29	30	30	29
Belgija	*	*	*	49,0	45,0	45	45	45	45
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	30	30
Ciper	*	*	*	55,4	55,0	55	60	60	60
Češka republika	*	*	*	23,0	25,0	25	30	30	30
Danska	*	*	*	27,5	25,0	25	25	25	25
Estonija	*	*	*	15,3	15,0	15	15	15	15
Finska	*	*	*	20,0	20,0	20	20	20	20
Francija	*	*	*	57,0	48,0	44	44	44	40
Grčija	*	*	*	95,0	95,0	90	60	60	50
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	30
Islandija	28,2	*	*	29,0	26,0	25	25	25	25
Irska	*	*	*	36,4	36,0	36	35	35	30
Italija	*	*	*	95,0	76,0	100	90	90	80
Latvija	*	*	*	20,1	16,0	20	20	20	20
Litva	*	*	*	30,0	31,0	30	30	30	30
Madžarska	*	*	*	30,0	27,0	25	30	30	30
Nizozemska	*	*	*	27,2	27,0	26	26	25	25
Nemčija	*	*	*	25,0	25,0	25	25	25	25
Norveška	*	*	*	26,6	26,0	25	26	25	25
Poljska	*	*	*	27,7	20,0	20	20	20	20
Portugalska	*	*	*	57,4	57,0	57	57	60	60
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	25	25
Slovaška	*	*	22,1	28,0	25,0	29	30	30	30
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	30	30
Španija	*	*	*	103,0	88,0	88	87	80	80
Švedska	*	*	*	28,0	28,0	28	28	28	28
Švica	*	*	*	32,0	31,0	31	31	30	30
Velika Britanija	*	*	*	30,0	29,0	29	29	25	25

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 11: Povprečni dejanski rok plačila pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	55,1	*	*	47,0	40,0	43	49	44	42
Belgija	75,5	75,1	73,0	75,0	76,0	76	72	73	69
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	52	52
Ciper	*	*	*	72,4	70,0	75	83	83	85
Češka republika	30,8	*	33,8	33,0	35,0	35	43	42	45
Danska	35,4	35,4	34,8	35,8	38,0	38	37	37	35
Estonija	*	*	*	19,8	21,0	24	24	25	25
Finska	26,7	26,7	25,8	24,0	24,0	24	24	24	24
Francija	68,7	69,6	70,1	71,0	70,0	65	64	65	60
Grčija	*	*	*	157,0	165,0	155	168	174	159
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	60
Islandija	33,1	33,1	34,3	34,0	39,0	32	34	34	33
Irska	53,6	*	*	50,7	51,0	49	49	48	45
Italija	140,1	139,1	139,7	135,0	128,0	186	180	180	170
Latvija	*	*	*	31,3	14,0	33	32	38	37
Litva	44,5	43,8	41,5	39,8	46,0	60	56	56	51
Madžarska	46,2	46,2	46,6	55,0	55,0	45	56	57	55
Nizozemska	47,3	31	30,1	46,0	49,0	49	47	44	43
Nemčija	*	48,6	47,6	40,0	40,0	36	35	36	36
Norveška	31,0	31,0	30,1	31,1	34,0	30	34	34	34
Poljska	39,3	38,9	39,5	47,9	44,0	40	38	39	38
Portugalska	*	150,8	152,5	137,8	129,0	141	139	139	133
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	45	45
Slovaška	*	*	*	35,0	39,0	50	55	62	57
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	45	49
Španija	113,3	113,3	115,2	144,0	139,0	153	153	160	155
Švedska	38,8	38,8	37,3	35,0	35,0	35	35	35	34
Švica	49,5	49,5	48,7	47,0	47,0	46	45	42	42
Velika Britanija	48,1	*	*	48,0	49,0	48	47	43	41

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 12: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju z javno upravo v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	17,5	*	*	20,0	11,0	14	19	14	13
Belgija	22,9	*	*	26,0	31,0	31	27	28	24
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	22	22
Ciper	*	*	*	17,0	15,0	20	23	23	25
Češka republika	*	*	*	10,0	10,0	10	13	12	15
Danska	*	*	*	8,3	13,0	13	12	12	10
Estonija	4,2	*	*	4,5	6,0	9	9	10	10
Finska	*	*	*	4,0	4,0	4	4	4	4
Francija	19,3	*	*	14,0	22,0	22	20	21	20
Grčija	*	*	*	62,0	70,0	65	108	114	109
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	30
Islandija	4,9	*	*	5,0	13,0	7	9	9	8
Irska	13,0	*	13,8	14,3	15,0	13	14	13	15
Italija	*	*	*	40,0	52,0	86	90	90	90
Latvija	*	*	*	11,2	14,0	13	12	18	17
Litva	*	*	*	9,8	15,0	30	26	26	21
Madžarska	*	*	*	25,0	27,0	26	20	28	25
Nizozemska	18,6	*	*	18,8	22,0	23	21	19	18
Nemčija	*	*	*	15,0	15,0	11	10	11	11
Norveška	8,7	*	*	4,5	8,0	5	8	9	9
Poljska	14,5	*	*	20,2	24,0	20	18	19	18
Portugalska	*	*	*	80,4	72,0	84	82	79	73
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	20	20
Slovaška	*	*	16,2	7,0	14,0	21	25	32	27
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	15	19
Španija	30,6	*	*	41,0	51,0	65	66	80	75
Švedska	*	*	*	7,0	7,0	7	7	7	7
Švica	18,0	*	*	15,0	16,0	15	14	12	12
Velika Britanija	*	17,5	15,8	18,0	20,0	19	18	18	16

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tabela 13: Povprečni delež (v odstotkih) izgube plačil v evropskih državah od leta 2005 do leta 2013 glede na državo in leto

Država	Leto								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstrija	1,7	1,8	*	2,1	2,0	2,0	2,3	2,1	2,1
Belgija	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	2,7	2,8
Bolgarija	*	*	*	*	*	*	*	6,5	7,0
Ciper	2,1	*	2,1	2,2	3,0	3,0	3,2	3,3	3,6
Češka republika	3,3	*	3,5	3,0	3,0	3,1	3,1	3,0	3,3
Danska	1,0	1,2	1,3	1,2	2,0	2,5	2,9	2,6	2,2
Estonija	3,5	3,6	3,2	2,9	2,9	3,3	3,3	3,0	3,0
Finska	1,0	0,9	0,7	0,6	1,0	2,0	1,9	1,6	1,5
Francija	1,5	1,8	1,6	1,9	2,1	2,2	2,0	2,0	2,0
Grčija	1,6	*	2,1	2,2	3,0	3,0	4,9	5,9	9,9
Hrvaška	*	*	*	*	*	*	*	*	9,9
Islandija	1,6	1,6	1,5	1,6	2,6	2,8	2,5	2,6	2,4
Irska	1,1	*	1,2	1,4	2,0	2,3	2,8	2,8	3,5
Italija	0,9	1,2	1,3	1,6	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7
Latvija	2,8	3,0	2,7	2,8	3,3	3,5	3,8	4,0	5,0
Litva	3,4	3,2	3,3	3,0	3,3	3,6	3,2	3,0	3,2
Madžarska	2,7	2,8	2,3	2,5	2,7	2,7	3,0	3,5	4,0
Nizozemska	2,5	2,8	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6
Nemčija	2,3	2,0	2,0	2,0	2,1	2,6	2,4	2,0	2,0
Norveška	1,4	1,5	1,2	1,3	2,0	2,5	2,3	2,0	2,0
Poljska	3,1	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0	2,8	3,2	4,0
Portugalska	2,7	2,7	2,5	2,7	2,7	2,8	3,2	3,6	3,9
Romunija	*	*	*	*	*	*	*	5,5	6,1
Slovaška	*	*	2,8	2,8	3,0	3,5	3,3	3,6	3,9
Slovenija	*	*	*	*	*	*	*	5,1	5,7
Španija	2,6	2,4	2,3	2,2	2,4	2,5	2,7	2,7	2,7
Švedska	0,9	1,1	1,0	1,1	1,6	2,1	2,3	2,1	2,0
Švica	1,8	1,5	1,6	1,8	2,3	2,3	1,8	1,8	1,8
Velika Britanija	1,7	1,8	1,9	1,9	2,4	2,4	3,2	3,5	3,7

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2005, str. 16-38; Intrum Justitia, 2006, str. 14-35; Intrum Justitia, 2007, str. 11-35; Intrum Justitia, 2008a, str. 11-36; Intrum Justitia, 2009, str. 11-36; Intrum Justitia, 2010, str. 12-37; Intrum Justitia, 2011b, str. 14-39; Intrum Justitia, 2012a, str. 18-45; Intrum Justitia, 2013a, str. 14-44).

Tudi med panogami obstajajo precejšnje razlike v plačilni disciplini (čeprav ne tako velike, kot so razlike med državami), kot je razvidno iz tabel v nadaljevanju. V okviru analize plačilnih navad po panogah so v tabelah na naslednjih straneh prikazani naslednji podatki:

- Tabela 14: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto,
- Tabela 15: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane od 31 do 90 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto,
- Tabela 16: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane več kot 90 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto,
- Tabela 17: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto,
- Tabela 18: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto,
- Tabela 19: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju z javno upravo v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto in
- Tabela 20: Povprečni delež (v odstotkih) izgube plačil v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto.

Tabela 14: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	62	48	51	49	50	53
Gradbeništvo	57	48	47	46	50	49
Proizvodnja	*	*	63	65	60	58
Izobraževanje	60	50	62	60	60	63
Mediji	55	45	50	51	50	55
Poslovne storitve	58	60	62	65	60	57
Veleprodaja in maloprodaja	55	52	64	68	65	62
Nepremičnine	79	70	62	65	72	71
Telekomunikacije	60	50	62	63	67	68
Transport	53	56	60	65	70	69
Finančne storitve	65	59	60	65	66	61
Gospodarske javne službe	62	52	71	70	70	65
Zdravstvo	54	52	52	50	55	58

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: Intrum Justitia, 2013, str. 11-23.

Iz tabele 14 je razvidno, da je največji delež terjatev, ki so bile neporavnane manj kot 30 dni, v panogah: nepremičnine (71 %), transport (69 %) in telekomunikacije (68 %);

najnižji delež pa v dejavnostih: gradbeništvo (49 %), strokovne storitve (53 %) in mediji (55 %).

Tabela 15: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane od 31 do 90 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	28	37	36	36	31	34
Gradbeništvo	30	34	41	40	38	31
Proizvodnja	*	*	24	24	30	32
Izobraževanje	27	30	17	20	20	15
Mediji	34	40	36	35	38	33
Poslovne storitve	32	26	25	20	30	28
Veleprodaja in maloprodaja	30	34	28	28	30	33
Nepremičnine	19	27	32	30	23	20
Telekomunikacije	24	29	21	20	23	22
Transport	38	34	33	30	25	29
Finančne storitve	23	30	26	25	22	28
Gospodarske javne službe	26	35	20	20	15	25
Zdravstvo	32	35	31	28	22	24

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Tabela 16: Povprečni delež (v odstotkih) terjatev, ki so bile neporavnane več kot 90 dni, v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	10	15	13	15	19	13
Gradbeništvo	13	18	12	14	12	20
Proizvodnja	*	*	13	11	10	10
Izobraževanje	13	20	21	20	20	22
Mediji	11	15	14	14	12	12
Poslovne storitve	10	14	13	15	10	15
Veleprodaja in maloprodaja	12	14	8	4	5	5
Nepremičnine	2	3	6	5	5	9
Telekomunikacije	16	21	17	17	10	10
Transport	9	10	7	5	5	2
Finančne storitve	12	11	14	10	12	11
Gospodarske javne službe	12	13	9	10	15	10
Zdravstvo	14	13	17	22	23	18

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Če primerjamo podatke iz tabel 14, 15 in 16, potem vidimo, da je v vseh panogah največji delež terjatev poplačan v roku tridesetih dni.

Če primerjamo tabele 17, 18 in 19, vidimo, da so najdaljše zamude, če so kupci državni organi, najkrajše pa, če so kupci končni potrošniki. Na medorganizacijskem trgu (tabela 17) so najdaljše zamude v gradbeništvu (v letu 2013 25 dni) in medijih (v letu 2013 20 dni), najkrajše pa pri nepremičninah (v letu 2013 10 dni) in finančnih storitvah (v letu 2013 10 dni). Pri prodaji kupcem so najdaljše zamude v zdravstvu (v letu 2013 25 dni) in gradbeništvu (v letu 2013 17 dni), najkrajše pa pri nepremičninah (v letu 2013 6 dni) ter veleprodaji in maloprodaji (v letu 2013 9 dni). Pri prodaji javni upravi so najdaljše zamude v zdravstvu (v letu 2013 35 dni) in gradbeništvu (v letu 2013 33 dni), najkrajše pa v izobraževanju (v letu 2013 12 dni) in finančnih storitvah (v letu 2013 12 dni).

Tabela 17: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s podjetji v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	11	13	10	12	15	15
Gradbeništvo	17	18	26	28	25	25
Proizvodnja	*	*	20	19	20	22
Izobraževanje	5	10	15	15	13	13
Mediji	11	15	13	15	17	20
Poslovne storitve	12	14	13	13	13	17
Veleprodaja in maloprodaja	17	20	18	15	15	12
Nepremičnine	6	13	14	12	10	10
Telekomunikacije	14	14	18	17	14	14
Transport	13	17	17	15	17	18
Finančne storitve	7	11	12	11	12	10
Gospodarske javne službe	9	11	13	12	11	12
Zdravstvo	9	11	14	14	15	17

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Največji povprečni delež izgube plačil je pri strokovnih storitvah (4,5 %) in v gradbeništvu (3,9 %), najmanjši pa pri transportu (2 %) in gospodarskih javnih službah (2 %).

Iz analize plačilne discipline v opazovanih državah in opazovanih panogah lahko zaključimo, da se plačilna disciplina razlikuje tako med državami kot med panogami, s tem da so veliko večje razlike med državami kot med panogami. Geografsko gledano je najslabša plačilna disciplina na južnem delu Evrope, najboljša pa na severu.

Tabela 18: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju s končnimi potrošniki v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	8	10	8	10	13	12
Gradbeništvo	8	6	8	10	11	17
Proizvodnja	*	*	13	12	10	12
Izobraževanje	7	14	11	12	15	13
Mediji	13	20	15	15	14	14
Poslovne storitve	10	9	9	9	10	12
Veleprodaja in maloprodaja	11	11	11	10	10	9
Nepremičnine	6	6	7	6	6	6
Telekomunikacije	9	12	12	11	11	11
Transport	9	10	10	9	8	10
Finančne storitve	6	7	7	7	9	10
Gospodarske javne službe	7	7	9	8	7	10
Zdravstvo	16	16	16	20	22	25

Opomba: *Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Tabela 19: Povprečna zamuda plačil pri poslovanju z javno upravo v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	16	18	14	15	15	16
Gradbeništvo	17	22	26	28	30	33
Proizvodnja	*	*	39	36	30	26
Izobraževanje	5	10	11	12	15	12
Mediji	13	17	21	20	19	17
Poslovne storitve	10	13	13	13	15	17
Veleprodaja in maloprodaja	17	18	18	18	18	18
Nepremičnine	10	10	16	15	14	15
Telekomunikacije	20	16	22	22	25	24
Transport	15	15	15	15	16	19
Finančne storitve	10	11	12	11	12	12
Gospodarske javne službe	9	12	14	14	18	17
Zdravstvo	25	28	30	30	33	35

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Tabela 20: Povprečni delež (v odstotkih) izgube plačil v posameznih panogah od leta 2008 do leta 2013 glede na panogo in leto

Panoga	Leto					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Strokovne storitve	4,5	4,7	4,0	4,5	4,2	4,5
Gradbeništvo	3,8	3,8	3,4	3,6	3,7	3,9
Proizvodnja	*	*	2,4	2,5	2,4	2,2
Izobraževanje	3,0	3,0	3,5	3,7	3,9	3,6
Mediji	2,5	2,6	2,5	2,6	2,8	3,5
Poslovne storitve	2,3	2,4	2,2	2,3	2,6	3,1
Veleprodaja in maloprodaja	2,1	2,6	2,5	2,4	2,4	2,4
Nepremičnine	1,9	2,2	4,0	3,8	3,0	3,0
Telekomunikacije	1,9	2,4	2,7	2,7	2,6	2,6
Transport	1,9	2,2	2,1	2,3	2,2	2,0
Finančne storitve	1,8	2,2	3,0	3,1	3,1	2,9
Gospodarske javne službe	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	2,0
Zdravstvo	1,8	1,8	2,7	2,9	3,4	3,5

Opomba: * Ni podatka.

Vir podatkov: (Intrum Justitia, 2013, str. 11-23).

Plačilna disciplina se je sicer od leta 2011 do 2013 nekoliko izboljšala, vendar je situacija še vedno zelo zaskrbljujoča v večini držav. Poleg tega pa iz podatkov ni razvidno, ali so nihanja v plačilni disciplini (poslabšanje od leta 2008 do leta 2011 in rahel pozitiven trend od leta 2011 do 2013) posledica gospodarskih gibanj ali pa je imela direktiva, sprejeta leta 2011 (Uradni list Evropske skupnosti 2011), kakšen vpliv. Vsekakor pa direktiva ni dosegla namena rešitve problematike plačilne nediscipline, saj je plačilna disciplina v letu 2013 slabša kot v letu 2008 (torej pred krizo).

PRILOGA B - MERSKI INSTRUMENTI, KI SMO JIH UPORABILI V RAZISKAVI

V okviru raziskave smo pridobili odgovore na dva merska instrumenta. Prvi merski instrument je bil prevod merskega instrumenta Victorja in Cullena (1993) za merjenje tipov etične klime. Drugi merski instrument je v sebi združeval prevoda dveh merskih instrumentov, in sicer Arnaudin (2010) merski instrument za merjenje dimenzij etične klime in Kapteinov (2008b) merski instrument za merjenje dimenzije etične kulture.

1. Merski instrument (Victor in Cullen 1993, 666-671)

1. V našem podjetju morajo ljudje večinoma poskrbeti sami zase.
2. Učinkovitost je glavna odgovornost ljudi v našem podjetju.
3. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.
4. Od ljudi se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu podjetja.
5. V našem podjetju zaposleni gledajo na lastne interese in interese sodelavcev.
6. V našem podjetju ni prostora za posameznikovo lastno etiko in moralo.
7. Pri nas je zelo pomembno striktno slediti pravilom in proceduram podjetja.
8. Delo je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji, samo kadar škoduje interesom podjetja.
9. V našem podjetju vsak odloča zase, kaj je prav in kaj narobe.
10. V našem podjetju ljudje ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.
11. Najpomembnejši kriterij odločanja v našem podjetju je čut vsakega posameznika o tem, kaj je prav in kaj narobe.
12. Najpomembnejše je poskrbeti za vse ljudi v podjetju.
13. Pred sprejetjem odločitve se v podjetju najprej vprašamo, ali z odločitvijo kršimo kakšen zakon.
14. Od ljudi se pričakuje, da delajo skladno z zakonom in strokovnimi standardi ne glede na ostale dejavnike.
15. Od vseh se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov podjetja.
16. V našem podjetju je vedno naša glavna skrb, kaj je najbolje za drugega.
17. Ljudi v našem podjetju skrbi interes podjetja bolj kot karkoli drugega.
18. Uspešni ljudje v našem podjetju se držijo pravil.
19. V našem podjetju je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.
20. V našem podjetju se od ljudi pričakuje, da striktno sledijo zakonskim in strokovnim standardom.
21. Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakogar v podjetju.
22. V našem podjetju se ljudje ravnaajo po njihovi osebni etiki.
23. Uspešni ljudje v našem podjetju striktno sledijo politiki podjetja.
24. V našem podjetju je zakon in strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.
25. V našem podjetju se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.
26. Pričakuje se, da boš vedno naredil, kar je prav za stranko in javnost.
27. Ljudem v našem podjetju je timski duh pomemben.

28. Ljudje v našem podjetju imajo močen čut odgovornosti do širše javnosti.
29. Pri odločanju se primarno gleda v smislu prispevka k dobičku.
30. Ljudje v našem podjetju aktivno skrbijo za interese strank in javnosti.
31. Ljudje na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za zaposlene v podjetju.
32. Dobrobit posameznika je primarna skrb tega podjetja.
33. Ljudje v našem podjetju skrbijo primarno zase.
34. Učinek odločitve na stranke in javnost je glavna skrb našega podjetja.
35. Kadar se tu sprejemajo odločitve, se pričakuje, da se poskrbi za vsakega posameznika.
36. V našem podjetju se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.

2. Merski instrument (Arnaud 2010, 354-356)

1. Ljudje v našem podjetju se zavedajo etičnih vprašanj.
2. Ljudje v našem oddelku takoj prepoznajo moralno dilemo.
3. Če se prekrši pravilo ali zakon, bodo ljudje v našem podjetju to hitro opazili.
4. Ljudje v našem oddelku so zelo občutljivi, kar se tiče etičnih problemov.
5. Ljudje v našem podjetju ne posvečajo pozornosti etičnim vprašanjem.
6. Ljudje v našem oddelku sočustvujejo z nekom, ki ima težave pri delu.
7. Ko ljudje v našem podjetju vidijo, da se z nekom nepošteno ravna, se jim ta oseba večinoma smili.
8. Ljudem v našem podjetju je hudo, če se nekoga izkorišča.
9. Včasih ljudem v našem oddelku ni zelo hudo za ostale, ki imajo težave.
10. Nesreča drugih običajno ne vznemiri močno ljudi v našem oddelku.
11. Ko ljudje v našem oddelku vidijo, da se z nekom nepravilno ravna, včasih ne čutijo veliko sočutja do njega.
12. Nekdo, ki ima težave, se ljudem v našem oddelku smili.
13. Ljudje v našem podjetju ščitijo svoje interese bolj kot karkoli drugega.
14. Ljudje v našem oddelku zelo skrbijo za svojo osebno korist.
15. Ljudje v našem podjetju morajo večinoma skrbeti sami zase.
16. Ljudje v našem oddelku takrat, ko so soočeni s težko odločitvijo, mislijo najprej na svojo blaginjo.
17. V našem oddelku je osnovna skrb ljudi njihova osebna korist.
18. V našem oddelku se pričakuje, da boš vedno naredil to, kar je dobro za skupnost.
19. Ljudje v našem podjetju imajo močan občutek odgovornosti do skupnosti in človeštva.
20. Najpomembnejše v našem oddelku je, kar je najboljše za vse.
21. Najpomembnejša skrb je, da so vsi ljudje v oddelku dobro.
22. Ljudje v našem oddelku se aktivno zanimajo za interese njihovih sodelavcev.
23. V našem oddelku so ljudje pripravljeni kršiti pravila, da bi napredovali v podjetju.
24. V našem podjetju je moč pomembnejša od iskrenosti.
25. V našem oddelku se avtoriteto smatra za pomembnejšo od pravičnosti.
26. V našem podjetju so dosežki vredni več kot pripadnost in lojalnost.
27. V našem oddelku je osebni uspeh pomembnejši kot pomoč drugim.

28. V našem oddelku ljudje stremijo k temu, da bi dobili moč, tudi če gredo preko svojih etičnih vrednot.
29. Ljudje v našem podjetju so se pripravljene zlagati, če bi zaradi tega napredovali v podjetju.
30. Da bi imeli kontrolo nad viri (resursi), so ljudje v našem oddelku pripravljene do neke mere iti preko svojih etičnih vrednot.
31. Ljudje v našem podjetju so prepričani, da lahko pravilno odreagirajo, ko so soočeni z moralno dilemo.
32. Ljudje s katerimi delam, čutijo, da morajo pomagati sodelavcu, tudi če ta oseba ni zelo uslužna.
33. Ljudje v našem oddelku čutijo, da je bolje prevzeti odgovornost za napako.
34. Ni važno, kako so ljudje v našem podjetju »sprovocirani«, vedno so odgovorni za tisto, kar naredijo.
35. Na splošno ljudje v našem oddelku čutijo, da imajo kontrolo nad izidom, ko se odločajo glede etičnih zadev.
36. Ko je potrebno, ljudje v našem oddelku, prevzamejo odgovornost in naredijo kar je moralno pravilno.

3. Merski instrument (Kaptein 2008, 931-937)

1. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.
2. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj dobim potrebna pooblastila ali dovoljenja.
3. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam opremo podjetja.
4. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno uporabljam svoje delovne ure.
5. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z denarjem in ostalimi finančnimi sredstvi podjetja.
6. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj bi se soočal s konflikti interesov in odgovornostjo do manj pomembnih aktivnosti.
7. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.
8. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj obravnavam stranke, druge osebe in druga podjetja.
9. V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam glede okoljskih zadev.
10. V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kako naj se odgovorno obnašamo.
11. Moj nadrejeni daje dober zgled glede etičnega vedenja.
12. Moj nadrejeni jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.
13. Moj nadrejeni ne bi nikoli odobril neetično ali nelegalno vedenje, zato da bi dosegel poslovne cilje.
14. Moj nadrejeni dela to, kar govori.

15. Moj nadrejeni izpolnjuje svoje obveznosti.
16. Moj nadrejeni je pošten in zanesljiv.
17. Vedenje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.
18. Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.
19. Vodstvo našega podjetja jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete.
20. Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetično ali nelegalno vedenje, da bi dosegli poslovne cilje.
21. V mojem ožjem delovnem okolju mi včasih naročijo, naj naredim stvari, ki se ne skladajo z mojo vestjo.
22. Da bi bil uspešen/uspešna v našem podjetju, moram včasih žrtvovati svoje osebne norme in vrednote.
23. Nimam dovolj časa, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
24. Nimam dovolj informacij, da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
25. Nimam na voljo dovolj resursov (virov), da bi lahko svoje naloge odgovorno opravil(-a).
26. Ko delam, včasih pritiskajo name, naj prelomim pravila.
27. V mojem neposrednem delovnem okolju so vsi popolnoma predani zapisanim normam in vrednotam podjetja.
28. V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje atmosfera vzajemnega zaupanja.
29. V mojem neposrednem delovnem okolju vsi želijo podjetju najboljše.
30. V mojem neposrednem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.
31. V mojem neposrednem delovnem okolju vsakdo spoštuje obstoječe norme in standarde.
32. V mojem neposrednem delovnem okolju se vsakdo do ostalih vede spoštljivo.
33. Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bo nadrejeni to izvedel.
34. Če sodelavec naredi nekaj, kar ni dovoljeno, bom jaz ali kdo od sodelavcev to izvedel.
35. Če bi moj nadrejeni naredil nekaj, kar ni dovoljeno, bi nekdo v podjetju to izvedel.
36. Če bi kritiziral vedenje nekoga, bi dobil povratno informacijo o morebitnem ukrepu, ki bi bil sprejet kot rezultat moje kritike.
37. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj zavedanja o potencialnih kršitvah in incidentih v podjetju.
38. V mojem neposrednem delovnem okolju je izvedenih dovolj kontrol, da bi se zaznalo kršitve in neetično vedenje.
39. Management se zaveda kakšni tipi incidentov in neetičnega vedenja se zgodijo v mojem neposrednem delovnem okolju.
40. V mojem neposrednem delovnem okolju so poročila o neetičnem vedenju preiščljeno obravnavana.
41. V mojem neposrednem delovnem okolju imam možnost izraziti svoje mnenje.
42. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o neetičnem vedenju.

43. V mojem neposrednem delovnem okolju se poročila o neetičnem vedenju jemljejo resno.
44. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za pogovor o osebnih moralnih dilemah.
45. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti za prijavo neetičnega vedenja.
46. V mojem neposrednem delovnem okolju je obilo priložnosti za pogovor o moralnih dilemah.
47. Če je nekdo klican na zagovor zaradi svojega vedenja, je to narejeno na spoštljiv način.
48. V mojem neposrednem delovnem okolju je dovolj možnosti, da se popravi neetično vedenje.
49. Če prijavljeno neetično vedenje v mojem neposrednem delovnem okolju ne prejme zadostne pozornosti, je dovolj priložnosti, da se na problem opozori drugje v podjetju.
50. V mojem neposrednem delovnem okolju so ljudje odgovorni za svoja dejanja.
51. V mojem neposrednem delovnem okolju se etično vedenje visoko ceni.
52. V mojem neposrednem delovnem okolju imajo samo ljudje z integriteto možnosti napredovanja.
53. Če bi bilo potrebno, bi bil moj nadrejeni sankcioniran za neetično vedenje.
54. Ljudje, ki so v mojem neposrednem delovnem okolju uspešni, se držijo norm in standardov podjetja.
55. V mojem neposrednem delovnem okolju je etično vedenje nagrajeno.
56. V mojem neposrednem delovnem okolju bodo zaposleni sankcionirani, če se vedejo neetično.
57. Če bi jaz prijavil neetično dejanje managerju, verjamem, da bi bili udeleženci sankcionirano pošteno, ne glede na njihov položaj.
58. V mojem neposrednem delovnem okolju imajo zaposleni z integriteto večje možnosti, da prejmejo pozitivno oceno njihovega dela kot zaposleni brez integritete.