

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
PROJEKT TRANZICIJSKEGA PREVRATA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS**

Ljubljana, september 2008

**URŠA KUDER**

## **IZJAVA**

Študentka Urša Kuder izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.09.2008

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

# KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1 ZGODOVINA ADRIE AIRWAYS</b>	<b>1</b>
1.1 USTANOVITEV PODJETJA IN NJEGOVI ZAČETKI	1
1.2 OSAMOSVOJITEV SLOVENIJE IN POSLEDICE ZA ADRIO	2
1.2.1 POMOČ AGENCIJE ZA SANACIJO BANK IN HRANILNIC	3
1.2.2 ZAČETKI SANACIJSKEGA NAČRTA	4
1.3 ADRIA AIRWAYS V NOVEM TISOČLETJU	4
1.3.1 EVROPSKI VZDRŽEVALNI CENTER	5
1.3.2 ADRIA IN EVROPSKA UNIJA	5
1.3.3 ČLANSTVO V STAR ALLIANCE	5
1.3.4 MILIJON POTNIKOV	6
1.3.5 DOKAPITALIZACIJA	7
1.3.6 ADRIA DANES	8
<b>2 PREBRAT</b>	<b>8</b>
2.1 PRVA POMOČ	8
2.2 NAČRTOVANJE PREBRATA	9
2.3 KRATKOROČNI PREBRAT	10
2.4 DOLGOROČNA STABILIZACIJA POSLOVANJA	12
<b>3 SANACIJSKI PROGRAMI ADRIE AIRWAYS</b>	<b>12</b>
3.1 SLOVENSKI SANACIJSKI PREDLOG	12
3.1.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA	13
3.1.2 UKREPI	14
3.1.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH	15
3.2 DRUGI SLOVENSKI SANACIJSKI NAČRT	16
3.2.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA	16
3.2.2 UKREPI	16
3.2.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH	17
3.3 SANACIJSKI NAČRT PODJETJA IFC	17
3.3.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA	17
3.3.2 UKREPI	17
3.3.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH	18
<b>4 PRIKAZ DEJANSKEGA STANJA S KAZALNIKI</b>	<b>19</b>
4.1 BILANCA STANJA	19
4.2 IZKAZ POSLOVANJA	20
4.3 KAZALNIKI	21
<b>SKLEP</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>1</b>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Flota Adrie Airways (1993)</i> .....	17
<i>Tabela 2: Bilanca stanja Adrie Airways za obdobje 1995-1999</i> .....	19
<i>Tabela 3: Izkaz uspeha za Adrio Airways v obdobju 1995-1999</i> .....	20

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1 : Bilance podjetja Adria Airways za obdobje 1995 – 2000 -----	1
Priloga 2 : Kazalniki za podjetje Adria Airways v obdobju 1995-1999 -----	2

# UVOD

Ko je Edvard Rusjan leta 1909 prvič poletel s svojo Edo nad Goricami, si verjetno niti v sanjah ni upal napovedati tako hitrega razvoja letalstva. V Sloveniji in Jugoslaviji je bilo sprva večje zanimanje za športno letenje in konstrukcijo lahkih letal. Po drugi svetovni vojni je bila želja po ustanovitvi slovenskega letalskega prevoznika vedno večja. Slednja se je uresničila leta 1961 z ustanovitvijo podjetja pod imenom Adria Aviopromet, kasneje bolj znana kot Adria Airways. Decembra istega leta so letala Douglas s slovenskim potniki poletela v nebo. Letalstvo se je skozi leta razvijalo z njim pa tudi naš prevoznik, navkljub nekaterim težavam in tegobam. V današnjem času ni nobena razdalja nepremagljiva v razumnem času, če jo premagujem z letalom.

Namen mojega diplomskega dela je predstavitev preobrata v podjetju Adria Airways. Preobrat v podjetju je bil potreben zaradi težav, ki jih je prinesla osamosvojitve Slovenije Adria Airways. Predstavila bom teorijo preobrata, nato pa še sanacijske načrte za podjetje Adria Airways. S primerjavo bom ugotavljala, ali so se v načrtu zgledovali v celoti po teoriji, ali so opazne kakšne razlike, ter kako je bil preobrat v primeru Adria Airways resnično izveden.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila zgodovino Adrie, ki je edini slovenski letalski potniški prevoznik. Opisala bom njeno skoraj petdeset letno zgodbo, ki ni bila vedno prijetna. Da je postala uspešen letalski prevoznik, ki se ne bori z rdečimi številkami, je morala premagati na poti do uspeha kar nekaj kriz.

Za zgodovino bo predstavljena teorija preobrata. S preobratom se trudimo izboljšati poslovanje podjetja, tako da obnovimo organizacijsko strategijo. V tem delu bo predstavljen teoretični vidik, kako podjetju s težavami pomagati vzpostaviti pozitivno poslovanje. V prvi fazi se odločimo za preobrat ter se dogovorimo z upniki. V drugi pa naredimo načrt preobrata in ga poizkušamo uspešno izpeljati.

V zadnjem delu bodo predstavljeni sanacijski načrti za Adria Airways. Povzela bom tri predloge za sanacijo, od tega sta bila dva slovenska, eden pa iz tujine. Zanimivo je, da ima vsak svoje predloge in zamisli za rešitev podjetja. Vendar se vsi strinjajo, da je potrebno preurediti floto in znižati stroške, da bo Adria učinkovito delovala. Načini, kako to doseči, pa so različni.

## 1 ZGODOVINA ADRIE AIRWAYS

### 1.1 USTANOVITEV PODJETJA IN NJEGOVI ZAČETKI

Podjetje Adria Airways je bilo ustanovljeno leta 1961 pod imenom Adria Aviopromet. V svoji floti je imela letala tipa Douglas DC-6, ki so se uporabljala za čarterske polete proti

letoviščem jadranske obale. Odločili so se za nakup rabljenih letal (40 let Adrie Airways, 2001). Prvi let z domačo posadko so opravili decembra istega leta. Večina letov je bila opravljenih v poletni sezoni, preostanek leta pa so bila letala večinoma prizemljena. V sedemdesetih letih je Adria povezala Ljubljano z glavnimi mesti Jugoslavije. Zaradi povpraševanja izseljenskih organizacij so pričeli z letenjem v ZDA in Kanado (40 let Adrie Airways, 2001). Leta 1967 je podjetje prvič zašlo v veliko krizo, ki se je leto kasneje končala s stečajnim postopkom. Decembra istega leta se je Adria Aviopromet preimenovalo v Inex-Adria Aviopromet, ker se je pripojila podjetju Interexport, in kupila prvo reaktivno letalo model Douglas DC-9. Prva redna linija je potekala na relaciji Ljubljana – Beograd – Ljubljana od septembra 1969.

V sedemdesetih je Adria največ letov opravila za nemško tržišče, prav tako pa je povečala število poletov v Veliko Britanijo, Španijo in Francijo (40 let Adrie Airways, 2001). Prva velika nesreča podjetja se je zgodila 10. septembra 1976 nad Zagrebom, kjer je umrlo 176 ljudi zaradi trčenja dveh letal (Fatal Events Since 1970 for British Airways, 2008).

V začetku osemdesetih je podjetje okrepilo svojo floto z nakupom treh novih letal MD-80. Leta 1983 Adria je vzpostavljena prva redna mednarodna linija, Ljubljana - Beograd – Larnaca – Beograd - Ljubljana. Sledila je nadaljnja širitev mreže s poleti v München, London in Pariz, kar je Adrii omogočilo, da je leta 1987 prepeljala 1.740.000 potnikov (Adria Airways, 2008). 1986 je Adria izstopila iz sistema Inex in se preoblikovala v samostojno podjetje pod imenom Adria Airways (40 let Adrie Airways, 2001). V tem času postane članica IATA (Zgodovina IATE, 2008), to je mednarodno združenje za zračni promet (*International Air Transport Association*), ki združuje zasebne letalske prevoznike. Konec osemdesetih se je podjetje odločilo za nov nakup letal, tokrat so bila to Airbus A320 (Majkovski, 2006). Kmalu po nakupu so se začele pojavljati tehnične napake. Možen razlog okvar bi lahko bil ta, da je bila Adria šele drugo podjetje na trgu, ki je uporabljalo to vrsto avionov. Poleg težav pa jo je bremenil še neugoden kredit (Majkovski, 2006). Proti koncu tega desetletja se je začela stagnacija v jadranskem turizmu, kar se je poznalo tudi na letalskem prometu. Ker so v podjetje začeli prihajati Airbusi A320, so morali zaradi prevelike flote odprodati letala MD-80 (40 let Adrie Airways, 2001).

1. decembra 1981 se je zgodila največja slovenska letalska nesreča. Letalo DC-9 je letelo proti letališču na Korziki in treščilo v goro San Petro. V letalu je bilo 180 potnikov s posadko, med katerimi ni bilo preživelih. Vzrok letalske nesreče še danes ni popolnoma pojasnjen. Zaradi zahtevnega terena se je čiščenje ostankov razbitin zavleklo za šestindvajset let (Akcija Korzika, 2008).

## 1.2 OSAMOSVOJITEV SLOVENIJE IN POSLEDICE ZA ADRIO

Po osamosvojitvi Slovenije in recesiji v letalstvu se je Adria Airways znašla v težavah. Prvi problem se je pojavil, ko je dobila prepoved letenja za obdobje treh mesecev. Po končani

prepovedi Uprave za civilno letalstvo Jugoslavije, ki je takrat še imela pristojnosti v slovenskem zračnem prostoru, se je morala Adria Airways postaviti na noge. Šele januarja 1992 so Adria letala zopet vzletela. Z razpadom Jugoslavije so izgubili večino tedanjega trga, tako so leta 1991 prepeljali samo 700 tisoč potnikov, leto kasneje pa le 333 tisoč (Pavlin, Urbanija & Žitko, 1995, str. 8). Drugi problem je bil, da čarterski poleti na Jadran niso bili več mogoči, saj to ni bilo več državno ozemlje. Poleg tega pa slednje destinacije niso bile več zanimive za turiste z Zahodne Evrope. Adria si je morala poiskati nove trge in proge za svojih trinajst letal. S čarterskih so se preusmerili na redne proge, kar je povzročilo zmanjšanje prihodkov, procentualno glede na celotne prihodke, s prejšnjih 90 na 70 odstotkov. V tem času se je vzpostavilo sodelovanje z letalskim prevoznikom Air France. Skupaj tržita progo Ljubljana – Pariz – Ljubljana, kjer si vse stroške in prihodke delita, vendar na njej leti samo Adria (Pavlin, 1997, str. 22).

### 1.2.1 POMOČ AGENCIJE ZA SANACIJO BANK IN HRANILNIC

31. decembra 1992 je Adria obveznosti prevzela Agencija za sanacijo bank in hranilnic, prenesen dolg je znašal 99,675 milijonov tolarjev (Pavlin, et al., 1995, str. 8). Agencija za sanacijo bank in hranilnic je bila ustanovljena leta 1992 z nalogo vrnitve solventnosti bank in jih pripraviti na privatizacijo (Štiblar, 1996, str. 27-30). Vendar pa je pomagala tudi nekaterim drugim slovenskim podjetjem. Leta 1994 se Adria in agencija dogovorita za načrt sanacije, ki naj bi se končal leta 2000. Lastninjenje naj bi potekalo v dveh fazah. V prvi fazi bi država postala sto odstotni lastnik družbe, deset odstotkov delnic bi odstopila zaposlenim za menjavo njihovih certifikatov. Druga faza naj bi potekala potem, ko Adria ne bi več poslovala z izgubo in bi predstavljala dokapitalizacijo podjetja (Pavlin, et al., 1995, str. 8).

Leta 1994 Adria ponovno doseže poslovne rezultate, ki jih je imela pred krizo. Vendar pa je poslovni izid negativen, največji razlog temu je visoka amortizacija letal (Amon, 1995, str. 5). Na drugi strani sanacija podjetja poteka uspešno, saj naaj bi Adria že naslednje leto sama odplačevala dolg (Uspešno tekoče poslovanje Adria Airways, 1994). Adria ima vedno več poletov na rednih progah, sestava potnikov se namreč spremeni, saj ne letijo več samo s čarterskimi poleti, ker jih je kar polovica od pol milijona prepeljanih uporabljalo redne proge. S prodajo štirih avionov MD 82 so s 41,2 milijoni tolarjev odplačali skoraj polovico svojega dolga (Pavlin, et al., 1995, str. 10). Agencija za sanacijo bank in hranilnic pripravlja potek lastninjenja, vendar bi še zmeraj večji delež podjetja obdržala ona sama. Izda 200.000 delnic v vrednosti 400 milijonov tolarjev (Pavlin, 1997, str. 22) in jih odkupi s terjatvami Adria, ter tako postane 100 odstotni lastnik družbe. Vse do junija 1998 ostane lastniška struktura enaka, dokler ne vstopi NLB d.d., ki pridobi 9 odstotni delež podjetja (40 let Adria Airways, 2001).

Leta 1995 je Adria Airways zadolžena za posojilo v velikosti 38 milijonov tolarjev, ima 33,5 milijonov tolarjev nepokritih izgub izpred dveh let in leta poprej in 70 milijonov tolarjev, ki si jih je izposodila za nakup treh Airbusov (Pavlin, et al., 1995, str. 8). Pri sanaciji dolga računa na pomoč države, vendar pa Adria ni edini letalski prevoznik, ki je v rdečih številkah. S tem

problemom se borijo tudi velike državne letalske družbe Francije, Grčije, Irske, Portugalske, ki prav tako dobivajo finančno pomoč s strani države. Naslednji trn v peti Adrie je prevelika flota, saj sta kljub odprodaji štirih letal MD 82 še zmeraj dve letali preveč za sedanje potrebe. Največje breme so predstavljala letala DC-9, saj so bila po mnenju Evropske unije že tehnološko zastarela in neprimerna za okolje. Odloči se za odprodajo letal Dash 7 in DC-9 (Adria Airways, 2008). Tretji problem podjetja so predstavljali stroški. Cene goriva so bile pri nas za polovico dražje kot pa npr. v Frankfurtu. Prav tako so po oceni tedanjega direktorja Graška (Pavlin, et al., 1995, str. 9) previsoke letališke takse, turistične takse in cene preletov. Dobra stran tega leta je gotovo začetek sodelovanja z Lufthanso. Grašek kot prednosti navaja prodajo vozovnic drug drugemu, skupne polete in zavzemanje za skupno trženje.

### 1.2.2 ZAČETKI SANACIJSKEGA NAČRTA

Sanacijski program uprave se začne leta 1996 s ciljem, da bi usposobili podjetje za poslovanje po tržnih principih. Poudarek je bil na racionalizaciji in posodobitvi poslovanja ter prilagoditvi flote glede na tržno povpraševanje. Število zaposlenih se je zmanjšalo z 931 leta 1989 na 583 (40 let Adrie Airways, 2001). Konec marca 1996 se zaključi privatizacijski proces podjetja (Adria Airways, 2008).

Floto Adrie leta 1997 sestavljajo trije Airbusi A320, dve letali DC-9 in Dash-7. Problem teh letal je, da so Airbusi preveliki za njene potrebe, ostala dva modela pa sta že zastarela in prehrupna. Za DC-9 je potrebno na nekaterih letališčih plačati kazensko takso, poleg tega imajo zaradi hrupa omejen termin letanja. Dash-7 je prepočasno letalo, ki ne more leteti nad nevihtnimi oblaki in nad določeno višino. Po mnenju komercialnega direktorja Skobirja (Pavlin, 1997, str. 22), bi morala Adria imeti en tip oziroma največ dva tipa reaktivnih letal, ker bi to zmanjšalo stroške nadomestnih delov, motorjev, orodij in pilotske posadke. Z odprodajo dela svoje flote, enega Airbusa ter oba Dash-7, bi Adria poplačala skoraj celoten dolg, ki sedaj znaša 39 milijonov dolarjev. Leto kasneje se Adrina flota poveča za tri Canadair Regional Jet CRJ 200 LR, za njih so odšteli približno 50 milijonov dolarjev, ki so jih financirali z novimi posojili. Ta letala so ekonomična, ker imajo majhno porabo goriva, ter ustrezne hitrostne in višinske zmogljivosti in so primerna za razdalje, ki jih Adria premaguje na svojih progah.

### 1.3 ADRIA AIRWAYS V NOVEM TISOČLETJU

11. september 2001 postane črn datum za letalske prevoznike, saj vse letalske družbe po omenjenem dnevu utrpijo izgube. Največjo škodo so seveda imele ameriške letalske družbe, ki so po podatkih dnevno izgubile med 100 do 250 milijoni dolarjev (Špende, 2001). Tudi Adria je doživela padec na rednih progah, ki imajo povezavo z ZDA, ta je znašal od 8 do 20 odstotkov. Vendar se na koncu leta kriza ni poznala na poslovnem izidu Adrie, saj je imela



753 tisoč evrov dobička in 800 tisoč prepeljanih potnikov, kar je za osem odstotkov manj kot leto poprej (Špende, 2002).

### 1.3.1 EVROPSKI VZDRŽEVALNI CENTER

Leto po krizi je Adria prepeljala 814 tisoč potnikov, kar je dva odstotka več kot leta 2001. Trideset odstotkov potnikov je potovalo z ljubljanskega letališča v Zahodno Evropo. Izpad potnikov na čarterskih poletih so nadomestili z rednimi (Špende, 2003). Med največji uspeh podjetja v tem letu lahko štejemo, da je izbrano za prvi evropski vzdrževalni center za letala Canadair Regional Jet (v nadaljevanju CRJ). Adria opravlja vsa vzdrževalna in servisna dela na vseh tipih letal CRJ (Adria Airways, 2008). Po desetih letih se je ponovno vzpostavila proga Beograd – Ljubljana, sprva naj bi na njej letela samo letala družbe JAT (Znova vzpostavljena letalska proga Ljubljana-Beograd, 2002).

Leta 2000 Adria kupi novo letalo CRJ 200 LR, to je že četrto tega tipa. Tri leta kasneje sledi najem še enega Canadaira pri podjetju Bombardier, ki poveča Adrino floto na osem letal. Direktor Lučovnik trdi, da je najem bolj ekonomično smoteren kot pa nakup, saj nov avion stane približno 22 milijonov dolarjev, najem pa med 100 in 150 tisoči dolarjev mesečno (Špende, 2003). Adria lahko z novo pridobitvijo poveča število poletov na rednih progah in uvede nove, ki so potekale med Ljubljano in Dunajem oziroma Münchnom.

### 1.3.2 ADRIA IN EVROPSKA UNIJA

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se odprle tako kopenske kot zračne meje. Adria je tako dobila vstop na evropsko tržišče, vendar se je treba zavedati, da so to pravico dobile tudi tuje letalske družbe, ki jo prej nismo imele. Države v Evropski uniji namreč ne smejo več štiti svojih nacionalnih prevoznikov. Ena izmed družb, ki se je pojavila na našem tržišču in požela kar nekaj zanimanja, je zagotovo EasyJet. Omenjena družba je nizkocenovni prevoznik, kar pomeni, da ne vključuje vseh podpornih storitev, kot so: prehrana na letalu, prevoz do njega, čiščenja le tega, ipd.. V tem letu je Adria prepeljala malo manj kot 885 tisoč potnikov, kar je pomenilo povišanje za dva odstotka glede na leto 2003. Zagotovo je vzrok za večje število potnikov tudi novo najeto letalo CRJ-200. Njen dobiček je znašal 171 tisoč evrov (Adria Airways, 2008).

### 1.3.3 ČLANSTVO V STAR ALLIANCE

S 15. decembrom 2004 Adria je vstopila v globalno združenje Star Alliance, ki jo je ustanovilo pet letalskih družb leta 1997. Ideja družb je bila, da bi kar najbolj olajšali premagovanje razdalij poslovnem. Njihova vizija je bila povezati svet z letalskimi prevozniki, kar bi omogočilo lažje potovanje in krajše čakalne dobe pri prestopanju. Da je

združba zares globalna, nam pove podatek, da z njo potuje kar četrtnina vseh letalskih potnikov (Ten years of Star Alliance, 2008).

Konec leta je bilo 406 tisoč delnic razdeljenih med 59 delničarjev. Največji delež je pripadal Kapitalski družbi (v nadaljevanju Kad), saj je znašal 56 odstotkov. Slovenska odškodninska družba (v nadaljevanju Sod) je imela petino delnic, Daimond d.d. 6 odstotkov, Zvon Dve holdning d.d. 5,5 odstotkov, Infon ID d.d. pa je imel 5 odstotkov. Preostali del je bil razdeljen med Zvon Ena ID d.d., zaposlene, Zlata Moneta I, Individa d.o.o. in fizične osebe (Letno poročilo 2004).

Adria je z dolgoročnim kreditom kupila novo letalo CRJ-200LR s petdesetim sedeži, ki je poletelo februarja 2005. Njena flota ima po nakupu pet letal CRJ -200LR in enega v najemu, tri Airbuse A320 in CRJ -100LR, ki pa je prav tako najet. Število potnikov, ki jih je prepeljala, je 944 tisoč. Končajo tudi z izgradnjo novega hangarja za servisiranje letal CRJ. Denarni prilivi od servisiranja petinosemdesetih letal so predstavljali 7 odstotkov vseh prihodkov, kar znaša približno 2.300.300 tisoč tolarjev. S podjetjem Air France so podpisali dolgoročno pogodbo za pregled letal. Dobiček je po dolgem času negativen, vzrok lahko najdemo v dvigu cen nafte, vstopu Slovenije v EU in rasti tečaja ameriškega dolarja (Letno poročilo 2005). Kljub rasti stroškov si Adria ni smela privoščiti dviga cen letalski vozovnic, saj bi zaradi tega izgubila preveliko število potnikov, ki bi jo zamenjali za nizkocenovnega prevoznika.

S poljskim letalskim prevoznikom so odprli novo redno progo Ljubljana – Varšava. Poleti se izvajajo štirikrat tedensko, vsak prevoznik opravi polovico let. Število čarterskih poletov se je v letu 2005 povečalo za šestinpetdeset odstotkov. K rasti so prispevali predvsem slovenski potniki, ki so se v večjem številu kot leto poprej odpravljali v tujino z letalom. Na drugi strani pa je zaznan nizek padec na rednih progah. S slovensko vlado so se dogovorili za prevoz zaposlenih iz državne uprave na relaciji Ljubljana – Bruselj - Ljubljana. Podpisana pogodba je bila vredna malo manj kot 300 milijonov tolarjev. Adria redno leti v Bruselj od leta 1998, na teden opravi enajst poletov (Vlada podpisala pogodbo z domačim prevoznikom, 2005).

#### 1.3.4 MILIJON POTNIKOV

Adria Airways v letu 2006 zopet doseže magično število milijon prepeljanih potnikov. Zaradi prenizke zasedenosti letala Airbus A320 so slednjega dali v enoletni najem. Sami pa so najeli dva Boeinga 737-500 za obdobje šestih mesecev oziroma enega leta. Flota Adrie je bila sestavljena iz sedmih letal CRJ -200, dva od njih sta bila izposojena, trije Airbusi A320 in dva najeta Boeinga 737-500. Poleg potniških letal so najeli še dve tovorni letali tipa SAAB-340A. Čeprav je podjetje ustvarilo največ prihodkov pri rednih poletih, ti znašajo sedemdeset odstotkov vseh prihodkov, vidi priložnost tudi pri tovrnem prometu. S partnerskimi podjetji, kot so: UPS, FedEx, Bridges, so vzpostavili linije med Ljubljano in Frankfurtom, Sarajevom, Zagrebom, Beogradom, Liegeom. Poleg tega so uvedli štiri nove redne linije v Barcelono,

Tirano, Rim, Birmingham. Konec leta so novim programom dodali še lete v Kijev. Čarterski poleti, njihovo število se je povečalo za devet odstotkov, so bili v veliki večini zakupljeni s strani naših največjih turističnih agencij. (Letno poročilo 2006).

Z novim vodstvom so se začeli tudi novi načini trženja. Adria je potrebovala nove vire zaslužka, saj je svetovni trend narekoval nižanje cen letalskih vozovnic. Trupe letal so ponudili za reklamno oglaševanje. Prvo podjetje, ki se je odzvalo, je bilo Hit d.d.. Prav nova redna linija Ljubljana – Rim je prepričala vodilne može iz podjetja, da so se odločili za to vrsto promocije. Hit d.d. namreč gosti največ italijanskih turistov, z novim pristopom pa so si želeli pridobiti še večjo prepoznavnost na italijanskem trgu (Letalo Adrie Airways v barvah Hita iz Nove Gorice, 2008). Zaradi pritiska nizkocenovnih prevoznikov so prilagodili tudi cenovno ponudbo kart, primer take akcije je letalska karta, ki stane 99 evrov (Letno poročilo 2006).

### 1.3.5 DOKAPITALIZACIJA

Podjetje je v večinski lasti države, ker imata Kad in Sod skupaj šestinsedemdeset odstotkov družbe. Ostali delničarji so NDF z desetimi odstotki, NFD Holding d.d. s sedmimi odstotki, Ifond ID d.d. s petimi odstotki, Individa d.o.o. z enim in fizične osebe z dvema odstotkoma (Letno poročilo 2005). Decembra 2006 so lastniki potrdili dokapitalizacijo Adrii, dodaten kapital bi znašal deset milijonov evrov (Oštir, 2006). Februarja naslednje leto, se je dokapitalizacija izvedla. Adria je izdala 400 tisoč kosovnih<sup>1</sup> delnic v vrednosti sedemindvajsetih evrov. Sredstva so bila namenjena optimizaciji flote, razvoju tovornega letalskega prevoza in povečanju zmogljivosti pri servisiranju letal (Potrdili dokapitalizacijo Adrie Airways, 2007).

Leta 2007 se je Adrina flota zopet povečala, saj so kupili dve letali CRJ 900 in najeli Boeing 737-400. Cena novih letal je znašala malo manj kot dvajset milijonov evrov za enega. Po novih nakupih je imelo podjetje skupaj že trinajst letal. Poleg nakupa letal je kupila tudi simulator letenja, ki je namenjen šolanju pilotov (Adria Airways, 2008). V tem letu je Adria prepeljala milijon potnikov že v začetku oktobra, kar je za mesec in pol hitreje kot v prejšnjem letu (Adria Airways letos prepeljala že milijon potnikov, 2007). Adria je tudi to leto zaključila z dobičkom, ta pa je znašal 425 tisoč evrov.

Podaljšana je bila tudi pogodba z državno upravo in sicer do leta 2010. Tako je bila Adria odgovorna tudi za letalske prevoze med slovenskim predsedovanjem Evropski uniji (Vlado bosta prevažala Adria in Gio, 2007). Pridobila si je tudi novega naročnika za oglaševanje na trupih letal in sicer Zavarovalnico Triglav d.d.. Za tako vrsto oglaševanja so se odločili, ker je izvirnejše od običajnega reklamiranja. Zavarovalnica ima petino tržnega deleža v jugovzhodni

---

<sup>1</sup> Kosovna delnica je delnica brez nominalnega zneska in se zato ne glasi na znesek ali kvoto, s čimer se prepreči, da bi sprememba osnovnega kapitala s spremembo števila delnic izražala nepravilnost (zneska ali kvote) že izdanih delniških listin (<http://www.evro.si/za-pravne-osebe/delnice/kosovne-delnice/>).

Evropi, z oglasi na letalih pa bi se blagovna znamka še bolj utrdila na prej omenjenih trgih (Letalo Adrie v barvah Zavarovalnice Triglav, 2008). Novost, ki jo je jeseni tega leta uvedla Adria, so bile elektronske vozovnice. Te nam omogočajo nakup vozovnic preko spleta, izbire sedeža in prijave na let kar od doma. Novost naj bi skrajšala čakalne dobe na letališčih (Adria jeseni uvaja elektronske vozovnice, 2007).

### 1.3.6 ADRIA DANES

Adria Airways povečuje število prepeljanih potnikov tudi v letošnjem letu, saj jih je bilo v prvih šestih mesecih že 600 tisoč (Adria Airways, 2008). Povečuje se tudi število letov, tako na rednih, kot tudi na čarterskih progah. Adria ima več kot 220 rednih poletov v vsa večja evropska mesta. Njeno floto sestavlja štirinajst letal: trije Airbusi A320, pet letal CRJ -200, dva CRJ -900, ter v operativnem najemu Boeing 737-500, Fokker 100, CRJ -200 in CRJ -100. Lastniška struktura Adrie je naslednja: sedeminsedemdeset odstotkov je v lasti Kada, Sod ima desetino delnic, Zvon Dva Holding d.d. in NFD Holding d.d. imata vsak po štiri odstotke, Infond ID d.d. in mali delničarji si delijo štiri odstotke, Zvon Ena Holding d.d. pa ima en odstotek delnic (Adria Airways, 2008). V podjetju je bilo junija 698 zaposlenih.

Eden izmed najpomembnejših dogodkov tega leta je zagotovo padec evropskih zračnih meja. Od 30. marca naprej je naša država skupaj s preostalimi osmimi članicami v Schengenskem prostoru, kar pomeni, da na letih znotraj Schengena ne bo več mejnega nadzora. Ostala pa bo varnostna kontrola, ki jo bodo izvajale varnostne službe in ne policija (Padle schengenske meje v zraku, 2008).

## 2 PREOBRAT

Preobrat je organizacijska obnovitvena strategija, ki je uporabna v situacijah, ko ima podjetje v svojem poslovanju resne težave (Coulter, 1997, str. 272). Po Tajnikarju (2000, str. 246) je glavna značilnost preobrata, da pride do zamenjave managerjev in nastavitve novih. Pri preobratu podjetja poznamo dve fazi, prva je relativno kratka in se imenuje prva pomoč, druga, ki traja daljše obdobje, pa ima znotraj sebe še tri faze: načrtovanje preobrata, kratkoročni preobrat in dolgoročna stabilizacija poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 247).

### 2.1 PRVA POMOČ

Prva pomoč je faza, ki jo moramo v preobratu nujno izpeljati. Prvo vprašanje, ki si ga postavimo je, ali je preobrat v podjetju smislen. Priti moramo do zaključka, da je reševanje podjetja smiselno in izvedljivo, drugače se sprijaznimo z neuspehom. Faza prve pomoči traja od enega do treh mesecev, nikoli pa ne sme biti daljša od pol leta. V tem času preučimo položaj podjetja in analiziramo njegove poslovne funkcije. Ker za analizo in iskanje rešitev

potrebujemo čas, moramo podjetju v fazi prve pomoči omogočiti preživetje. Zato se moramo dogovoriti z upniki, dobavitelji in kupci, da nas v tem obdobju ne bodo terjali za plačila (Brigham, 1995, str. 555).

Najpomembnejši upnik, s katerim se moramo dogovoriti glede plačil, je zagotovo kreditodajalec. Če nismo sposobni odplačevati obveznosti, lahko zahteva stečaj podjetja. Ponavadi se sklene dogovor o neplačevanju glavnice za določeno obdobje. Obresti se v tem času plačujejo, le redkokdaj temu ni tako. V fazi prve pomoči se mora podjetje dogovoriti s kreditodajalcem o bodočih pogojih servisiranja dolga. Če ne pride do dogovora, preobrat ni smiseln (Brigham, 1995, str. 556)

Prav tako moramo priti do dogovora z dobavitelji. V času prve pomoči naj bi podjetje plačevalo samo tekoče obveznosti, starih terjatev pa ne. Za poplačila slednjih se dogovorijo po koncu obdobja prve pomoči. Kupcem, ki so nam že dali predplačilo za naše produkte, poizkušamo proizvesti naročene produkte. S tem zmanjšujemo obveznosti do kupcev. Če tega ne moremo zagotoviti, se z njimi dogovorimo o izdelavi produktov po obdobju prve pomoči.

Pri prvi pomoči je potrebno izdelati bilanco tokov in jih skrbno nadzorovati. Čeprav ima podjetje dogovor z upniki o neplačevanju, mora paziti na svojo likvidnost. Pomembno je, da pride do dogovora s kupci, ki imajo nepoplačane dolgove, saj se likvidnost podjetja povečuje, če se zmanjšujejo terjatve do kupcev. Prav tako pa moramo v tej fazi izdelati načrt izpeljave preobrata (Tajnikar, 2000, str. 250).

## 2.2 NAČRTOVANJE PREOBRATA

Faza načrtovanja preobrata je zelo kratka, saj naj bi po Tajnikarju (2000, str. 251) trajala samo od deset do dvanajst delovnih ur. Potrebno je izdelati poslovni načrt, v katerem moramo opredeliti vse poslovne funkcije. Opraviti moramo tudi natančno analizo trga, v katero so vključene konkretne pogodbe, predpogodbe in dogovori s kupci za prihodnje obdobje. Izračunati moramo prihodnje stroške, ki poleg materiala in dela, vključujejo tudi reklame, posrednike in stroške prodajne poti. Ugotoviti je potrebno, kakšne so možne bodoče količine blaga in koliko kupcev je pripravljeno kupiti naše izdelke. S temi podatki poizkušamo kar najbolj natančno določiti še prihodke. Na podlagi vseh teh podatkov izračunamo mesečne denarne tokove za obdobje enega leta. Prav tako pa izdelamo bilanco denarnih tokov za celotno trajanje preobrata. Ne smemo pozabiti še na spremembe v organizaciji in kadrih.

V poslovnem načrtu moramo ugotoviti, kje je vzrok težav v podjetju, ter kako jih odpraviti. Pri pregledu bilance lahko odkrijemo tri tipične razmere, ki so vzrok težav. To so: negativen trajni kapital, izgube pri operativnem poslovanju ali izgube pri finančnem poslovanju.

Prva težava je v tranzicijskih državah pogost pojav. Razlog, da je trajni kapital negativen, so izgube v preteklosti. Edina rešitev je dokapitalizacija podjetja z novim trajnim kapitalom.

Priliv novega kapitala sam po sebi še ne pomeni, da podjetje v bodoče ne bo ustvarjalo novih izgub. Da do tega ne bo prišlo, moramo v podjetju ustvariti primerne razmere (Tajnikar, 2000, str. 252).

Ko so odhodki večji od prihodkov, oziroma ima podjetje izgubo, govorimo o izgubi pri operativnem poslovanju. Če ima podjetje dalj časa izgubo, lahko pride do prej opisane težave. Za rešitev izgub v operativnem poslovanju imamo več možnosti. Prva je, da povišamo cene naših produktov, kar poveča prihodke, odhodki pa ostanejo nespremenjeni. Naslednja rešitev je znižanje stroškov in mezd, kar posledično zmanjša odhodke, prihodki pa ostanejo enaki. Zadnja možnost, ki je značilna za kratkoročni preobrat, pa je povečanje količine v proizvodnji in prodaji. S tem se zvišajo tako prihodki kot odhodki, vendar se ponavadi prvi povečajo za več kot drugi. Če moramo poleg teh ukrepov tudi investirati, govorimo o dolgoročnem preobratu (Tajnikar, 2000, str. 253).

Tretji primer nastane, ko imamo prihodke manjše od odhodkov in finančne prihodke nižje od finančnih odhodkov. Ko se to zgodi, pravimo, da ima podjetje izgubo pri finančnem poslovanju. Do opisane izgube pride, ko ima podjetje nižje cene terjatev kot pa cene obveznosti in ko ima po obsegu več dolgov kot pa terjatev. Do tega največkrat pride, ker je podjetje zadolženo z dragimi krediti. Rešitev problema je v prestrukturiranju obveznosti. Dražje kredite moramo zamenjati s cenejšimi, povečati moramo likvidnost podjetja in zvišati delež trajnega kapitala. Važno je, da zmanjšamo potrebo po zadolževanju, ter znižamo obremenitve, ki izhajajo iz financiranja poslovanja z dolžniškim kapitalom (Tajnikar, 2000, str. 254).

Preden končamo načrt preobrata, moramo poravnati vse dogovorjene obveznosti iz obdobja prve pomoči. Tako s kreditodajalci kot z dobavitelji se je potrebno dogovoriti o nadaljnjih plačilih zapadlih obveznosti. V poslovnem načrtu zapišemo, kako bomo prišli do uspešnega preobrata in z njim rešili podjetje, saj je pomembno, da verjamejo v načrt tako upniki kot vodstvo podjetja (Tajnikar, 2000, str. 254).

### 2.3 KRATKOROČNI PREOBRAAT

Pri kratkoročnem preobratu poizkušamo izboljšati uspešnost poslovanja ob nespremenjenih proizvodnih zmogljivostih in delovni sili. Z ukrepi bi morali izboljšati denarni tok in profitnost proizvodnje, vendar pa ta faza ne vključuje novih investicij ali kadrovske sprememb. Za povečanje uspešnosti imamo dve možnosti. Prva, za katero je potrebno več časa, je povečanje prihodkov podjetja na račun zvišanja cen oziroma povečanja prodajne količine. Druga, ki je takoj izvedljiva, pa je znižanje stroškov. (Bennet, 1989, str. 11)

Za povečanje prihodkov moramo ugotoviti, če so cene postavljene dovolj visoko. Če temu ni tako, jim določimo višjo vrednost s pomočjo novih kalkulacij. V popolni konkurenci so cene dane, zato moramo ugotoviti, če se jih da zvišati. Dvig cen lahko dosežemo s spremembami v

načinu prodaje ali plačilnih pogojih in s spremembami v kakovosti proizvodov ali storitev. Prav prenizko postavljene cene so ponavadi vzrok za težave v podjetju. Ohraniti želimo kupce, ki imajo dobro plačilno disciplino, saj redni denarni tok dviguje likvidnost podjetju (Tajnikar, 2000, str. 255).

Pri povečevanju količin moramo paziti, da podjetje ne zaide v še večje težave. Ta strategija je smiselna samo, če ima podjetje zelo velik delež fiksnih stroškov. Ugotoviti moramo, ali se z zvišanjem proizvodnje niža delež fiksnih stroškov na enoto proizvoda. Če temu ni tako, se tej taktiki izognemo (Tajnikar, 2000, str. 256).

Pri zniževanju stroškov je prva stvar, ki jo naredimo, pregled zalog materialov, polizdelkov, nedokončane in končane proizvodnje. Vse kar ne potrebujemo v proizvodnji prodamo, saj se z novim prilivom denarja zvišuje likvidnost podjetja. Potrebno je narediti tudi inventuro zgradb in opreme, ter prav tako prodati vse, kar ne potrebujemo v proizvodnji. Z opazovanjem tako proizvodnih kot neproizvodnih stroškov iščemo odstopa od določenih normativov. Če jih najdemo, je potrebno stroške spraviti na predpisano raven. Pri presežku delovne sile moramo zmanjšati število zaposlenih (Tajnikar, 2000, str. 256).

Za zniževanje stroškov potrebujemo natančne informacije. S spoznavanjem strukture podjetja opredelimo stroškovne centre, ki jih lahko definiramo na več načinov, glede na dejavnost, zaposlene, posamezne stroje, posamezne proizvode, ipd.. Ko jih opredelimo, spremljamo stroške in jih poizkušamo znižati. Stroške pa lahko razdelimo tudi glede na proizvodnjo. Neposredni stroški nastajajo pri proizvodnji, posredni pa niso vezani na posamezno dejavnost (Tajnikar, 2000, str. 257).

Pri predračunskem financiranju se za vsako obračunsko obdobje opredeli sredstva za pokrivanje posrednih stroškov. Zaposleni morajo zaradi tega pojasniti in utemeljiti porabo denarnih sredstev. Podobno lahko storimo tudi z upravnimi stroški. Če delo v upravi natančno opredelimo, bi se morali stroški zmanjšati. Potrebno je pregledati administracijo in čim bolj racionalizirati njeno delovanje. Namen vsega tega je, da naredimo delovanje podjetja bolj učinkovito (Tajnikar, 2000, str. 258).

Da bi znižali stroške proizvodnje, moramo poznati namen proizvoda. Ko pridemo do odgovora, lahko iščemo načine, kako bi proizvod izdelali ceneje. Med možnimi rešitvami so menjave materialov s cenejšimi surovinami, druge proizvodne metode, uporaba že proizvedenih sestavnih delov, ipd.. Če pri pregledu delovne sile ugotovimo, da imamo na delovnih mestih zaposlene ljudi z neustrezno izobrazbo, jih zamenjamo. Enako moramo pregledati ustreznost strojev v proizvodnji. Tukaj ni določenega pravila, kaj bolj ustreza našemu podjetju. Lahko dosežemo boljše poslovne učinke s starimi ali novimi stroji. Oddelek za nabavo skrbi, da proizvodnja lahko deluje, zato mora biti vedno dovolj zalog na razpolago, vendar pa mora paziti, da le te ne postanejo prevelike (Tajnikar, 2000, str. 260).

Pri prodaji in marketingu znižujemo stroške pakiranja, popustov, posebnih ponudb za zaposlene, itd., nikakor pa ne smemo znižati izdatkov za reklame. Potni stroški ne zavzemajo velikega deleža med stroški, vendar to ne pomeni, da jih ne poizkušamo kar čimbolj racionalizirati.

## 2.4 DOLGOROČNA STABILIZACIJA POSLOVANJA

Pri zadnji stopnji preobrata naj bi zagotovili razmere, ki omogočajo stabilno in uspešno poslovanje podjetja. To dosežemo s spremembami v kakovosti in obsegu proizvodnih zmogljivosti ter delovni sili, prav tako spremenimo organizacijo podjetja in strukturo kapitala. Tajnikar (2000, str. 262) pravi, da je potrebno poiskati nov management in na novo investirati.

Pri menjavi managementa ni potrebno zamenjati celotne ekipe. Najbolje je, da naredimo kombinacijo novo zaposlenih ljudi in že zaposlenih uspešnih delavcev. Pri velikih podjetjih se menjava izvede dokaj hitro in neproblematično. Problem se pojavi pri majhnih podjetjih, saj ima funkcijo lastnika in managerja ponavadi ena in ista oseba. Vsak človek težko misli slabo o sebi in o svojem delu, zato se največkrat zgodi, da se zaradi slabega vodenja majhna podjetja zaprejo.

Z novim kapitalom posodobimo strojno opremo. Namen novih investicij je znižanje stroškov in povečanje konkurenčnosti. Izogibamo se investicijam, ki izboljšujejo pogoje dela ne pa produktivnosti. Dobrodošle so tudi investicije za nove dražje proizvode, saj so lahko slednji na trgu bolj zanimivi (Tajnikar, 2000, str. 263).

## 3 SANACIJSKI PROGRAMI ADRIE AIRWAYS

Adria Airways se je v prvi polovici devetdesetih let spopadala s težavami, ki jih je v veliki meri povzročila osamosvojitve Slovenije. V poglavju sledi predstavitev treh sanacijskih programov za Adria Airways. Dva načrta sta bila pripravljena s strani slovenskih strokovnjakov, tretjega pa je napisalo ameriško podjetje International Finance Corporation. Pri načrtih bom najprej predstavila, kaj je po mnenju avtorjev sanacijskih programov v podjetju problematično, nato bom opisala predlagane ukrepe ter končala z idejo, kakšno naj bi bilo podjetje po ukrepih.

### 3.1 SLOVENSKI SANACIJSKI PREDLOG

Že v uvodu sanacijskega programa se avtorji le tega zavzamejo za podporo Adrii in so mnenja, da bi bila njena ukinitve nesmiselna za Slovenijo. Zagovarjajo mnenje, da vsaka država potrebuje svojega letalskega prevoznika. Po njihovi oceni je strošek finančne pomoči nižji kot pa ustanovitev novega letalskega podjetja, ker bi slednje morale pridobiti vsa znanja



in večine povezane z letalstvom na novo. V prvem delu sanacijskega načrta, ki je bil napisan septembra 1992, so napisali ukrepe za težave v podjetju, v drugem delu, ki je nastal štiri leta kasneje, pa so se osredotočili samo na prenavo flote Adria Airways (Slovenski sanacijski predlog, 1992).

### 3.1.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Adria Airways je leto 1991 zaključila s 64 milijoni dolarjev izgube. Vse obveznosti iz tujih kreditov, ki so znašale 39 milijonov dolarjev, je plačala Ljubljanska banka. Krivdo za tako slabe rezultate lahko naprtno različnim dejstvom. Z osamosvojitvijo je Adria izgubila najpomembnejši trg, ki je bil prevoz turistov na jadransko obalo. Propadel pa je tudi dogovor o izposoji dveh letal A320 z Adria posadko Egiptu. Veliko škodo ji je povzročilo zaprtje zračnega prostora nad Slovenijo s strani Zvezne uprave za kontrolo letenja. Poleg tega pa ji je bila odvzeta usposobljenost za opravljanje civilnega zračnega prometa, ki je trajala od 24. oktobra 1991 do 16. januarja 1992. Prizemljitev letal je povzročila veliko finančno izgubo. Čeprav so Adria povrnili materialno škodo, ki jo je utrpela v napadu jugoslovanski letal, bi morala v prihodnjih letih zavarovalnici plačevati višjo premijo. Letala, ki so bila poškodovana v napadu, več mesecev niso letela. Za izgubo prizemljenih letal ni dobila nobene odškodnine.

Po 16. januarju 1992 je Adria ponovno začela leteti. Obnovila je mednarodne redne linije in turistične čarterske polete iz Slovenije. Zaradi vojne na ozemlju bivše Jugoslavije, Adria še zmeraj ni imela poletov na Jadransko obalo. Vendar so bile vzpostavljene nekdanje redne proge Ljubljana – Skopje in Ljubljana – Split. Poleg omenjenih prog je imela redne lete v München, Frankfurt, Dunaj, London, Pariz, Tirano, Istanbul, Zürich in Moskvo. Adria je v prvi polovici leta prepeljala 21 tisoč potnikov kar je polovica vseh kapacitete letal.

V tem obdobju je bila svetovna letalska panoga v krizi. To se je odražalo tudi ne ceni rabljenih letal, ki so se znižale. Ker je bila Adria flota prevelika za takratno povpraševanje, je svoja letala, v večini s svojo posadko, dajala v najem drugim letalskim družbam. Potrebno je priznati, da je bila pri tem zelo uspešna, saj je bila večina prevoznikov s prevelikimi kapacitetami.

Adria se je na krizo, ki se je začela z osamosvojitvijo Slovenije, odzvala tako, da je sprejela program za zmanjšanje stroškov. V dobrem letu je znižala število zaposlenih za devetnajst odstotkov, kar je predstavljalo približno 180 zaposlenih. Plače so se v času prepovedi letenja znižale za trideset odstotkov. Vendar jih je tudi po prepovedi le počasi zviševala na prejšnjo raven. Z reorganizacijo dela je znižala število nadur skoraj na nič, kar ji je prihranilo kar nekaj denarja. Višino deviznih dnevnic je znižala dvakrat po deset odstotkov. Poleg tega je Adria zmanjšala izdatke za reklame, službena potovanja in pisarniški material. Potrebno je omeniti, da letalska podjetja na nekatere stroške nimajo vpliva, kot na primer na gorivo.

Adria je, s svojimi 300 tisočimi prepeljanimi potniki, ustvarila 37 milijonov dolarjev prihodkov. Kljub boljšim finančnim rezultatom, je poslovni izid julija 1992 prikazoval izgubo v višini 28 milijonov dolarjev. Vzrok za neuspeh najdemo v podatku, da so polovico stroškov predstavljala amortizacija in obresti. Ker Adria ni bila sposobna plačevati mesečnih obrokov kredita, je slednje krila Ljubljanska banka, ki je bila garant za njene inozemske kredite. Za obveznosti je morala plačati petnajst milijonov dolarjev.

Iz analize poslovanja podjetja so avtorji sanacijskega načrta prišli do zaključka, da je bil krivec za probleme v podjetju predimenzionirana flota. Vzrok temu je bila izguba glavnih trgov Adrie Airways. Razlog, da Adria ni prodala odvečnih letal, so bile prenizke cene letal, ki so drastično padle zaradi krize v civilnem letalstvu (slovenski sanacijski program, 1992).

### 3.1.2 UKREPI

Za leto 1993 je Adria predvidevala, da bo opravila 9.300 letov in z njimi prepeljala 540 tisoč potnikov. Flota, ki bi zadostovala omenjenim potrebam, naj bi bila sestavljena iz treh letal DC-9, MD-80 in dveh DCH-7. Dve letali MD-80 skupaj s posadko bi dali v dolgoročni najem v Nemčijo. Preostala letala bi skupaj s krediti prevzela država, ki bi jih lahko dajala v kratkoročne najeme. Rasti cene letal, ki so bile predvidene za leto 1993, bi državi ob prodaji omogočile realizirati dobiček. Odkup letal s strani države naj bi bil nujen, ker ne Adria ne Ljubljanska banka nista imeli dovolj finančnih virov za plačevanje obrokov kredita.

Še naprej bi morala zmanjševati število zaposlenih. Naslednji predlog se nanaša na plačane obroke kredita s strani Ljubljanske banke. Ker jih Adria nikakor ne bi mogla poplačati, bi za ta znesek država izdala obveznice banki in s tem pridobila večinski lastniški delež.

Konec leta 1991 je imela Adria trinajst letal, tri DC-9, pet MD-80, tri A320 in dve DHC-7. Štiri leta kasneje je prodala šest svojih letal in sicer vsa MD-80 in enega DC-9. S kupnino je poplačala del dolgov Agenciji Republike Slovenije za sanacijo bank in hranilnic. Vendar je analiza trga pokazala, da bi Adria potrebovala šest reaktivnih letal.

Adria je leta 1996 potrebovala dve letali s petdesetimi sedeži. Reaktivni letali Canadari CRJ-200 bi zamenjali zastareli turbopropelerski letali DHC-7. Prav tako bi potrebovala dve letali s petdeset do osemdesetimi sedeži, vendar na trgu ni bilo primernih letal. Ta segment bi lahko pokrila s svojimi DC-9, vendar imajo ta letala na nekaterih letališčih omejen čas letenja zaradi hrupa. Poleg tega so bila letala stara že sedemindvajset oziroma triindvajset let. Kljub nakupu opreme proti hrupu, ki bi stala tri milijone dolarjev, se potniki ne bi počutili varne v tako starih letalih. S to rešitvijo ne bi bile zadovoljne tudi države Evropske unije, saj so vedno večjo pozornost namenjale problematiki emisij škodljivih plinov. Ostane še segment letal nad osemdesetimi sedeži. Letalo A320 jih ima 150, kar je za Adrine potrebe preveč, saj bi jih potrebovala le od sto do sto dvajset. Primerna zamenjava je bilo letalo Boeing-737, če bi bila menjava smiselna in ekonomična, ugotovimo s primerjavo stroškov. Nakup novega letala bi

stal 33 milijonov dolarjev, saj se rabljenih ni dalo dobiti. Operativni stroški na leto bi bili od letala A320 za 1,3 milijone dolarjev nižji. Adria je imela za A320 že izšolano osebje ter potrebne rezervne dele. Pri novem letalu bi morala vse to pridobiti, kar bi jo stalo šest milijonov dolarjev. Krediti v višini 55 milijonov dolarjev naj bi bili za A320 v celoti poplačani v petih letih. Ob nakupu novega letala bi se odplačevanje povišalo na dvajset let. Ob vseh predstavljenih dejstvih bi bilo za Adrio bolj smiselno, da bi obdržala letala A320.

Flota bi bila po naštetih spremembah sestavljena iz treh A320, dveh novih letal CRJ -200 in enega DC-9. S prodajo drugega letala DC-9 bi zaslužili tri milijone dolarjev, ki bi jih porabili za orodja in šolanje na novih Canadairih. S kupnino od letal DHC-7 bi pokrili eno in pol letno najemnino obeh CRJ -200. Ko bi drugo letalo DH-9 doseglo petindvajset let, bi ga zamenjali za še enega CRJ -200. S to floto bi lahko Adria delovala nadaljnjih petindvajset let.

### 3.1.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH

Če bi se vsi zgoraj navedeni načrti izpolnili, bi morala Adria v letu 1993 doseči pozitiven finančni rezultat v višini 28 tisoč dolarjev. V načrtu se predpostavlja, da bi bila država voljna in zmožna priskočiti na pomoč. Avtorji predlagajo, da bi se izdale državne obveznice Ljubljanski banki s tem bi država postala večinski lastnik Adrie.

Pri predvideni floti, ki bi bila sestavljena iz treh A320, dveh letal CRJ -200 in enega DC-9, je izračun prikazal naslednjo finančno sliko. Planirano število prepeljanih potnikov je bilo 600 tisoč. V prihodkih, ki znašajo 1,3 milijona dolarjev, so všteti prihodki iz storitve prevoza, vzdrževanje in šolanje za druga podjetja ter posoja pilotov in mehanikov. Splošni stroški bi se znižali za en milijon dolarjev, plače pa za dva. Nižji stroški za plače bi bili posledica zmanjševanja števila zaposlenih s 776 na 640. S prodajo DC-9 bi zaslužila šest milijonov dolarjev, vendar pa bi morala za mesečno najemnino CRJ -200 odšteti mesečno 150 tisoč dolarjev. Tudi v letu 1997 so računali na pomoč države. Slednja naj bi namenila 8,9 milijonov dolarjev, kar bi pokrilo dobro polovico mesečnih obrokov kredita za letala A320. Adria pa bi namenila malo manj kot sedem milijonov dolarjev za anuitete.

Z odklonitvijo državne intervencije bi podjetje imelo za 24 milijonov dolarjev izgube. Z veliko možnostjo bi se zgodile naslednje situacije. Adria in Ljubljanska banka bi skupaj prosili za odlog plačila pri upniku, kar bi povzročilo še višje obveznosti v prihodnje. Druga rešitev, ki ni zelo verjetna, bi bila sprememba pogojev financiranja. Če bi bila pogajanja neuspešna, bi se lahko Ljubljanska banka razglasila za nesolventno, saj ni imela zadostnih sredstev za poplačilo obveznosti. Zadnja možnost je bila stečaj Adrie, kar pomeni, da bi banka prevzela vse zapadle kredite podjetja, saj je njen garant. Z odprodajo Adrinega premoženja banka verjetno ne bi dobila zadosti finančnih sredstev za pokritje celotnih obveznosti do tujine. Kot sem omenila že zgoraj, so se zaradi krize rabljena letala prodajala na trgu pod ceno. Banka bi zato ob takojšnji prodaji izgubila velik delež vrednosti letal.

## 3.2 DRUGI SLOVENSKI SANACIJSKI NAČRT

V naslednjem sanacijskem načrtu, ki je bil spisan decembra leta 1992, niso tako prepričani o obstanku Adrie kot avtorji poprej. Bolj so naklonjeni možnosti za ustanovitev novega podjetja, ki bi ohranil dobre stvari Adrie, slabe pa bi odstranili.

### 3.2.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Kaj je problematično v Adrii Airways, avtorji v sanacijskem načrtu ne opredelijo.

### 3.2.2 UKREPI

V sanacijskem načrtu je predlagano, da bi se Adrina flota zmanjšala s trinajstih letal na tri letala DC-9, ki so že poslovala pozitivno, ter še dodatna tri letala DC-9 in dva MD-82, ki bi za pozitivno poslovanje potrebovala državno subvencijo v višini petih milijonov dolarjev letno.

Predlagal se je postopni stečaj podjetja Adria Airways in ustanovitev novega, ki bi se imenoval Air Slovenia. V novem podjetju bi se zaposlilo od 250 do 300 delavcev iz Adrie, ostale bi se postopoma odpuščalo. Za letenje bi najelo tri Adrina letala DC-9, preostali del flote bi Adria prodala ali dajala v najem drugim letalskim družbam (Drugi slovenski sanacijski načrt, 1992).

Če bi se ustanovilo novo podjetje Air Slovenia, bi začelo poslovati brez dolgov. Delovanje bi se racionaliziralo, prav tako bi lahko opravljalo letalsko funkcijo za Slovenijo. Slabost tega načrta bi bila pridobitev ponovnega statusa letalskega prevoznika in potrebnih pogodb z drugimi državami ter letalskimi podjetji. Odpustilo bi se okoli 500 zaposlenih, kar bi povzročilo socialna trenja.

Adria Airways ima uveljavljeno ime in status v letalski panogi. Ob zavrnitvi prejšnjega načrta bi Adria ostala prevoznik z vsemi bonitetami. Prav tako bi ostale vse obveznosti do upnikov. Težje izvedljiva bi bila tudi racionalizacija in odprava starih razvad. Če bi nadaljevali poslovanje s trinajstimi letali, bi prihodki znašali osem milijonov dolarjev, kar bi poplačalo obresti za založena sredstva v Ljubljanski banki. Za anuitete in bančne stroške, v vrednosti 37,5 milijonov dolarjev, pa ne bi bilo zadostnih finančnih sredstev.

V primeru stečaja Adrie, bi se lahko vzpostavilo novo, trgu prilagojeno podjetje. Vendar bi to povzročilo prekinitev letenja in izgubo bonitete uveljavljenega prevoznika. Poleg padca vrednosti premoženja in letal, bi službo izgubili vsi zaposleni. Stečaj bi povzročil zapadlost kreditov do tujine in garancij Ljubljanske banke.

### 3.2.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH

Med predlaganimi scenariji za Adrio so se avtorji načrta zavzemali za ustanovitev novega podjetja Air Slovenia in za postopen stečaj Adrie Airways.

V načrtu so podali oceno poslovnega izida za novo podjetje, ki bi letelo s tremi DC-9. V letu 1993 je bilo predvideno, da bo manjše podjetje s tristo zaposlenimi opravilo štiri tisoč poletov in prepeljalo 300 potnikov. Vzpostavljene bi bile redne kot tudi čarterske proge. Prihodki bi znašali malo manj kot 38 milijonov dolarjev in bi presegali stroške za štiri milijone dolarjev. Od razlike bi se odštela še najemnina za letala, ki bi znašala 1,8 milijona dolarjev. Po teh izračunih bi podjetje leto končalo pozitivno. Državna pomoč v planu ni bila omenjena, saj novo podjetje ne bi imelo težav z zadolženostjo (Drugi slovenski sanacijski načrt, 1992).

### 3.3 SANACIJSKI NAČRT PODJETJA IFC

Mednarodna finančna družba (*International finance corporation*, v nadaljevanju IFC) je finančna organizacija, ki deluje na projektih privatizacij podjetij v razvijajočih se državah. Tudi v Sloveniji so vložili sredstva v nekatera podjetja kot so: Delo, TAM, Salonit Anhovo, Ljubljanska banka II, itd.. Verjeli so v Adrin obstanek na trgu, vendar bi to dosegla le z drastičnim zniževanjem stroškov. V predlaganem sanacijskem načrtu, ki je bil izdelan januarja 1993, so trdili, da je Adria pomembno podjetje za državo, zato bi se bilo vredno boriti za njen obstanek (Proposal by the IFC for restructuring and privatization Adria Airways, 1993).

#### 3.3.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Po mnenju IFC je bila Adria v težavah zato, ker je bila zaradi vojne prisiljena v prestrukturiranje iz čarterskih na redne polete za kar ni imela primerne flote. Poleg tega pa so jo pestili dolgovi, ki so bili posledica vojne.

#### 3.3.2 UKREPI

Tabela 1: Flota Adrie Airways (1993)

Število letal	Tip letala	Vrednost letala (v 10 <sup>6</sup> dolarjih)
3	A320	30-35
1	MD-81	12-20
4	MD-82	16-26
3	DC-9	1,5-3
2	Dash-7	2

Vir: Sanacijski načrt podjetja IFC, 1993, str. 6.

Adria je imela leta 1993 floto sestavljeno iz trinajstih letal. Iz Tabele 1 lahko vidimo, da je bila skupna tržna vrednost flote od 174,5 do 242 milijonov dolarjev. Ker so DC-9 in Dash-7 izrazito cenejša od ostalih tipov, je IFC predlagala, da bi se obdržala samo ta letala, ostala bi se prodala. Predlog so podprli z izračunom, da morajo biti letni prihodki rednih linij najmanj dvakrat višji kot pa vrednost flote. Kvocienat pri sedanji floti je znašal 0,128 – 0,178, pri predlagani pa 2,385 – 3,647. Po izračunih bi morala zmanjšana flota zadostiti potrebam Adrie.

Vendar so se pojavila vprašanja, če bi bila odprodaja letal zares smiselna. Obstajala je velika možnost, da bi Adria izgubljala svoje potnike, saj s svojimi hrupnimi DC-9 ne bi bila enakovreden konkurent modernim reaktivcem. Investicija šolanja pilotov in mehanikov ter rezervnih delov za A320 in MD-80 bi bila izgubljena, če bi letala prodali. Tržni rasti, ki so jo napovedovali celotni letalski industriji, Adria z zmanjšano floto mogoče ne bi mogla slediti.

IFC je v nadaljevanju pojasnjeval, da bi bilo potrebno določiti število zaposlenih, ki jih Adria potrebuje za svoje delovanje. Nikakor se niso strinjali z idejo drastičnega odpuščanja in nižanja plač. Če bi imela Adria preveč zaposlenih, bi jih morala postopoma odpuščati. IFC je trdil, da jepresežek delovne sile odgovornost države in ne Adrie, saj slednja ni imela zadostnih finančnih sredstev. Poleg znižanja stroškov, bi morala poskrbeti tudi za večjo uspešnost (Proposal by the IFC for restructuring and privatization Adria Airways, 1993).

Za poslovanje Adrie bi bilo priporočljivo, da bi našli tujega letalskega partnerja, saj bi si s tem povečali tudi trg. Poleg partnerja bi morali najti še kakšnega novega investitorja. Med možnimi kandidati bi lahko bil tudi IFC, vendar bi morala Adria obetati dobičkonosnost. Gotovo bi k zvišanju le te pripomogel dober privatizacijski in sanacijski načrt. Zagotovo pa ji ne bi uspelo nič od začrtanega brez pomoči države in Ljubljanske banke.

### 3.3.3 DELOVANJE PODJETJA PO UKREPIH

Če bi se Adria odločila za zgoraj predlagani načrt, bi IFC pomagal in aktivno sodeloval pri izvedbi, če bi udeleženi tako želeli. Poleg tega bi naredili raziskavo in plan privatizacije Adrie in ga pomagali uresničiti. Obljubili so tudi pomoč pri iskanju tako letalskih partnerjev kot investitorjev (Proposal by the IFC for restructuring and privatization Adria Airways, 1993).

Po predlaganih ukrepih bi bila Adrina flota sestavljena iz letal DC-9 in Dash-7, kljub nekaterim proti argumentom. Iz čarterskih letov bi se preusmerila na redne linije, za kar bi bila potrebna tudi sprememba flote. Z novim letalskim partnerjem bi se Adria povečalo tržišče. Za uspešno delovanje bi tudi v prihodnje potrebovala pomoč s strani Ljubljanske banke in države. Z novimi investitorji pa bi imela Adria priliv novega kapitala, kar bi ji posledično zvišalo tudi kredibilnost pri posojilodajalcih.

## 4 PRIKAZ DEJANSKEGA STANJA S KAZALNIKI

### 4.1 BILANCA STANJA

Tabela 2: Bilanca stanja Adrie Airways za obdobje 1995-1999

Leto	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Bilanca stanja</b>					
<b>aktiva skupaj</b>	<b>82189314</b>	<b>71560593</b>	<b>89164681</b>	<b>122636653</b>	<b>128976542</b>
osnovna sredstva	59447012	56908323	70734250	106452616	112785860
dolgoročne finančne naložbe	391654	117472	565341	644312	773230
zaloge	5751905	6245082	6422231	2819558	3384897
denarna sredstva	9833067	2829310	4455443	1927209	2647390
terjatve do kupcev	6676232	4961448	6457479	5932664	6546904
kratkoročne finančne naložbe	58475	258096	256028	4519839	2373852
aktivne časovne razmejitev	30969	240862	273909	340455	464409
<b>pasiva skupaj</b>	<b>82189314</b>	<b>71560596</b>	<b>89164680</b>	<b>122636652</b>	<b>128976543</b>
trajni kapital	-8699739	16467286	26264926	39562916	40525097
obveznosti	89598783	52493996	61041940	79880335	88080463
pasivne časovne razmejitev	1290270	2599314	1857814	3193401	370983

Vir: Baza gvin, 2008.

Pri bilanci stanja nas zanima struktura aktive in pasive. Aktivo sestavljajo stalna in gibljiva sredstva ter aktivne časovne razmejitev. Stalna sredstva so sestavljena iz opredmetenih osnovnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb. Osnovna sredstva so se leta 1996 zmanjšala za približno štiri odstotne točke, vendar pa so se v naslednjih letih povečevala, saj so bila leta 1999 skoraj dvakrat višja kot leta 1995. Vzrok za nižja osnovna sredstva v letu 1996 je lahko pričetek sanacijskega programa v podjetju. S sanacijo se je začelo prestrukturiranje flote ter odprodaja nepotrebne opreme. Dolgoročne finančne naložbe so naložbe podjetja, ki trajajo več kot eno leto. Njihov namen je pridobivanje finančnih prihodkov. Med naložbe štejemo delnice, obveznice in dana dolgoročna posojila. Pri zadnjih je zgodba podobna osnovnim sredstvom. Med gibljiva sredstva uvrščamo zaloge, kratkoročne in dolgoročne terjatve, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Ker je podjetje Adria storitveno podjetje, ima med zalogami predvsem rezervne dele. Pri zalogah ni veliko odstopanj v preučevanem obdobju, razen v letu 1998, ko so se le te zmanjšale za slabo polovico. Višina terjatev v petletnem obdobju zelo niha. Za podjetje je priporočljivo, da ima čim manj terjatev, posebej dolgoročnih. V primeru Adrie večji delež predstavljajo kratkoročne terjatve. Velik del gibljivih sredstev predstavljajo denarna sredstva, ki so sestavljena iz dobroimetja in gotovine. Podjetje naj bi povečalo svoje finančne prihodke z donosi iz kratkoročnih finančnih naložb. Sestavljajo jih večinoma naložbe v finančne dolgove drugih podjetij, države ali drugih izdajateljev (Slovenski računovodski standard 6, 2008). Indeksi prikažejo zelo zanimive

rezultate, saj so se naložbe v letu 1996 glede na leto poprej početverile, ter bile skoraj enake letu 1997. Leto kasneje so se drastično povišale, saj so bile za 1760 odstotkov višje od leta poprej. Vendar pa so v letu 1999 predstavljale samo še polovico lanskih kratkoročnih naložb. Zadnji del sredstev predstavljajo aktivne časovne razmejitve, ki so sestavljene iz odloženih stroškov in prihodkov (Trtnik & Zaman, 2005).

Pasivo bilance stanja sestavljajo kapital, rezervacije, finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve. Podatek, ki izstopa, je negativen kapital v letu 1995. Omenjena situacija je bila pogosta v tranzicijskih državah. Edina rešitev je priliv novega kapitala v podjetje, kar se je naslednje leto tudi zgodilo. Kapital se je povečeval iz leta v leto. Naslednja kategorija so obveznosti, ki predstavljajo dolg podjetja. V letu 1995 so slednje predstavljale 109 odstotkov vseh sredstev. V naslednjih letih se je delež dolga zmanjševal in predstavljal malo manj kot 70 odstotkov pasive. Med pasivne časovne razmejitve štejemo vnaprej vračunane stroške in odložene prihodke (Trtnik & Zaman, 2005). Med pričakovane stroške bi lahko Adria štela povračilo za izgubljeno prtljago in pa odpoved leta. Kot je razvidno iz bilance stanja so se v letu 1999 razmejitve drastično znižale.

## 4.2 IZKAZ POSLOVANJA

Tabela 3: Izkaz uspeha za Adrio Airways v obdobju 1995-1999

Izkaz uspeha	1995	1996	1997	1998	1999
<b>prihodki skupaj</b>	<b>89598649</b>	<b>81288032</b>	<b>93275232</b>	<b>99495775</b>	<b>99018000</b>
prihodki iz poslovanja	86189618	77373043	86364809	95187540	95,720,074
finančni prihodki	3409031	3914989	6910423	4308235	3,297,926
drugi prihodki	0	0	0	0	0
<b>odhodki skupaj</b>	<b>91055387</b>	<b>83058602</b>	<b>86802706</b>	<b>88622027</b>	<b>92215764</b>
materialni stroški	13953978	14690260	15146523	12843684	14769392
stroški storitev	43655711	38937831	37794433	43527237	42452603
stroški dela	16686170	16814874	16011591	16872745	18787173
amortizacija	7882318	4877960	10024379	6294303	7370891
finančni odhodki	8877210	7737677	7825780	9084058	8835705
drugi odhodki	0	0	0	0	0
<b>dobiček pred davki</b>	<b>-1456738</b>	<b>-1770570</b>	<b>6472526</b>	<b>10873748</b>	<b>6802236</b>

Vir: Baza gvin, 2008.

Izkaz poslovnega uspeha prikazuje uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju. Strukturo prihodkov predstavljajo poslovni, finančni in drugi prihodki. V primeru Adrie so imeli daleč največji delež prihodki iz poslovanja. Naslednja postavka so finančni prihodki, ki so sestavljeni iz terjatev in deležev v drugih podjetjih. V povprečju so slednji predstavljali pet odstotkov vseh prihodkov. Drugih prihodkov Adria Airways ni imela.



Približno polovico odhodkov predstavljajo stroški storitev. Za letalsko podjetje lahko predvidevamo, da to skupino v večji meri sestavljajo naslednje postavke: zavarovanja, priprava hrane za letala, čiščenje letal, itd. Druga največja skupina odhodkov so stroški dela, ki jim sledijo materialni stroški. Med slednjimi zagotovo predstavlja največji delež gorivo. Seštevek prej omenjenih postavk predstavlja tretjino odhodkov. Kot je bilo že zapisano, je imela Adria velika posojila, zato si upam trditi, da so bile obresti najvišja postavka med finančnimi odhodki. Zanimivo je dejstvo, da je bila amortizacija najnižji strošek, čeprav imajo letala visoko nabavno vrednost. Vendar pa je doba amortizacije zanje zelo dolga.

Kot lahko razberemo iz Tabele 3, je imela Adria Airways v letu 1995 in 1996 negativen poslovni izid. Leto kasneje podjetje ni bilo več v rdečih številkah. Izredno uspešni so bili leta 1998, ko so imeli za 10.873.748 evrov višje prihodke od odhodkov.

#### 4.3 KAZALNIKI

Eden izmed kazalnikov gospodarnosti je koeficient celotne gospodarnosti, ki je količnik med odhodki in prihodki. Prva dva sta manjša od nič, kar pomeni, da so bili prihodki nižji od odhodkov. V naslednjih letih so koeficienti višji od ena.

Pri koeficientu gospodarnosti računamo razmerje med prihodki iz poslovanja ter vsoto odhodkov, ki so sestavljeni iz stroškov materiala, storitev, dela in finančnih odhodkov. Iz tabele v Prilogi 2 je razvidno, da so vsi koeficienti višji od ena, kar pomeni uspešno poslovanje.

Naslednji kazalnik gospodarnosti je stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov. Slednja nam pove, kakšen je delež dobička glede na poslovne prihodke. Tem višji je kazalnik, bolj je družba učinkovita. Kot je prikazano v poglavju 4.2 je podjetje v letih 1995 in 1996 poslovalo z izgubo, zato sta tudi kazalnika negativna. Naslednja leta so bili koeficienti pozitivni, saj so bili ustvarjeni pozitivni poslovni izidi. Najvišja stopnja dobičkovnosti prihodkov je bila zabeležena v letu 1998. Zanimivo je, da so bili odhodki skoraj enaki kot leto poprej, dobiček pa se je povečal za dobro polovico. Pri podrobnejšem pregledu stroškov opazimo, da predstavlja amortizacija leta 1998 samo dve tretjini vrednosti kot leto poprej. Vzrok za takšno znižanje je lahko odprodaja starih letal in nakup novih. Prav tako pa so se znižali materialni stroški.

Naslednja skupina kazalnikov so kazalniki donosnosti, ki pojasnjujejo produktivno moč podjetja (Pojasnila postavk iz bilanc, 2008). Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev nam pove, koliko dobička je izkazanega na en evro sredstev. Izračunamo ga kot količnik med dobičkom in povprečnimi sredstvi. Za leto 1996 je bil negativen, saj je imelo podjetje izgubo. V naslednjih letih pa je dosegal stopnjo okoli osem odstotkov. Nizek koeficient je pogost pri podjetjih, ki za ustanovitev podjetja potrebujejo visoko začetno investicijo.

Naslednji kazalnik se imenuje dobičkonosnost kapitala (v nadaljevanju ROE). Zanima nas dobičkonosnost kapitala, ki ga je vložil lastnik podjetja. V letu 1996 je bil ROE negativen, saj je imelo podjetje izgubo. V leti 1997 in 1998 je bil koeficient 30 odstotkov, leto kasneje pa se je razpolovil. Vendar je tukaj potrebno omeniti, da je razmerje med kapitalom in sredstvi ena proti tri, kar pomeni, da je podjetje zelo zadolženo.

Med kazalnike vodoravnega ustroja štejemo koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev, koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev in koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev. Prvi prikazuje razmerje med osnovnimi sredstvi in kapitalom. V prvem letu preučevanega obdobja je koeficient negativen, saj je bil trajni kapital negativen. V naslednjem letu se je delež kapitala zvišal na 30 odstotkov. V kasnejših letih pa se je koeficient še naprej povečeval. Razlog temu so nov pritek kapitala v podjetje. Pri naslednjem koeficientu v imenovalcu prištejemo še dolgoročne finančne naložbe. Ker slednje predstavljajo majhen delež pasive, so vrednosti kazalnika enake prejšnjemu. Pri koeficientu dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev prikažemo razmerje med seštevkom kapitala in dolgoročnih finančnih obveznostih, ter vsoto osnovnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb. Kot lahko vidimo v Prilogi 2 koeficienti padajo, kar pomeni, da so se osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe povečevale hitreje kot pa kapital in dolgoročne finančne obveznosti.

Koeficient obračanja zalog je eden izmed kazalnikov obračanja. Za podjetja je ugodneje, da je ta čim višji. V povprečju se zaloge obrnejo dva in pol krat, v letu 1999 pa so se kar petkrat glede na materialne stroške. V povprečju se zaloge porabijo v 140 dneh, vendar pa se obdobje prepolovi v letu 1999. Terjatve do kupcev se v povprečju obrnejo za petnajstkrat, kar časovno pomeni 23 dni. Po mojem mnenju je to zelo dober rezultat, saj na svoje plačilo v povprečju čakajo manj kot mesec dni.

Delež finančni naložb prikazuje delež sredstev, s katerimi podjetje ustvarja finančne prihodke (Pojasnila postavk iz bilanc, 2008). V primeru Adrie je koeficient zelo nizek, saj je najnižja vrednost pol odstotka, najvišja pa štiri. Naslednji kazalnik prikazuje delež osnovnih sredstev. Osnovna sredstva, ki so sestavljena iz zemljišč, zgradb in opreme v lasti podjetja, so predstavljala kar od 80 do 90 odstotkov vseh sredstev. Delež dolgoročnih sredstev je enak kot deležu osnovnih sredstev, saj so dolgoročne finančne naložbe zelo nizke.

Finančni vzvod nam prikaže razmerje med dolgom in kapitalom. Koeficient ne sme biti prevelik, saj lahko to povzroči bankrot podjetja. V primeru Adrie je slednji v preučevanem obdobju previsok, saj je bil dolg v letu 1996 kar trikrat večji od kapitala. Vendar se je v naslednjih letih situacija izboljšala.

## SKLEP

Ko se je Slovenija leta 1991 osamosvojila, je Adria zašla v velike težave. S preobratom so želeli rešiti podjetje. Namen diplomske naloge je, da ugotovim, v kolikšni meri so se sanacijski načrti zgledovali po teoretskem vidiku preobrata. V drugem delu sklepa pa bom preučila, kakšne ukrepe je Adria Airways dejansko izvedla.

Prvi del sklepa bo namenjen primerjavi sanacijskih načrtov s teoretskimi pogledi na preobrat. V prvi fazi preobrata se moramo odločiti ali je reševanje podjetja smiselno. Pri dveh načrtih od treh je bila predlagana prva možnost, pri drugem slovenskem sanacijskem načrtu so bili bolj naklonjeni stečaju in ustanoviti novega podjetja. V tem času je potrebno opraviti analizo položaja podjetja in njegovih funkcij. Prvi slovenski načrt je imel podrobno opisano analizo, medtem ko je imel načrt IFC le nekaj opomb o poslovanju, drugi slovenski načrt pa ne vsebuje analize. Pomembno je, da v tej fazi, dosežemo dogovor z upniki, ki so dobavitelji, kupci in kreditodajalci. V sanacijskih načrtih ni bilo zapisov o dogovoru s kupci in dobavitelji, le s kreditodajalcem, ki je bila v primeru Adrie Ljubljanska banka. V prvem slovenskem načrtu se zavzemajo, da bi Adria pomagala država. Kot je navedeno v poglavju 3.1.2, ne Adria, ne Ljubljanska banka nista bili sposobni plačati obveznosti, zato je uspešen dogovor nujen. V drugem načrtu so bili avtorji bolj naklonjeni opciji ustanovitve novega podjetja, za kar ni bil potreben nikakršen dogovor. Kljub ustanovitvi novega podjetja, bi ostale finančne obveznosti, ki bi jih morala plačati Adria oziroma Ljubljanska banka. V načrtu, prej omenjenemu problemu, niso posvečali pozornosti. V načrtu IFC so tudi predvidevali dogovor tako z Ljubljansko banko kot državo, saj je bilo po njihovem mnenju to ključno za nadaljnjo poslovanje Adrie.

Prva faza drugega dela preobrata se imenuje načrtovanje preobrata. V tem času moramo izdelati poslovni načrt z zapisanimi razmerami v podjetju po preobratu. Načrt mora vsebovati predloge za konkretne pogodbe, predvidevati višino stroškov in prihodkov, ter načrtovane spremembe v organizaciji. S pregledom bilanc najdemo izvor težav v podjetju. Tri tipične razmere so: trajni kapital je negativen, izguba iz operativnega oziroma iz finančnega poslovanja. V prvem slovenskem predlogu je bil med pogodbami omenjen samo dogovor z državo o prevzemih dolga, drugih zapisov o konkretnih dogovorih ni bilo. Za leto 1993 je bil izdelan poslovni izid s konkretnimi vrednostmi, tako za prihodke kot odhodke. O spremembi vodstva in organizacije v načrtu ni bilo zapisov. Iz načrta lahko razberemo, da so za težave v Adria krivili tako izgubo iz operativnega poslovanja kot iz finančnega poslovanja, saj so bili v juliju 1992 prihodki nižji od odhodkov za 2,1 milijona dolarjev. Poleg tega je morala Adria plačevati visoke obresti. V drugem sanacijskem načrtu niso bile omenjene nobene pogodbe ali predlagane spremembe v organizaciji podjetja. Za leto 1993 je bil ponovno izdelan poslovni izid za obe podjetji. Prvi izračun je prikazoval dobiček, drugi pa izgubo, kar je bilo skladno z njihovim predlogom o ustanovitvi novega podjetja. V načrtu ni bilo zapisov o vzrokih Adriinih težav. V zadnjem načrtu je bilo omenjenih kar nekaj predlogov za pogodbe, med njimi z državo, Ljubljansko banko, morebitnimi partnerskimi letalskimi družbami in investitorji. Zanimivo je, da v načrtu ni nobenih izračunov za predvidevane stroške oziroma

prihodke, prav tako ni bilo predlaganih sprememb v organizaciji. Čeprav ni natančno zapisano, je bila po mnenju IFC težava Adria v prevelikih operativnih stroških.

Načrtovanju preobrata sledi faza, ki se imenuje kratkoročni preobrat. Z ukrepi poizkušamo izboljšati denarni tok podjetja, vendar moramo to doseči brez novih investicij ali kadrovske spremembe. Za povečanje prihodkov imamo različne možne ukrepe: povečanje cen ali količin, oziroma zmanjšanje stroškov. V vseh načrtih je bila izbrana zadnja možnost. Pri zmanjšanju stroškov najprej naredimo pregled zalog, materialov, polizdelkov in izdelkov. Sledi inventura zgradb in opreme, ter preverjanje ustreznosti višine plač in položaja zaposlenih. V tej fazi skušamo zmanjšati tudi vse preostale stroške, ki ne predstavljajo velikih izdatkov, kot so potni stroški, število fotokopij, itd.. Po Tajnikarju pa nikakor ne smemo zmanjševati izdatkov za reklame. Adria je storitveno podjetje, zato nima velikih zalog izdelkov. Med načrti so bili omenjeni samo rezervni deli, ki bi jih lahko šteli med zaloge. Nikjer ni bilo zapisano, da bi se dele odprodalo, celo nasprotno, prvi slovenski in ameriški načrt trdita, da bi bilo tako početje nesmiselno. Noben sanacijski načrt ni omenjal inventure zgradb. So se pa vsi načrti zelo posvetili opremi, ki so jo v veliki večini predstavljala letala. Seveda je imel vsak načrt drugačen predlog za floto. Prvi je predlagal, da se bi obdržala letala DC-9, DHC-7 ter dva MD-80, preostala letala bi dala v najem oziroma bi jih prevzela država. V naslednjem načrtu so zagovarjali, da bi floto novega podjetja sestavljala tri letala DC-9 in dva MD-82. Preostanek Adria flote trinajstih letal pa bi slednja dajala v najem oziroma v odprodajo. Čeprav podjetje IFC ni podalo dokončnega predloga za Adria floto, se je nagibalo k cenejšim letalom DC-9 in Dash-7. IFC ni podal mnenja kaj narediti s preostankom letal. V prvem načrtu so predvidevali zmanjšanje števila zaposlenih iz 776 avgusta 1992 na 640 v sredini leta 1993. V drugem sanacijskem načrtu so predvidevali, da bi imelo novo podjetje 300 Adria uslužbencev, preostali pa bi izgubili službo s stečajem podjetja. IFC ni zagovarjal ukrepa nižanja plač, vendar je trdil, da ima Adria preveč zaposlenih. O nižanju preostalih stroškov v načrtih ni bilo predlogov.

Zadnji del druge faze je dolgoročna stabilizacija poslovanja. Ključni zadevi v tej fazi sta menjava managementa in nove investicije. V načrtih ni bilo predlogov o zamenjavi vodilnih mož v Adria. Čeprav investicija, ki jo predlaga prvi sanacijski načrt, ni bila namenjena posodobitvi opreme, jo je po mojem mnenju potrebno omeniti. Kot je že večkrat zapisano je imela Adria dolg, ki ga ni bila sposobna sama odplačati. Zato so avtorji načrta predlagali, da država izda obveznice Ljubljanski banki in tako pridobi večinski lastniški delež. V drugem načrtu so predlagali ustanovitev novega podjetja, vendar ni zapisov kdo in koliko bi investiral vanj. V zadnjem sanacijskem predlogu so bile omenjene nove investicije s strani finančnih institucij. Med predlaganimi sta bila IFC in Evropska banka za obnovo in razvoj.

Drugi del sklepa je namenjen ukrepom, ki jih je Adria Airways dejansko izvedla. Podjetje se je odločilo, da se bo borilo za obstoj. V prvi fazi preobrata je najpomembnejša stvar dogovor z upniki. Adria je imela dolg, katerega garant je bila Ljubljanska banka. Ker ga nobena ni mogla odplačati, je konec leta 1992 na pomoč priskočila Agencija za sanacijo bank in hranilnic in prevzela dolg. Adria se je tako lahko osredotočila na sanacijo podjetja.

Pri načrtovanjem preobrata naredimo poslovni načrt, ki vsebuje konkretne pogodbe, predvidevane stroške in prihodke ter spremembe v organizaciji. Kot je zapisano v poglavju 1.2.2 si je uprava podjetja zadala cilj, da bi usposobili podjetje za poslovanje po tržnih principih. Konkretnega načrta za preobrat niso izdelali. S pregledom bilanc vidimo, da je imela Adria negativen kapital leta 1995. Izguba v finančnem poslovanju je posledica odplačevanja dragih kreditov. V kratkoročnem preobratu poizkušamo ob danih proizvodnih zmogljivostih in delovni sili povečati prihodke oziroma zmanjšati stroške. Podjetje Adria Airways se je odločilo, da bo zmanjšalo stroške. Skoraj vedno imajo podjetja v težavah preveliko število zaposlenih, kar je bila tudi težava Adrie. Konec 80. let je imela 930 zaposlenih, z odpuščanjem delavcev pa se je ta števila znižala na 583. Poleg odpuščanja delavcev, so znižali tudi plače ter devizne dnevnice. Prav tako pa so omejevali število nadur. Poleg teh ukrepov pa je Adria strogo omejila tudi stroške reklam, kar v teoretskem pogledu odsvetujejo, službenih potovanj ter pisarniškega materiala. Pri pregledu flote so ugotovili, da imajo preveč letal za svoje potrebe. Zato so od osamosvojitve Slovenije do leta 2000 odprodali devet letal.

Zadnji del preobrata se imenuje dolgoročna stabilizacija podjetja. Ni potrebno, da zamenjamo celoten vodilni kader z novo zaposlenimi. Včasih je bolj pametno, da obdržimo zaposlene, ki delajo dobro, in jih nagradimo z višjim položajem. Enakega mnenja so bili tudi v Adrii saj so za novega vodja postavili Petra Graška, ki je bil do tedaj komercialni direktor. Adria je svoje nove investicije financirala s posojili. Leta 1995 si je izposodila 70 milijonov tolarjev za nakup treh letal A320, tri leta kasneje pa si je s kreditom v višini 50 milijonov dolarjev kupila še dodatna tri letala CRJ -200.

S pregledom bilance stanja in poslovnega izida vidimo, da je imela Adria kar nekaj težav na začetku sanacije, saj je imela leta 1995 celo negativen kapital. Tudi poslovni izid je bil v letih 1995 in 1996 negativen. Da je podjetje poslovalo negativno lahko razberemo tudi iz kazalnikov gospodarnosti, ki so bili manjši od ena. Situacija se je v naslednjih letih izboljšala. Adria je dosegala pozitivne poslovne izide, ki so bili v veliki meri odvisni od povišanja poslovni prihodkov ter minimalnih dvigov stroškov v preučevanem obdobju. Kazalnika uspešnosti, ki se imenujeta dobičkonosnost sredstev in kapitala, sta med seboj zelo različna. Podjetje je v povprečju ustvarilo osem centov dobička na en evro vloženih sredstev. ROE je bil v letu 1995 negativen, v naslednjih letih pa je dosegel trideset odstotkov. Visok koeficient je značilen tudi za zadolžena podjetja, kar je Adria v tistem času bila. S pregledom kazalnikov obračanja ugotovimo, da je Adria tukaj zelo uspešna. V povprečju so Adrini kupci poravnali svoje obveznosti v 23 dneh. Tudi obračanje zalog se je iz leta v leta povečevalo, v letu 1999 pa so se dnevi vezave celo prepolovili glede na prejšnje leto in so znašali 77 dni.

Odločitev za sanacijo podjetja Adria Airways je bila pravilna, saj iz podatkov razberemo, da je bil preobrat uspešen. Slovenski letalski prevoznik je namreč z vsakim letom znova dosegal boljše rezultate. Največja težava s katero se je Adria srečevala v tem obdobju je bil zagotovo velik dolg, ki ga je uspešno sanirala v drugem tisočletju.

## LITERATURA IN VIRI

*Adria Airways*. Najdeno 17. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si>.

Adria Airways letos prepeljala že milijon potnikov. (2007, 6. november). *Dnevnik*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/279055](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/279055).

Adria jeseni uvaja elektronske vozovnice. (2007, 3. julij). *Delo*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/44038>.

*Akcija Korzika*. (2008, 7. februar). Najdeno 22. julija 2008 na spletni strani [http://sierra5.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=548&Itemid=1](http://sierra5.net/index.php?option=com_content&task=view&id=548&Itemid=1).

Amon, S. (1995, 31. marec). Le kje bo pristala Adria Airways?. *Finance*, 24, str. 5.

*Baza gvin*. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletni strani [www.gvin.com](http://www.gvin.com).

Bennett, R. (1989). *Small Business Survival*. V *Where is your business headed?* (str. 1-15). London : Pitman Publishing.

Birgham, F. E. (1995). *Fundamentals of financial management*. V R. Hammonds, S. Lum&M. Tomiak (ur.), *Refunding operations* (str. 555-556). Orlando : The Dryden Press.

Coulter, M.K. (1998). *Corporate Strategies*. V N. Anderson, J.C. Boyd&L. Brassini (ur.), *Strategic Management in Action* (str. 272-273). New Jersey : Prentice Hall.

*Fatal Events Since 1970 for British Airways*. Najdeno 28. julija 2008 na spletni strani <http://www.airsafe.com/events/airlines/bab.htm>.

*Letalo Adrie Airways v barvah Zavarovalnice Triglav*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/news.cp2?uid=8F7B3FC0-D44B-BF7F-03D6-EF964F4AA58B&linkid=pressReleases&cid=9479E57F-21B6-8838-FB5C-DBA27218EED5>.

*Letalo Adrie Airways v barvah Hita iz Nove Gorice*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/news.cp2?uid=1490C1CF-F3AE-F8DE-C724-4055F36E6073&linkid=pressReleases&cid=9479E57F-21B6-8838-FB5C-DBA27218EED5>.

*Letno poročilo 2004*. Najdeno 17. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=BDFEA100-036B-BAAB-3517-46714B695A0C>.

*Letno poročilo 2005*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/article.cp2?cid=AD9944F5-7318-86CC-411D-2C99DE5A0D2A&linkid=top-article>.

*Letno poročilo 2006*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/article.cp2?cid=AD9944F5-7318-86CC-411D-2C99DE5A0D2A&linkid=top-article>.

Majkovski, V. (2006, februar). Adria Airways v turbolenci. *Mladina*. Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.mladina.si/tebnik/200602/clanek/slo--gospodarstvo-vladimir\\_majakovski/](http://www.mladina.si/tebnik/200602/clanek/slo--gospodarstvo-vladimir_majakovski/).

Oštri, D. (2006, 1. december). Kad bo Adrii dal denar za nova letala. *Dnevnik*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/215272](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/215272).

Padle schengenske meje v zraku. (2008, 30. marec). *Delo*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/57408>.

Pavlin, C., Urbanija A. & Žitko, S. (1995). Leteti brez države. *Gospodarski vestnik*, (23), 8-12.

Pavlin, C. (1997). Vzlet domačega prevoznika. *Manager*, (4), 22.

*Pojasnila postavk iz bianche*. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila\\_za\\_gd.asp](http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp).

Potrdili dokapitalizacijo Adrie Airways. (2007, 19. februar). *Delo*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/37517>.

*Proposal by the IFC for restructuring and privatization Adria Airways*. [Interno]. (1993, januar). Washington D.C.: IFC.

*Sanacija Adrie Airways*. [Interno]. (1992). Ljubljana: Adria Airways.

*Sanacija načrt*. [interno] (1992). Ljubljana: Adria Airways.

*Slovenski računovodski standard 6*. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.mojdenar.si/sova/DOKUMENTI/DOKUMENT.ASP?ID=28>.

Špende, R. (2001, 26. september). Terorizem povesel letalska krila. *Dnevnik*. Najdeno 21. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/9815](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/9815).

Špende, R. (2002, 12. april). Kriza tudi za Adrio Airways. *Dnevnik*. Najdeno 21. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/21396](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/21396).

Špende, R. (2003, 20. februar). Adria Airways odslej z dodatnimi krili. *Dnevnik*. Najdeno 21. julija 2008 na naslovu [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/43941](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/43941).

Štiblar, F. (1996). Sanacija slovenskih bank: Zakaj zamuja njen zaključek in kako naprej?. *Gospodarski gibanja*, (278), 25-47.

*40 let Adrie Airways*. (2001). Ljubljana : Adria Airways.

Tajnikar, M. (2000). Tvegano poslovanje. V I. Krevel (ur.), *Podjetniški preobrat* (str. 246-264). Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Trtnik, B. & Zaman, M. (2005). Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.

*Ten years of Star Alliance*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.staralliance.com/int/press/facts\\_figures/star\\_backgrounder\\_future.doc](http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_backgrounder_future.doc).

*Uspešno tekoče poslovanje Adrie Airways.* (1994, 16. oktober). Najdeno 8. maja 2008 na spletnem naslovu [www.gvin.com](http://www.gvin.com).

Vlada podpisala pogodbo z domačim prevoznikom. (2005, 12. april). *Dnevnik*. Najdeno 22. julija 2008 na spletni strani <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/120904>.

Vlado bosta prevažala Adria in Gio. (2007, 22. marec). *Delo*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/39025>.

Znova vzpostavljena letalska proga Ljubljana – Beograd. (2002, 6. december). *Dnevnik*. Najdeno 21. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/38192](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/38192).

*Zgodovina IATE.* Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.iata.org/about/history\\_2.htm](http://www.iata.org/about/history_2.htm).



# PRILOGE

## Priloga 1 : Bilance podjetja Adria Airways za obdobje 1995 – 2000

	1995	1996	1997	1998	1999
SREDSTVA	82.189.314	71.560.595	89.164.681	122.636.652	128.976.543
A dolgoročna sredstva	59.882.517	57.175.786	71.520.371	107.296.957	113.893.220
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne ča...		113.647	172.513	155.579	297.433
1. Neopredmetena sredstva					
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev					
II. Opredmetena osnovna sredstva	59.447.012	56.908.323	70.734.250	106.452.616	112.785.860
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene neprem...	391.654	117.472	565.341	644.312	773.23
1. Naložbene nepremičnine					
2. Dolgoročne finančne naložbe					
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	43.852	36.343	48.267	44.451	36.696
V. Odložene terjatve za davek					
B. Kratkoročna sredstva	22.306.796	14.384.809	17.644.310	15.339.695	15.083.323
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo					
II. Zaloge	5.751.905	6.245.082	6.422.231	2.819.558	3.384.897
III. Kratkoročne finančne naložbe	58.475	258.096	256.028	4.519.839	2.373.852
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	6.632.380	4.925.105	6.409.212	5.888.213	6.510.208
V. Denarna sredstva	9.833.067	2.829.310	4.455.443	1.927.209	2.647.390
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	30.969	127.215	101.396	184.876	166.976
Zunajbilančna sredstva	109.142.888	6.049.331	3.654.081	938.42	0
Obveznosti do virov sredstev	82.189.314	71.560.595	89.164.681	122.636.652	128.976.543
A. Kapital	(8.699.739)	16.467.286	26.264.926	39.562.916	40.525.097
I. Vpoklicani kapital					
1. Osnovni kapital					
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)					
II. Kapitalske rezerve					
III. Rezerve iz dobička					
IV. Presežek iz prevrednotenja					
V. Preneseni čisti poslovni izid					
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta					
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razme...				1.693.690	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	89.598.783	52.493.996	61.041.940	79.880.335	88.080.463
D. Dolgoročne obveznosti					
I. Dolgoročne finančne obveznosti					
II. Dolgoročne poslovne obveznosti					
III. Odložene obveznosti za davek					
E. Kratkoročne obveznosti					
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev					
II. Kratkoročne finančne obveznosti					
III. Kratkoročne poslovne obveznosti					
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	1.290.270	2.599.314	1.857.814	1.499.711	370.983
Zunajbilančne obveznosti	109.142.888	6.049.331	3.654.081	938.42	0

**Priloga 2 : Kazalniki za podjetje Adria Airways v obdobju 1995-1999**

<b>KAZALNIKI GOSPODARNOSTI</b>	1995	1996	1997	1998	1999
koeficient celotne gospodarnosti	0.98	0.98	1.07	1.12	1.07
koeficient gospodarnosti poslovanja	1.04	1.03	1.09	1.20	1.15
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	-0.02	-0.02	0.07	0.11	0.07
stopnja dobičkovnosti prihodkov	-0.02	-0.02	0.07	0.11	0.07
stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	-0.02	-0.02	0.07	0.11	0.07

<b>KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI</b>		1996	1997	1998	1999
koeficient čiste donosnosti sredstev		0.08	0.18	0.19	0.12
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev		-0.02	0.08	0.10	0.05
donos na lastniški kapital (ROE)		-0.46	0.30	0.33	0.17

<b>KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti</b>	1995	1996	1997	1998	1999
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	-0.15	0.29	0.37	0.37	0.36
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	-0.15	0.29	0.37	0.37	0.36
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1.35	1.21	1.22	1.12	1.13

<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>		1996	1997	1998	1999
koeficient obračanja zalog		2.45	2.39	2.78	4.76
dnevi vezave zalog		149.04	152.63	131.32	76.67
koeficient obračanja terjatev do kupcev		13.30	15.13	15.37	15.34
dnevi vezave terjatev do kupcev		27.45	24.13	23.76	23.79

<b>KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA</b>	1995	1996	1997	1998	1999
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	-0.11	0.23	0.29	0.32	0.31
stopnja dolgoročnosti financiranja	0.98	0.96	0.98	0.97	1.00