

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRISILNA PORAVNAVA KOT ORODJE REŠEVANJA
PODJETJA IZ KRIZE**

Ljubljana, september 2010

SARA ŠIBENIK

IZJAVA

Študentka Sara Šibenik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja dr. Vlada Dimovskega in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV INSTITUTA PRISILNE PORAVNAVE	2
1. 1 PREGLED NOVEGA ZAKONA O FINANČNEM POSLOVANJU, POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNEM PRENEHANJU (ZFPPIPP).....	4
1. 2 MOŽNOSTI REŠEVANJA PODJETIJ IZ KRIZE S PRISILNO PORAVNAVO	5
2 KRIZA KOT DEL POSLOVANJA.....	6
2. 2 Vrste in značilnosti kriz.....	6
2. 2. 1 Krize z vidika razvoja	7
2. 2. 2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti	7
2. 2. 3 Krize z vidika ogroženosti ciljev	8
2. 2. 4 Krize z vidika hitrosti nastopa	9
2. 2. 5 Krize z vidika vzrokov nastanka	9
2. 3 Simptomi, vzroki in povodi za krize	9
2. 3. 1 Simptomi krize	9
2. 3. 2 Vzroki za nastanek kriz	9
2. 3. 3 Povodi za krizo	10
2. 4 Možnost reševanja krize v podjetjih.....	11
3 REŠEVANJE PODJETJA S PRISILNO PORAVNAVO – PRIMER POSTOJNSKE MESNINE Z. O. O.....	11
3. 1 Modelska izhodišča za reševanje krize	11
3. 2 SPIN/SWOT analiza	13
4 SPOZNANJA IZ OBRAVNAVANEGA PRIMERA POSTOJNSKE MESNINE Z. O. O.....	14
4. 1 Predstavitev podjetja	14
4. 2 Zdravljenje krize s pomočjo radikalnih metod in prisilne poravnave	14
4. 3 SPIN/SWOT analiza zadruga	15
4. 4 Načrt finančne reorganizacije in organizacijski ukrepi	16
4. 5 Ocena uspešnosti izvedbe prisilne poravnave in prenove podjetja	17
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Kriza kot točka preobrata.....	5
Slika 2: Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti.....	8
Slika 3: Osnovni model politike podjetja.....	12
Slika 4: Prihodki, odhodki in čisti dobiček v obdobju 2003 – 2007 (v 000 EUR)	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: SPIN/SWOT analiza	13
-----------------------------------	----

UVOD

Sodobno okolje je podvrženo nenehnim spremembam, ki tako ali drugače vplivajo na posameznika, sistem, organizacijo ali podjetje. Zaradi tega mora podjetje neprestano loviti občutljivo ravnotežje med delovanjem podjetja in zunanjim okoljem. Nedejavnost ali pa v napačno smer usmerjena reakcija lahko privedeta do krize.

Po definiciji je kriza nenadni dogodek ali splet nepredvidljivih in presenetljivih okoliščin, ki ogrožajo trenutno delovanje organizacije, preživetje organizacije in njeno integriteto ter ugled.

Kriza je torej tista ločnica, ko mora nek sistem, organizacija ali podjetje spremeniti smer razvoja, bodisi zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem, bodisi zaradi sprememb v zunanjem okolju. Ime kriza izhaja iz grške besede *krinein* – kar v prevodu pomeni *ločitev*. Sistem, organizacija ali podjetje, ki te točke ne zazna, lahko propade.

Vendar pa kriza predstavlja tudi priložnost, ki lahko prinese tudi pozitivne rezultate. Posameznik, podjetje, gospodarstvo lahko v krizi pridobi samo, če je odprto za drugačnosti, ki jih poraja kriza, ima znanje in samozavest, da priložnosti tudi samo aktivno soustvarja in izkorišča. Če želimo doseči, da podjetje deluje odprto in da je naklonjeno spremembam tudi v času krize, se je potrebno vprašati, kaj je poslanstvo podjetja, kaj ustvarja vrednost, v čem je podjetje enkratno, kje so konkurenčne prednosti podjetja, kako odgovorno deluje podjetje do okolja in širše družbene skupnosti ter kako napredno in inovativno je pri tem.

V tej diplomski nalogi bom obravnavala akutne gospodarske krize, ki lahko onemogočijo nadaljnji razvoj ali pa celo obstoj podjetja. V kolikor s strateškim načrtovanjem preprečujemo nastanek latentnih in akutnih kriz, potem s kriznim managementom že nastale krize rešujemo in prav slednje je predmet raziskovanja v tej nalogi.

Namen diplomskega dela je na eni strani prispevati nova, dodatna strokovno teoretična spoznanja na področju kriz, po drugi strani pa prikazati potek reševanja krize v Kmetijsko gozdarski zadrugi Postojnske mesnine z. o. o..

Cilji diplomske naloge so na osnovi modelskih izhodišč analizirati simptome, vzroke in povode za krizo ter proces nastajanja krize; na osnovi SWOT analize prikazati program ukrepov za reševanje podjetja iz krize in stimulirati njihove učinke; definirati področja, kjer je potreben temeljit poseg v strukturo organizacije in tista, kjer gre za manj izrazite spremembe ter spoznanja iz teoretičnega dela uporabiti na konkretnem primeru.

Hipoteze v nalogi so sledeče:

- a) uspešnost prestrukturiranja je odvisna od treh dejavnikov; kako zdravo oziroma uspešno je bilo podjetje ob začetku prestrukturiranja, kako temeljito ali površno je bilo prestrukturiranje in kako vseobsežno je bilo prestrukturiranje;
- b) akutno krizo je mogoče reševati na več načinov, izbira načina pa je odvisna tudi od dejavnikov v in izven podjetja;
- c) med načinom reševanja krize in interesi udeležencev obstaja močna korelacija.

V diplomskem delu bom izvedla dinamično raziskavo, v katerem se večinoma uporablja analitični pristop, ki je večkrat kombiniran z deskriptivnim. Naloga se deli na teoretični in praktični del. V prvem delu je poudarek na teoretičnem proučevanju splošnih značilnosti kriz, simptomov, vzrokov in povodov za nastanek kriz. V drugem delu obravnavam modelsko izhodišče uspešnega prestrukturiranja na primeru Postojnskih mesnin z. o. o., pri čemer je takšna usmeritev s pomočjo modelskih izhodišč uporabljena na konkretnem primeru. V sklepnem poglavju pa povzemam pridobljena spoznanja in ugotovitve.

1 OPREDELITEV INSTITUTA PRISILNE PORAVNAVE

Prisilna poravnava je z zakonom urejen postopek sanacije dolžnika v finančnih težavah, ki se ga lahko predlaga pred ali tudi med samim stečajnim postopkom. V primerjalnem pravu se običajno uporablja tudi izraz reorganizacija, saj sodobni postopki te vrste izhajajo iz pravil ameriškega postopka "reorganisation" (Spletna stran o prisilni poravnavi, 2010).

Običajno postopek prisilne poravnave predlaga dolžnik sam s ciljem, da bi lahko s »prisiljenim« zmanjšanjem obveznosti do upnikov v prihodnje zagotovil boljše finančno stanje podjetja ali organizacije.

V slovenski ureditvi, pa tudi v primerjalnem pravu, poznamo dva glavna razloga, zaradi katerih je mogoče predlagati stečaj oziroma prisilno poravnavo in sicer insolventnost ter prezadolženost. Insolventni dolžnik ni sposoben plačevati tekočih zapadlih obveznosti. Njegovo premoženje je morda večje od njegovih dolgov, vendar ga ni mogoče hitro unovčiti in zato takrat ni sposoben poplačati upnikov.

Prezadolženi dolžnik pa morda v nekem trenutku sicer še lahko sproti poravnava svoje obveznosti do upnikov, vendar pa so njegovi dolgovi skupaj večji od njegovega premoženja in bo najverjetneje v prihodnosti postal nelikviden. V praksi je insolventnost precej bolj pogost

razlog za začetek stečaja ali prisilne poravnave kot prezadolženost (Spletna stran o prisilni poravnavi, 2010).

Postopek prisilne poravnave vodi senat treh sodnikov. Poravnalni senat lahko določi upravitelja prisilne poravnave, če ne, je to kar predsednik senata. Z začetkom postopka prisilne poravnave nastopi moratorij na potek izvršilnih postopkov proti dolžniku. Upnike zastopa upniški odbor, ki jih imenuje poravnalni senat. Interesi upnikov so različni. Upniki za potrditev prisilne poravnave večinoma glasujejo zato, ker menijo, da bodo na ta način še vedno v večji meri poplačani, kot pa v primeru takojšnjega stečaja.

Vendar pa se lahko tudi zgodi, da bodo tisti upniki, ki bi v primeru stečaja dobili več kot na primer v primeru uspešno zaključene prisilne poravnave, prisilni poravnavi nasprotovali in zahtevali stečaj ali pa 100 % poplačilo terjatev (Spletna stran o prisilni poravnavi, 2010).

Dolžnik mora po pričetku prisilne poravnave pripraviti načrt finančne reorganizacije. To je niz ukrepov, ki lahko pripomorejo k trajni rešitvi dolžnikovega finančnega položaja. V praksi je najpogostejši predlagani ukrep znižanje in odlog plačila obstoječih obveznosti. Dolžnik lahko predlaga znižanje obveznosti na 20 % in poplačilo v enem letu, 40 % v dveh letih itn. ali pa 100 % poplačilo v petih letih. Poleg tega načrt finančne reorganizacije pogosto predvideva zmanjšanje števila zaposlenih, dezinvestiranje (odprodaja nepotrebnega premoženja), prenos dela poslov na drugo pravno osebo.

Prisilno poravnavo potrdi sodišče, če je za to glasovalo 60 % upnikov glede na velikost terjatev. V primerjalnem pravu najdemo tudi drugačne predpisane večine; pogosta je določba, da mora za prisilno poravnavo glasovati dvojna večina upnikov; večina upnikov po njihovem številu, kakor tudi po velikosti terjatev. V določenih državah (Nemčija, ZDA) lahko sodišče potrdi reorganizacijo, čeprav določene kategorije upnikov temu nasprotujejo.

Prisilna poravnava ne vpliva na pravni položaj t.i. ločitvenih upnikov. Kljub temu, da načrt finančne reorganizacije predvideva znižanje terjatev, lahko ti upniki svoje terjatve uveljavljajo v polni višini, vendar pa se lahko poplačajo le iz premoženja, na katerem imajo ločitveno pravico.

Zgodi se, da dolžnik kljub potrjeni prisilni poravnavi svojih - znižanih - obveznosti še vedno ni sposoben izpolniti. Temu načeloma sledi stečaj (ang. bankruptcy), čeprav se v nekaterih primerih dolžniki zatečejo k drugi ali celo tretji prisilni poravnavi (Spletna stran o prisilni poravnavi, 2010).

1.1 PREGLED NOVEGA ZAKONA O FINANČNEM POSLOVANJU, POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNEM PRENEHANJU (ZFPPIPP)

Novi zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, ki je stopil v veljavo 1. oktobra 2008, na enem mestu ureja finančno poslovanje družb in drugih pravnih oseb, vse postopke zaradi insolventnosti nad pravnimi in fizičnimi osebami, ki obsegajo postopek prisilne poravnave, stečajni postopek nad pravno osebo, postopek osebnega stečaja in postopek stečaja zapuščine, ter postopke prisilnega prenehanja pravnih oseb, ki obsegajo prisilno likvidacijo in izbris iz sodnega registra brez likvidacije. Zakon ima natanko 500 členov, ki naj bi zajeli vse možne položaje, do katerih lahko pride pri nastajanju in reševanju insolventnih postopkov.

ZFPPIPP po mojem mnenju ne obravnava vseh upnikov enako, saj so v 21. členu tega zakona konkretno opredeljene prednostne (privilegirane) terjatve, kamor uvrščamo tudi neplačane davke in prispevke (nastale leto dni pred začetkom postopka), terjatve Davčne uprave RS (DURS), Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZPIZ), Zavoda za zdravstveno zavarovanje (ZZZS), občinske ter druge davke in prispevke. Če upoštevamo vse prednostne terjatve ter dejstvo, da je nepremično premoženje največkrat predmet ločitvenih zahtevkov, potem sredstev za poplačilo navadnim upnikom v številnih primerih praktično ne bo.

Predlagatelj mora ob začetku postopka predložiti poročilo o finančnem položaju in poslovanju, revizorjevo poročilo brez pridržkov, načrt finančnega prestrukturiranja, poročilo pooblaščenega ocenjevalca o vrednosti podjetja s pritrdilnim mnenjem, dokaz o plačilu takse in dokaz o plačilu predujma. Pri vsem tem se poraja vprašanje, ali je institut prisilne poravnave, kot je opredeljen v tem zakonu, sploh izvedljiv, saj podjetje, ki je plačilno nesposobno in celo z blokiranimi računi, sploh ni sposobno zagotoviti določenih sredstev (ocena 30.000 evrov) za izdelavo vseh potrebnih poročil. Tudi postopki prodaje premoženja bodo po novem zelo zapleteni in primerni le za velike stečaje, saj bo potrebno po opravljeni dražbi pridobiti še soglasje senata, upniškega odbora, ločitvenega upnika, plačilo varščine, are itn.

Zaradi vsega naštetega je postopek prisilne poravnave po ZFPPIPP za mala in srednja podjetja prezapleten, predrag in zaradi grožnje stečaja preveč tvegan. Z makroekonomskega vidika je zakon slabši od številnih evropskih ureditev in ne bo prispeval k večji konkurenčnosti gospodarstva – torej prenosa sredstev in zaposlenih iz propadlega podjetja v funkcijo nove dodane vrednosti.

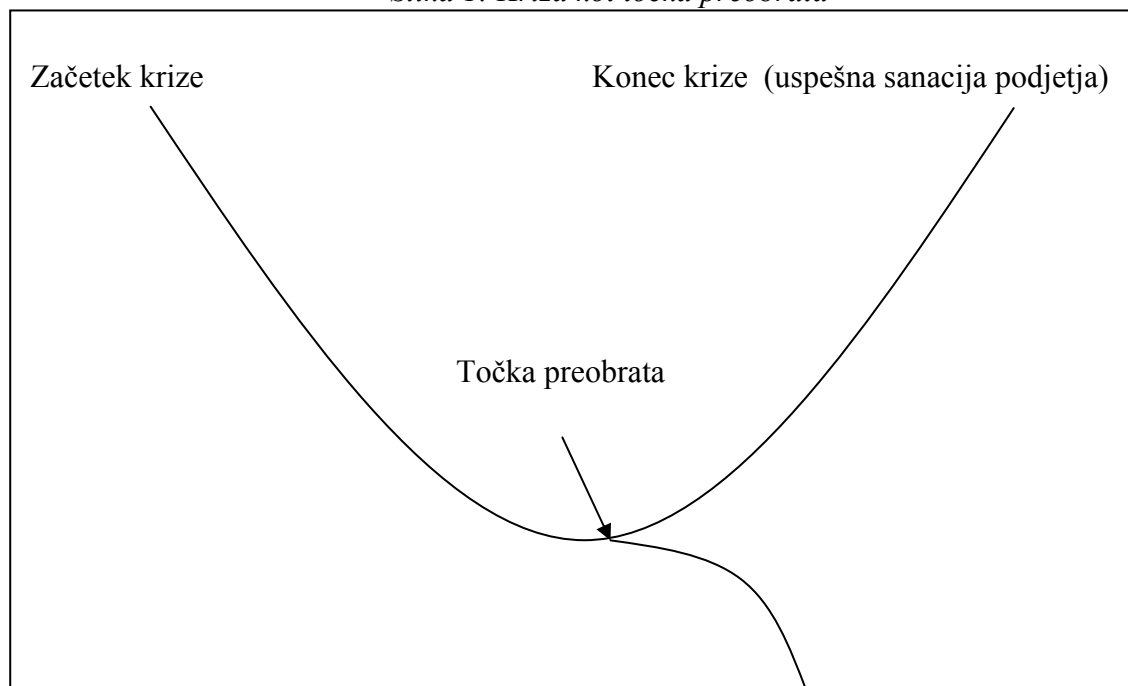
1. 2 MOŽNOSTI REŠEVANJA PODJETIJ IZ KRIZE S PRISILNO PORAVNAVO

Tako kot v vsakdanjem življenju tudi za krizo v podjetju velja, da jo je bolje preprečevati kot zdraviti. Preprečevanje kriz zajema načrtno in sistematično izvajanje aktivnosti, ki bodo podjetju omogočile trajno konkurenčno prednost. Gre za postavitev dolgoročnih ciljev, ki temeljijo na analizi poslovnega okolja, interesov udeležencev, intuicije ter vizije podjetja.

Včasih se lahko zgodi, da kriza podjetje zaradi nedejavnosti, pasivnosti ali nepravilnih odločitev tudi preseneti. Pri reševanju podjetja iz krize pa so potrebni povsem drugačni pristopi. Reševanje obsega zdravljenje krize podjetij, pri čemer ni nujno, da do ozdravitve tudi pride.

Vsaka kriza se tako ali drugače razvije v naslednjo stopnjo, ko gre za njeno ugodno razrešitev (ozdravitev, uspešno poslovanje) ali pa neugodno razrešitev (stečaj). Mesto, kjer se nenadoma radikalno spremenijo pravila igre, imenujemo tudi »točka preloma« (angl. breakpoint) (Strebel, 1992, str. 36). Po točki preloma sledi prenova (angl. renewal), če seveda podjetje uspešno prebrodi krizo, lahko pa točka preloma prinese tudi manj ugodno ali nezaželeno stanje (stečaj, likvidacija podjetja).

Slika 1: Kriza kot točka preobrata



Vir: U. Krystek, Ulrich Internehmungen, 1987, str. 11.

Eno od orodij za reševanje podjetja iz krize je tudi prisilna poravnava (ang. compulsory settlement). Prisilna poravnava je zgolj ena od stopenj v procesu zdravljenja podjetij, ki še ne zagotavlja pozitivnega poslovanja v prihodnje, zato je potrebno poleg postopka prisilne poravnave sprejeti tudi dolgoročne ukrepe, ki bodo zagotovili dolgoročno uspešno ozdravitev podjetja.

2 KRIZA KOT DEL POSLOVANJA

2.1 Strukturne značilnosti organizacije

Struktura je ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija podjetja, je nujen predpogoj za delovanje podjetja, vendar sama zanj ni dovolj. Struktura je statična, dinamični vidiki pa so procesi dejavnosti managementa v organizaciji. Struktura organizacije je seštevček vseh načinov, s katerimi organizacija razdeli svojo dejavnost v opredeljene naloge, potem pa te naloge usklajuje med seboj (Mintzberg, 1979, str. 2). Dinamični in statični vidik urejenosti podjetja sta med seboj tesno prepletena.

2.2 Vrste in značilnosti kriz

Dubrovski (2000, str. 2) navaja, da je kriza kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Krize podjetij so nenačrtovani in neželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršne možne izide (Krystek, 1987, str. 6 - 7). Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja.

V kitajskem jeziku je kriza sestavljena iz dveh besed – wai - qui, pri čemer prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi pa priložnost. Kriza ni vedno tragična usoda podjetja, temveč je hkrati največja priložnost za njegovo prenovo. (Kovač, 1996, str. 89; prim. tudi Fink, 1986, str. 15). Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oziroma z več vidikov in sicer: z vidika razvoja, z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti), z vidika ogroženosti ciljev, z vidika hitrosti nastopa ter z vidika vzrokov nastanka. Novak (2000, str. 34) ugotavlja, da lahko kriza nastopi v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize, ni.

2. 2. 1 Krize z vidika razvoja

Z vidika razvojnih stopenj delimo krize podjetja na razvojne in statične (spontane, stagnantne, eksistenčne) krize. Razvojne krize predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja, statične se pa pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi njihovega nenačrtnega in impulzivnega delovanja ter tavanja v iskanju svojega sedanjega in bodočega položaja, ni mogoče opredeliti zaporedne razvojne stopnje. Reševanje razvojnih kriz je zato enostavnejše, saj jih je mogoče predvidevati, predvidevati pa je mogoče tudi njihove posledice, pri čemer moramo seveda spoznati razvojne modele (Dubrovski, 2000, str. 28).

2. 2. 2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Po verjetnosti in bližini v času so krize lahko potencialne, latentne in akutne krize.

Potencialne krize so možne, vendar še ne verjetne: podjetje je na videz normalno, značilnih kriznih znakov ni, le dobro poučen poznavalec sluti, da iz ozadja prežijo težave – te se v začetku dostikrat kažejo le kot togost v krmiljenju podjetja ter nemara kot podpovprečno učinkovit management.

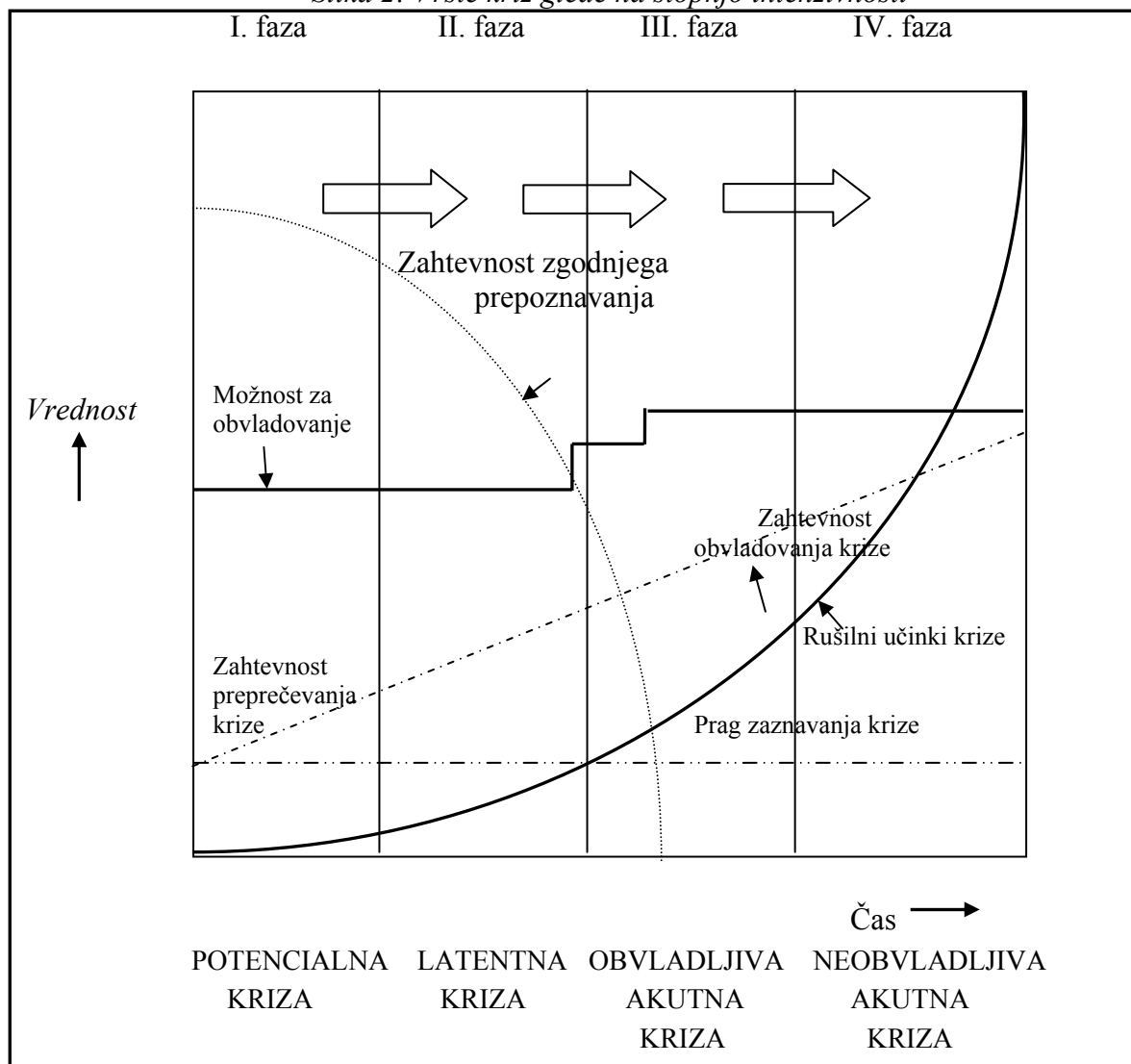
Za latentne krize je značilno, da se prvi znaki krize sicer kažejo, vendar jih management podjetja še ne zaznava – ponavadi gre za premajhno učinkovitost in prevelika tveganja, ter premalo dolgoročnosti.

Pri zadnji akutni krizi, so znaki in učinki krize nedvomni, težišče ni na odkrivanju, temveč na obvladovanju – škodljivi učinki se grmadijo, govorice o krizi stopnjujejo pritisk na podjetje, časa za ukrepanje pa je vse manj, prav tako upadajo stopnje prostosti managementa pri ukrepanju (Tavčar, 1999, str. 526).

Slednje se delijo na obvladljivo in neobvladljivo. Za *obvladljivo* akutno krizo je značilno, da v predkriznem obdobju vodstvo krizo zazna, dojame in zanjo poišče rešitev. V primeru obvladljive krize, ko obstajajo vsaj minimalne možnosti za oživitev podjetja, zaustavitev neugodnih trendov ali celo za začetek novega razvojnega ciklusa, lahko govorimo o zdravljenju podjetja, katerega namen je odprava krize.

Če se proces zdravljenja konča neuspešno, nastopi neobvladljiva kriza. Instrument zdravljenja krize je krizni management. Za *neobvladljivo* akutno krizo je značilna njena razrešitev v propadu podjetja, ki ima lahko več radikalnih sprememb kot so stečaj, likvidacija, pripojitev k drugemu podjetju in spojitev z drugim podjetjem (Dubrovski, 1998, str. 37).

Slika 2: Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti



Vir: M. I. Tavčar, *Razsežnosti managementa*, 1996, str. 536.

2. 2. 3 Krize z vidika ogroženosti ciljev

Poznamo tri vrste ciljev, ki so lahko ogroženi. Operativni cilji, ki lahko ogrožajo ohranjanje tekoče likvidnosti in uspešnosti, strateški cilji, ki ogrožajo zagotavljanje sedanjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti ter normativni cilji, ki pomenijo zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja (Dubrovski, 2000, str. 31).

2. 2. 4 Krize z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa je mogoče razlikovati nenadno in nepričakovano krizo ter postopno in spoznavno krizo. Prve običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti. Izbruhnejo lahko tudi v času harmonije in nadzorovanega razvoja, njihov značaj pa je bolj ali manj katastrofičen. Postopna in spoznavna kriza se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo.

2. 2. 5 Krize z vidika vzrokov nastanka

Poznamo dve vrsti krize in sicer endogene krize, ki nastanejo zaradi vpliva notranjih vzrokov, ter eksogene krize, kjer imajo vpliv na njihov nastanek zunanji vzroki. Pomembna pa je ugotovitev, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, kar zahteva prilagojene programe oz. projektna preprečevanja in zdravljenja kriznih stanj. Večina vzrokov za krizo je še vedno v neustreznem poslovanju podjetja, vendar pa gre pomemben del teh vzrokov pripisati tudi dejavnikom okolja.

2. 3 Simptomi, vzroki in povodi za krize

2. 3. 1 Simptomi krize

Simptomi krize v podjetju so signali, ki kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Predstavljajo odraz raznih oblik kriz. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravilnimi akcijami in aktivnostmi lahko v podjetju omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Simptomi nastajajo na različnih področjih, pri čemer se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti.

Zato je izrednega pomena, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni, čeprav jih ne gre zamenjevati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi kriz namreč dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov – signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek (Dubrovski, 2000, str. 5).

2. 3. 2 Vzroki za nastanek kriz

Vzroke za nastanek kriz običajno delimo na notranje in zunanje. Zunanji vzroki so tisti, ki so nastali izven podjetja in na katere podjetje ni imelo oziroma nima vpliva. Lahko jih imenujemo tudi objektivni ali eksogeni vzroki.

Dubrovski (2000, str. 9) kot najpomembnejše zunanje vzroke krize navaja: spremembe na tržišču (močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov,...); spremembe v panogi (sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve,); spremembe na osnovi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije,...); splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi,...); politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije, vojne); makroekonomski ukrepi (cena virov financiranja, devizni tečaji, carinski ukrepi,...), naravne nesreče (primeri višje sile, odškodninski zahtevki,...); socialno - patološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem,...).

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki so nastale zunaj podjetja, podjetje samo pa nanj ni imelo določenega vpliva. Lahko se zgodi, da ima ista sprememba v zunanjem okolju lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen predznak, za drugo pa ugoden in pospeševalen. Notranji vzroki kriz, ki jih lahko poimenujemo tudi subjektivni ali endogeni vzroki, pa nastanejo znotraj podjetja.

Med notranje vzroke za nastanek kriz štejemo (Slatter in Lovett, 1999, str. 21): neprimerno poslovodstvo (neprimerne značilnosti managementa, neprimeren stil vodenja, nezadostna usposobljenost...); nezadostna in neustrezna finančna kontrola (neučinkovito obvladovanje stroškov, pomanjkljiv finančni management.); previsoki stroški poslovanja (višja struktura stroškov kot konkurenčna podjetja – nezmožnost investiranja, razvoja.); neučinkovito trženje (nemotivirani tržniki, pomanjkanje marketinške strategije, pomanjkanje tržnih raziskav, neučinkovito tržno komuniciranje...); pretirana rast podjetja po obsegu in vsebini (podjetje raste prehitro glede na razpoložljive resurse); prezahtevni projekti, previsoki stroški nakupa, organizacijska strukturna inercija in kaos.

Največkrat se v podjetju prepletajo zunanji in notranji vzroki. Notranji vzroki za krize torej zajemajo vse slabosti vseh funkcij in dejavnosti podjetja, za vse pa seveda odgovarja management. Kljub nenehnemu spreminjanju zunanjega okolja poslovodstvo podjetja težko predvidi spremembe, ki negativno ali celo katastrofalno vplivajo nanj. Vendar pa je pomembno, da podjetje zunanje vzroke krize v podjetju odpravlja z notranjimi spremembami (Končina & Mirtič, 1999, str. 21).

2. 3. 3 Povodi za krizo

Večino kriz sprožijo povodi, ki so največkrat hitri in nepredvideni dogodki, marsikdaj poprej pa neopazne spremembe v notranjem ali zunanjem okolju podjetja. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine lahko segajo v večletno preteklost.

Dubrovski (2000, str. 24) pa kot vzroke povodov krize navaja sledeče: nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado tekočega računa in popolno plačilno nesposobnost; stečaj pomembnega kupca; nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa; nepričakovana odpoved kreditne linije; izgubljena odškodninska tožba; nabava neustrezne surovine ter okvara stroja.

2. 4 Možnost reševanja krize v podjetjih

Možnosti za reševanje krize v podjetjih je seveda veliko. Razumeti pa je potrebno, da niso vse možnosti enako učinkovite v vseh podjetjih. Zdravljenje krize imenovano tudi sanacija ali saniranje podjetja poteka uspešno le, če istočasno poteka na vseh poslovnih funkcijah v podjetju.

Dubrovski (2000, str. 37) navaja za uspešno zdravljenje tri skupne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni: obstajati mora zdravo poslovno jedro (osnovna dejavnost, nosilni program, ki je sposoben zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oziroma prihodnosti); podoben managerski tim (brez katerega bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad); ter razpoložljivi dolgoročni finančni viri za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

Seveda pa je poleg vsega pomembno tudi, da so v reševanje podjetja iz krize vključeni tudi ostali deležniki (stockholders), ki lahko tako ali drugače vplivajo na potek reševanja podjetja iz krize.

3 REŠEVANJE PODJETJA S PRISILNO PORAVNAVO – PRIMER POSTOJSKE MESNINE Z. O. O.

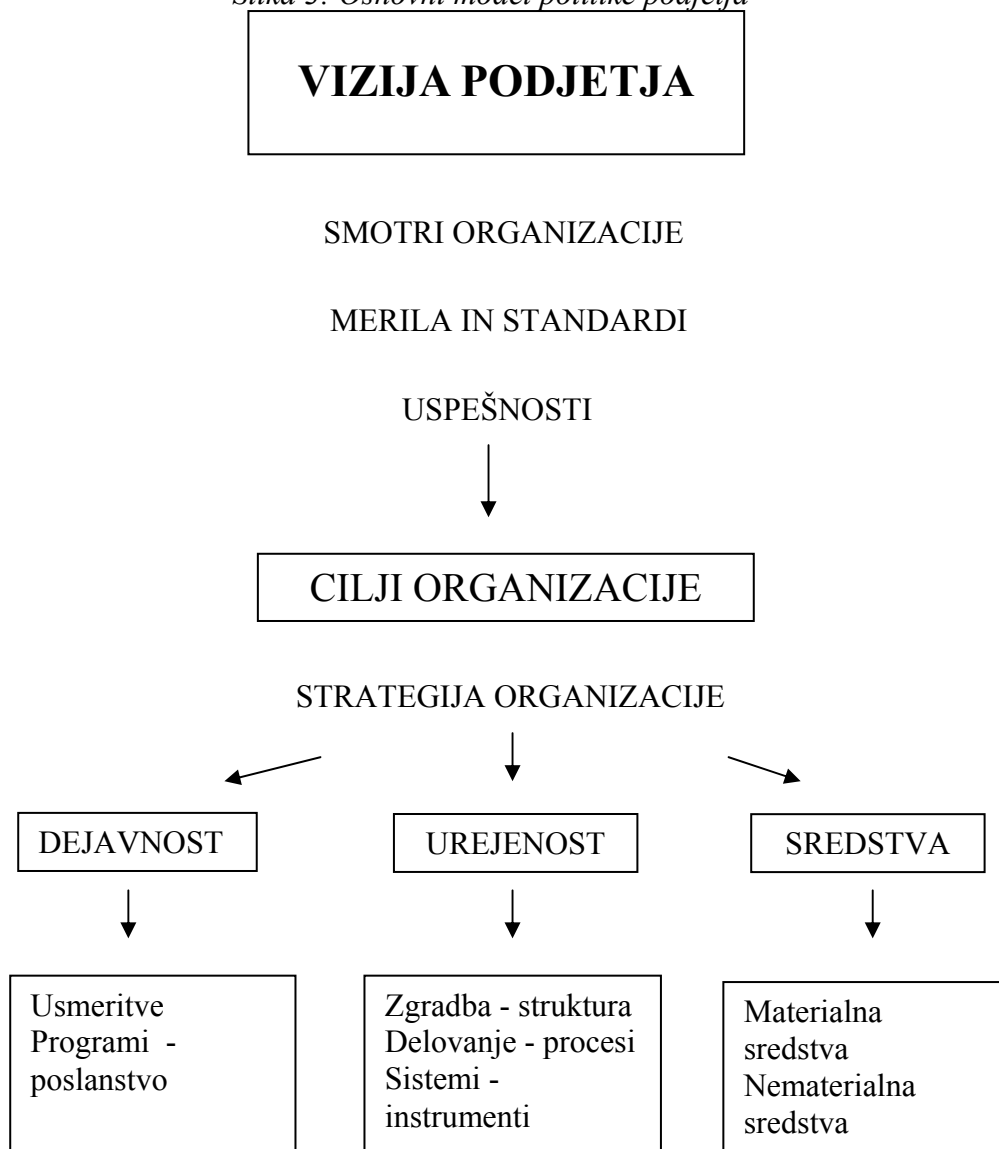
3. 1 Modelska izhodišča za reševanje krize

Poslovna kriza predstavlja zapleten, nenačrtovan in nezaželen poslovni, časovno omejen proces, ki ogroža temeljne cilje podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 111). Vsako podjetje, če želi biti uspešno, mora vedeti kaj in kako naj dela. Za to mora imeti definirane dolgoročne cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Smotri, ki so temeljni cilji organizacije, izhajajo iz vizije organizacije, katere sestavni del so tudi interesi udeležencev. Dejavnost, urejenost in sredstva organizacije so glavne sestavine strategije organizacije. Cilji in strategija so sestavine politike organizacije.

Politika podjetja pa ne velja samo v sedanjosti, temveč tudi v prihodnosti. Z vidika časovnih razsežnosti poznamo temeljno politiko, ki obsega najširše časovno obdobje, t.j. najbolj trajne in najmanj spremenljive cilje, razvojno politiko, ki obsega ožje časovno obdobje ter tekočo politiko, ki zajema predvsem konkretiziranje razvojne politike (Tavčar, 2000).¹

Pri tem je potrebno poudariti, da strategije nikakor niso večne ali trajne. Nekatere se v spremenjenih okoliščinah ne obnesejo in jih je potrebno spremeniti ali dopolniti. Vsebina politike organizacije je večinoma najpomembnejša temeljna zmožnost, ki jo premore organizacija. Za konkretno in praktično uporabo si je priporočljivo pomagati s t. i. modelom politike organizacije:

Slika 3: Osnovni model politike podjetja



Vir: M. I. Tavčar, Razsežnosti managementa, 1999, str. 25.

¹ Pri dolgoročnih strateških odločitvah, ki so praviloma zelo kompleksne, morajo delovati različne profesionalne in poslovne skupine. V tem primeru je potrebno oblikovati koalicijo, ki povezuje več različnih skupin v celoto.

Pred izvedbo sanacije podjetja iz krize mora management, upoštevajoč interese vseh deležnikov določiti jasno vizijo, na podlagi le - te se določi temeljne cilje organizacije, na podlagi ciljev pa se določi strategija za doseg te ciljev.

3. 2 SPIN/SWOT analiza

SWOT analiza podjetja predstavlja analizo celotnega poslovanja zadruga z vidika notranjega okolja, kjer so prikazane prednosti in slabosti zadruga ter z vidika zunanjega okolja zadruga, kjer so prikazane priložnosti in nevarnosti.

Tabela 1: SPIN/SWOT analiza

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI	SLABOSTI
IZZIVI	PI STRATEGIJE uporabljajo prednosti, da izkoristijo izzive	SI STRATEGIJE premagujejo slabosti, da lahko izkoristijo izzive
NEVARNOSTI	PN STRATEGIJE uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti	SN STRATEGIJE premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti

Vir: M. I. Tavčar, Razsežnosti managementa, 2000, str. 129.

Ko analiziramo prednosti in slabosti, hkrati pa s pomočjo izzivov in nevarnosti identificiramo tiste dejavnike, ki so ključni za uspeh, je postavitve strategije bistveno lažja, temelji pa na realnih izhodiščih. Strategija se potem kaže v tem, da je treba prednosti obdržati ali jih povečevati, slabosti odpravljati in zmanjševati, izzive čim bolj izkoriščati, nevarnostim pa se po možnosti izogibati ali se na njih pripraviti z ustreznimi instrumenti.

4 SPOZNANJA IZ OBRAVNAVANEGA PRIMERA POSTOJNSKE MESNINE Z. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja

Kmetijsko gozdarska zadruga Postojna z. o. o., klavnica (v nadaljevanju KGZ Postojna z. o. o.) ima dolgoletno tradicijo velike in nekoč uspešne zadruga. Zadruga je registrirana za več dejavnosti, vendar pa je temeljna dejavnost družbe kmetijska in mlekarska dejavnost, poleg teh dveh pa se ukvarjajo še s posredništvom ter trgovino na drobno s trgovskimi izdelki. Po zakonu o gospodarskih družbah spada med male družbe.

Prve večje težave v podjetju so se začele po drastičnih spremembah, ko je prišlo do osamosvojitve Slovenije. Tako kot tudi mnoga druga podjetja se KGZ Postojna z. o. o. ni pravočasno in v zadostni meri prilagodila novonastalim razmeram. Zaradi prepočasnega prilagajanja novim razmeram se je položaj v zadrugi slabšal, saj je prihajalo do vedno večje zadolženosti in poslabšanja likvidnosti. Izguba se je tekom let večala, kar je kazalo na strukturna neravnovesja znotraj podjetja.

Namesto da bi takratno vodstvo, zaradi spreminjajočih se tržnih razmer, začelo s temeljitim prestrukturiranjem, z uvajanjem novih programov ter posodabljanjem proizvodnje, se je ukvarjalo z vsakodnevnim preživetjem. Zaradi čedalje slabših rezultatov poslovanja, je leta 2000 tudi prišlo do menjave vodstva. Vodenje podjetja je prevzel Edvard Štavar.

4.2 Zdravljenje krize s pomočjo radikalnih metod in prisilne poravnave

Novo vodstvo je najprej izvedlo analizo poslovanja v podjetju. Na osnovi analize stanja dolžnika s prikazom različnih opcij finančne reorganizacije, ki je ugotovila poleg nelikvidnosti tudi insolventnost in kapitalsko neustreznost z vidika nezadostnega obratnega kapitala, je vodstvo poizkušalo z upniki narediti dogovorno poravnavo obveznosti.

Kljub velikim naporom in pripravljenosti na kompromise, vsi upniki niso pristali na dogovorno poravnavo, zato so bili kljub radikalnim sanacijskim ukrepom primorani vložiti vlogo z prošnjo za začetek postopka prisilne poravnave nad dolžnikom, saj so se lahko le na ta način razbremenili prevelikih dolgov preteklega poslovanja.

Po uspešno zaključeni prisilni poravnavi je podjetje v dveh letih sicer uspelo zagotoviti zadostna likvidnostna sredstva za tekoče poslovanje, sredstev pa ni bilo dovolj za investicije, prav tako ne za poplačilo terjatev iz prisilne poravnave, ki so zapadla v letu 2004. V tem času podjetje ni uspelo bistveno povečati prodaje, prav tako ni uspelo uveljaviti novih programov.

Po prvi prisilni poravnavi je bilo podjetje na dobri poti, da obveznosti iz prve prisilne poravnave poravna v celoti, vendar je zaradi objektivnih okoliščin uspelo urediti odnose le z večino ločitvenimi upniki, izločitvenim upnikom in delno z upniki po 160. členu ZPPSL.

To so pravzaprav tisti upniki, na katere postopki prisilnih poravnav ne vplivajo. Nezavarovani upniki iz prve prisilne poravnave pa niso mogli biti poplačani zaradi spodaj navedenih razlogov:

izpad prihodkov iz naslova prodaje mleka - ker so bili stroški v 3 letih za 40 % višji, cena mleka pa je padla celo nominalno, so izgubili cca. 292.104,82 evra letnih prihodkov; bolezni živine, kot so bile BSE in Cloramfenikol, so dodatno vplivale na nižji promet in nižjo ceno lastne pridelave; planirani obseg prihodkov v kmetijstvu jim je zmanjšala suša, ki je kar za 30 % reducirala njihov stalež živine, pomenila pa je tudi večje stroške nakupa nadomestne krme in posledično vplivala na nedoseganje ekonomskega obsega; zaradi predpisov, ki so v Sloveniji na področju mlekarske in živinorejske dejavnosti izjemno zahtevni so pomenili nujno investiranje v ohranitev pogojev dejavnosti, če ne bi izgubili dovoljenja za obratovanje.

To je pomenilo, da so morali vršiti investiranje v višini cca. 1.460.524,12 evra, ne da bi s tem bistveno povečali prihodke, pač pa zaradi tega, da so sploh lahko zadostili predpisom (kar je podražilo obstoječo proizvodnjo).

Kljub naporom vodstva, da se z upniki dogovori o reprogramiranju obveznosti, pa vodstvu to ni uspelo in zaradi tega je že drugič podalo predlog za začetek postopka prisilne poravnave. S tem ukrepom bi se obveznosti zadruga do upnikov še zmanjšale, kar bi omogočilo normalno poslovanje.

4. 3 SPIN/SWOT analiza zadruga

SWOT analiza je pripomoček, ki na relativno preprost način pomaga podjetju opredeliti močne in šibke točke ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja podjetja.

Zadruga je dosegala primerno ekonomijo obsega, zato so bile dane vse možnosti za širitev zadruga, tako v smislu diferenciacije, kakor tudi diverzifikacije pridelovalnih, predelovalnih, storitvenih ter trgovskih programov. Zaradi dejstev, naštetih v poglavju 4. 2 so se začeli blagovno – prodajni tokovi trgati in zadruga je začela izgubljati že pridobljene pozicije. Prav tako se ni znala pravočasno prilagoditi novo nastalim zakonitostim finančnega trga, saj je iz nekdanje prednosti zadolževanja postalo usodno novo zadolževanje pod pogoji revalorizacijskih in realnih obrestnih mer.

Ker tekoče poslovanje ni uspelo zviševati svoje produktivnosti po sistemu finančnega vzvodka so se »škarje« prihodkov in odhodkov odpirale v korist odhodkov (obresti). Če k temu prištejemo še nekatere finančne naložbe in ostale manj izterljive terjatve, se je razlika med pritoki in odtoki iz tekočega in finančnega poslovanja povečevala v škodo pritokov. Denarni tok je zadruga uravnovešala z novimi krediti, neplačevanjem dobaviteljem in s subvencijami države, ki pa z vstopom Slovenije v EU ni smela več v omembe vredni višini podpirati kmetijstva.

Skladno z načrtom finančne reorganizacije je bila v podjetju opravljena tudi SPIN/SWOT analiza zadruga. Slednja je tudi prikazana v prilogi številka 1.

4. 4 Načrt finančne reorganizacije in organizacijski ukrepi

KGZ Postojna z. o. o. se je že dalj časa srečevala s problemi nelikvidnosti, nesolventnosti in nasploh kapitalske neustreznosti z vidika pomanjkanja obratnega kapitala. Podjetje je bilo na dan 31. 03. 2001 oziroma 10. 04. 2001 prezadolženo, z vidika obratnega kapitala podkapitalizirano, nelikvidno in je imelo blokiran žiro račun, zato je KGZ z. o. o. ocenilo, da je edina možnost za uspešno in dobičkonosno poslovanje le v primeru, da se uspešno izvede prisilna poravnava in v njenem okviru metode finančne reorganizacije in sanacije poslovanja, ki jih je Kmetijsko gozdarska zadruga predstavila na podlagi Načrta finančne reorganizacije. (Občina Postojna).

Navajam štiri metode finančne reorganizacije, ki jih je podjetje sprejelo:

Ukrepi oz. metode finančne reorganizacije, ki bodo zagotovili odpravo prezadolženosti in nelikvidnosti – finančna sanacija ter omogočili normalno tekoče poslovanje, to je tekoče poplačilo obveznosti, ki omogočajo nemoteno poslovanje zadruga; v skladu s 47. in 48. členom ZPPSL določno opredeljujejo, da ponujajo za terjatve nezavarovanih upnikov znižano poplačilo in odloženo plačilo terjatev v naslednjem znižanem deležu oz. roku: 40 % poplačilo v roku dveh let, šteto od dneva pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi, brez obresti; sanacija poslovanja in prenova poslovnih procesov, ki poteka vzporedno s postopkom prisilne poravnave in je bila dokončno izvedena v letu 2005, ko je zadruga izvedla ukrepe za racionalizacijo in prestrukturiranje poslovnih procesov, kar je izboljšalo učinkovitost poslovanja in omogočilo dobičkonosno poslovanje, kot je razvidno iz predhodnih poglavij; zmanjšanje stroškov dela (program tehnoloških viškov v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih je bil v pretežni meri že realiziran).

Pri analizi možnosti finančne sanacije zadruga so ugotovili, da zaradi nelikvidnosti in prezadolženosti, brez prisilne poravnave ne bo možno sanirati zadruga. V načrtu finančne reorganizacije je bilo predvideno 40 % poplačilo upnikov, razen ločitvenih upnikov in tistih, ki so imeli terjatve zavarovane s hipotekami. Poleg tega je načrt predvidel tudi odprodajo nepotrebnega premoženja (dezinvestiranje), kar bi povečalo likvidnost podjetja.

V načrtu finančne reorganizacije so predstavili metode oz. ukrepe, s pomočjo katerih naj bi se zagotovilo predvsem uspešno tekoče poslovanje, likvidnost in solventnost podjetja ter poplačilo upnikov, skladno s predlaganim načrtom in finančnimi možnostmi zadruga.

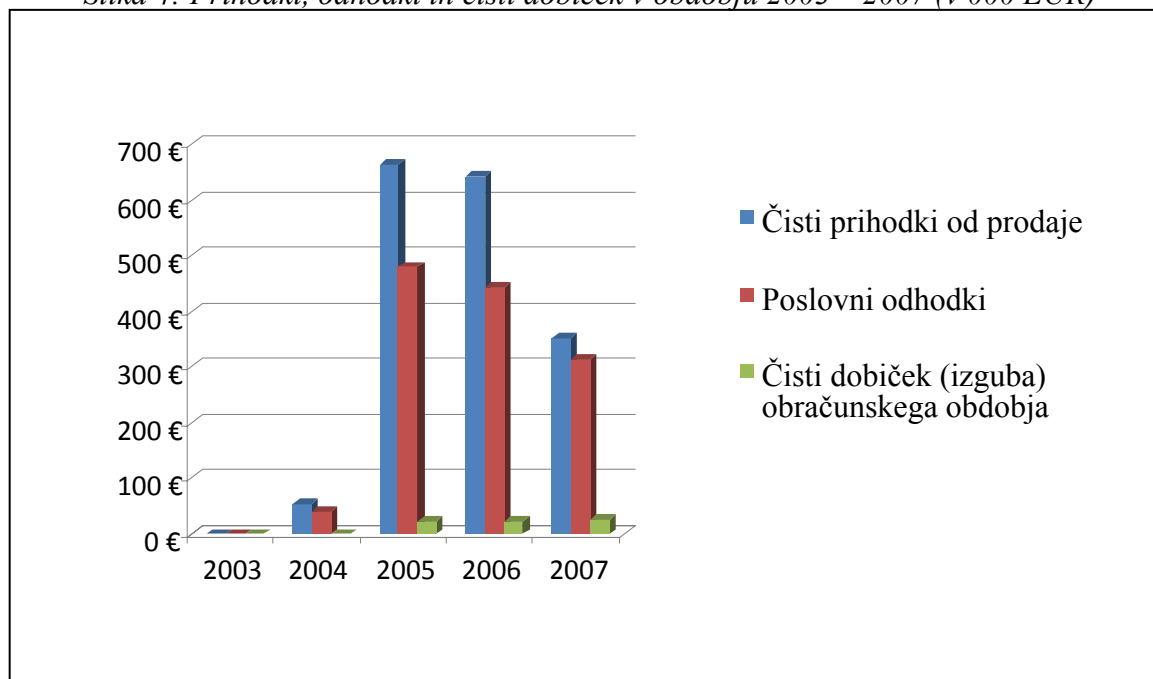
Vzporedno s postopkom prisilne poravnave, je potekala v Kmetijsko gozdarski zadrugi Postojna z. o. o. tudi sanacija poslovanja celotnega podjetja, s poudarkom na prenovi poslovnih procesov, ki naj bi omogočila uspešnejše poslovanje in uresničevanje dolgoročnih ciljev ter poslanstva podjetja.

4. 5 Ocena uspešnosti izvedbe prisilne poravnave in prenove podjetja

Podjetje je v letih 2001 in 2004 izvedlo dve prisilni poravnavi, s katerima je želelo zmanjšati obveznosti do dobaviteljev, bank ter drugih upnikov, zagotoviti boljšo likvidnost, s tem pa tudi zagotoviti možnosti za uvajanje in izboljševanje novih programov. Opustitev prisilne poravnave bi za dobavitelje pomenila izgubo terjatev in izgubo kupca z relativno velikim tržnim deležem na slovenskem tržišču. Podjetje je, ob uspešno izglasovani prisilni poravnavi in izvedbenimi sanacijskimi ukrepi pri poslovanju, bilo sposobno poslovati z dobičkom in generirati pozitivni denarni tok ter povečati vrednosti družbe, seveda ob realiziranih pogojih poplačila upnikov.

Na grafu 1 lahko vidimo rezultate poslovanja v letih 2003 – 2007. Podjetje je imelo največ čistih prihodkov od prodaje leta 2005 (663.650 evrov), največji dobiček pa leta 2007 (26. 040 evrov). Po uspešnem zaključku prisilne poravnave lahko opazimo večje prihodke ter dobičke. Glede na primerjavo rezultatov lahko sklepam, da je z uspešno zaključenim postopkom prisilne poravnave ter vsemi dolgoročnimi strateškimi ukrepi vodstvo, zagotovilo nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Kljub temu pa je potrebno navesti, da lahko podjetje doletijo določene potencialne obveznosti, ki pa jih bo morala zadruga pokriti sama.

Slika 4: Prihodki, odhodki in čisti dobiček v obdobju 2003 – 2007 (v 000 EUR)



Vir: Izkaz poslovnega izida KGZ Postojna.

SKLEP

V današnjem svetu se s krizo srečujemo na mnogih področjih, obravnava krize ter prisilne poravnave kot orodje za reševanje podjetja Postojnske mesnine z. o. o. iz krize, pa je temelj tega diplomskega dela. Krizo lahko razumemo kot kratkotrajno neugodno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih, kot tudi notranjih vzrokov. Z nastankom krize je management v podjetju soočen z vrsto neugodnih značilnosti, ki terjajo drugačen pristop vodenja in ukrepanja, kot je to v stabilnih in ugodnih razmerah.

Krize lahko razvrstimo po več merilih in vidikih, reševanje podjetja iz krize pa zahteva tudi določitev vrste kriz po intenzivnosti, hitrosti nastopa in vrsto vzrokov nastopa. Glede na različne vzroke, ki so privedli do krize v podjetju, vrsto krize ter razpoložljiva sredstva, mora management izbrati način in orodje za reševanje podjetja iz krize.

V diplomskem delu sem predstavila primer podjetja Postojnske mesnine z. o. o., ki je zaradi neprilagajanja novonastalim razmeram ter neukrepanja takratnega managementa, drselo v vedno večje težave. Stanje se je po osamosvojitvi Slovenije vsako leto slabšalo, dokler podjetje v začetku leta 2000 ni zapadlo v nelikvidnost in insolventnost. Takratni lastniki (zadružniki) so se zaradi krize odločili za zamenjavo managementa. Novi direktor je po prevzemu vodenja sprožil postopek prisilne poravnave.

V načrtu finančne reorganizacije je predvidel 40 % poplačilo vseh upnikov (razen izločitvenih) in sicer v obdobju dveh let. Preostalih 60 % pa so po predlogu dolžnika upniki odpisali. Po uspešno izglasovani prisilni poravnavi se je likvidnost izboljšala, obveznosti pa so se zmanjšale za 682.404,89 evra. Vodstvo si je pridobilo nekaj časa, da se je lahko posvetilo sami dejavnosti podjetja. V vsem tem času je tudi potekala odprodaja nepotrebne premoženja.

Ne glede na vse napore, ki jih je vodstvo vlagalo v podjetje, se je leta 2004 situacija ponovno poslabšala. V času, ko bi podjetje moralo poplačati upnike, le - to ni imelo na razpolago dovolj sredstev za njihovo poplačilo, prostovoljna poravnava (odlog plačila) pa ni bila možna, saj upniki niso pristali na nikakršno podaljšanje rokov. Vodstvo zato ni imelo druge izbire, kot da ponovno sproži postopek prisilne poravnave. V tej drugi prisilni poravnavi je načrt finančne reorganizacije predvideval 40 % poplačilo upnikov v dveh letih od dneva pravnomočnosti izglasovane oziroma potrjene prisilne poravnave.

Po drugi, uspešni prisilni poravnavi, je podjetje še dodatno znižalo obveznosti, tako, da sedaj posluje uspešno, prihodki in čisti dobiček podjetja pa se povečujeta.

V analizi poteka reševanja podjetja iz krize se je izkazalo, da je bilo prestrukturiranje vseobsežno in temeljito, saj so se obveznosti temeljito zmanjšale, z odprodajo nepotrebne premoženja se je likvidnost podjetja še izboljšala, podjetje je lahko vlagalo v osnovno dejavnost, s tem pa je vodstvo doseglo tudi možnost nadaljnje obstoja in razvoja.

S tem je tudi dokazano, da je akutno krizo mogoče reševati na več načinov, izbira pa je odvisna tudi od dejavnikov v in izven podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dubrovski, D. (2008). *Novi ZFPPIPP: en korak naprej, dva nazaj*. Pravna praksa, str. 8 - 9.
3. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
4. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management. str. 2–37.
5. Interni podatki, pridobljeni v podjetju KGZ Postojna z. o. o.
6. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija: gospodarski vestnik*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Krystek, U. (1987). *Interneh. marecmungskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewaeltigung Uberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen , GABLER..*
9. Krystek, U. (1987). *Ulrich Unternehmungen*.
10. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*.
11. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Občina Postojna. Najdeno 29. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.postojna.si/dokument.aspx?id=1458>
13. Slatter & Lovett. (1999). *Corporate Turnaround*. England: Penguin Books Ltd.
14. Strebel, P. (1992). *Breakpoints*, Boston, Library of Congress Cataloging – in - Publication Data.
15. Štavar, E. (2004). *Poročilo o dolžnikovem ekonomsko – finančnem stanju*, Postojna.
16. Tavčar, I. M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
17. Tavčar, I. M. (1999a). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
18. Tavčar, I. M. (1999b). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
19. Tavčar, I. M. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
20. Wikipedia. Najdeno 18. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.wikipedia.org/wiki/Prisilna_poravnava
21. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, (2007). *Uradni list RS št. 126/2007*.
22. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL). (1993). *Uradni list RS št. 67/1993*.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: SPIN/SWOT ANALIZA ZADRUGE	1
Priloga 2: Slovar tujk.....	2
Priloga 3: Izkaz poslovnega izida KGZ Postojna za obdobje 2004 – 2007	3

PRILOGE

Priloga 1: SPIN/SWOT ANALIZA ZADRUGE

PREDNOSTI: a) Finančna podstruktura: zadruga je bila v postopku poravnave, kar je za zadrugo predstavljalo možnost za uspešno bodoče poslovanje ob uspešno izvedeni prisilni poravnavi, celovita reorganizacija zadruga z proučitvijo povezovanja v branži. b) Kadrovska podstruktura: ugodna struktura zaposlenih v dejavnostih, ki bodo ostale, glede na znanje, delovne izkušnje in tradicijo, možen izbor dobrih kadrov v zadrugi z možnostjo zunanje okrepitve. c) Tržna podstruktura: vzpostavljeni nabavni kanali in distribucijske poti, kakovost blaga, ki ga zadruga prodaja, rezerve v razpoložljivih kapacitetah, že vzpostavljene prodajne poti, bližina evropskega ter hrvaškega trga, ter neoporečni inputi za zagotovitev neoporečnih outputov.	SLABOSTI: a) Finančna podstruktura: slabo finančno stanje ter likvidnostne težave zadruga, razlika med knjigovodsko vrednostjo premoženja in tržno ceno le – tega (delno, kajti na drugi strani je situacija ravno obratna). b) Tržna podstruktura: slaba izkoriščenost kapacitet, nizka produktivnost, spremenljivost cen blaga, nezadosten marketinški koncept, pomanjkanje obratnega kapitala za pravočasno sezonsko nastopanje. c) Organizacijska podstruktura: informacijski sistem je večkrat v »kratkem stiku«, ni natančnih kalkulacij po organizacijskih enotah o ekonomiki poslovanja, poslovanje se spreminja s stopnjami pokritja.
PRILOŽNOSTI: Pridobivanje novih kupcev, tradicija slovenske živilsko pridelovalne dejavnosti, možnost prodaje kupcem s čim manj posrednikov, evropski prostor za neoporečno meso in mleko, povečani trendi slovenskega in hrvaškega turizma, ki potrebujeta njihove proizvode.	NEVARNOSTI: Neuspešno izvedena prisilna poravnava bi pomenila stečaj zadruga (o čemer odločajo upniki), nepravočasno organizacijsko, kadrovsko in finančno prestrukturiranje bi pomenilo signal za okolje, da je treba zadrugo »razgrabit« po vsakršni ceni ob tem pa zamrla dejavnost, neprilagoditev razmeram evropskemu gospodarskemu prostoru pomeni prav tako ukinitve zadruga, saj ne bo ekonomsko sposobna parirati tuji konkurenci, nezadostna podpora države kmetijstvu.

Priloga 2: Slovar tujk

Krinein – ločitev

Reorganisation – reorganizacija

Wai – qui – nevarnost, priložnost

Bankruptcy – stečaj

Breakpoint – točka preloma

Compulsory settlement – prisilna poravnava

Stockholders – deležniki

Renewal - prenova

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida KGZ Postojna za obdobje 2004 – 2007*Tabela 1: Izkaz poslovnega izida KGZ Postojna (vrednosti so v 000 EUR)*

	2004	2005	2006	2007
Čisti prihodki od prodaje	54,50	663,65	642,40	352,53
Čisti prihodki od prodaje proiz. in st. na domačem trgu	7,01	85,09	84,88	10,68
Čisti prihodki od najemnin opredmetena osnovna sredstva	21,37	261,66	261,66	128,13
Prihodki od dajanja delovne sile v »najem«	25,80	314,57	293,36	211,11
Drugi poslovni prihodki	0,32	2,34	2,50	2,61
Kosmati donos od poslovanja	54,50	663,65	642,40	352,53
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	1,88	24,52	23,85	23,74
Stroški materiala in energije	0,50	7,59	7,73	7,88
Stroški storitev	4,99	64,95	58,44	50,66
Stroški dela	25,80	314,55	293,36	211,11
Amortizacija	4,82	62,90	55,12	15,94
Drugi poslovni odhodki	1,57	5,42	4,80	3,36
Dobiček iz poslovanja	14,92	183,69	199,10	39,83
Finančni prihodki	6,90	47,98	16,88	16,53
Drugi finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	0,63	3,55	3,60	3,63
Finančni prih. – deleži iz dobička hčer. družb	3,30	7,72	13,28	12,89
Subvencije – dotacije	2,98	36,71	12,87	4,51
Finančni odhodki	16,32	199,37	189,04	22,01
Finančni odhodki za obresti	16,32	199,37	189,04	22,01
Izredni prihodki	0,09	2,75	2,38	2,17
Izredni odhodki	5,59	6,47	2,77	6,31
Celotni dobiček	0	28,58	29,42	34,72
Davki od dobička	0	7,15	7,36	8,68
Čisti dobiček obračunskega obdobja	0	21,44	22,06	26,04

Vir: Izkaz poslovnega izida KGZ Postojna v obdobju 2004 – 2007