

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**POSLEDICE UVEDBE PRISILNE PORAVNAVE IZBRANEM  
PODJETJU**

Ljubljana, julij 2016

TOMAŽ KAUČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Kaučič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Posledice uvedbe prisilne poravnave v podjetju v praksi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Alešem Vahčičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PRISILNA PORAVNAVA V TEORIJL.....</b>	<b>4</b>
1.1 Kriza v podjetju .....	4
1.1.1 Zakaj nastane kriza? .....	4
1.1.2 Simptomi krize .....	7
1.1.3 Kako daleč je kriza? .....	12
1.1.4 Insolventnost.....	14
1.1.5 Izbira primernega insolvenčnega postopka .....	14
1.2 Zgodovina insolvenčnih postopkov .....	16
1.3 Insolvenčni postopek in etika.....	17
1.4 Prisilna poravnava v Sloveniji .....	19
1.5 Potek prisilne poravnave.....	23
1.5.1 Začetek postopka prisilne poravnave .....	23
1.5.2 Vodenje prisilne poravnave .....	24
1.5.3 Načelo absolutne prednosti.....	24
1.5.4 Načrt finančnega prestrukturiranja .....	25
1.5.5 Metode finančnega in poslovnega prestrukturiranja .....	26
1.5.6 Poslovodstvo v prisilni poravnavi .....	27
1.5.7 Upniki v prisilni poravnavi.....	28
1.5.7.1 Upniški odbor.....	29
1.5.7.2 Glasovanje.....	29
1.5.8 Obveznosti poslovodstva po potrjeni prisilni poravnavi .....	30
1.5.9 Težave prisilnih poravnav .....	31
1.6 Chapter 11 (Poglavje 11) v ZDA .....	33
1.6.1 Predstavitev postopka v ZDA.....	33
1.6.2 Učinkovitost Poglavja 11 .....	35
1.6.3 Slabosti Poglavja 11 .....	36
1.6.4 Predlagane izboljšave za Poglavje 11.....	36
1.6.5 Primerjava Poglavja 11 v ZDA s prisilno poravnavo v Sloveniji .....	39
<b>2 PRISILNA PORAVNAVA V PRAKSI.....</b>	<b>41</b>
2.1 Uvodna pojasnila k raziskovalnemu delu naloge.....	41
2.2 Podjetniki, ki so podali odgovore na vprašalnik.....	42
2.3 Analiza odgovorov dolžnikov in upnikov.....	43
2.3.1 Analiza odgovorov na prvi sklop vprašanj .....	43
2.3.2 Analiza odgovorov na drugi sklop vprašanj .....	47
2.3.3 Analiza odgovorov na tretji sklop vprašanj .....	50
2.4 Končna analiza raziskovalnega dela naloge .....	53
<b>3 PRISILNA PORAVNAVA PRI OBRAVNAVANEM PODJETJU .....</b>	<b>53</b>
3.1 Zgodovina obravnavanega podjetja .....	53
3.2 Opis dogodkov in težav, ki so podjetje pripeljale do kriznega finančnega stanja .....	55
3.3 Opis dosedanjega poteka prisilne poravnave .....	58

3.3.1	Finančno stanje v podjetju ob prisilni poravnavi.....	58
3.3.2	Načrt finančnega prestrukturiranja .....	58
3.3.2.1	Reorganizacija podjetja .....	61
3.3.2.2	Projekcija rezultatov poslovanja .....	62
3.3.3	Pogajanje z upniki za glasovanje o prisilni poravnavi .....	62
3.3.4	Poslovanje podjetja po uvedbi prisilne poravnave .....	63
3.4	Sledenje načrtu finančnega prestrukturiranja .....	65
3.5	Analiza dogajanja in prihodnost podjetja .....	66
	<b>SKLEP .....</b>	<b>68</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>72</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Vzroki in razlogi za finančno nestabilnost .....	5
Tabela 2:	Vrsta krize glede na sodila .....	7
Tabela 3:	Analiza SWOT podjetja za leto 2014.....	60
Tabela 4:	Letni prihodki podjetja iz poslovanja v zadnjih desetih letih.....	66

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Primer zaporedja vzrokov, simptomov in posledic krize .....	12
Slika 2:	Sosledje dogodkov v podjetju v krizi .....	13
Slika 3:	Število začelih prisilnih poravnav v Sloveniji po letih.....	21
Slika 4:	Predlagani postopki glede na prihodke dolžnikov, obravnavanih v bankrotu v letu 2013 .....	38
Slika 5:	Prihodki podjetja in njegov poslovni izid po letih .....	54
Slika 6:	EBITDA obravnavanega podjetja po letih .....	56
Slika 7:	Poslovanje podjetja od leta 2011 do leta 2016 .....	65

## UVOD

Gospodarska kriza je na kolena spravila mnoga prej uspešna podjetja. Razlogov za to je več, vsekakor pa je glavna razloga za težave posameznih podjetij iskati v zmanjšani porabi prebivalstva in v nefleksibilnosti bančnega sistema, če omenim zunanje dejavnike, ter neprožnost ali prepozno odzivanje vodij na spremembe v poslovanju in s tem povezane težave podjetja, ko je iskati vzroke v podjetju samem. Zmanjšana poraba prebivalstva je prizadela veliko večino podjetij v vseh sektorjih v Sloveniji, popolnoma je ustavila gradbeništvo, tudi trgovina in storitveni sektor sta utrpela ogromno negativnih posledic. Plačilna nedisciplina podjetij, ki so se znašla v finančnih težavah, je seveda v vseh primerih sprejeta z neodobravanjem. Vendar – ni verjetno, da bi bila prav vsa podjetja vodena s strani neuspešnih, nesposobnih ali nekompetentnih vodij in menedžerjev, in ni verjetno, da so v vseh podjetjih le-ti izključno sami odgovorni za nastanek finančnih težav v podjetjih.

Z najmanj težavami so se morda soočila nišna podjetja, ki bodisi proizvajajo ali tržijo specializirane izdelke, ter podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali trženjem cenovno manj ali celo neobčutljivih izdelkov ali storitev. Podjetja, ki delujejo na trgu močne konkurence, so veliko bolj izpostavljena nevarnostim, in eden takih segmentov je zagotovo trgovina z živili; iz te branže je tudi v tej magistrski nalogi obravnavano podjetje. Ob že prej zahtevni konkurenci na slovenskem tržišču so se prav ob začetku krize (ob pravem času?) slovenskemu tržišču priključile še megalomanske korporacije nizkocenovnih prodajalcev, ki so na novo postavile zakonitosti poslovanja v trgovini z živili, in boj za kupca je postal še bolj neusmiljen.

Podjetja, ki so bila v času začetka krize v fazi investicijskega ciklusa, so morala ob nastopu krize brez odlašanja in nemudoma pristopiti k prilagoditvi manjšim prihodkom. To je pomenilo bodisi zmanjšanje stroškov poslovanja ter v marsikaterem primeru tudi prilagoditev servisiranja bančnih obveznosti, kar pa je bilo zaradi krča v bančnem sistemu za marsikatero podjetje neizvedljivo. Ko so banke ne glede na zmanjšan obseg prodaje zahtevale svoje, so s tem podjetja nedvomno izčrpavale in nekatera od njih izčrpale do te mere, da so vodje podjetij morali poseči po finančnem prestrukturiranju s pomočjo sodišča, največkrat po prisilni poravnavi.

V magistrskem delu bom raziskoval posledice prisilne poravnave pri podjetjih, ki so se prisilne poravnave poslužila, ter skušal ugotoviti, katere so tiste napake, ki so jih podjetja v tem času storila sama, in kateri so problemi, ob katera so podjetja trčila zaradi drugih.

Instrument prisilne poravnave v Sloveniji bom primerjal s podobnim instrumentom, ki je na voljo v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), in sicer s Stečajnim kodeksom (angl. *Bankruptcy code*) in njegovim Poglavljem 11 (angl. *Chapter 11*), ki govori o reorganizaciji poslovnih subjektov, dolžnikov, ki podjetjem v ZDA dovoljuje vnaprejšnje poslovanje pod nadzorom plačila preteklih dolgov.

Prisilna poravnava, četudi je mišljena kot instrument reševanja, podjetju in njegovemu poslovanju pusti ogromno negativnih posledic, ki vplivajo tudi na srednjeročno prihodnost in poslovanje podjetja. Med glavnimi posledicami so zagotovo skrhani odnosi z dobavitelji, njihovo nezaupanje do poslovanja podjetja, ki se je znašlo v težavah, v prihodnosti ter nezmožnost pridobivanja novih finančnih sredstev na trgu. Prav ti faktorji pa lahko pustijo pošastne negativne posledice poslovanju podjetja, če na trgu ne obstaja alternativa. Po načelu namreč dobavitelj v Sloveniji ne pokaže razumevanja za potezo, ki jo je njegov odjemalec (dolžnik) moral potegniti, ker ni več imel druge rešitve. Banke, trdno prepričane v svoje zavarovanje za posojena finančna sredstva, praviloma prav tako ne pokažejo veliko, pogosto pa prav nič milosti. Podjetje, ki se je znašlo v finančnih težavah, bi se zdaj – paradoksalno –, ne samo brez pomoči, temveč še v dodatno oteženih pogojih poslovanja, moralo samo rešiti iz njih in hkrati poplačati še dolgove iz preteklosti. Tako se zgodi, da bi marsikatero podjetje v finančni krizi z drugačnim odnosom partnerjev lažje izplavalo iz težav, si povrnilo dobro ime in (p)ostalo kakovosten odjemalec proizvodov, dejansko pa je obsojeno na (odložen) propad.

Nekatere težave so verjetno z velikimi naporimi premostljive; katere pa so tiste nepremostljive težave, ki so podjetja pahnilo v stečaj? Z analizo odgovorov podjetij, ki so se v podobni situaciji znašla že pred obravnavanim podjetjem, bom skušal dognati, ali lahko pri obravnavanem podjetju še apliciramo spremembe, ki bi obetale boljši končni izid prisilne poravnave.

Iz odgovorov upnikov bom skušal razumeti, kakšni so njihovi pogledi; tako na instrument prisilne poravnave kot na podjetja, ki jim bodo morali odpisati del dolga. Prav tako bom raziskal, kako obravnavajo podjetja, s katerimi so prej plodno sodelovali, in kaj si obetajo od nadaljnjega poslovanja.

V tretjem delu naloge se bom temeljito posvetil obravnavanemu podjetju. S pomočjo prej pridobljenih odgovorov, ki jih bo nudilo moje magistrsko delo, bom v tretjem delu obravnavanemu podjetju skušal pomagati po najboljših močeh, da ne ponovi napak predhodnikov in da sprejema pravilne odločitve. Pregledal bom načrt poslovanja v prihodnosti in ugotovil, katera pot je najboljša in katera najbolj varna, da se podjetje čim prej vrne na stara pota dobičkonosnega poslovanja. Predstavil bom dosedanje ukrepe, ocenil, ali so bili dobri, ter ponudil ukrepe, za katere bom prepričan, da podjetju ne bodo škodovali, temveč ga potisnili na pozitivno stran.

**Namen** magistrske naloge je raziskati, katere so temeljne napake, ki so jih podjetja počela v situacijah, podobnih tej, ki obstaja v obravnavanem podjetju; skozi teoretični del raziskati vse možnosti, ki jih prisilna poravnava omogoča, skozi praktični del ugotoviti, kaj so posamezni prijemi, posamezne rešitve prinesle podjetjem, ki so se znašla v prisilni poravnavi, in končno, pomagati obravnavanemu podjetju iz primeža finančnih težav.

**Cilj** magistrskega dela je ugotoviti, ali in pod kakšnimi pogoji je uvedba prisilne poravnave nad podjetjem smiselna oziroma kako instrument prisilne poravnave uporabiti

tako, da bo v praksi dosegel svoj smisel. Ugotovil bom, ali je prisilna poravnava učinkovit instrument reševanja finančnih težav podjetja ali je morda to v večini primerov le podaljšanje agonije.

Cilji naloge bodo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali so se podjetja, ki so bila v prisilni poravnavi, pravilno odločila za ta instrument?
- Ali so v podjetjih v času, ko je bila nad njimi uvedena prisilna poravnava, storili kakšno napako in kako je le-ta vplivala na prihodnost poslovanja?
- Ali so v podjetjih, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava, čutili podporo poslovnih partnerjev in kako?
- Kakšne so izkušnje drugih podjetij; takih, nad katerimi je bila prisilna poravnava uvedena, in takih, ki so v prisilni poravnavi poslovnega partnerja utrpeli škodo?
- V kolikšni meri je uspešnost prisilne poravnave odvisna od vodstva predmetnega podjetja?
- Ali je bila prisilna poravnava nad obravnavanim podjetjem učinkovita rešitev do današnjega dne?
- Kakšni so obeti, da bo predmetno podjetje v prihodnosti obratovalo brez težav?
- Kaj bi bilo treba storiti drugače do tega trenutka, da bi bili obeti za dokončno poplačilo kar najboljši?
- Kaj je v podjetju treba storiti od tega trenutka naprej, da bo prisilna poravnava dokončno označena za uspešno?
- Ali je instrument v ZDA, podoben naši prisilni poravnavi, bolj učinkovit in prijaznejši tako do dolžnika kot do upnikov?

V magistrski nalogi bom skušal ugotoviti, kakšen status ima prisilna poravnava v Sloveniji. Zato sem za pripravo naloge pripravil raziskovalna vprašanja, na katera bom v pričujočem delu skušal odgovoriti, da bi lahko čim bolj objektivno izoblikoval svoje mnenje glede obravnavane tematike.

Raziskovalno vprašanje 1: je prisilna poravnava ob trenutnem stanju in ob trenutni zakonodaji v večini primerov koristen instrument za reševanje podjetja v krizi ali le sredstvo za podaljšanje agonije podjetja?

Raziskovalno vprašanje 2: bi se morali poslovni partnerji podjetja v prisilni poravnavi osredotočiti na pomoč pri reševanju podjetja ter ga, če ocenjujejo, da bo to prineslo obojestransko poslovno korist v prihodnosti, bolj aktivno podpreti?

Raziskovalno vprašanje 3: ali je podjetje, ki v času prisilne poravnave ne najde zaveznikov oziroma strateških partnerjev, obsojeno na stečaj?

Raziskovalno vprašanje 4: bi bil rezultat prisilnih poravnav ugodnejši za upnike (in dolžnika), če bi bilo v času pred, med in po prisilni poravnavi podjetje v krizi deležno

strokovne pomoči javne službe na državnem nivoju, in sicer v smislu svetovanja, pomoči pri odločanju ter vodenju tega postopka?

Raziskovalno vprašanje 5: kakšen vpliv na poplačilo prisilnih poravnav bi imelo dejstvo, če bi veljalo, da je v času med in po prisilni poravnavi (do poplačila) podjetje v krizi deležno (vsaj) enakih pogojev za poslovanje, kot jih je imelo do krize in ne še bolj zaostrenih ter praktično nekonkurenčnih pogojev, kot se to največkrat zgodi?

**Metodologija**, uporabljena v magistrski nalogi, bo zajemala različne pristope: v prvem delu magistrske naloge bom predstavil delovanje prisilne poravnave v teoriji. Posvetil se bom instrumentu prisilne poravnave, vendar hkrati raziskal pogoje, zaradi katerih do prisilne poravnave pride, in pogoje, ki so potrebni, da se prisilna poravnava lahko (uspešno) izpelje. Obenem bom instrument prisilne poravnave v Sloveniji postavil ob bok podobnemu postopku v ZDA. V tem delu bom uporabil induktivno in deduktivno metodo raziskovanja.

V nadaljevanju bom predstavil problematiko uspešne izvedbe prisilne poravnave v Sloveniji. Uporabil bom empirični pristop, poiskal bom vodje treh podjetij, ki so vodili podjetje skozi prisilno poravnavo. Prav tako bom poiskal vodje treh podjetij, ki so postali upniki podjetja v prisilni poravnavi. Prosil jih bom, da odgovorijo na vprašalnik, ki ga bom pripravil, ter nato iz odgovorov z metodo analize in sinteze skušal izluščiti zaključke.

Avtor opozarjam, da je vzorec intervjuvancev, na katerem bom gradil svoja razmišljanja, (tudi) zaradi svoje kompleksnosti in obsežnosti relativno majhen, zato so v nalogi zapisani zgolj trendi, ki sem jih pri raziskovalnem delu odkril, ni pa nujno, da so to splošne zakonitosti, ki veljajo za vse prisilne poravnave v Sloveniji.

V tretjem delu bom predstavil obravnavano podjetje, nad katerim je bila uvedena prisilna poravnava. Nadaljeval bom z izkustveno metodo, ocenil bom dosedanja napredek postopka prisilne poravnave nad obravnavanim podjetjem in končno z abduktivno metodo ugotovil, ali lahko apliciram izsledke, ki bodo nastali v sklopu pripravljanja te magistrske naloge, na obravnavano podjetje ter mu tako zagotovim dolgoročni obstoj in delovanje.

## **1 PRISILNA PORAVNAVA V TEORIJI**

### **1.1 Kriza v podjetju**

#### **1.1.1 Zakaj nastane kriza?**

Najverjetneje ne obstaja podjetje, ki je na trgu prisotno nekaj let in se ne bi še nikoli v zgodovini svojega poslovanja srečalo s krizo, če že ne s krizo, pa vsaj s težavami v poslovanju. Turbulentni časi nenehnih sprememb od vodstva podjetja zahtevajo nenehno prilagajanje, inovativno razmišljanje in sprejemanje pravih odločitev. Vodstvo podjetja, ki mora v današnjem času sprejeti ogromno (najbrž več kot kadarkoli prej) pravih odločitev v čim krajšem času (ponovno verjetno v krajšem obdobju kot kadarkoli prej), se



zmoti. Seveda ena napačno sprejeta odločitev (navadno) še ne prinese propada podjetja, posledice pa so lahko tudi zaradi ene same napačne odločitve precej boleče.

Za vsako podjetje je tveganje neizogibno dejstvo in za poslovne težave, predvsem pri podjetjih, ki so vodena enoosebno, je vzrok za nastanek krize velikokrat prav napačna poslovna odločitev. Med različnimi definicijami krize, ki so na voljo v literaturi in jih bom predstavil pozneje, bi rad izpostavil predvsem naslednje: podjetja (organizacije) zasledujejo različne cilje; zaslužek je zagotovo cilj vseh podjetij (tu so morda izvzete le neprofitne organizacije); cilj je lahko širitev podjetja, širitev dejavnosti, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank, visoka kakovost izdelkov, nizka cena izdelkov, odlična ali povprečna kakovost storitev, vsem podjetjem pa je enako naslednje: če podjetje ne zmore poravnati svojih obveznosti, se je zagotovo znašlo v krizi.

Altman (1993, str. 3) pravi, da se neuspešna podjetja poskušajo definirati na različne načine z namenom opredelitve problemov, s katerimi se soočajo. Tako se v literaturi najpogosteje uporabljajo štiri pojmi: neuspeh, insolventnost, neodplačevanje dolga in stečaj.

Vzrokov in razlogov za finančno nestabilnost je več, delimo pa jih na interne in zunanje razloge (Simoneti, 2015, str. 2):

*Tabela 1: Vzroki in razlogi za finančno nestabilnost*

<b>Interni razlogi</b>	<b>Zunanji razlogi</b>
Neprimerna menedžment in organizacija	Sprememba povpraševanja
Pomanjkanje finančnega nadzora	Konkurenca
Slabo upravljanje obratnega kapitala	Zvišanje cen osnovnih surovin
Neprimerni stroški obratovanja	
Pomanjkanje marketinških aktivnosti	
Preobsežna investicijska vlaganja	
Nepravilna ocena razvoja in potenciala trga	
Investicije v poslovno nepotrebno premoženje	
Neustrezna finančna politika	
Organizacijska neučinkovitost	

*Vir: M. Simoneti, Uporaba Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP (Prestrukturiranje podjetij), 2015, str. 2.*

Poslovodstvo podjetja je seveda prvo, ki začuti poslovne težave. V primeru neukrepanja lahko te težave peljejo v krizo. Končina in Mirtičeva (1999, str. 26) pravita, da je

pomembno, da poslovodstvo čim prej spozna in si prizna resnično vsebino svojega poslovnega položaja ter na podlagi kvalitativno in kvantitativno ovrednotenih znakov nastajajoče krize sprejme objektivno oceno njene razsežnosti.

Podjetniki se marsikdaj, morda tudi zaradi čustvene vpletenosti v vodenje podjetja, predolgo slepijo, da podjetja ni zajela (tako globoka) kriza, potem ko bi bilo objektivnemu opazovalcu že zdavnaj jasno, da je treba korenito ukrepati. Če v podjetju ni vgrajenih jasnih mehanizmov, ki uspejo napovedovati poslovna tveganja, ter če ob tem ne pride do pravočasnega odziva, lahko to pripelje do poslovnih dogodkov, ki končno rezultirajo v insolvenčnem postopku za podjetje.

Plavšakova, Prelič in Bergant (2000, str. 51) menijo, da če podjetje zaide v finančne težave, s tem niso ogroženi zgolj interesi njegovih lastnikov in njegovih zaposlenih. Plačilna nesposobnost posameznega podjetja namreč ogrozi tudi plačilno sposobnost drugih podjetij, s katerimi posluje, ter s tem interese lastnikov in zaposlenih v teh podjetjih.

Pomembno je, kot ugotavljata Končina in Mirtičeva (1999, str. 27), da če želi imeti podjetje v nastajajoči krizi določene možnosti preživetja, mora izpolnjevati vsaj minimalne pogoje za to, in sicer:

- da še ni nastopila entropija poslovnega sistema in celotna dezintegracija notranje strukture,
- da ima še možnosti za prodajo izdelkov ali storitev na trgu,
- da zunanje okolje podjetja, ki drsi v krizo, ni dokončno odpisalo (banke, upniki, dobavitelji, kupci).

Znakov krize v podjetju je več, navadno pa nastopijo drug z drugim. Med njimi so glavni pokazatelji padec donosnosti oziroma naraščajoča izguba v podjetju, padec realizacije podjetja, povečanje zadolženosti in padec likvidnosti. Vsi naštetni indici so oprijemljivi in jih je mogoče prepoznati z analizo računovodskih izkazov. V današnji dobi, kjer informacije vedoželjnim poslovodjem ne morejo ostati skrite in ko je informacijski sistem tako močan, da praktično na klik izvrše poslovni rezultat (leta, polletja, četrletja, meseca), jih je nemogoče spregledati. Vsi zgoraj navedeni znaki so navadno drug z drugim tudi povezani: padec donosnosti je denimo običajno tesno povezan s padcem likvidnosti. Če podjetju upada obseg prodaje, je to zagotovo znak nekonkurenčnosti v nekem pogledu, pri čemer ne smemo spregledati dejstva, da so vsi zgoraj navedeni znaki prepleteni: padec obsega prodaje je namreč mogoč bodisi zaradi doseganja ne dovolj nizkih vhodnih cen, s čimer trgu ponuja predrage izdelke, ali pa podjetje nima dovolj kapitala za surovine, da bi lahko proizvedlo dovolj izdelkov za donosno poslovanje, in tako naprej. Povedati želim, da je vzrokov za zmanjšanje prodaje lahko toliko, kolikor je različnih podjetij, rezultat pa je vselej enak.

Tavčar (1991, str. 15) razvršča krize v naslednje skupine:

- kriza podobe podjetja v javnosti,

- kriza zaradi hitrih sprememb na tržiščih,
- kriza zaradi težav s proizvodi,
- kriza zaradi nasledstva v vodenju podjetja,
- kriza likvidnosti,
- kriza zaradi nasilnih poskusov pripojitve oziroma prevzema lastništva nad podjetjem od zunaj,
- nesoglasja vodstva podjetja z izvajalci, z večino zaposlenih, največkrat, vendar ne vselej, zaradi materialnih koristi,
- neugodna dogajanja v svetovnem gospodarstvu in gospodarskih razmerah, ki jih podjetje nemara predvideva, nima pa vpliva nanje,
- vpliv državne regulative oziroma deregulative.

Sekundarni znaki krize v podjetju niso tako očitni, mednje sodijo povišana fluktuacija kadra, predvsem tistega, na katerem podjetje sloni oziroma je slonelo, naraščajoči strah med zaposlenimi in pomanjkanje strateškega načrtovanja ter namesto strateškega načrtovanja vpeljava ad-hoc rešitev. Predvsem v manjših podjetjih se okoli podjetnika – ustanovitelja navadno zbere ekipa, ki tvori jedro podjetja in tako rekoč živi za podjetje. Prav ti zaposleni seveda podjetje tudi najbolje poznajo. Če se za odhod odločijo lojalni zaposleni, nosilci posameznega segmenta podjetja, si podjetje le težka opomore. Obenem vse zaposlene v podjetju prevzame strah pred neznanim in nemalokrat se zgodi, da ta strah podjetje ohromi; direktorji ne zmorejo sprejemati treznih odločitev, marsikdaj jih sploh več ne sprejemajo. Zanašajo se na rešitev problemov s strateškimi partnerji, ki pa le redko obrodijo sadove.

Krize v podjetju je možno razlikovati tako, da upoštevamo različna sodila, pravi Bergant (2006):

*Tabela 2: Vrsta krize glede na sodila*

<b>Vrsta krize:</b>	<b>Sodilo:</b>
Začetna kriza, kriza, ki ogroža eksistenco, uničujoča kriza	Obseg oziroma jakost krize
Potencialna, latentna, akutna, obvladljiva kriza	Agregatno stanje in obvladljivost
Kriza rasti, kriza stagnacije, kriza usihanja	Smer razvoja podjetja
Kriza ob ustanovitvi, rasti ali staranju	Faza življenjskega cikla podjetja
Kriza na področju nabave, prodaje, vodenja v podjetju ali kriza gospodarstva ali panoge	Vzroki krize (zunanji in notranji)
Strateška kriza, uspešnostna kriza in kriza plačilne sposobnosti	Ogroženost podjetniških ciljev

*Vir: Ž. Bergant, Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje, 2006, str. 2.*

### **1.1.2 Simptomi krize**

Simptomi so oprijemljivejši od znakov bližajoče se krize. Poslovodja, četudi vpet v vsakodnevno operativno delo, mora biti nanje pozoren in se mora nanje odzvati. Vsi

simptomi se ne pokažejo istočasno, a vendar lahko drug za drugim najedajo kakovost poslovanja. Temeljito preglednico primerov signalov krize po posameznih področjih poda Dubrovski (2004, str. 26–28).

- Na komercialnem (prodajno-nabavnem) in marketinškem področju izpostavlja naslednje ključne simptome krize:
  - težave zaradi neorganizirane in neuskrajene prodaje in nabave,
  - padanje tržnih deležev,
  - postopoma padajoča prodajna realizacija in nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov,
  - pomanjkanje naročil za naslednja obdobja,
  - nepričakovana ali pričakovana odpoved dolgoročnega sodelovanja,
  - porast nezadovoljstva potrošnikov (reklamacije in odpor),
  - postopna cenovna nekonkurenčnost,
  - vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja,
  - slabšanje prodajnih pogojev (npr. podaljševanje plačilnih rokov, slabša plačilna zavarovanja in povečan obseg pošiljk za konsignacijsko prodajo),
  - ostajanje izdelkov na zalogi,
  - zmanjšanje naložb v trg (manj službenih potovanj, zmanjšanje števila prodajnih zastopnikov, ukinitve udeležbe na sejnih, manjša vlaganja v distribucijsko mrežo itn.),
  - zmanjšana marketinška sredstva (budžet),
  - porast dvomljivih neizterljivih terjatev,
  - pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev in omejevanje nabavnih virov,
  - slabše logistične rešitve.

Dejansko je iz zgoraj opisanih simptomov razbrati povečano stopnjo neorganiziranosti vsakodnevnega poslovanja podjetja in posamezne težave, ki jih lahko opazijo tudi poslovni partnerji. Večine teh simptomov ne gre uvrščati med strateške težave podjetja, če se pojavijo posamično, toda v primeru, da se jih brez odziva poslovodje pojavi več naenkrat in se njihovega reševanja poslovodja ne loti nemudoma, prerastejo v težave, ki lahko v obdobju šestih mesecev do enega leta vodijo v insolvenčno stanje podjetja.

- Na finančno-računovodskem področju Dubrovski (2004, str. 26) izpostavlja naslednje simptome krize v podjetju:
  - padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (ROI, ROS, ROE, ROA, itd.),
  - poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost,
  - vedno večji obseg dospelih neporavnanih obveznosti,
  - povečana stopnja zadolžitve in nenehno iskanje novih virov za pokrivanje starih (proces spirale),
  - poslabšan denarni tok,

- poraba amortizacije v druge namene,
- zamaknitev izplačila plač ali njihovo znižanje in neredno izpolnjevanje drugih obveznosti do delavcev (regres, jubilejne nagrade, potni stroški, odpravnine ipd.),
- kljub izkazanemu dobičku brez delitve dividend,
- pritisk na prevrednotenje sredstev,
- neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije,
- računovodske »domislice« in vedno pogostejše napake v vknjižbah,
- prepozno objavljena poročila, dolgotrajna revizija,
- povečan obseg izvršilnih in pravnih postopkov,
- iskanje nepovratnih sredstev (država, občina) in zanašanje na njih.

Večina simptomov, ki se pojavijo na finančno-računovodskem področju, je sprva velikokrat opazna samo notranjim sodelavcem in vsaj nekaj časa ostane skrita tudi poslovnim partnerjem. A sam menim, da prav pojav (ali izbruh) simptomov na finančno-računovodskem področju pomeni največjo nevarnost za podjetje v prihodnosti. Intenzivno in takojšnje odpravljanje simptomov je ključno za izogib poglobljanja krize in najpomembnejše za preprečitev težjih posledic. Groba napaka in naivnost v miselnosti finančne službe podjetja in poslovodje je (in taka miselnost sploh ni redka), da so ti simptomi (zaenkrat) skriti zunanjim poslovnim partnerjem in jih ni treba korenito sanirati. Nasprotno – pojav simptomov v tem sektorju je treba nemudoma eliminirati.

- Simptomi v razvojnem in proizvodno-tehničnem področju so (Dubrovski, 2004, str. 27):
  - padajoča vrednostna in količinska produktivnost,
  - porast stopnje napak in reklamacij,
  - padanje kakovosti izdelkov in procesov,
  - neurejenost opreme in materiala,
  - zmanjšanje naložb v tehnologijo in delovne procese,
  - zmanjšanje razvojno-raziskovalnega dela,
  - rezultati razvojnega dela ostajajo neuporabljeni ali neuporabni,
  - povečanje vmesnih zalog, njihova nepreglednost in počasno obračanje,
  - onemogočena sledljivost proizvodnje,
  - daljši pretočni in čakalni časi,
  - pogostejše zamude v dostavah,
  - opustitev naložb v zaščito okolja in varnost delovnih mest,
  - odmik od sodobnih standardov in načel,
  - prisotnost proizvodne ali mojstrske miselnosti,
  - odhod strokovnjakov za razvoj in raziskave,
  - postopno naraščanje stroškov brez znanih razlogov in
  - odpravljanje različnih zastojev z vedno višjimi stroški.

Menim, da so simptomi na razvojnem področju tisti, ki jih v podjetju, ko so opaženi, najprej odstranjeni, a na napačen način – z njihovim zmanjšanjem ali opustitvijo, saj je to najceneje. Simptomi na proizvodno-tehničnem področju so pogosto povezani s simptomi na finančnem področju: izpad proizvodnje na primer povzroči pomanjkanje denarja za nabavo surovin. Čeprav poslovodja v očeh zunanjega opazovalca izpade naiven, ko se odloči za zmanjšanje ali opustitev razvojnega dela, v njegovih očeh opustitev razvoja (v začetku samo za kratek čas) pomeni bližnjico do nujno potrebnih sredstev. Začaran krog se s sprejemom te (slabe) odločitve prične in padajoča spirala se neustavljivo širi na druge oddelke v podjetju, najhitreje na kadrovskega.

- Za kadrovske oddelke Dubrovski (2004, str. 27) podaja naslednje simptome krize:
  - naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih,
  - stavke in druge prekinitve dela,
  - visoka fluktuacija na vseh nivojih,
  - spremenjeno obnašanje menedžmenta,
  - stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev na najvišji ravni,
  - prevladujoča vloga finančne funkcije,
  - v notranjem komuniciranju vedno bolj prevladujejo pisna sporočila,
  - močan pojav in vpliv govoric,
  - pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje kot »gašenje požara«,
  - odhod najbolj sposobnih delavcev,
  - zapolnjevanje potreb po delavcih z nadurnim in začasnim pogodbenim delom,
  - povečan obseg bolniškega staleža,
  - širjenje neproduktivne in zastrupljene kulture.

Zadovoljni delavci so osnova vsakega uspešnega podjetja. Simptome krize na tem področju je težko uspešno ozdraviti; nadalje menim, da jih je neposredno ozdraviti celo nemogoče, kakor tudi sami simptomi redko najprej nastanejo na kadrovskega področju. Tako menim zato, ker je delavčev odnos do podjetja in njegovo zadovoljstvo v podjetju posledica odnosa podjetja do njega. Če podjetje delavcu omogoči spodbudno, urejeno in pošteno delovno okolje, je pričakovati, da bo tudi delavec svoje delo praviloma opravljal po teh principih. Tako verjamem, da mora poslovodja pri opažanju simptomov krize v podjetju na kadrovskega področju in zdravljenju teh simptomov nemudoma opraviti analizo pojavljanja simptomov krize na ostalih omenjenih področjih.

- Simptomi krize na organizacijsko-informacijskega področju po Dubrovskem (2004, str. 28) so:
  - pomanjkljivo, redkejšo in prirejeno komuniciranje,
  - pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju,
  - neučinkoviti informacijski procesi in sistemi,
  - prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi,

- izdelovanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja ali potrebuje,
- stalno spreminjanje organizacijske strukture zaradi odhoda posameznikov,
- zastarelost organizacijskih predpisov, ki dodatno ovirajo poslovanje,
- povečana neuskklajenost organizacijskih dokumentov zaradi nenačrtnih in delnih hitrih rešitev.

Povezava in podobnost simptomov organizacijskega področja s kadrovskim ni naključna, saj sta ti dve področji tudi sicer zelo prepleteni. Pasivnost v podjetju se kaže prav skozi komunikacijo, kjer zaostrovanja v podjetju dobivajo tone skozi pisana sporočila, ščitenje hrbta, ad-hoc pripravo rešitev in tako naprej.

Zadnje, a izjemno pomembno je področje zunanjega okolja. Ko tudi partnerji podjetja zaslutijo, da le-to tone v krizo, so ostali simptomi krize v podjetju samem že prisotni. Partnerji se navadno odzovejo zadržano, z odmikom in zmanjšanjem bonitet podjetju.

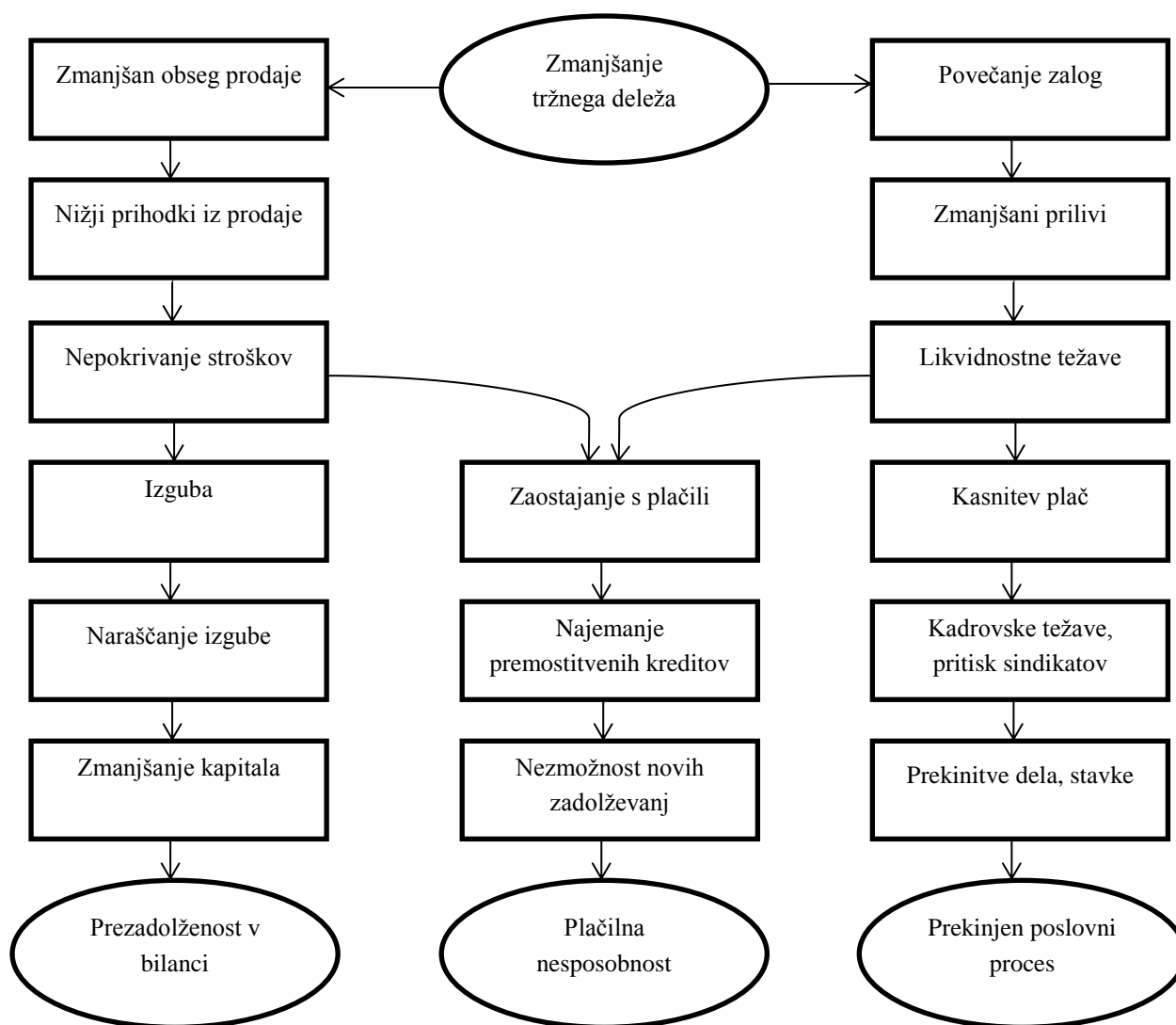
- Simptomi krize na področju zunanjega okolja (Dubrovski, 2004, str. 28) so:
  - zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah,
  - poslabšanje nabavnih pogojev in ukinitve dobav brez plačilnih zavarovanj pri dobaviteljih,
  - poostreitev nadzora poslovanja ter večja kritičnost pri lastnikih in upnikih,
  - previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb,
  - pogostejši neugodni komentarji v medijih,
  - porast odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov upnikov in drugih,
  - večja pozornost in zaskrbljenost v strokovnih in panožnih krogih,
  - pogostejše seje nadzornih in upravljavskih organov,
  - pojavljanje različnih kazenskih inšpekcijskih odločb,
  - grožnje ali dejanske izključitve iz združenj in organov.

Dubrovski v zgornjih alinejah zaobjame vse spektre delovanja podjetja in okolja, v katerem deluje. Čeprav je zapis obsežnejši, menim, da je nepogrešljiv pri diagnosticiranju kondicije podjetja, zato sem ga v celoti vključil v svojo nalogo.

Poslovodja, ki lahko realno oceni, katere so tiste alineje, ki so se v njegovem podjetju zgodile ali se dogajajo, in skozi časovno premico oceni, ali izpolnitev pogojev narašča ali morebiti pada, bo lahko nemudoma ugotovil tudi trend, ki se kaže v poslovanju podjetja. Temu primerno bo lahko prilagodil svoje reakcije na morebitno bližajočo se poglobitev krize.

Preplet vzrokov, simptomov in posledic krize je izrisan na naslednji sliki (Dubrovski, 2011, str. 70):

Slika 1: Primer zaporedja vzrokov, simptomov in posledic krize



Vir: D. Dubrovski, *Razsežnosti kriznega menedžmenta*, 2011, str. 70.

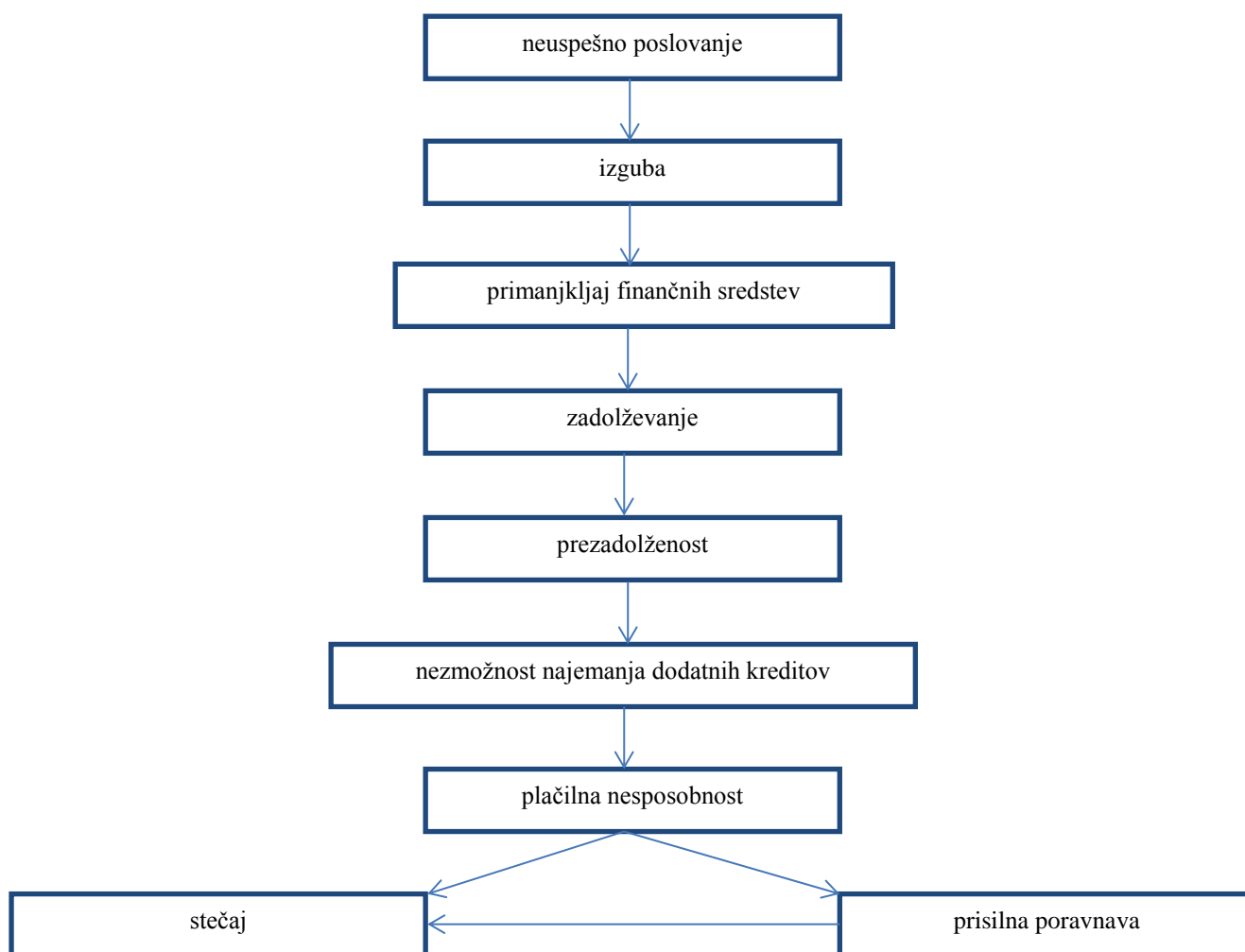
### 1.1.3 Kako daleč je kriza?

Prepoznavanje krize zahteva sklop analiz, ki direktorju pove, kako daleč je kriza že napredovala. Dobro je, če se diagnosticiranje krize prepusti zunanjemu, neodvisnemu strokovnjaku, predvsem zato, da se eliminiira kakršnakoli subjektivnost pri oceni rezultatov. Slabo je, ker neodvisni strokovnjak svoje storitve seveda zaračuna, podjetnik pa skozi prizmo varčevanja in prepričanosti, da le sam dovolj dobro pozna svoje podjetje, redko trezno razmisli, kakšen doprinos lahko prinese zunanja pomoč.

Sosledje dogodkov v podjetjih v kriznem času je več ali manj enako; Dubrovski (2011, str. 203) dogodke nazorno pokaže v naslednji sliki:



Slika 2: Sosledje dogodkov v podjetju v krizi



Vir: D. Dubrovski: *Razsežnosti kriznega menedžmenta*, 2011, str. 203.

Navadno ima strokovna ekipa poleg diagnostičnih metod, prilagojenih za panogo podjetja, tudi poprejšnje izkušnje in posledično lažje oceni stopnjo krize v podjetju.

Diagnozo krize obravnavamo v petih fazah (Končina & Mirtič, 1999, str. 85):

- prva faza: spoznanje posloводства, da ima težave s poslovanjem;
- druga faza: izdelava analiz poslovnih funkcij in posebej finančne analize poslovanja;
- tretja faza: določitev diagnoze stopnje krize v podjetju;
- četrta faza: predložitev ukrepov za reševanje podjetja v krizi in izdelava prognoze za izhod iz krize;
- peta faza: uvedba ukrepov in izhod iz krize.

Potem ko poslovodstvo spozna, da se mora soočiti s krizo, pride na vrsto analiza poslovanja, ki se opravi s pregledom preteklih let poslovanja, navadno za obdobje zadnjih treh do petih let, sledi pogovor s poslovodstvom in ogled delovanja poslovnega sistema. Stopnjo krize ocenimo s pomočjo kazalcev in/ali obrazcev. Sledijo ukrepi, ki bodo podjetje

iztrgali iz krize, mednje sodijo zagotovitev potrebne strukture in velikosti kapitala (lastnega in tujega), zmanjšanje odhodkov iz financiranja ter ureditev poslovanja z bankami in (večjimi) upniki. Pri uvedbi ukrepov je najpomembneje, da se predlagani ukrepi učinkovito uresničujejo tudi v praksi (povzeto po Končina & Mirtič, 1999, str. 86).

Če krize v podjetju ni bilo moč odpraviti z radikalnimi posegi v poslovanje, podjetju ostane še možnost reševanja krize pod sodnim varstvom, z insolvenčnim postopkom.

#### **1.1.4 Insolventnost**

Insolventnost je položaj, ko obveznosti podjetja presegajo njegovo premoženje oziroma ko dolžnik v daljšem času ne zmore poravnati svojih obveznosti, ki so v tem času zapadle.

Insolventnost pomeni trenutno nezmožnost plačila – dolžnik ima v tem primeru dovolj premoženja za poplačilo dolgov, medtem ko prezadolženost pomeni, da so dolgovi podjetja večji od celotnega premoženja podjetja (Puharič, 2001, str. 120). Poslovodstvo mora takoj, ko je insolventnost ugotovljena, ukrepati in ne sme v nobenem primeru privilegirati nobenega od upnikov; če se to zgodi, so taka dejanja izpodbojna. Poslovodstvo podjetja mora predlagati ukrepe prestrukturiranja, ki bodo vodili v ponovno plačilno sposobnost podjetja. Po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju besedila: ZFPPIPP) velja, da je dolžnik (velja za podjetje) trajneje nelikviden, če (ZFPPIPP, 2014, str. 90):

- za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo ene ali več obveznosti v skupnem znesku, ki presega 20 odstotkov zneska njegovih obveznosti, izkazanih v zadnjem javno objavljenem letnem poročilu, ali
- če sredstva na njegovih računih ne zadoščajo za izvršitev sklepa o izvršbi ali poplačilo izvršnice in tako stanje traja neprekinjeno zadnjih 60 dni ali s prekinitvami več kot 60 dni v obdobju zadnjih 90 dni, in takšno stanje traja na dan pred vložitvijo predloga za začetek postopka zaradi insolventnosti, ali
- če nima odprtega najmanj enega bančnega računa pri ponudnikih plačilnih storitev v Republiki Sloveniji in če po preteku 60 dni od pravnomočnosti sklepa o izvršbi ni poravnal svoje obveznosti, ki izhaja iz sklepa o izvršbi.

Kot rečeno, poslovodstvo se mora na ugotovljeno insolventnost odzvati, sicer je odgovorno za svoja dejanja. Odločiti se mora, s katerim postopkom bo upnikom lahko ponudilo najboljše poplačilo njihovih terjatev.

#### **1.1.5 Izbira primerne insolvenčnega postopka**

Pri izbiri insolvenčnega postopka, ki naj bo začet nad podjetjem, ki je v finančnih težavah, moramo biti pozorni predvsem na to, kateri postopek bo prinesel največ koristi upnikom.

V teoriji delimo insolvenčne postopke na likvidacijske in reorganizacijske (rehabilitacijske) postopke. Likvidacijski postopek združuje stečajni postopek in postopek

prisilne likvidacije in ima za posledico unovčenje (likvidacijo) celotnega dolžnikovega premoženja in sorazmerno ter sočasno poplačilo upnikov iz tega premoženja. Nasprotno so reorganizacijski postopki naravnani k zagotovitvi pogojev, da lahko dolžnik v določenem vmesnem obdobju odpravi vzroke začasnih likvidnostnih težav oziroma trajnejše plačilne nesposobnosti in svoje posle ter razmerja z upniki reorganizira na način, da bo v nadaljevanju (po izvedbi reorganizacijskih postopkov) sposoben redno poravnati svoje obveznosti. Prisilna poravnava se skladno z opredelitvijo v ZFPPIPP uvršča med reorganizacijske postopke, katerih glavni namen je, da se odpravi (dalj časa trajajoča) plačilna nesposobnost, ki bi lahko povzročila začetek stečajnega postopka, pravita Gale Robežnikova in Kruhar Pucova (2005, str. 39).

Če je podjetje ekonomsko neučinkovito, to pomeni, da bi lahko drugačna uporaba njegovih virov prinesla večjo korist podjetju. Če je podjetje ekonomsko učinkovito, pa pomeni, da svoje vire izrablja optimalno, tako da v primeru njihove drugačne rabe le-ti ne bi doprinesli k boljšemu finančnemu učinku, kot ga imajo sedaj. Če je podjetje ekonomsko neučinkovito, je bolje izbrati likvidacijski postopek, saj je delujoče podjetje ovrednoteno slabše, kot je ovrednotena njegova likvidacijska vrednost. V tem primeru torej sledi stečaj. Če kaže, da bi lahko podjetje iz ekonomsko neučinkovitega s finančno reorganizacijo vendarle spremenili v ekonomsko učinkovitega, pa je seveda smiselno izbrati postopek reorganizacije, v našem primeru postopek prisilne poravnave.

Bistveno je, da se čim natančneje ovrednoti sedanja vrednost podjetja in da se karseda natančno ocenijo prihodnji donosi podjetja, od česar se odšteje dolg. Rezultat nam bo povedal, ali bo podjetje v prihodnosti vredno več, kot je vredno sedaj. Do rezultata lahko pridemo samo z uporabo dinamične metode ocenjevanja, ki upošteva prihodnje donose podjetja. Če lahko podjetje v prihodnosti ustvarja prihodke, ki bodo vzdržni za poplačevanje upnikov po reorganizaciji, je reorganizacija podjetja seveda smiselna.

Gospodarske družbe, ki se znajdejo v postopku zaradi insolventnosti, lahko razdelimo v štiri skupine (Cepec, 2016b, str. 85–86):

- ekonomsko učinkovite družbe z napačno strukturo kapitala, ki so postale insolventne zaradi nelikvidnosti in pri katerih bi reorganizacija dinamike odplačila terjatev odpravila insolventnost (ekonomsko učinkovite nelikvidne družbe);
- ekonomsko učinkovite družbe z napačnim obsegom kapitala, kar pomeni, da so obveznosti družbe večje od njenega premoženja in noben sistem poplačila dolga tega ne more spremeniti (ekonomsko učinkovite prezadolžene družbe);
- ekonomsko neučinkovite družbe, ki imajo poslovni potencial za ekonomsko učinkovitost, če bi bile pravilno vodene (ekonomsko neučinkovite družbe s slabim poslovodstvom);
- ekonomsko neučinkovite družbe, pri katerih je likvidacijska vrednost premoženja večja od vrednosti delujočega podjetja.

Iz zapisanega lahko sklepamo, s katerim insolvenčnim postopkom bo upnik najbolj poplačan – le v četrtem postopku je stečaj neizpodbitno edina možna izbira. Družbam, ki s svojimi značilnostmi spadajo med opisane v prvih treh alinejah, bi bilo treba omogočiti (finančno in poslovno) reorganizacijo.

Menim, da je v praksi bistveno težje določiti, v katero skupino spada posamezno podjetje s težavami. Enoznačnih težav, ki bi jih lahko (novi ali stari) poslovodja kirurško odstranil in bi le-te odpravile insolventnost v podjetju, ni. Prav zato menim, da je izbira insolvenčnega postopka skrajno tvegano dejanje. Bolje rečeno, smrtna obsodba podjetja na stečaj je tvegana – upošteva preteklost so namreč vsa podjetja v nekem trenutku delovala rentabilno. Ali je res, da so ekonomsko neučinkovite družbe, pri katerih je likvidacijska vrednost premoženja večja od vrednosti delujočega podjetja, nevredne reševanja in obsojene na stečaj? S stališča upnikov prav gotovo. Vendar pri tem nastajata novi dilemi, in sicer: ali je pri reševanju podjetja v težavah res treba gledati samo na upnike in ne tudi na (vsaj) zaposlene, in druga, še bolj elementarna: ali je temu sploh še mogoče reči reševanje? Kljub ogromnemu informacijskemu napredku je napoved, ali je rentabilnost podjetja mogoče ponovno vzpostaviti ali ne, težko sprejeti s polno odgovornostjo in brez kakršnegakoli tveganja. Program, ki bi omogočil popolno okrevanje družbe v težavah in pri tem ne bi bil nihče izpostavljen tveganju, namreč ne obstaja. In ko že omenjam tveganje, naj pri tem izpostavim še dejstvo, da je vsako tveganje sprejemljivo ob dovolj visoki končni nagradi. In prav to bi moral biti princip delujoče prisilne poravnave: da se upniki seznanijo z dejstvom, da so v primeru stečaja poplačani v določeni višini, ki jo je vendarle lažje oceniti, da pa lahko v primeru, če podprejo prisilno poravnavo, pričakujejo višje poplačilo.

## **1.2 Zgodovina insolvenčnih postopkov**

Insolvenčni postopki segajo globoko v zgodovino, pravzaprav tako globoko, kakor dolgo obstajajo posojila. Četudi se danes zdi, da prezadolženemu dolžniku po izvedenem postopku ne ostane prav veliko, v veliko primerih pa prav nič, je to, gledano z zgodovinskega stališča, zanj mila kazen. V antičnih časih je bila prezadolženost kaznovana z odvzemom vsega premoženja, dolžnik pa je svoj dolg odplačeval s suženjskim delom za upnika. Če se je dolžniku dokazala insolvenčnost zaradi prevare, ga je čakala celo usmritev. Vse pravne ureditve prezadolženosti imajo ne glede na kraj in čas nastanka dve skupni točki (Cepec, 2016b, str. 4): prva je enakopravna razdelitev premoženja prezadolženega dolžnika na vse njegove upnike, druga skupna točka pa je preprečevanje dolžnikovih ravnanj, ki bi še dodatno zmanjševala njegovo premoženje v škodo upnikov. Insolvenčno pravo je tako skozi vso zgodovino vse do danes težilo predvsem k varovanju upnikov.

V rimskem pravu je bila prezadolženost že temeljito razdelana; tako so ločili dolžnike, ki se v tem položaju niso znašli po lastni krivdi, in jim omogočili preživetje ter premoženje, ki so ga potrebovali za opravljanje svoje dejavnosti. Dolžnik (in njegova družina) je še

vedno lahko postal suženj, ni pa bilo urejeno ugotavljanje dolžnikove prezadolženosti – upnik je lahko posegel v dolžnikovo premoženje ne glede na to, ali je bil le-ta prezadolžen.

Glede na vsesplošno nazadovanje človeške kulture, razvoja in napredka po padcu rimskega imperija je bilo tako tudi na področju prava, posledično tudi ureditve insolvenčnosti. Prvi angleški zakon, ki ureja insolvenčne postopke, je bil tako sprejet leta 1542, za izterjavo dolgov prezadolženim dolžnikom pa je obljubljal pomoč države. V tem in v naslednjem sprejetem zakonu so se veliko ukvarjali z dokazljivostjo goljufivosti dolžnika, kar je bilo bistvenega pomena za nadaljnje postopke zoper dolžnika.

Tudi v Italiji pomeni 14. stoletje ponovni začetek uporabe insolvenčnega prava, pri čemer sta se lahko pravna ureditev in obravnava dolžnika razlikovali od mesta do mesta. V veliki večini se je – tako v Angliji kot v Italiji, verjetno pa tudi drugje po Evropi – insolvenčna zakonodaja ukvarjala predvsem s trgovci, saj so bili le-ti takrat najbolj rizična skupina dolžnikov. Ker je bil tedaj – kakor je tudi danes – bankrot sprejet z izredno negativno konotacijo, je moral dolžnik »požreti« tudi veliko sramotilnih dejanj, od tega, da je bil privezan na sramotilni steber, pa do razkazovanja svojega golega telesa; nemalokrat je bil dolžnik deležen tudi telesnega mučenja. Zelo pomembno dejstvo je bilo, da dolžnik sam ni mogel niti sprožiti niti se vključiti v postopek poplachevanja upnikov.

Prostovoljni insolvenčni postopek je bil v pravne rede prvič vnesen v 19. stoletju (Cepec, 2016b, str. 17). V nasprotju z današnjimi ureditvami insolvenčnih postopkov, kjer se večina držav – kar bo razloženo pozneje – zgleduje po ameriški zakonodaji, je v 19. stoletju zgled, ki so mu sledile domala vse ostale evropske države, postavila Francija s Trgovskim zakonom iz leta 1808. V njem je določeno, da postopek vodi sodišče, dolžnik ne sme več razpolagati s svojim premoženjem, zoper njega pa se tudi ustavijo izvršilni postopki.

Skladno z razvojem ekonomije se je razvijala tudi insolvenčna zakonodaja. Veliko spremembo med ekonomskimi spoznanji je prineslo dognanje, da ekonomija deluje ciklično in dejansko ni vse odvisno od trgovca (oziroma) posameznika ter da se posel lahko ponesreči tudi, če lastnik ni kriv oziroma ni želel nikogar prevarati. Konec 19. stoletja se tako prvič pojavi tudi druga možnost poplachevanja dolga, to je postopek finančne reorganizacije. Čeprav od države do države različni, so vsi modeli predvidevali, da se dolžniku dolg delno odpiše ter nadalje, da lahko izključno dolžniki predlagajo prisilno poravnavo in da jo je moral sprejeti določen odstotek upnikov oziroma določen odstotek upniškega kapitala.

### **1.3 Insolvenčni postopek in etika**

V Sloveniji avtor nisem uspel najti vira, ki bi se ukvarjal s tem vprašanjem, samemu pa se mi zdi zelo pomembno. Vidimo, da se vprašanje poštenosti insolvenčnega postopka začena daleč v zgodovini, z izumom dolga. Skozi vso preteklost tak postopek in osebe, ki so se v njem znašle, zaznamuje negativni predznak in jih s tem hendikepira. Osnovni

problem je seveda jasen: dolžnik je upniku obljubil, da bo svoj dolg poplačal, sedaj pa tega ne more storiti.

Kot ugotavlja Kilpi (2002 str. 67), odpuščanje ne more biti stvar zakonodaje, temveč mora biti stvar vsakega posameznika. Vsak posameznik pa se ravna po svojih moralnih načelih. Upnik se lahko odloči in kadarkoli »odpusti« dolžniku. A tudi če se upnik odloči, da bo izterjal svoje dolgove, v tem ni nič moralno spornega, saj le želi priti do svojega denarja.

Načelo bankrota je v kontradikciji z zgoraj napisanim; bankrotiranec se sooči z nemogočim: zanj je namreč poplačilo dolgov nemogoče. Gledaje zakonsko določene obveznosti med upnikom in dolžnikom Kilpi (2002, prav tam) ugotavlja, da pogodbenih dolžnosti ni moč spoštovati v dveh pogledih: doktrina nemogočega govori, da v določenih primerih pogodbeni obveznost, ki bi jo bilo sicer treba spoštovati, ne more biti spoštovana, saj jo je nemogoče spoštovati. In drugo, prav ta doktrina postane orodje za razkrivanje posledic pogodbene obveznosti. Določeno je, kako je treba reševati nepričakovana tveganja in škodo, povzročeno iz tega naslova: če ni zapisano drugače, mora vsaka pogodbeni strani nositi določen del povzročene škode.

Po mnenju avtorja je pogodba med upnikom in dolžnikom v poslovnem svetu praktično vselej podpisana. Zato menim, da bi bilo v primeru prisilne poravnave smiselno ozreti se k dejstvu, ali se je dolžnik dejansko soočil z dejstvom, da je poplačilo dolgov zanj predstavljalo nekaj nemogočega (ali je izvedel ali želel izvesti goljufijo ali ne). Če je dolžnik naredil vse, kar je bilo v njegovi moči, bi moral upnik spodletel posel vzeti kot takega, se sprijazniti z izgubo in po svoji moči pomagati dolžniku, da ponovno vzpostavi svoj posel, in nato tvorno, dobičkonosno za obe strani sodelujeta naprej.

Upnik in dolžnik se pri iskanju soglasja soočita še z eno izjemno emocionalno komponento dolga (Kilpi, 2002, str. 94): dolžnik je po mnenju upnika porabil upnikov denar in bi moral biti odgovoren za posledice tega dejanja. A Baird se (prav tam) povsem jasno opredeli: »Dovoljevati nekomu kockati z njegovim denarjem je vselej slaba ideja.« Je s tem imel v mislih plačevanje dolga z odloženim plačilom?

Kilpi v svojem delu (2002, str. 114) odpira še eno dilemo, in sicer: kako gresta z roko v roki poslovanje po svojih najboljših močeh in sprejemanje slabih odločitev? Poda mnenje, da prav vseh odločitev, ki so pripeljale do slabega končnega rezultata, ne gre metati v isti koš. Slabe poslovne odločitve so moralno sporne samo v primeru, ko je mogoče neizpodbitno trditi, da je odločevalec razpolagal z močjo in vedenjem, ko bi lahko sprejel boljšo odločitev. Avtor menim, da predvsem v primeru poslovnih težav v srednjih in majhnih podjetjih le malokrat pride do primera, ko je poslovodja, ki je hkrati tudi lastnik podjetja, sprejemal slabe odločitve, ko bi vendarle lahko sprejemal boljše odločitve, ki bi njegovemu podjetju prinesle več uspeha, boljši poslovni izplen (in več denarja).

Kilpi v večkrat citiranem delu zaobjame etičnost bankrotiranca od zgodovine do danes, pri čemer avtor povzemam tiste dele, za katere mislim, da so najpomembnejši pri razumevanju

mojega dela, to pomeni pri razumevanju prepada med upnikom in dolžnikom, kjer je dolžnik hkrati tudi lastnik podjetja.

#### **1.4 Prisilna poravnava v Sloveniji**

V Sloveniji je prisilna poravnava eden izmed postopkov, ki so na voljo, ko podjetje postane insolventno. Postopek je reguliran s strani sodišča, zato so v Sloveniji sprejeti tudi ustrezni zakoni, ki urejajo tako imenovano insolvenčno pravo. Zakon se imenuje Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju ZFPPIPP).

Prvi zakon, ki je urejal status prisilne poravnave v Sloveniji, je bil sicer Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (v nadaljevanju ZPPSL), ki je začel veljati leta 1994.

Prvi splošni cilj (namen) insolvenčnega prava je razporeditev tveganj med udeleženci tržnega gospodarstva na predvidljiv, pravičen in pregleden način. Drugi splošni cilj insolvenčnega prava pa je zaščititi in maksimirati vrednost v korist vseh zainteresiranih in gospodarstva v celoti. Ta cilj je najbolj očiten v postopkih reorganizacije (rehabilitacije), v katerih se vrednost maksimira z nadaljevanjem delovanja podjetja (Dubrovski, 2011, str. 196).

ZFPPIPP (2014, str. 183) jasno definira namen prisilne poravnave:

Postopek prisilne poravnave se vodi za izvedbo finančnega prestrukturiranja dolžnikovega podjetja, ki zagotavlja, da:

- sedanji družbeniki dolžnika lahko obdržijo samo tak delež v osnovnem kapitalu dolžnika, ki ustreza vrednosti preostanka premoženja dolžnika, ki bi ga prejeli, če bi bil nad dolžnikom začel stečajni postopek,
- se upnikom zagotovijo ugodnejši pogoji plačila njihovih terjatev, kot če bi bil nad dolžnikom začel stečajni postopek, ob upoštevanju vrstnega reda in drugih pravil poplačila prednostnih, navadnih in podrejenih terjatev ter zavarovanih terjatev v stečajnem postopku,
- se nadaljuje poslovanje dolžnikovega podjetja oziroma rentabilnega dela tega podjetja.

Gale Robežnikova in Kruhar Pucova (2005, str. 39) pravita, da je prisilna poravnava poskus sanacije – ekonomske ozdravitve gospodarskega subjekta, pri katerem so že podani razlogi, zaradi katerih bi se nad njim lahko začel stečajni postopek (dlje časa trajajoča plačilna nesposobnost oziroma prezadolženost).

Prisilna poravnava je torej postopek, ki upnikom zagotavlja boljše poplačilo njihovih obveznosti, kot bi se to zgodilo v primeru stečaja, kar je z vidika upnikov najpomembnejši dejavnik, da podprejo prisilno poravnavo. Menim sicer, da je z vidika upnikov vsaj tako pomembno tudi, da ocenijo, ali je dolžnikovo podjetje (ali njegov del) zdravo do te mere,

da lahko z njim nadaljujejo s sodelovanjem ob pričakovanju, da bodo njihove terjatve v prihodnosti poplačane v roku. Če je tako, se upniku splača podpreti prisilno poravnavo iz dveh zgoraj omenjenih, zelo pomembnih razlogov. Dolžnik se v tem postopku z upniki dogovori, kako, torej v kolikšni višini in s kakšno ročnostjo, bo poplačal dolgove.

Hladnik (2009, str. 7) ugotavlja, da se podjetje s prisilno poravnavo poizkuša rešiti pred stečajem, pri tem pa mora upoštevati temeljna načela insolventnih postopkov, in sicer:

- načelo zagotavljanja najboljših pogojev za plačilo upnikov,
- načelo enakega obravnavanja upnikov in
- načelo hitrosti postopka.

Po zadnji noveli ZFPPIPP, noveli F, je pri prisilni poravnavi na voljo še nekaj variacij insolvenčnega postopka, ki jih bom na kratko pojasnil v nadaljevanju, in sicer postopek poenostavljene prisilne poravnave, v skladu s konceptom te magistrske naloge pa menim, da je smotrno omeniti ter na kratko predstaviti še postopek preventivnega prestrukturiranja.

Število prijavljenih prisilnih poravnav v Sloveniji je v porastu. Čeprav je v letu 2015 zabeležen rahel padec začetih prisilnih poravnav, pa je bilo začetih postopkov v letu 2015 še vedno kar trikrat več kot v letih 2010, 2011 in 2012, kar kaže Slika 3.

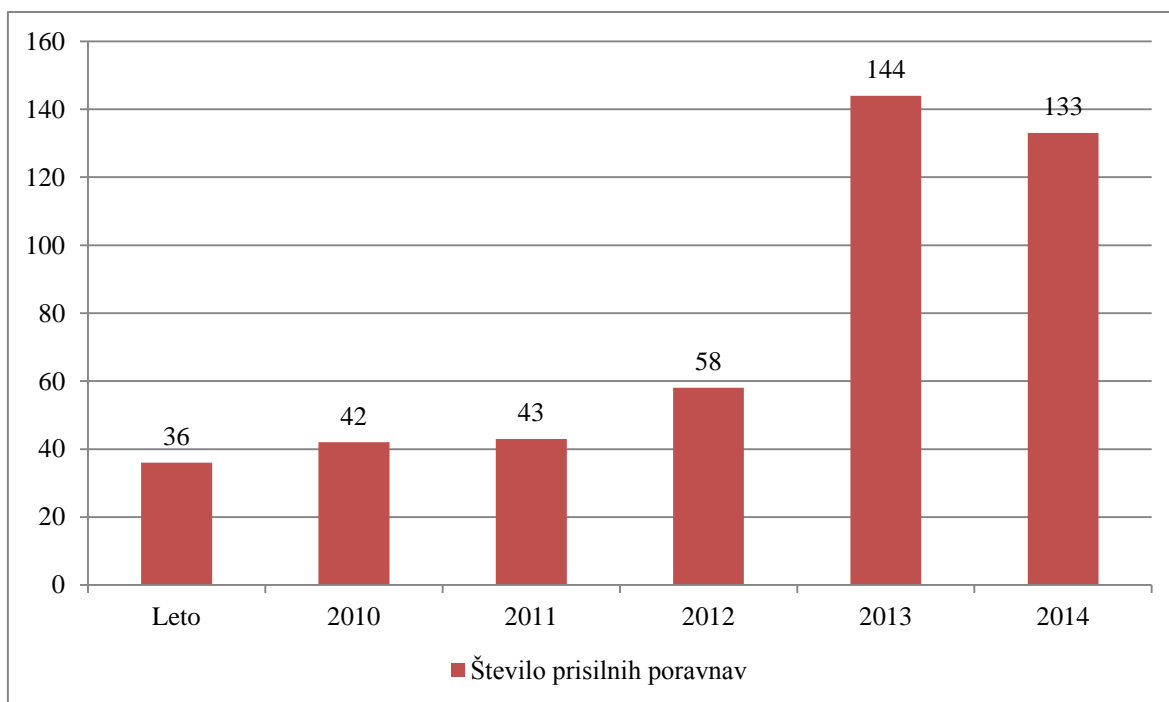
Menim, da podjetja, ki so zašla v finančne težave, le-teh niso uspela sanirati takoj po njihovem nastanku in je višje število začetih postopkov moč še vedno pripisati tudi zlomu gospodarstva v letu 2008. Prepričan sem, da je porast začetih prisilnih poravnav signal za slovensko gospodarstvo in njegove snovalce, da v našem gospodarskem prostoru obstajajo težave, ki se jih nismo uspešno lotili že v preteklih letih. Kot vemo, je bilo posledice gospodarskega zloma čutiti predvsem pri nenadnem in grobem vzpostavljanju reda pri plačilni disciplini.

Podjetja, ki so svojo zalogo financirala (tudi) s pomočjo dobaviteljev, so bila čez noč soočena z zaostrenimi pogoji, takojšnjim poplačilom zapadlih dolgov, vnaprejšnje sodelovanje pa je bilo pogojeno z avansnim poslovanjem, še posebej je to veljalo za tuje partnerje. Vprašanje, ki se poraja ob tem, je, ali so bili radikalni rezi po tem, ko je gospodarstvo še trenutek prej, v obdobju ekspanzije, zasledovalo le en cilj – prodati več, resnično tako učinkoviti, kot so se zdeli na prvi pogled.

Ob tem velja opozoriti še, da so se v tem (kriznem) času še bolj izrazito pokazale razlike med majhnimi in velikimi podjetji in sicer tako, da je (praviloma) veliko podjetje – dobavitelj do velikega podjetja – kupca osta(ja)l v približno enakih mejah tolerance pri spoštovanju rokov plačil, medtem ko je veliko podjetje – dobavitelj do manjšega kupca praviloma izbral taktiko ničelne tolerance. Jasno je, da podjetje, ki se ukvarja s prodajo, ne more poslovati, če ne prejme blaga, ki bi ga lahko prodajalo.



Slika 3: Število začelih prisilnih poravnav v Sloveniji po letih



Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, *Število poslovnih subjektov z začetim postopki zaradi insolventnosti v letih 2010 do 2015*, 2015.

Zadnja posodobitev Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, zapisana v noveli F, je začela veljati 7. decembra 2013. V njej so uzakonjene tri velike novosti oziroma spremembe, in sicer, da odslej ni več določeno najnižje dovoljeno ponujeno poplačilo v prisilni poravnavi, prav tako ni več določenih najdaljših rokov poplačila, novela uvaja še preventivno prestrukturiranje in poenostavljeno prisilno poravnavo, kar je malce obširneje opisano spodaj, oba postopka pa sta namenjena velikim in srednjim podjetjem.

Tako je v noveli F ponujen postopek preventivnega prestrukturiranja, kjer lahko družba, ki pričakuje, da bo v naslednjem letu postala insolventna, sproži postopek in se s sprejetimi ukrepi izogne insolventnosti. Druga novost, prav tako namenjena velikim in srednjim podjetjem, pa je sprejetje posebnih pravil glede prisilne poravnave, vodene nad podjetji te velikosti.

Ta pravila, sprejeta predvsem z namenom lažjega finančnega prestrukturiranja velikih in srednjih družb, so (Cepec, 2016a, str. 73):

- začetek postopka lahko poleg dolžnika predlagajo tudi upniki, imetniki finančnih terjatev,
- tudi upniški odbor lahko zahteva spremembo načrta finančnega prestrukturiranja,
- upniški odbor oziroma upniki lahko zahtevajo, da jim sodišče podeli pooblastilo za vodenje poslov družbe, in imenujejo pooblaščenca upnikov,

- za imenovanje upravitelja se ne uporablja pravilo o avtomatičnem vrstnem redu imenovanja,
- predmet prisilne poravnave so lahko tudi zavarovane terjatve ali pa zgolj nezavarovane finančne terjatve,
- uporaba izčlenitve kot posebnega instrumenta reorganizacije in
- omogočena je ponovna prisilna poravnava.

Če se po načrtu finančnega prestrukturiranja predvideva, da se bodo prestrukturirale navadne in tudi zavarovane terjatve, se glasovanje izpelje v dveh ločenih razredih, pri čemer zavarovani upniki svojo odločitev izrazijo s 75–odstotno večino. Za zavarovane upnike preoblikovanih ločitvenih pravic je zahtevani odstotek še višji, in sicer mora biti dosežena 85–odstotna večina. Prisilna poravnava mora biti za svojo uspešnost izglasovana v obeh razredih. S temi spremembami je očitna povečana vloga bank pri prestrukturiranju, predvsem z namenom preprečevanja systemske prezadolženosti celotnega gospodarstva.

Postopek poenostavljene prisilne poravnave je dovoljeno uvesti nad mikro in majhnimi podjetji. Poleg tega, da je ta postopek časovno omejen, sta zanj značilni še majhna vloga sodišča ter odsotnost upravitelja. Poenostavljeni postopek se bistveno razlikuje od rednega postopka prisilne poravnave v naslednjih točkah (Cepec, 2016a, str. 76):

- sodišče ne imenuje upravitelja in v postopku se ne imenuje upniški odbor;
- upniki svojih terjatev ne prijavljajo in terjatve upnikov se ne preizkušajo, ampak mora seznam terjatev predložiti dolžnik sam v roku enega meseca po začetku postopka;
- poročilu o finančnem položaju in poslovanju dolžnika ni treba predložiti revizorjevega mnenja (temveč le notarsko overjeno izjavo, da je njegovo poročilo resnično ter pošteno prikazuje njegov finančni položaj in poslovanje);
- dolžnik ne potrebuje mnenja pooblaščenega ocenjevalca podjetja;
- znotraj postopka poenostavljene prisilne poravnave ni mogoča transformacija dolžniškega kapitala v lastniškega;
- neuspeh postopka poenostavljene prisiljene poravnave ne povzroči stečajnega postopka in
- način glasovanja upnikov o prisilni poravnavi.

Tudi v poenostavljeni prisilni poravnavi veljajo naslednja temeljna pravila prisilne poravnave (Cepec, 2016a, str. 76):

- načelo absolutnih prednosti,
- postopek lahko predlaga samo dolžnik oziroma osebno odgovoren družbenik,
- vse upnike enega razreda je treba obravnavati enakopravno,
- dolžnik mora upnikom pošteno in celovito prikazati svoje finančno stanje in poslovanje,
- od začetka postopka naprej velja moratorij na izvršbe in zavarovanja.

Naslednja novost, ki jo uvaja novela ZFPPIPP, je postopek preventivnega prestrukturiranja. Ta postopek se vodi z namenom, da se dolžniku, ki ima finančne težave in bi lahko v obdobju enega leta postal insolventen, omogoči sprožiti postopke in z njimi odpraviti vzroke za težave. Postopek je na voljo le za velika in srednje velika podjetja v skladu s klasifikacijo Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD). Tak postopek mora družba predlagati, še preden postane insolventna, čeprav ni najbolj jasno opredeljeno, kakšni sploh so »predinsolvenčni« kriteriji. Dolžnik se mora o finančnem prestrukturiranju pogajati z upniki zunaj sodnega postopka, prav tako ni upravitelja. Pomembno je še dejstvo, da lahko ta postopek upniki, ki imajo skupaj vsaj 30 odstotkov terjatev, v kateremkoli trenutku ustavijo.

Če primerjamo še prednosti in slabosti med izvensodno poravnavo in med poravnavo s sodnim postopkom, je izvensodna poravnava cenejša in hitrejša, pri izpostavljenih podjetjih ta postopek prinese tudi manj negativne publicitete. Prednost prisilne poravnave preko sodišča pa je predvsem prisila; v njej morajo namreč sodelovati vsi upniki, tudi tisti, ki si tega ne želijo.

Cilji novele ZFPPIPP–F so (Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) z novelo ZFPPIPP–F, uvodna pojasnila Nina Plavšak, 2013):

- zagotoviti pogoje za učinkovitejše finančno prestrukturiranje srednjih in velikih družb,
- dosledno uveljaviti načelo absolutne prednosti tudi v postopku prisilne poravnave,
- dodatno okrepiti upravičenja upnikov, zlasti finančnih institucij, v postopkih finančnega prestrukturiranja (predvsem z možnostjo, da predlagajo postopek prisilne poravnave in načrt finančnega prestrukturiranja ter da se jim na njihovo zahtevo podeli upravičenje za vodenje postopkov dolžnika ) in
- racionalizirati poslovanje sodišč pri vodenju postopkov zaradi insolventnosti.

## **1.5 Potek prisilne poravnave**

### **1.5.1 Začetek postopka prisilne poravnave**

Uvedbo prisilne poravnave v Sloveniji praviloma predlaga dolžnik, kar je prav tako novost novele ZFPPIPP–F (prej je prisilno poravnavo lahko predlagal izključno dolžnik). Osnovno vodilo prisilne poravnave je, da se upnikom v tem postopku zagotovijo ugodnejši pogoji poplačila terjatev kot bi se to zgodilo v primeru stečajnega postopka. Prav tako je zelo pomembno dejstvo, da prisilna poravnava omogoča nadaljevanje delovanja podjetja. Postopek prisilne poravnave se prične tako, da dolžnik sodišču predloži dokumentacijo, sodišče pa pod pogojem, da dolžnik sodišču dokaže, da je insolventen in da obstaja vsaj 50-odstotna verjetnost, da bo z izvedbo načrta finančnega prestrukturiranja dolžnik postal plačilno sposoben, sprejme sklep o začetku prisilne poravnave. Predloga za začetek prisilne poravnave pozneje ni več mogoče umakniti, ob umiku sodišče sproži stečajni

postopek nad podjetjem. To se seveda ne zgodi v primeru, ko podjetje uspešno poplača svoje dolgove, takrat je umik prisilne poravnave možen in izvedljiv.

Da se postopek prisilne poravnave lahko izpelje, se morajo z njim strinjati upniki. Uspela prisilna poravnava ima zanje materialne posledice, ki so jih pripravljene sprejeti le, če so prepričani, da je ohranitev pravne osebe dolžnice pri življenju za njih boljša rešitev kot morebitno poznejše prenehanje, pa čeprav se bodo morali odpovedati delu svojih terjatev (Žižek, 2012, str. 9).

V času prisilne poravnave velja za podjetje v postopku moratorij na vse izvršbe, kar velja tudi za zavarovane in prednostne terjatve. Ko dolžnik sodišču predloži predlog za začetek prisilne poravnave, mora sodišču obenem predložiti tudi že pripravljen načrt finančnega prestrukturiranja. Od začetka uvedbe prisilne poravnave dolžnik nima več pravice razpolagati s svojim premoženjem, prav tako ne more najemati novih kreditov ali izdajati poroštev. Če dolžnik v načrtu finančnega prestrukturiranja predvidi, da bo prodajal (poslovno nepotrebno) premoženje, lahko to stori ob soglasju upniškega odbora.

### **1.5.2 Vodenje prisilne poravnave**

Za vodenje prisilne poravnave je imenovan upravitelj, ki vsakomesečno izda mnenje o vodenju prisilne poravnave, potem ko mu podjetje predloži poročilo o poslovanju z mesečno bilanco stanja, izkazom poslovnega izida in izkazom denarnih tokov. Upravitelj mora vselej delovati tako, da varuje interese upnikov. Prav tako mora seveda tudi upravitelj skrbeti za to, da so vsi upniki obravnavani enako. Tako ne sme dopustiti, da (ZFPPIPP, 2014, str. 147) posamezni upniki v postopku dosežejo prednostno poplačilo ali druge koristi na škodo drugih upnikov, ki so v razmerju do insolventnega dolžnika v enakem položaju. Če bi upravitelj upnikom s svojim ravnanjem povzročil škodo, je zanjo odškodninsko odgovoren.

Upravitelj tudi prevzame nadzor nad transakcijskim računom dolžnika. Tako mora izvajalce plačilnega prometa nemudoma obvestiti o začetku postopka prisilne poravnave, prav tako pa upravitelj dá soglasje za plačilo v breme dolžnikovega transakcijskega računa.

### **1.5.3 Načelo absolutne prednosti**

Temeljni načeli prisilne poravnave sta dve: prvo je absolutno enako obravnavanje vseh upnikov istega razreda, drugo pa je načelo absolutne prednosti, kjer so ti razredi definirani. To pomeni, da morajo biti terjatve višjega razreda v celoti poplačane, šele nato se lahko izvrši poplačilo naslednjega razreda.

V prvi razred spadajo zavarovane terjatve, to so terjatve, ki so zavarovane z ločitveno pravico. Ločitvena pravica je vsaka pravica, ki vključuje upravičenje do prednostnega poplačila terjatve iz določenega premoženja (ZFPPIPP, 2014, str. 93). Med njimi je najbolj običajna zastavna pravica (zavarovanje kredita s hipoteko).

Naslednji razred so nezavarovane terjatve. Te terjatve so podrejene poplačilu zavarovanih terjatev in se delijo (in plačujejo) po naslednjem vrstnem redu:

- prednostne terjatve (plače in nadomestila plač za zadnje tri mesece, odškodnine za poškodbe, povezane z delom pri dolžniku, odpravnine ter davki in prispevki),
- navadne terjatve in
- podrejene terjatve.

V tretji razred spadajo korporacijske pravice, kamor spadajo delnice in poslovni deleži. Te so poplačane zadnje, in to le v primeru, ko so poplačane vse zavarovane in navadne terjatve. V praksi (v primeru stečaja) skoraj nikoli pride do poplačila teh terjatev.

#### **1.5.4 Načrt finančnega prestrukturiranja**

Načrt finančnega prestrukturiranja je najpomembnejši dokument v postopku prisilne poravnave, saj predvideva, kako bo podjetje saniralo svoje težave, kako bo poplačalo upnike. V načrtu finančnega prestrukturiranja, ki mora biti pripravljen za oddajo ob vlogi za uvedbo prisilne poravnave na sodišču, mora biti opredeljeno, katere so tiste okoliščine, iz katerih je razvidno, da je dolžnik insolventen. Nadalje mora načrt finančnega prestrukturiranja vsebovati predlog prisilne poravnave, v njem mora biti ocenjeno, kakšen bi bil delež poplačila nezavarovanih upnikov in kakšni bi bili roki za plačilo v primeru stečaja, opis ukrepov finančnega prestrukturiranja, ki jih namerava dolžnik izvesti (skupaj s časovnim načrtom izvedbe, oceno stroškov in oceno učinkov izvedbe), ter, končno, opis dejstev in okoliščin, iz katerih je moč razbrati, da bo dolžnik sposoben izpolniti vse svoje obveznosti v skladu s predlagano prisilno poravnavo (povzeto po Dubrovski, 2011, str. 213–214).

V ZFPPIPP (2014, str. 189) je natančno opredeljeno, kaj mora vsebovati načrt finančnega prestrukturiranja:

- opis dejstev in okoliščin, iz katerih izhaja, da je dolžnik insolventen,
- predlog prisilne poravnave z vsebino iz tretjega odstavka 143. člena ali iz četrtega in sedmega odstavka 144. člena tega zakona,
- oceno deleža plačila nezavarovanih terjatev upnikov in rokov za njihovo plačilo, če bi bil nad dolžnikom začet stečajni postopek,
- opis drugih ukrepov finančnega prestrukturiranja, ki jih bo dolžnik izvedel, in za vsakega od teh ukrepov:
  - časovni načrt izvedbe,
  - oceno stroškov izvedbe,
  - oceno učinkov izvedbe ukrepa na odpravo vzrokov insolventnosti ter kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost dolžnika,
  - opis dejstev in okoliščin, iz katerih izhaja, da bo dolžnik sposoben izpolniti vse svoje obveznosti v skladu s predlagano prisilno poravnavo.

Če je za uspešno finančno prestrukturiranje treba prestrukturirati tudi zavarovane terjatve, mora načrt finančnega prestrukturiranja vsebovati še:

- opis zavarovanih terjatev, ki jih je treba prestrukturirati,
- način, na katerega je treba prestrukturirati te zavarovane terjatve,
- opozorilo, da je soglasje imetnikov teh zavarovanih terjatev za njihovo prestrukturiranje na način iz 2. točke tega odstavka nujen pogoj uspešnega finančnega prestrukturiranja.

Načrt finančnega prestrukturiranja dolžnik pripravi sam. V njem morajo biti jasno opredeljene informacije, iz katerih je mogoče sklepati, da je dolžnik insolventen, ali bo izvedba finančnega prestrukturiranja omogočila tako finančno prestrukturiranje dolžnika, da bo ta ponovno postal solventen, ter ali bodo upnikom pod pogoji, ki so navedeni v načrtu, resnično zagotovljeni ugodnejši pogoji poplačila njihovih terjatev kot v primeru stečajnega postopka.

Metode finančne reorganizacije dolžnik obrazloži tako, da (Kebrič, 1995, str. 39):

- oceni in obrazloži ukrepe za pridobitev likvidnih sredstev (npr. prodaja dela premoženja, pridobitev novih kreditov ...),
- oceni in obrazloži ukrepe, potrebne za povečanje osnovnega kapitala (npr. izdaja delnic dolžnika namesto izplačila terjatev posameznim upnikom, ki na to pristanejo, ali zaradi pridobitve novih denarnih sredstev ...),
- opiše in ovrednoti načine, s katerimi bo podjetje ustvarjalo dohodek (npr. proizvodnja novih proizvodov),
- opiše in ovrednoti ukrepe za racionalizacijo proizvodnje oz. poslovanja (npr. zmanjšanje števila zaposlenih).

Pomembno je še, da če je vrednost sredstev dolžnika, izkazana v računovodskih izkazih, večja od likvidacijske vrednosti sredstev (kar se pogosto zgodi), mora dolžnik za razliko poenostavljeno zmanjšati osnovni kapital in posledično predlagati možnost, da upniki prenesejo terjatve na dolžnika kot stvarni vložek na podlagi povečanja osnovnega kapitala. Temu pravimo alternativni predlog prisilne poravnave s pretvorbo terjatev v deleže.

### **1.5.5 Metode finančnega in poslovnega prestrukturiranja**

Med metode finančnega prestrukturiranja štejemo zmanjšanje in odložitve zapadlih obveznosti in konverzijo terjatev v delnice ali deleže.

Med metode poslovnega prestrukturiranja štejemo ukrepe na področju prihodkov, ukrepe na področju odhodkov, ukrepe na področju menedžmenta, ukrepe na področju financ, ukrepe na področju organizacije in ukrepe na področju kadrov.

Hladnik (2009, str. 23) pravi, da načrt finančnega prestrukturiranja ločimo na dva dela:

- prvi del predstavlja predlog prisilne poravnave: le-ta vsebuje metode, ki jih bo podjetje v prisilni poravnavi uporabilo za poplačilo terjatev upnikov in so za dolžnika pravno obvezne (metode finančnega prestrukturiranja),
- drugi del načrta zajema dodatne metode poslovnega prestrukturiranja, ki so dolgoročno usmerjene in odpravljajo insolventnost oziroma prezadolženost.

Potem ko mora podjetje v prvem delu (finančno prestrukturiranje) predvideti način poplačila zapadlih dolgov, mora v drugem delu (poslovno prestrukturiranje) predvideti, kako bo potekalo poslovanje v prihodnje, da bo le-to finančno vzdržno. Brez korenitega poslovnega prestrukturiranja je seveda jasno, da se bo podjetje slej ko prej znašlo v podobnem položaju kot sedaj. Če je finančno prestrukturiranje namenjeno upnikom in njihovem poplačilu zapadlih terjatev, je poslovno prestrukturiranje pomembno predvsem za poslovodstvo in za poslovanje vnaprej.

### **1.5.6 Poslovodstvo v prisilni poravnavi**

Ko je nad podjetjem uveden postopek prisilne poravnave, prejme vodstvo posamezne omejitve pri poslovanju. Dolžnik tako ne sme (ZFPPIPP, 2014, str. 193):

- razpolagati s svojim premoženjem, razen v obsegu, potrebnem za opravljanje poslov iz prvega odstavka člena,
- najemati posojil in kreditov,
- dajati poroštev in avalov ali
- opravljati poslov ali drugih dejanj, katerih posledica je neenakopravno obravnavanje upnikov ali onemogočanje izvedbe finančnega prestrukturiranja.

Vsi upniki morajo biti obravnavani enako, kar je omejeno z ZFPPIPP v njegovem 34. členu (ZFPPIPP, 2014, str. 100): če družba postane insolventna, ne sme opravljati nobenih plačil ali prevzemati novih obveznosti, razen tistih, ki so nujne za redno poslovanje družbe.

Velja, da so za redno poslovanje družbe nujna zlasti plačila:

- terjatev upnikov do družbe, ki so v postopku zaradi insolventnosti prednostne terjatve po prvem odstavku 21. člena ZFPPIPP,
- tekočih stroškov rednega poslovanja (elektrika, voda in podobno),
- tekočih dobav blaga in storitev, potrebnih za redno poslovanje družbe,
- davka na dodano vrednost, trošarin in drugih davkov in prispevkov, ki jih mora dolžnik obračunati in plačati v skladu s predpisi.

Ko je ugotovljena insolventnost družbe, njeno poslovodstvo ne sme izvesti nobenega dejanja, ki bi kakorkoli favoriziralo katerega od upnikov, ki so v enakem položaju. Zlasti je prepovedano (ZFPPIPP, 2014, str. 100):

- preusmeritev poslovanja ali finančnih tokov na drugo pravno ali fizično osebo,
- pravna dejanja, ki bi bila ob stečajnem postopku izpodbojna.

V praksi to pomeni, da mora poslovodstvo čim boljše opravljati tekoče posle, vendar navadno – namesto olajšanja – nastopijo bistveno bolj oteženi pogoji poslovanja. Poslovodstvo se mora soočiti s (pričakovanim) uporom dobaviteljev, njihovim negodovanjem in nezaupanjem do nadaljnjega poslovanja. Če je uvedba prisilne poravnave zanje »presenečenje«, je odpor dobaviteljev, ki so se pravkar morali soočiti z izgubo njihovega denarja, še toliko večji. Kakšne posledice to prinese v poslovanje dolžnika v postopku, bom skušal ugotoviti v drugem delu naloge.

### **1.5.7 Upniki v prisilni poravnavi**

Če je stečaj način razreševanja neobvladane krize, je prisilna poravnava način zdravljenja podjetja, pri katerem odločilno vlogo odigrajo upniki (Dubrovski, 2011, str. 216).

V postopku zaradi insolventnosti je treba vse upnike, ki so v razmerju do insolventnega dolžnika v enakem položaju, obravnavati enako (ZFPPIPP, 2014, str. 123).

Upniki, v večini primerov so to dolžnikovi dobavitelji, imajo z dolžnikom interes sodelovati. Če bi dolžnikovo podjetje prenehalo delovati (v primeru stečaja), bi bil to za upnike zagotovo negativen dogodek, sploh v primerih, ko dolžnik predstavlja večino odjema upnika. Zato je v upnikovem interesu, da podjetje obstane, da ne preneha (so)delovati. Seveda pa upniki z začetkom uvedbe prisilne poravnave dolžnika niso zadovoljni. Prvo, na kar pomislijo, je izguba njihovega denarja. Navadno je imel dolžnik (občasne) težave s plačilno disciplino že kar nekaj časa prej, gašenje požara z izvršbami pa je slabo za vse vpletene, čeprav ne gre pozabiti, da morajo upniki vendarle tudi sami skrbeti za plačilo svojih terjatev. V primeru, da upnika ženejo izključno poslovni odnosi, pa mora biti v njegovem interesu, da podjetje, s katerim sodeluje in ki se je znašlo v težavah, obstane, saj si le tako lahko obetajo poplačilo preteklih dolgov – in nadaljnje sodelovanje. Logično je, da mora vsak upnik sam pokrivati stroške sodelovanja v prisilni poravnavi.

Ko je prisilna poravnava uvedena, je uveden moratorij na vse izvršbe, prav tako se prekinejo tudi izvršbe v teku. Upnik mora sprejeti novo vlogo, postane upnik podjetja, nad katerim je uvedena prisilna poravnava. Potrjena prisilna poravnava velja za vse upnike. Upnik prav s prijavo terjatve pridobi položaj, s čimer lahko aktivno vpliva na (ne)uspešnost prisilne poravnave. Upnik torej postane s prijavo svoje terjatve aktivni upnik. Upniki ustanovijo upniški odbor, ki je sestavljen iz predstavnikov tistih podjetij, ki izkazujejo najvišje terjatve.

Poudariti je treba še, kaj se zgodi z vsemi terjatvami dolžnika po začetku prisilne poravnave. Namen sprememb zapadlosti in predmeta dolžnikove obveznosti je spraviti vse dolžnikove obveznosti na skupni imenovalec na dan začetka postopka prisilne poravnave (37. člen ZPPSL) (Volk, 2004, str. 565):

- nezapadle (denarne in nedendarne) terjatve upnikov proti dolžniku se štejejo za zapadle,



- nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku se spremenijo v denarne terjatve po cenah na dan začetka postopka prisilne poravnave,
- terjatve (denarne in nedenarne) upnikov proti dolžniku, katerih predmet so občasne dajatve, se spremenijo v enkratne terjatve,
- terjatve upnikov v tuji valuti se spremenijo v terjatve v domači valuti po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan začetka postopka prisilne poravnave.

Vse terjatve, ki jih je bilo mogoče na dan pričetka prisilne poravnave pobotati, se pobotajo z dolžnikovimi nasprotnimi terjatvami.

Z novelo F ZFPPIPP se vloga upnikov še krepi: z 20 odstotki finančnih terjatev lahko upniki predlagajo začetek postopka prisilne poravnave in naknadno pripravijo svoj načrt finančnega prestrukturiranja, upniški odbor lahko spremeni načrt finančnega prestrukturiranja, ki ga je pripravil dolžnik, načrt finančnega prestrukturiranja upniškega odbora ima pri glasovanju prednost pred načrtom dolžnika, sodišče pa lahko upnikom med postopkom podeli tudi pooblastilo za vodenje poslov (Simoneti, 2014b).

#### 1.5.7.1 Upniški odbor

Upniški odbor je organ upnikov, ki v postopku zaradi insolventnosti opravlja procesna dejanja, za katera zakon določa, da jih je pristojen opraviti upniški odbor, za račun vseh upnikov, ki so stranke tega postopka (ZFPPIPP, 2014, str. 137).

Upniški odbor mora imeti najmanj tri člane, če jih ima več, pa mora biti število članov vselej liho. Največje število članov je enajst. Upniški odbor razpolaga z naslednjimi pravicami in pristojnostmi (ZFPPIPP, 2014, str. 141):

- odloča o mnenju ali soglasju o zadevah, določenih z zakonom,
- obravnava poročila, ki jih mora v skladu z zakonom predložiti upravitelj, in
- izvaja druge pristojnosti, določene z zakonom.

Obenem lahko upniški odbor še (Volk, 2004, str. 555):

- pregleda poslovanje in finančno stanje dolžnika ter zahteva podatke, ki so pomembni pri pripravi načrta finančne reorganizacije,
- sodeluje pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije,
- predlaga postavitev ali odstavitev upravitelja,
- daje predloge in mnenja ter opravlja druga dejanja, pomembna za zaščito upnikov v postopku.

#### 1.5.7.2 Glasovanje

Uspešnost prisilne poravnave je pogojena z glasovanjem upnikov. Prisilna poravnava je sprejeta, če (ZFPPIPP, 2014, str. 226) za njeno sprejetje glasujejo upniki, katerih skupni

ponderirani zneski terjatev so najmanj enaki 6/10 zneska osnove iz tretjega odstavka 201. člena ZFPPIPP.

Pravico glasovanja ima vsak upnik, ki je prijavil svojo terjatev in jo je upravitelj priznal, ter drugi upniki, ki so izkazovali terjatev na dan začetka prisilne poravnave in je ta terjatev vsebovana ter priznana v končnem seznamu preizkušenih terjatev. Upnikov glas šteje ponderirano v odstotkovni višini, ki je enaka odstotkovni višini njegove terjatve v vseh priznanih terjativah. Upniki glasujejo pisno, z glasovnico, ki jo morajo dostaviti sodišču do roka, ki ga postavi sodišče. Posebno pozornost morajo upniki nameniti temu, da je sodišče glasovnico dejansko prejelo do roka, saj se po roku dospele glasovnice, četudi so bile poslane s priporočeno pošto, ne upoštevajo. Če upnik ne glasuje, se šteje, da je glasoval proti sprejetju prisilne poravnave. Za sprejetje prisilne poravnave morajo glasovati upniki, ki imajo v skupnem znesku terjatev vsaj 60 odstotkov terjatev. V primeru, da je glasovanje uspešno, sodišče izda sklep o potrditvi prisilne poravnave, dolžnik pa mora v rokih, ki jih je navedel v načrtu finančnega prestrukturiranja, poravnati svoje obveznosti. Če glasovanje ni uspešno, se nad podjetjem začne stečajni postopek.

V primeru, da glasovanje ni uspešno in dolžnik zbere manj od šest desetin privolitev, sodišče izda sklep o začetku stečajnega postopka.

### **1.5.8 Obveznosti posloводства po potrjeni prisilni poravnavi**

ZFPPIPP v 40. členu jasno opredeljuje tudi obveznosti posloводства v podjetju po potrjeni prisilni poravnavi (ZFPPIPP, 2014, str. 103–104):

- pravila, določena v tem členu, se uporabljajo, če je prisilna poravnava pravnomočno potrjena in dokler dolžnik ne plača vseh terjatev vseh upnikov, za katere učinkuje prisilna poravnava, v deležu in z obrestmi, določenimi v potrjeni prisilni poravnavi,
- posloводство mora zagotoviti, da se izvedejo vsi ukrepi finančnega prestrukturiranja, določeni v načrtu finančnega prestrukturiranja, na podlagi katerega so upniki odločali o sprejetju prisilne poravnave, v rokih, določenih za njihovo izvedbo o tem načrtu,
- tudi po potrditvi prisilne poravnave posloводство ali drugi organi družbe ne smejo opraviti nobenega dejanja, zaradi katerega bi bili upniki, ki so v razmerju družbe v enakem položaju, neenako obravnavani,
- posloводство mora za vsako koledarsko trimesečje sestaviti poročilo o izvajanju ukrepov finančnega prestrukturiranja, ki mora za obdobje, na katero se nanaša, vsebovati opis ukrepov finančnega prestrukturiranja, ki so bili izvedeni, in njihovih učinkov za dolžnikovo kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost; skupni znesek plačil terjatev upnikov, za katere učinkuje prisilna poravnava, in delež, v katerem so bile te terjatve plačane; trimesečno bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov; izjavo posloводства, da dolžnik ni opravil nobenega dejanja, zaradi katerega bi bili upniki, ki so v razmerju do družbe v enakem položaju, neenako obravnavani,

- poslovodstvo mora prvo poročilo sestaviti za obdobje od konca obdobja zadnjega rednega poročila, ki ga je predložilo med postopkom prisilne poravnave po 168. členu tega zakona, do zadnjega dne koledarskega trimesečja, v katerem je postal pravnomočen sklep o potrditvi prisilne poravnave,
- poslovodstvo mora poročilo predložiti sodišču, ki je odločalo o potrditvi prisilne poravnave, v 45 dneh po poteku obdobja, na katero se nanaša,
- sodišče mora objaviti poročilo v treh delovnih dneh po prejemu,
- če dolžnik v roku 45 dni ne predloži poročila, velja, da je dolžnik insolventen.

### **1.5.9 Težave prisilnih poravnav**

Prisilna poravnava v Sloveniji je postopek, katerega posluževanje je v zadnjem času (žal) v porastu. Ob že tako negativnem prizvoku insolvenčnega postopka se marsikateremu upniku ne zdi, da bi bilo pomembno podjetje rešiti, in marsikatero vodstvo podjetja, ki je v postopku upnik, preveč pasivno spremlja postopek prisilne poravnave. Kratkoročno razmišljanje in jeza upniku morda zameglita presojo, a moralo bi mu biti jasno, da če sta upnik in dolžnik v nekem (navadno daljšem) obdobju sodelovala in je bilo sodelovanje za upnika profitabilno, lahko upnik z ohranitvijo dolžnikovega podjetja pri življenju z njim tudi v prihodnosti plodno sodeluje.

Zato se podjetja, ki se znajdejo v postopku prisilne poravnave, poslej praviloma znajdejo v še težjih okoliščinah poslovanja, kar je paradoksalno: če neko podjetje prej ni (dovolj) uspešno poslovalo in so se dolgovi kopičili, le kako mu bo sedaj uspelo: prvič – uspešno poslovati in drugič – tako uspešno poslovati, da bo obenem ob obveznostih iz tekočega poslovanja lahko poplačalo še dolgove iz prisilne poravnave?

Res je, da ima prisilna poravnava v Sloveniji kar nekaj pomanjkljivosti, in prav zaradi tega postopek prisilne poravnave velikokrat privede le do kratkoročne rešitve likvidnostnega problema, ne zagotavlja pa dolgoročnih učinkov. Veliko prisilnih poravnav se končno, četudi so bile uspešno izglasovane in pravnomočno potrjene, izkaže za podaljšano pot do stečaja ali likvidacije podjetja.

Ker ima prisilna poravnava prednost pred stečajem, se je tudi dolžnik nemalokrat poslužil prav zato, da bi s tem preprečil sprožitev stečajnega postopka nad svojim podjetjem. Pozneje, ko je prisilna poravnava sprejeta, le še redki upniki aktivno spremljajo potek sanacije in nadaljnje poslovanje podjetja. Če je poslovanje slabo ali bistveno slabše od predvidenega, upniki v tem primeru nimajo nobene možnosti ukrepanja.

A če lahko s prisilno poravnavo manipulira dolžnik, lahko to uspe tudi upniku ali skupini upnikov, ki v primeru, ko si lastijo dolg v taki višini, da obvladujejo večino, sebi na račun manjših upnikov prilagodijo potek prisilne poravnave.

V praksi so se v Sloveniji izkazale naslednje pomanjkljivosti že izpeljane in sodno potrjene prisilne poravnave (prirejeno po Dubrovski, 2011, str. 215):

- ni realnih možnosti za pridobitev likvidnih sredstev iz odprodaje poslovno nepotrebne premoženja,
- med metodami finančnega prestrukturiranja ne pride do odpisa pretežnega dela obveznosti oziroma njihove konverzije v lastniške deleže,
- podjetje ne sklene dogovora o daljšem poplačilu ločitvenih upnikov, ki imajo zakonsko možnost, da že takoj po potrditvi prisilne poravnave od dolžnika zahtevajo poplačilo njihovih terjatev v celoti,
- postopka prisilne poravnave ne vodi dovolj usposobljen menedžer,
- podjetje nima zdravega jedra.

V preteklih letih se je veliko prisilnih poravnav končalo s stečajem. Čeprav je odvisno, s katere perspektive opazovalec ocenjuje, je dejstvo, da obstajajo direktorji, ki prisilno poravnavo izrabljajo za izčrpavanje podjetja, kot to jasno obtožuje Kotnik v svojem članku (Kotnik, 2014): Slovenska insolvenčna zakonodaja ni nikoli slovela ne po učinkovitosti, ne po pravičnosti. Lastnikom in upravi družbe dolžnice omogoča, da več mesecev ali celo let prikrivajo insolventnost družbe in jo ves ta čas neovirano izčrpavajo, ko upniki dokončno izgubijo potrpljenje in poskusijo svoje zapadle terjatve izterjati z izvršbo ali vložijo predloga za začetek stečaja, pa uprava vloži predlog za začetek prisilne poravnave, s čimer doseže sprostitev blokiranih transakcijskih računov in zadrži obravnavo vseh predlogov za začetek stečaja. Določila prisilne poravnave omogočijo lastnikom in upravi insolventne družbe vrsto dodatnih zavlačevalnih in slepilnih manevrov, s katerimi si pridobijo vsaj še pol leta – če jim uspe upnike prepričati o potrditvi poravnave, pa tudi štiri leta in več – za izčrpavanje še zadnjih stotisočev evrov in uničevanje dokazov o preteklih dejanjih, ki bi lahko postala predmet kazenskega pregona.

Vendar Kotnik in še mnogi v isti koš dajejo zgoraj omenjene direktorje z direktorji (in lastniki), ki imajo dejansko namen rešiti svoje podjetje in so prvi v vrsti teh, ki obžalujejo dejstvo, da se je njihovo podjetje znašlo v težavah in posledično prisilni poravnavi. Pozneje podrobneje opisan primer razkriva prav to: lastniki so posledice gospodarskega zloma, posledice naključij, posledice prevelikega pritiska konkurence in svoje napake vodenja plačali po najvišji možni ceni – z investiranjem slehernega evra v dokapitalizacijo družbe in investiranjem vsega svojega znanja, izkušenj in konec koncev svojega zdravja ter osebnega miru v to, da se družbo vendarle ohrani pri življenju. Zato se je nevhvaležno opredeljevati in s takimi članki podpihovati negativno konotacijo vsem postopkom, ki dolžnikom omogočajo prestrukturiranje podjetja, njegov ponovni zagon in, končno, ponovno pozitivno poslovanje. Prav tako javno mnenje tistim, ki se dejansko trudijo doseči preobrat v podjetju, neposredno spodkopava temelje uspeha.

Še ena ovira pri izpeljavi prisilne poravnave so njeni visoki stroški. Podjetje, nad katerim bo uvedena prisilna poravnava, mora imeti denar, potreben za postopek prisilne poravnave, že rezerviran, saj se v nasprotnem primeru, če podjetje ne uspe poravnati sodnih taks, nad njim uvede stečajni postopek. Poleg samega postopka mora podjetje pripraviti še ogromno dokumentacije, kar skoraj vselej zahteva pomoč zunanjega sodelavca: pripravo načrta

finančnega prestrukturiranja, poročilo neodvisnega revizorja in poročilo zunanjega cenilca. Stroški priprave prisilne poravnave se tako vzpejo v deset tisoče evrov.

Podatek, ki ga želim in moram izpostaviti, je, koliko podjetij v prisilni poravnavi je dejansko končalo v stečaju. V letu 2010 je bilo prijavljenih 35 prisilnih poravnav. Upniki so po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) dočakali poplačilo zgolj v petih prisilnih poravnava. Avtor poudarjam, da je le-te prisilne poravnave možno šteti za dejansko uspešne, in ne tistih, ki se za uspešne štejejo že po pozitivnem izglasovanju prisilne poravnave. Ali je bilo ostalih 30 direktorjev in lastnikov podjetij, ki so v letu 2010 prijavili začetek prisilne poravnave nad svojim podjetjem, res umazanih, pokvarjenih in nesposobnih? V naslednjem poglavju bom skušal raziskati prav to. Še prej pa se posvetimo primerjavi med našim, slovenskim postopkom prisilne poravnave in sistemom, ki insolvenčno zakonodajo regulira v deželi možnosti, v Združenih državah Amerike.

## **1.6 Chapter 11 (Poglavje 11) v ZDA**

### **1.6.1 Predstavitev postopka v ZDA**

ZDA razpolagajo z eno najmočnejših in najbolj razvitih insolvenčnih zakonodaj na svetu. Insolvenčno pravo v ZDA ima bogato zgodovino, danes pa je insolvenčno pravo tamkaj urejeno v Stečajnem kodeksu ZDA.

Reorganizacija podjetja, postopek, ki ga lahko enačimo s prisilno poravnavo v Sloveniji, je v ZDA urejena v 11. poglavju Stečajnega kodeksa ZDA, znanem kot *Chapter 11* (v nadaljevanju besedila Poglavje 11).

Ameriško Poglavje 11 je tako v praksi kot konceptualno najpomembnejša insolvenčna procedura na svetu. Mnoge države so si Poglavje 11 vzele kot zgled pri vzpostavitvi svoje insolvenčne zakonodaje, med njimi Italija, Nemčija in Španija (Wessels, 2015, str. 3).

Prvi zakon o bankrotu v ZDA je bil sprejet leta 1800, vendar je bil leta 1803 umaknjen. Ponovno je bil sprejet leta 1841, pa spet umaknjen in še tretjič sprejet leta 1867. Zakon o bankrotu se je pozneje razvijal skladno z veliko ameriško depresijo v tridesetih letih dvajsetega stoletja in vsaka sprememba zakona je stremela k omogočanju krepitve možnosti prestrukturiranja podjetij ter iskanju ravnotežja med pravicami in dolžnostmi dolžnika (American Bankruptcy Institute, 2014, str. 11). Sprva je bil zamišljen za manjša, zasebna podjetja in je urejal nezavarovane terjatve v dolžnikovi kapitalski ureditvi, vendar je postal med podjetji bolj priljubljena ureditev predvsem zaradi tega, ker je puščal veliko možnosti prestrukturiranja podjetja dolžnikom samim. Zadnja, aktualna reforma ameriške zakonodaje o bankrotu, vključno s Poglavjem 11, je bila sprejeta leta 1978.

Postopek reorganizacije podjetja v ZDA danes velja za dolžniku prijaznega, saj je pripravljen v smislu, da dolžnik, ki je zašel v finančne težave, tega ni storil z namenom okoriščanja, temveč je vložil ves trud v uspešno poslovanje in reševanje podjetja.

Ameriška rešitev reorganizacije podjetja s sodnim varstvom tako temelji predvsem na odprtosti za pogajanja. V postopku reorganizacije podjetja, ki je zašlo v težave, bo imel vsak vpleteni svoj interes in ga bo seveda skušal kar najučinkoviteje zasledovati. Medtem ko se bodo lastniki borili za to, da jim ostane vsaj nekaj imetja, si bodo upniki prizadevali, da čim prej pridejo do čim več svojega denarja. Če bo upnikom predstavljeno, da bodo skozi reorganizacijo podjetja bolje poplačani, bodo seveda zasledovali svoj interes skozi ta postopek. Če bodo upniki verjeli, da bodo s tem, ko bodo podjetju omogočili obstanek in bo to podjetje v prihodnosti ustvarjalo večje donose, kot pa če bi bil nad podjetjem uveden likvidacijski postopek, se bodo prav tako borili za reorganizacijo. Postopek dokaj enakovredno obravnava tako dolžnika kot upnike. Dolžniku namreč daje možnost, da z učinkovito reorganizacijo ostane v položaju, kjer je zdaj – kot lastnik podjetja in kot njegov poslovodja.

Reorganizacija mora biti nastavljena tako, da je v njej predviden najboljši mogoč izplen za vsakega upnika. To je pomembno predvsem za tiste upnike, ki se z reorganizacijo ne strinjajo. Pri teh mora namreč sodišče za vsakega upnika posebej ugotoviti, ali bo le-ta dejansko bolje poplačan ob uspešni reorganizaciji ali pa bi morda dosegel boljše poplačilo v primeru likvidacije. Zanimivo je, da lahko sodišče predlog reorganizacije potrdi tudi v primeru, ko se z njim ne strinjajo vsi razredi upnikov.

Ameriška ureditev finančne reorganizacije praviloma temelji na tem, da je načelo absolutnih prednosti v celoti v veljavi. To pomeni, da v primeru nestrinjanja s predlogom reorganizacije lastniki podjetja niso upravičeni do nobenega izplačila, dokler navadni upniki ne prejmejo poplačila v celoti in nadalje, zavarovani upniki morajo v primeru nestrinjanja z reorganizacijo prvi prejeti izplačilo v celoti. V primeru, da pride do situacije, kjer se katerikoli razred s finančno reorganizacijo podjetja – dolžnika ne strinja, dolžniku tako ne ostane nič, dokler ne poplača vseh upnikov; tistih, ki se s postopkom ne strinjajo, v celoti. V ZDA je (bistveno bolj kot pri nas) razširjeno trgovanje s terjatvami. Marsikateri upnik terjatve proda »trgovcu s terjatvami«, ki pa (s svojo volilno pravico) navadno izkazuje drugačen interes od upnikov, ki s podjetjem želijo še naprej sodelovati.

Na dinamiko postopka reorganizacije v ZDA je zelo pomembno vplivalo naključje: medtem ko so bile družbe nekdanj odvisne od stvarnih virov v posesti, so ti viri danes bistveno bolj neoprijemljivi. Danes v mnogih podjetjih največ pomenita njihov know-how in zaposleni. Predvsem upniki so zato bistveno bolj naklonjeni hitrim pogajanjem in čim prejšnji rešitvi, saj se zavedajo, da podjetje s svojimi zaposlenimi, ki bodo morda v negotovi prihodnosti zapustili družbo, izgublja svojo vrednost. Jasno je, da je – še bolj kot v interesu upnikov – v interesu lastnikov, da obdržijo svoje zaposlene. Tako sta obe pogajalski strani danes bistveno bolj popustljivi in bolj naklonjeni sklepanju kompromisov kot v preteklosti. Prav tako je pomembno, da ima dolžnik s tem, ko ima prve štiri mesece zagotovljeno ekskluzivno pravico do priprave finančnega načrta, s tem v rokah adut, ki ga izenačuje z upnikom.

## 1.6.2 Učinkovitost Poglavlja 11

V zgodovini je bilo seveda sproženih veliko raziskav, ki so ugotovljale učinkovitost ureditve reorganizacije podjetja. Čeprav se zgodi, da podjetju spodleti, da bi se uspešno prestrukturiralo, in čeprav nekateri kritiki opozarjajo, da je Poglavlje 11 mehanizem, ki je prijazen predvsem dolžnikom in njihovim podjetjem, ki ekonomsko ne bodo nikoli rehabilitirana, pa je Poglavlje 11 praviloma ocenjeno kot dober instrument, ki daje pozitivne rezultate.

Leta 1994 je kongres ustanovil Narodno komisijo za proučitev bankrotov (angl. *National Bankruptcy Review Commission*), predvsem zaradi bolj systemskega preučevanja in spreminjanja Zakona o bankrotu.

Leta 1995 je Hotchkissova ugotovila, da je preko 40 odstotkov podjetij, ki so vložila vlogo za sodno varstvo pod Poglavljem 11, ponovno zabredlo v težave in povprečno po treh letih bankrotiralo. Denis in Rodgers sta v raziskavi leta 2007 ugotovila, da je poslovanje podjetij po prestrukturiranju v primerjavi s podjetji, ki prestrukturiranja niso potrebovala, podobno uspešno, če je prestrukturiranje temeljito in izvedeno na vseh ravneh podjetja.

Empirične raziskave sta se lotila tudi Aivazian in Zhou, ki sta podjetjem, ki so bila prestrukturirana po Poglavlju 11, našla podobna podjetja tako po branži kot po velikosti, in primerjala podatke njihovega poslovanja. Pri tem sta se osredotočila na merjenje likvidnostne sposobnosti podjetja in njegove dobičkonosnosti, prav tako pa sta upoštevala nemerljive komponente poslovanja, pri čemer poudarjata, da sta se osredotočila na težave pri pogajanjih s poslovnimi partnerji po tem, ko je podjetje vložilo zahtevo po prestrukturiranju. Ugotavljata, da podjetja, ki so bila obravnavana pod Poglavljem 11, že leto po prestrukturiranju dosežejo tako ugoden denarni tok, kot ga imajo zdrava podjetja.

Aivazian in Zhou (2012, str. 237) sta ugotovila, da je med 464 podjetji, ki sta jih zajela v vzorcu raziskave, 285 podjetjem uspelo ponovno vzpostaviti normalno poslovanje, kjer sta za definicijo izplavanja upoštevala definicijo, podano s strani Baze raziskav bankrotov (angl. *Bankruptcy Research Database*), da je podjetje, ki izplava iz težav, samostojno podjetje, ki nadaljuje s poslovanjem po potrditvi načrta reorganizacije. Poudarjata, da verodostojnost analize, ki sta jo opravila, sloni predvsem na dejstvu, da sta uspela najti in primerjati taka podjetja, ki dejansko poslujejo na podobnem trgu, so podobno velika in seveda delujejo v podobni panogi. Končno ugotavljata, da podjetja, ki so opravila reorganizacijo po Poglavlju 11, ne poslujejo nič slabše, temveč kvečjemu še bolje kot primerljiva kontrolna podjetja, ki niso potrebovala reorganizacije s pomočjo Poglavlja 11. Rezultat pripisujeta predvsem povišanemu neto denarnemu toku, ki so ga podjetja po reorganizaciji začela dosežati.

Dickova (2013, str. 759) na drugi strani trdi prav nasprotno, in sicer, da so lastniki nekaterih podjetij pod krinko velike gospodarske krize in z vzvodi Poglavlja 11 dobesedno ogoljufali upnike ter se okoristili na račun odpisanih dolgov. Zato poziva k boljši kontroli,

ki bi jo moralo izvajati sodišče, in imeti boljši nadzor nad zakonskimi omejitvami pri prestrukturiranju podjetij. Predvsem opozarja, da morajo dolžniki v težavah sprejemati izjemno slabe kompromise in morajo popuščati zato, da bi se izognili likvidaciji, kar posledično škodi upnikom. V študiji, ki jo je objavila Dickova, je razvidno, kako lahko v posameznih primerih pride do konflikta interesov, oportunitizma, asimetričnih informacij in težavnosti kolektivnega soglasja, kar pripelje do izjemne moči posameznih interesnih skupin, seveda na škodo drugih.

### **1.6.3 Slabosti Poglavlja 11**

Največja slabost tega dela ameriške insolvenčne zakonodaje, torej Poglavlja 11, je njegovo trajanje in enormni stroški postopka. Če je trajanje postopka omejeno z roki, ki se lahko za celoten postopek raztegnejo skoraj na dve leti (najdaljši rok za pripravo predloga reorganizacije je osemnajst mesecev, za iskanje soglasja pri upnikih pa štiri mesece), so s tem neizogibno povezani tudi stroški svetovalnih, odvetniških in drugih podjetij, ki jim gredo roki in njihovo podaljšanje seveda na roko. Druga slabost ureditve pa je ta, da je – kljub vsej svoji prilagodljivosti – napisana v eni izdaji za vse velikosti podjetij. Navkljub razumnim težnjam po prilagoditvi postopka za mala in srednja podjetja, pri čemer je razumljivo, da je število predlogov malih in srednjih podjetij v diametralnem nasprotju z višino vseh terjatev v vseh postopkih, do sedaj še ni prišlo do sprejetja posebnega zakona za srednja in mala podjetja.

Izpostavljeni slabosti Poglavlja 11, ki sem ju zasledil v literaturi, morda izhajata tudi iz njegove zastarelosti. Ameriški inštitut za bankrote (angl. *American Bankruptcy Institute*, v nadaljevanju ABI) je zato leta 2014 objavil obsežno študijo na 400 straneh, kjer je več kot 150 najuglednejših strokovnjakov zbralo predloge, s katerimi bi reformirali več kot 35 let staro zakonodajo. Le-ta še ni sprejeta, a so predlogi, da bi se na primer za srednja in mala podjetja pripravil posebni sveženj predpisov, več kot aktualni. Nadalje razpravljajo o razlogih za in proti glede upniških odborov, o spremembi sekcije 363, saj opažajo, da vse prevečkrat pride do prisiljene, prehitre prodaje skorajda vseh sredstev, zato razmišljajo o daljših rokih prodaje, ki bi morebiti zagotovili večjo iztrženo vrednost; o zamenjavi sodno določenega izpraševalca z osebo, ki bi dolžniku pomagala pri posameznih vidikih primera (angl. *estate neutral*), vendar ne bi smel voditi dolžnikovega podjetja ali izdelati načrta prestrukturiranja.

Wessels in Weijs (2015, str. 39) menita, da vsebuje poročilo, ki ga je izdelal ABI, ogromno potenciala, materialov, detajlnih vpogledov in opazovanj. Obenem pa je to izjemno dober vodič za profesionalce, ki se ukvarjajo z insolvenčno zakonodajo izven ZDA, saj osvetljuje vse težave, ki jih ima ta zakonodaja.

### **1.6.4 Predlagane izboljšave za Poglavlje 11**

Kot rečeno, je ABI ustanovil posebno komisijo, ki je pregledala učinkovitost zakonodaje v Poglavlju 11 in predlagala precej sprememb, ki bi posodobile, pohitrile in pocenile



postopek prestrukturiranja podjetij. Poseben poudarek je komisija posvetila majhnim in srednjim podjetjem ter možnostim njihovega prestrukturiranja, če se znajdejo v težavah. Povzeto po dokumentu ABI (2014, str. 278) predlagane spremembe zajemajo naslednja področja:

- zmanjšati ovire za vstop v proces; dolžniku ponuditi več prožnosti pri financiranju in hkrati razjasniti posojilodajalčeve pravice v procesu Poglavlja 11 z razkrivanjem dodatnih informacij dolžnika; s tem že ob začetku primera dolžniku omogočiti vrednotenje različnih alternativ prestrukturiranja;
- vzpostaviti hitrejšo in učinkovitejšo vlogo, raziskovanje in rešitev nasprotujočih si zadev skozi osebo, ki za potrebe dolžnika in lastnikov delnic nudi pomoč (estate neutral);
- razširitev dolžnikovih možnosti prestrukturiranja z izločitvijo potrebe sprejetja prizadetih razredov upnikov, da ne pride do situacije, kjer sodišče določi nove pogoje reorganizacije (angl. *cram down*), in z urejanjem dovoljenja dolžnikovih sredstev izven načrta in tako krepiti upnikove pravice;
- možnost izboljšanja dolžnikove likvidnosti skozi možnost reorganizacije zavarovanja zavarovanih upnikov;
- ustvariti alternativno shemo za prestrukturiranje srednjih in malih podjetij, ki bi takim podjetjem v težavah omogočila učinkovito izrabo Poglavlja 11. Sodiščem omogočiti boljši pregled procesa ter s spodbujanjem vseh vpletenih, vključujoč ustanovitelje in lastnike podjetja, omogočiti sodelovanje za uspešno prestrukturiranje.

Fokus moje naloge je postavljen na malo oziroma srednje podjetje, zato bom podrobneje pregledal le spremembe, ki so bile v dokumentu ABI predvidene za taka podjetja.

Večina primerov, ko podjetje predlaga reorganizacijo po Poglavlju 11, je malih in srednjih podjetij, med njimi so družinska podjetja, veliko je tudi start-up podjetij, ki tvorijo hrbtenico ameriškega gospodarstva. Po neki raziskavi ameriška podjetja velikosti 50 do 5.000 zaposlenih kumulativno zagotavljajo več delovnih mest kot tista podjetja, kjer je več kot 5.000 zaposlenih v posameznem podjetju in proizvedejo približno 40 odstotkov BDP (ABI, 2014, str. 271).

(Ne)uporabnost Poglavlja 11 za mala in srednja podjetja ni nov problem, saj so se prve kritike pojavile že kmalu po njegovi uzakonitvi. Ko je leta 2005 Narodna komisija za nadzor bankrotov izdala poročilo, je v njem ugotovila, da se dolžniki – mala podjetja lahko klasificirajo v dve skupini: prvo, manjšo, tvorijo podjetja, ki imajo perspektivo uspešnega poslovanja po reorganizaciji, v drugi, večji, pa so podjetja brez perspektive rehabilitacije. To je bilo dejansko le nadaljevanje teženj po spremembi Poglavlja 11 ali njegovi prilagoditvi za mala podjetja, saj je komisija velik del krivde za to, da so bila podjetja povečini že vnaprej obsojena na neuspeh, krivila prav aktualno zakonodajo.

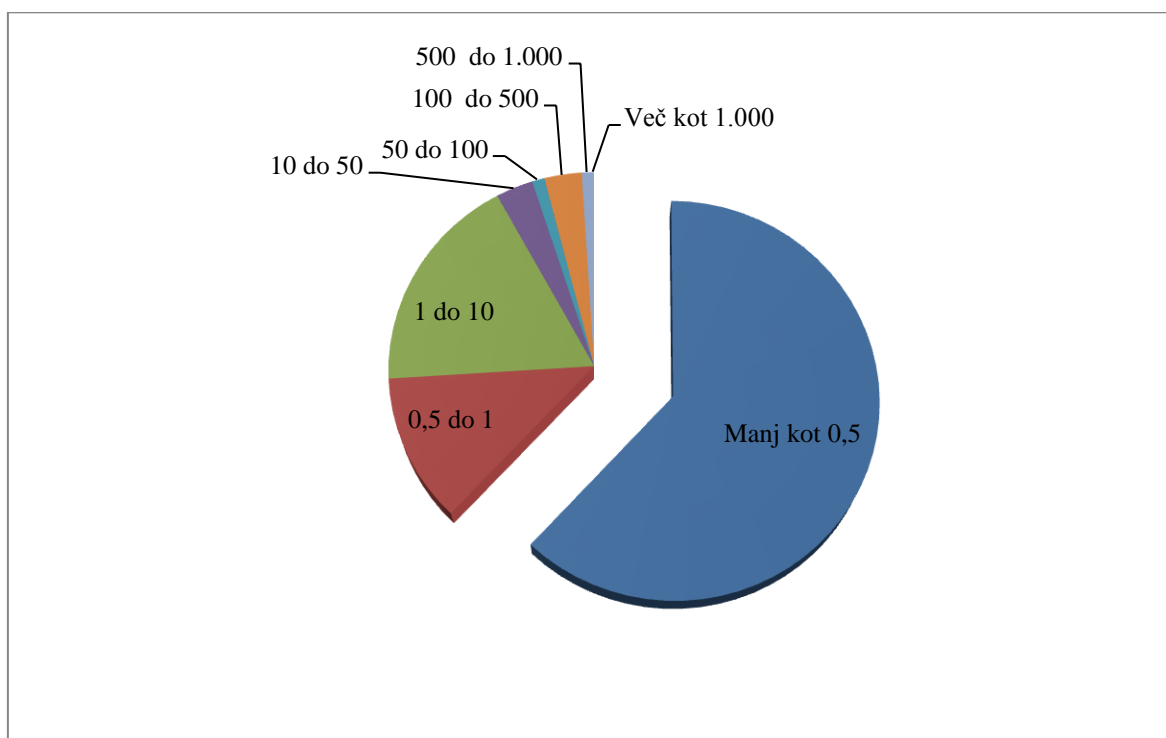
Komisija ABI glede na svoje izsledke ni verjela, da je sistem »ena velikost ustreza vsem« še zmeraj dobra rešitev. Ugotovili so, da je večina predlaganih reform Poglavlja 11

vendarle pripravljena za velika podjetja. Velika podjetja so hkrati privilegirana tudi z vidika lastnih strokovnih služb, saj imajo razvite finančne, analitične in strateške oddelke ter oddelke za analizo rizika. Če ti oddelki ne bi bili dovolj, si lahko velika podjetja, četudi so že v likvidnostnih težavah, ali pa prav zato, privoščijo prvovrstne svetovalne agencije.

Lastniki malih podjetij si tega ne morejo privoščiti, še več, velikokrat se lotijo reševanja krize ad-hoc, kar je seveda največkrat recept za poslabšanje, prav tako veliko časa posvetijo temu, da sploh razumejo naravo svojih finančnih težav. Komisija je prepričana, da (ABI, 2014, str. 272) veliko srednjih in malih podjetij v finančne težave ni zašlo zato, ker je bil njihov poslovni model že od samega začetka nevzdržen, temveč precej bolj zato, ker niso prejeli dovolj pomoči pri finančnem prestrukturiranju.

Analiza je pokazala, da je največ, kar 62 odstotkov podjetij, ki so vložila zahtevo za prestrukturiranje, doseglo manj kot 500.000 ameriških dolarjev letne realizacije. To seveda pomeni, da je postopek po Poglavju 11, ki je v veljavi sedaj, dejansko napisan in pripravljen za – gledano po številu začetih postopkov – manjšino velikih podjetij v ZDA, ki se znajdejo v finančnih težavah. Le-ta sicer gledano s finančnega vidika resda tvorijo večino, vendar pa postopek ni prilagojen večini začetih primerov – le-tega, kot prikazuje tudi spodnja slika, tvorijo majhna podjetja. Omeniti je treba še, da je bilo v letu 2013 v ZDA po Poglavju 11 pričetih 11.261 postopkov.

*Slika 4: Predlagani postopki glede na prihodke dolžnikov v milijonih ameriških dolarjev, obravnavanih v bankrotu v letu 2013*



*Vir: The American Bankruptcy Institute's Recommendations for Chapter 11 Reform, 2015, str. 286.*

Pri vodilih, ki jih je ABI predvidel za srednja in mala podjetja, so bili ključni naslednji dejavniki:

- poenostavitev postopka za srednja in mala podjetja,
- zmanjšanje stroškov in ovir pri postopkih za srednja in mala podjetja,
- zagotovitev orodij, ki bodo omogočala uspešno prestrukturiranje za srednja in mala podjetja.

S tem v mislih ABI predlaga možnost hibridnega pristopa k reševanju podjetja v težavah; predlogi, ki jih je pripravil, predvidevajo, da mora biti dolžniku, katerega podjetje spada med srednja in mala podjetja, dovoljeno, da še naprej posluje z vsemi pravicami, močmi in dolžnostmi; upniški odbor za nezavarovane upnike ni predviden, razen če ga predlaga nezavarovan upnik in sodišče odloči, da mora biti le-ta vzpostavljen, da se zavaruje pravice upnikov v procesu; dolžnik pa lahko vloži zahtevo po prestrukturiranju tudi, če ne zadošča vsem kriterijem, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetje spada med srednja in mala podjetja. Nadalje je predvidena sprememba roka (podaljšanje) za oddajo načrta prestrukturiranja, potrjenega s strani upnikov.

Poglavje 11 ameriškega Kodeksa o stečaju je že trideset let vzorčna ureditev insolvenčne zakonodaje na področju prestrukturiranja podjetja v težavah za domala ves svet. S predlaganimi izboljšavami na vseh področjih, predvsem pa s poudarkom na izboljšavah za srednja in mala podjetja, bo tako nedvomno ostalo še naprej.

### **1.6.5 Primerjava Poglavlja 11 v ZDA s prisilno poravnavo v Sloveniji**

V primerjavi s prisilno poravnavo v Sloveniji se postopek v ZDA v samem začetku ne razlikuje več: tudi v Sloveniji lahko prisilno poravnavo predlaga tako dolžnik kot upniki, v ZDA je enako. Tudi bistvo postopka je v obeh državah enako, dolžnik sklene z upniki dogovor, v katerem obljubi, da bo zapadle terjatve poravnal v skladu s tem dogovorom. Prav tako v obeh državah s predlogom za vložitev postopka dolžnik doseže moratorij na izvršbe in lahko posluje. Tudi v ZDA praviloma dolžnik predlaga načrt reorganizacije (po slovenski zakonodaji je to načrt finančnega prestrukturiranja), da bi svoj posel ohranil pri življenju in sčasoma poplačal svoje upnike, v ZDA lahko načrt predlagajo tudi upniki. Predlog dolžnik v ZDA vloži na sodišče tam, kjer je njegov posel registriran. Dolžnik ostane na položaju in še naprej vodi posle, kar je v literaturi označeno kot še ena potrditev zaupanja ameriškega prava v dolžnikove sposobnosti in v njegove dobre namene, saj je splošno sprejeto mnenje, da je treba dolžniku ponuditi še eno priložnost. Enako je v Sloveniji.

Zaradi posebnosti v ameriški insolvenčni zakonodaji, ko lahko dolžnik sproži postopek, četudi ni (dokazano) insolventen, se vprašanje insolventnosti poraja samo, če uvedbo postopka vložijo upniki. Definicija insolventnosti v Stečajnem zakonu je položaj, v katerem je vsota obveznosti gospodarske družbe večja od premoženja družbe, ki je ocenjeno po pošteni vrednosti (Cepec, 2016b, str. 74). Zaradi strahu pred odškodninskimi

tožbami v primeru, da sodišče ne bi potrdilo predloga upnikov, pa se le-ti le redko odločijo za predlog uvedbe postopka, vendar upniki v tem primeru dolžnika navadno prisilijo, da postopek izpelje.

Tako v ZDA kot v Sloveniji se vzpostavi upniški odbor, ki zastopa interese vseh upnikov. Upniški odbor je v ZDA sestavljen izključno iz nezavarovanih upnikov, medtem ko poznamo v Sloveniji ločena upniška odbora, tako za navadne kot za zavarovane upnike.

Velika, bistvena razlika med postopkom v ZDA in postopkom v Sloveniji je obravnavanje najpomembnejših upnikov, ki so ključni za nadaljnje poslovanje podjetja. V ZDA je namreč največkrat dosežen dogovor o takojšnjem poplačilu tistih upnikov, ki podjetju v postopku omogočajo njegov nadaljnji obstoj in brez katerih bi bilo poslovanje dolžnikovega podjetja ogroženo do te mere, da bi le-to lahko prenehalo poslovati. Da ne bi prihajalo do zlorab, kjer bi si posamezni upniki, ki so morda z dolžnikom v dobrih odnosih, izborili takojšnje poplačilo, mora dolžnik sodišču uspešno dokazati pomembnost sodelovanja s podjetji, ki jih želi prednostno poplačati, prav tako mora dokazati, da bo to poplačilo doseglo večji učinek na pozitivni strani v primerjavi z negativnimi učinki, ki bi ga povzročilo neplačilo teh obveznosti. Čeprav se s tem krši osnovno načelo narave postopka, torej pravično in enakovredno obravnavanje vseh upnikov, pa se je kljub kritikam v praksi ta rešitev izkazala kot dobra.

Poglavje 11 slovi kot izjemno prilagodljiv sistem, kjer si lahko vsako podjetje scenarij prikoži tako, da bo le-ta resnično deloval. To pomeni, da se lahko predvidi odpis terjatev upnikov, lahko se podaljša valuta plačila, možno je pretvoriti dolžniški kapital v lastniškega. Te možnosti dopušča tudi slovenska zakonodaja.

Predlog finančne reorganizacije v ZDA pripravi dolžnik in njegova izključna pravica je v prvih štirih mesecih – z možnostjo podaljšanja do osemnajst mesecev – po začetku postopka je, da ga spreminja. Upniki se morajo o predlogu opredeliti v šestdesetih dneh, pri čemer so omejeni zgolj na dve možnosti: da ga potrdijo ali ne. Podobno kot v Sloveniji se vzpostavijo razredi upnikov, kamor se razvrstijo posamezni upniki, in vsak razred izpelje posebno, ločeno glasovanje, vendar morajo biti za to, da je predlog potrjen, pozitivni izidi glasovanja izglasovani v vseh razredih. Za pozitiven izid je potrebna dvotretjinska večina.

Ima pa ameriška ureditev pred slovensko eno veliko in bistveno prednost: ko si podjetje v insolvenčnem postopku izposoja nova finančna sredstva v ZDA, je poplačilo le-teh zagotovljeno absolutno prednostno, saj so obravnavana kot stroški postopka. Tako so novi posojilodajalci izenačeni z zavarovanimi upniki. Podjetju v ZDA je tako omogočeno, da po vložitvi postopka (če je kreditno sposoben) lahko pride do sredstev, ki mu omogočajo ponovni zagon podjetja, kar je urejeno v 364. sekciji Kodeksa. V Sloveniji dodatno zadolževanje v prisilni poravnavi ni dovoljeno.

Še ena razlika med slovensko in ameriško zakonodajo na tem področju je ta, da če upniško glasovanje o reorganizaciji ni uspešno, to ne pomeni nujno začetka stečajnega postopka, obravnavanega pod Poglavjem 7, temveč se lahko sodišče odloči drugače in primer povrne na stanje, kot je bilo pred vložitvijo vloge po Poglavju 11. V Sloveniji v takem primeru podjetju v insolvenčnem postopku neizpodbitno sledi stečaj.

Tudi izboljšave, ki bodo v Poglavje 11 vnesene za srednja in mala podjetja, so podobne poenostavljeni prisilni poravnavi v Sloveniji, s to razliko, da pri nas že veljajo!

Razlike med Poglavjem 11 in prisilno poravnavo niso zelo velike, so pa bistvene. Medtem ko ameriška zakonodaja podjetjem omogoča priti do svežega kapitala, je to v Sloveniji nemogoče. Slovenska podjetja, ki se znajdejo v prisilni poravnavi, so brez kakršnekoli možnosti za pridobivanje novih finančnih sredstev, kar bistveno zmanjšuje možnosti za njihovo rehabilitacijo.

## **2 PRISILNA PORAVNAVA V PRAKSI**

### **2.1 Uvodna pojasnila k raziskovalnemu delu naloge**

V drugem delu magistrske naloge se bom posvetil raziskovanju dobrih in slabih strani prisilne poravnave v dejanskih primerih v Sloveniji. Pripravil sem dva temeljita vprašalnika, enega za dolžnike, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava, in drugega, kjer pričakujem odgovore upnikov, ki sodelujejo (ali pa so sodelovali) s podjetjem, nad katerim je bil uveden ta insolvenčni postopek.

Vprašalnik je sestavljen iz dvajsetih vprašanj, ki so (ob uvodu) razdeljena v tri sklope. V prvem sklopu bom skušal izvedeti, kaj je pripeljalo podjetje do stopnje, ko se je moralo odločiti za postopek prisilne poravnave, kdaj so v podjetju prvič opazili težave, čemu pripisujejo nastanek teh težav in kako so se lotili njih reševanja. Zanimalo me bo, v kakšno oporo so bile podjetju v težavah banke in ali so tudi dobavitelji pokazali dovolj interesa za reševanje težav.

V drugem delu vprašalnika bom obravnaval prisilno poravnavo, zanimalo me bo, kakšne pogoje poplačila so ponudila podjetja, kako je potekalo poslovanje po uvedbi prisilne poravnave in ali so se sčasoma poslovni rezultati izboljšali. Zanimal me bo odziv dobaviteljev in kakšne spremembe so le-ti uvedli v poslovanje ob razglasitvi prisilne poravnave. V sklopu prisilne poravnave se morajo podjetja v postopku držati načrta finančnega prestrukturiranja, zanimalo me bo, ali jim je to uspelo in končno, ali so podjetja uspela poplačati vse dolgove, ki so bili zajeti v prisilni poravnavi.

Tretji sklop se bo nanašal na poslovanje podjetij po prisilni poravnavi. Ugotovil bom, ali podjetje še danes deluje in ali deluje uspešneje kot pred prisilno poravnavo. Zanimalo me bo, ali so se odnosi z dobavitelji izboljšali do te mere, da je ponovno vzpostavljeno medsebojno zaupanje med poslovnima partnerjema, prosil bom še za razkritje ukrepov, ki

so jih podjetniki uvedli ob dejstvu, da se je njihovo podjetje znašlo v tako globokih težavah, da je bil potreben izreden ukrep.

V zaključnem delu pogovora bom skušal izvedeti, ali so podjetniki danes zadovoljni z odločitvami, ki so jih sprejemali v kritičnih časih za njihovo podjetje; predvsem bom skušal ugotoviti, ali menijo, da so bile storjene velike napake pri procesu reševanja podjetja. Tako bom ugotovil, ali intervjuvanci menijo, da je postopek prisilne poravnave učinkovit in če ni, kaj bi bilo potrebno spremeniti.

Vprašalnik bom zastavil trem vodjem, katerih podjetja so se znašla v postopku prisilne poravnave in trem vodjem podjetij, ki so utrpela škodo ob sodelovanju s podjetjem, ki je za reševanje svojih finančnih (in poslovnih) težav uporabilo postopek prisilne poravnave. Ko sem izbral podjetja, iz katerih črpam gradivo za raziskovalni del svoje naloge, sem bil posebej pozoren na velikost izbranih podjetij. Tako sem pri podjetjih, ki so postali upniki podjetja v prisilni poravnavi, uspel pridobiti odgovore predstavnika manjšega, srednjega in velikega podjetja. Pri podjetjih, ki so se znašla v prisilni poravnavi, te sreče nisem imel, vsa podjetja so upoštevaje letne prihodke približno enako velika.

Od vseh vodij podjetij, s katerimi se bom sestal, si obetam izčrpne, realne odgovore, iz katerih bom lahko ugotovil, ali je postopek prisilne poravnave v svoji funkciji.

## **2.2 Podjetniki, ki so podali odgovore na vprašalnik**

Izbral sem tri podjetnike, ki so za reševanje krize v svojem podjetju izbrali instrument prisilne poravnave (dodal sem še odgovore na vprašanja s strani v tretjem delu naloge obravnavanega podjetja), in tri podjetja, ki so se znašla v upniškem položaju, ko je njihov partner razglasil prisilno poravnavo. Odgovori posameznikov so v prilogi naloge, na njihovo željo podjetniki in njihova podjetja niso imenovani, zato sem za potrebe jasnosti magistrske naloge dolžnike poimenoval z D1, D2 in D3, upnike pa z U1, U2 in U3. Vsa podjetja imajo sedež v Sloveniji, nekatera poslujejo tudi v tujini. Vprašalnika sta, kot je razvidno iz priloge, smiselno enaka, vendar prilagojena tako, da nanju lahko odgovarjajo tako upniki kot dolžniki.

Odgovore v imenu prvega podjetja – dolžnika je podala finančna direktorica podjetja. Podjetje je pred prisilno poravnavo obstajalo že 18 let, na tržišču je prisotno že 26 let. Pred uvedbo prisilne poravnave je imelo v podjetju zaposlitev 56 redno zaposlenih, danes pa jih je v kolektivu 100. Letna realizacija pred prisilno poravnavo je dosegla približno 13 milijonov evrov, sedaj (v lanskem letu) pa je podjetje doseglo že 18 milijonov evrov prometa. Pred prisilno poravnavo so poslovali s približno 120 kupci, sedaj jih servisirajo 180, sodelujejo z 20 dobavitelji, vsi so iz tujine.

Odgovore v imenu drugega podjetja – dolžnika je podal direktor podjetja. Podjetje deluje od leta 1989. Danes so v podjetju le še trije zaposleni, v najboljših časih pa je bilo zaposlenih 36 ljudi na štirih poslovnih lokacijah. Lani je bilo ustvarjenih za 280.000 evrov prihodkov, v primerjavi z letom 2005 je to izjemno malo, saj so takrat ustvarili 3,2 milijona

evrov letnega prometa. Sodelujejo z 12 dobavitelji, vsi so iz tujine. Danes v njihovem prodajnem salonu postrežejo približno 100 kupcev mesečno, veleprodajno pa več ne delujejo.

Odgovore v imenu tretjega podjetja – dolžnika je podala direktorica prodaje podjetja. Podjetje bo v kratkem obeležilo 145-letnico obstoja. Zaposlenih je približno 120, kar je toliko, kot pred uvedbo prisilne poravnave, ustvarijo pa 9 milijonov evrov prihodkov letno, pred uvedbo prisilne poravnave je letna realizacija znašala približno 14 milijonov evrov letno. Sodelujejo z več deset dobavitelji, od katerih je tretjina tujih, in s približno 100 kupci.

Odgovore v imenu prvega upniškega podjetja je podal direktor podjetja. Podjetje je družinsko in posluje od leta 1994, trenutno ima 16 zaposlenih na dveh lokacijah. V letu 2015 so ustvarili za približno 4 milijone evrov prihodkov. Podjetje posluje z desetimi strateškimi dobavitelji, vseh dobaviteljev, s katerimi poslujejo, pa je 165. Kupcev imajo (ker so tip veleprodajnega podjetja) 550, od tega ocenjujejo, da jih je 45 strateških.

Odgovore v imenu drugega upniškega podjetja je podal direktor prodaje podjetja. Podjetje v letošnjem letu praznuje 60-letnico obstoja. V lanskem letu je ustvarilo približno 150 milijonov evrov realizacije. Podjetje ima približno 2.500 kupcev in okoli 1.000 dobaviteljev, zaposlenih je 550 delavcev.

Odgovore v imenu tretjega upniškega podjetja je podal direktor prodaje podjetja. Podjetje na tržišču obstaja več kot 110 let in je v letu 2014 ustvarilo 268 milijonov evrov letnih prihodkov. Podjetje posluje z več kot 1.500 kupci, dobaviteljev pa ima več kot 1.000. V podjetju je skupaj zaposlenih približno 1.500 ljudi.

## **2.3 Analiza odgovorov dolžnikov in upnikov**

Že na prvi pogled je jasno, da so upniki in dolžniki v Sloveniji, kar se tiče prisilne poravnave, vsak na svojem bregu, med njimi zeva ogromen prepad. Če noben od vprašanih dolžnikov krivde ni prisodil sebi, svojemu poslovanju, svojim (napačno?) sprejetim odločitvam, pa vsi upniki krivdo za nastanek insolvence pripisujejo prav vodstvu podjetja – dolžnika. Pri predstavnikih podjetij, s katerimi sem opravil intervju (bodisi pisno ali pa ustno), sem posebej pazil, da sem izbiral take intervjuvance, ki so kompetentni, in hkrati podjetja z različnim obsegom poslovanja; od manjših, kjer je letni obseg poslovanja približno tri milijone evrov letno, do velikih podjetij s prihodki, ki presegajo 500 milijonov evrov letno. Podrobnejšo analizo sem pripravil po sklopih ter po posameznih vprašanjih, ki so bila za dolžnike in upnike smiselno enaka.

### **2.3.1 Analiza odgovorov na prvi sklop vprašanj**

Na vprašanje, kdaj so dolžniki v svojem podjetju prvič opazili težave oziroma, kdaj so upniki v podjetju, s katerim so sodelovali in se je pozneje poslužilo prisilne poravnave,

prvič opazili resnejše težave, je zanimivo, da upniki težav niso zaznali bistveno pozneje kot vodstveno osebje podjetij v težavah.

Največkrat so se težave pojavile v obdobju šestih mesecev do enega leta pred uvedbo prisilne poravnave. Menim, da je to relativno malo časa in slednje (v obeh primerih) pripisujem nepozornemu vodstvu. Da uspešno podjetje zabrede v take težave, da ne more več poravnati sprotnih obveznosti, mora (razen v izredni situaciji, kot je na primer izguba kupca, ki je za podjetje v težavah predstavljal več kot 50 odstotkov prihodkov) skorajda nemogoče.

Od obdobja, ko je podjetje začelo zamujati s plačili (kar je navedeno kot glavni simptom podjetij v težavah), do nastopa insolvence je v povprečju preteklo samo eno leto, kar je prav tako malo časa. Verjetno je, da so bila podjetja v težavah že prej iztrošena in so poslovala »iz rok v usta«; brez akumulacije, brez investicij, zagotovljeno je bilo le tekoče pokrivanje stroškov poslovanja in komajda še pravočasno plačevanje blaga. Tako situacijo partnerji težje prepoznajo in nanjo tudi težko reagirajo. Takšno poslovanje je dolgoročno zagotovo jalovo, saj je brez investicij, bodisi v nove stroje ali pa v nove prodajne prostore, podjetje obsojeno na stagnacijo, bržkone pa celo na nazadovanje. To krhko pozitivno poslovanje se lahko poruši z eno samo spremembo na stroškovni strani ali pa z minimalnim upadom realizacije.

Na vprašanje, čemu vodstvo pripisuje nastanek težav, so dolžniška podjetja oziroma njihovi vodje odgovorili, da vzroke težav pripisujejo več zunanjim dejavnikom, največkrat omenjajo svetovno gospodarsko krizo, nerazumevanje bank ali poslovnih partnerjev. Sebe, svojih potez in odločitev ne krivijo. Prav tako ne krivijo pomanjkanja pritiskov na dobavitelje za doseg boljših nabavnih cen. Zato sklepam, da vodje upniških podjetij verjamejo, da so storili vse, kar je v njihovi moči, da bi se izognili težavam, vendar je potrebno razmišljati v smeri, da so bili pri svojem vodenju bodisi premalo angažirani ali pa premalo sposobni že pred nastankom finančnih težav v podjetju. Odsotnost samokritičnosti v podanih odgovorih je bistvenega pomena, saj ni verjetno, da so v vseh podjetjih, ki jih obravnavam v raziskovalnem delu naloge, na krizo vplivali izključno zunanji dejavniki.

Predstavniki upniških podjetij na drugi strani niti pomislijo ne na kaj drugega kot na nesposobnost vodij dolžniškega podjetja. Interpretacija razkoraka med dolžniki in upniki je, da so se upniška podjetja uspešno prilagodila in prebrodila krizo brez pretresov in jim je zato nerazumljivo, da drugim to ni uspelo v enaki meri. Kriviti slabo vodenje brez razumevanja za neljube dogodke, na katere podjetniki morda niso imeli vpliva, je vendarle prestrogo.

Resnica je po mojem mnenju in po mojih izkušnjah nekje na sredi. Veliko podjetnikov si je v času velike gospodarske rasti privoščilo izlete v panoge, ki so se v tistem času kazale kot zelo dobičkonosne v primerjavi z minimalnim tveganjem, kasneje pa so se na surov način naučili, da biti odličen v enem segmentu še ni zagotovilo, da bo investicija v povsem drugo panogo prinesla podoben uspeh. Ko se je izkazalo, da je tveganje, za katerega so se



odločili, veliko in celo preveliko, da bi nastale težave lahko prebrodili, seveda niso imeli druge rešitve kot te, da za neprodane ali neizrabljene investicije poiščejo poplačilo iz drugih virov.

Ob dejstvu, da so vsa podjetja, ki jih obravnavam v raziskovalnem delu naloge, v težave zabredla po začetku svetovne krize, je potrebno upoštevati tudi, da je bančni krč in nenaklonjenost kreditiranju tako rekoč čez noč pomenila dodatne težave za te podjetnike. Sredstev za poplačilo obveznosti ali nadaljnje financiranje projekta ni bilo mogoče pridobiti nikjer drugje kot iz lastnega poslovanja, kar je sprožilo verižno reakcijo dodatnega zadolževanja pri dobaviteljih vse dokler le-ti niso prekinili oskrbe.

Na vprašanje, kako so se podjetniki, ki so se znašli v težavah, lotili reševanja teh težav oziroma, kako so podjetja, ki so kasneje postala upniki, pomagala pri reševanju težav, so vsi dolžniki odgovorili, da so se nemudoma aktivno lotili reševanja težav v podjetju, kar je razumljivo.

Ker je za podjetnike potem, ko so se znašli v težavah, nastala povsem nova situacija, so se vsi intervjuvanci odločili tudi za najem zunanje pomoči, ki pa je bila vsaj v enem primeru – predvsem zaradi časovne stiske – vprašljive kakovosti. Sklepati je, da so podjetniki v reševanje podjetja vložili ne le ves svoj trud, temveč (nekateri) tudi vsa razpoložljiva finančna sredstva, vendar to ni bilo dovolj. Podjetje, ki se v Sloveniji znajde v krizi, le redko obdrži zaupanje pri svojih poslovnih partnerjih do te mere, da se brez težav izkoplje iz težke situacije.

Zato je še manj razumljiva pasivnost pri reševanju teh istih težav na upniški strani. Niti en upnik denimo ni podal odgovora, da se je aktivno lotil reševanja težav, prisluhnil podjetniku, ki se je znašel v težavah. Vsi upniki so skušali minimizirati škodo v svojem podjetju, nihče ni pristal niti na en evro dodatne izpostavitve pri dolžniku. Težko je oceniti, kaj jih je vodilo v take odločitve, ki po razmisleku niso logične – kako se bo dolžniku uspelo izviti iz težav, če mu ni zagotovljena niti osnovna nabavna veriga? Podjetniki iz upniških podjetij na to vprašanje niso odgovorili, le eden je omenil, da je na tržišču še zmeraj dovolj drugih, uspešnejših podjetij in se zato z izgubo partnerja, ki ni redno plačeval in se tudi sicer ni držal dogovorjenega, ni več ubadal.

Naslednje vprašanje, na katerega sem želel pridobiti odgovor, je bilo, ali je podjetnikom v težavah bančni sistem nudil oporo in kakšno, vprašanje za upnike pa je bilo preoblikovano tako, da sem želel izvedeti, ali so imeli svoje terjatve zavarovane in na kakšen način.

Dolžniki so v svojih odgovorih navedli, da so banke podprle reprogram kreditov, niso pa bile naklonjene nobeni potezi, ki bi kakorkoli ogrozila ali zmanjšala kakovost njihovega zavarovanja. Tako niso bili uspešni pri nobenem predlogu, s katerim so želeli podaljšati ročnost kreditov, prav tako pa niso več uspeli pridobiti novih finančnih sredstev, ki bi morda rešila podjetje pred uvedbo prisilne poravnave. Banke se seveda kot zavarovani upniki ne bodo soočile z nikakršno izgubo, dokler ocenjujejo, da so njihove terjatve dovolj

dobro zavarovane, le poplačilo terjatev bo – v primeru stečaja – prišlo iz drugega naslova. Sam verjamem, da so banke, ki so se od ene skrajnosti – izdatnega kreditiranja, pa do druge – popolnega zategovanja pasu in kreditnega krča, sprehodile v enem letu, pripomogle h kar petkratnemu porastu uvedbe postopka prisilne poravnave v zadnjem času.

Nihče od intervjuvanih upnikov ni imel zavarovanih svojih terjatev. Danes seveda vsi obžalujejo, da tega niso storili, pri čemer moram izpostaviti, da se prav pri tem vprašanju pojavlja ena večjih izkrivljenosti slovenskega podjetništva: v času debelih krav je najbolje veliko prodati in se ne preveč ozirati na to, da je izpostavljenost podjetja na kritični ravni, ko nastopijo težave, pa je čas za obžalovanje poprejšnjih odločitev in soočenje z dejstvom, da strošek zavarovanja le ni bil tako nepotreben strošek, kot se je zdelo še pred enim letom. Podjetju, ki se je znašlo v težavah, najraje ne bi več pomagali, saj je njihova izpostavljenost naenkrat prekoračila mejo.

Vprašanje, v kakšno oporo so jim bili dobavitelji, je bilo namenjeno le podjetnikom – dolžnikom. Odgovori so si večinoma podobni: da so dobavitelji na začetku še imeli razumevanje za poslovne težave dolžnika in mu skušali priti nasproti s podaljševanjem plačilnega roka. Ker je odgovor kontradiktoren s prejšnjim, sem z podvprašanjem, kdaj je bil presečni dan, ko so upniki prenehali s podporo, ugotovil, da se je v trenutku po uvedbi prisilne poravnave njihovo razumevanje za težave in njih rešitev dramatično zmanjšalo, največkrat do te mere, da so celo prekinili možnost sodelovanja ali pa so le-tega omejili le na poslovanje z plačilom pred dostavo blaga. Ob tem vprašanju postane jasno, da uvedba prisilne poravnave ni rešitev vseh težav za podjetnika, ki se je v njih znašel, temveč prav nasprotno – težave se sedaj šele pričnejo: v kolikor podjetnik ne more pridobiti alternativnih nabavnih poti, svojega podjetja kljub uvedbi prisilne poravnave ne bo uspel rešiti.

Pri vprašanju, koliko časa po težavah je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava, se odgovori dolžnikov in upnikov le malenkostno razlikujejo, vendar več kot tri leta od pojava prvih težav ni zdržalo nobeno od obravnavanih podjetij.

Seveda je potrebno upoštevati, da so obravnavana podjetja dejansko vložila vlogo za prisilno poravnavo, povsem verjetno je, da je veliko več takih podjetij, ki so se soočila s problematičnim poslovanjem, vendar so se uspela rešiti. Pri intervjujih z dolžniki je bilo opaziti, da so se stvari v tem času enostavno odvijale prehitro za primeren (in dovolj obsežen) odziv – nenadna izguba velikega odjemalca, konec koncev tudi pojav svetovne gospodarske krize ni potreboval veliko časa, preden je z vso silo udaril po slovenskem gospodarstvu. Četudi je podjetje relativno majhno, pa ne gre pričakovati, da je nenadno negativno situacijo moč rešiti z eno potezo in v kratkem času, pri podjetju, ki posluje na več trgih, v več poslovalnicah in podobno, pa reševanje težav postane še bolj zapleteno in dolgotrajno.

### 2.3.2 Analiza odgovorov na drugi sklop vprašanj

V naslednjem sklopu vprašanj sem se ukvarjal s samim postopkom prisilne poravnave pri intervjuvanih podjetnikih. Prvo vprašanje je bilo, kakšni so bili pogoji prisilne poravnave in kakšen je bil rezultat glasovanja prisilne poravnave, predstavnike upniških podjetij pa sem prosil še za odgovor, kako so v postopku prisilne poravnave glasovali in zakaj so se tako odločili.

Vsi dolžniki so uspešno prestali glasovanje o uspešnosti prisilne poravnave, pri čemer je treba poudariti, da so se zakonske omejitve o minimalnem poplačilu sčasoma spreminjale. Kljub temu je dejstvo o uspešnosti glasovanja pri prav vseh prisilnih poravnava intervjuvancev zanimivo, saj menim, da ta odgovor kaže na razmišljanje upnikov, da bo dolžniško podjetje vendarle izplavalo iz poslovnih težav in bodo kasneje lahko spet vzpostavili uspešno sodelovanje.

Ozirajoč se na današnje tržne razmere sem mnenja, da so si vsa podjetja zadala izjemno ambiciozne cilje, s poudarkom na prehitrih rokih poplačila. Tudi zakonske omejitve so bile v posameznih časovnih obdobjih strožje kot drugič, kar lahko botruje visoko postavljenim ciljem. Intervjuvanci so povedali, da so se prav vsi nadejali hitrejših rehabilitacij podjetja, saj so oziraje se nazaj v času ugotovili, da so prav vsi še pred dvanajstimi meseci poslovali ne le rentabilno, temveč tudi uspešno. Zato je bil po njihovem mnenju optimizem upravičen. Sam menim, da so intervjuvana vsa podjetja (kot omenjeno, so se nekatera morala držati zakonskih omejitev) predvsem na prihodkovni ravni podcenila daljnosežnost in teže posledice, ki jih prinese prisilna poravnava, še bolj pa slabo poslovanje pred samo prisilno poravnavo. Pri pogovoru z intervjuvanci sem pri vseh opazil skepso, ali jim bo dejansko uspelo poravnati obljubljeni v prisilni poravnavi.

Nato me je zanimalo, kakšni so bili rezultati poslovanja podjetja, ki se je znašlo v težavah, in sicer kakšni so bili parametri poslovanja tri mesece, devet mesecev, osemnajst mesecev in šestintrideset mesecev po uvedbi prisilne poravnave. Pričakovano so bili odgovori na to vprašanje popolnoma različni.

Večina dolžnikov se je neizogibno soočila s precejšnjim upadom realizacije, a so potrebovali različno dolgo časa, da se je njihovo poslovanje ponovno stabiliziralo, kar je bilo odvisno predvsem od pripravljenosti poslovnih partnerjev za ponovno sodelovanje. Tudi posamezni upniki so izjavili, da je poslovanje nekaterih podjetij po uvedeni prisilni poravnavi celo boljše, kot je bilo pred njo. Zakaj je tako? Menim, da je v tem primeru enostavno veliko odvisno od naključij. Podjetje z manj dobavitelji bo z vsakim posameznikom prej našlo skupni jezik in ponovno zagnalo poslovanje, podjetju z veliko dobavitelji je to bistveno težje. A le en direktor upniškega podjetja je potreben, da s svojo odločitvijo o prekinitvi sodelovanja z dolžnikom ogrozi dolžniško podjetje samo in tudi poplačilo vseh drugih upnikov.

Veliko je odvisno tudi od tega, kako kupci zaznajo krizo v dolžniškem podjetju. Ali je uvedba prisilne poravnave vplivala na zadovoljstvo kupca? Pri vseh intervjuvancih se je izkazalo, da je kupec trpel posledice slabega poslovanja. Je prišlo do izpada proizvodnje? Ali so se zgodile zamude pri dobavi? Prav vsa podjetja so se v nekem trenutku soočila tudi s tem.

Vsako podjetje se je od uvedbe prisilne poravnave po svoje spoprijemalo s težavami, vsem pa je skupno to, da so se po uvedbi prisilne poravnave vsa soočila z veliko večjimi težavami v poslovanju, kot so jih pričakovala. Menim, da gre to pripisati dvema dejavnikoma, prvi je strah pred ponovitvijo slabega scenarija poslovanja, drugi, na kar namigujejo tudi odgovori podjetnikov – dolžnikov, pa je stigmatizacija prisilne poravnave v Sloveniji. Vsi dolžniki so namreč prej uspeli vzpostaviti normalno poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji, prav tako se je v krajšem času ponovno vzpostavilo medsebojno zaupanje, posledično tudi poslovanje na odlog plačila, kar je žal bistvena predpostavka za uspešno sanacijo podjetja, ki ima onemogočen dostop do virov za obratni kapital.

Podjetnike – dolžnike sem vprašal, kakšen odnos so obdržali z bankami v času med in po prisilni poravnavi in prav vsi so odgovorili, da so z bankami obdržali korekten odnos. Vse banke upnice so se odločile, da same ne bodo nasprotovale dejstvu, da bo podjetje s prisilno poravnavo dobilo novo možnost. Noben dolžnik ni doživel šikaniranja, vendar tudi nič več kot to. Skleпам, da bankam kot zavarovanim upnicam ni v interesu pošiljati podjetja v stečaj, dokler uživajo zavarovanje in prejemajo plačilo obresti za dane kredite, zato so verjetno tudi zavzele (morda celo preveč) pasivno vlogo pri procesu prisilnih poravnav. Glede na finančne izračune, ki jih premorejo njihovi oddelki, menim, da bi bili že s temi informacijami dolžniku v pomoč pri marsikateri odločitvi, ki bi izboljšala možnosti okrevanja problematičnega podjetja.

Naslednje vprašanje je bilo namenjeno ugotovitvi, ali so dolžniki z upniki (in upniki z dolžniki) v času prisilne poravnave in kasneje uspeli vzpostaviti in obdržati pozitiven poslovni odnos, pri čemer ni presenetljivo, da so bili odgovori na to vprašanje ponovno popolnoma različni, od povsem negativnih do zelo pozitivnih.

Trend izboljšanja odnosa je sodeč po odgovorih, ki sem jih prejel, obratno sorazmeren z velikostjo podjetja, s katerim poteka sodelovanje; večje kot je podjetje (upnik), težje je ponovno vzpostaviti dober odnos. Ocenjujem, da je to povsem naravno, človeško, in ne samo to: večja podjetja imajo vzpostavljene oddelke, ki poslovanje svojih kupcev (dolžnikov) temeljito analizirajo. To pomeni, da v primeru poslovanja z velikim podjetjem nikoli ne pride do odnosa človek s človekom, temveč ljudje z ljudmi – odločitve nikoli ne sprejme samo en vpleteni na podlagi intuicije ali zaupanja. Pri manjših podjetjih se začetek ponovnega poslovanja zgodi prav na zgoraj opisan način.

Ko me je zanimalo, ali se je poslovni odnos sčasoma (glede na poslovanje) spremenil, sem v odgovorih zasledil predvsem, da je izboljšanje odnosov praviloma pogojeno z rednimi plačili, s spoštovanjem dogovorjenega, s povečanjem naročil in, končno, s poplačilom

dolgov, nastalih v prisilni poravnavi. V kolikor so se dolžniki uspeli držati zgoraj napisanega, se je poslovni odnos obnovil, rane so bile zaceljene, nemalokrat se je celo izboljšal. V skladu s poslovno etiko menim, da je taka pot naravna.

Dolžnike sem povprašal, ali jim je uspelo držati se načrta finančnega prestrukturiranja, nadalje sem jih poprosil še za obrazložitev vzrokov, če jim poslovanja po načrtu finančnega prestrukturiranja ni uspelo vzpostaviti, s čimer sem se navezal na že prej pridobljen odgovor o ambicioznosti poslovanja po uvedeni prisilni poravnavi. Načrt finančnega prestrukturiranja je bil pri vseh podjetjih – dolžnikih zastavljen preveč ambiciozno, a to ni zamajalo podpore upnikov (pa tudi ne upravitelja prisilne poravnave), da bi nad katerim od intervjuvanih podjetij uvedel stečajni postopek.

Na dolžniški strani so se pojavila razhajanja med napovedanim in doseženim predvsem v tem, kako je dolžniku dejansko uspelo zagnati poslovanje v primerjavi s tem, kako je upal, da mu bo uspelo ponovno zagnati poslovanje. Če se ključni dobavitelj dolžnikovega podjetja negativno odzove na dejstvo, da se je neko podjetje znašlo v prisilni poravnavi, je finančni načrt prestrukturiranja nemogoče doseči in prav nobenemu od podjetij, ki so obravnavana v nalogi, ni uspelo preseči rezultatov poslovanja, ki so ga predvideli v načrtu finančnega prestrukturiranja.

Po odgovorih sodeč sklepam, da je upnike, udeležene v prisilni poravnavi, načrt finančnega prestrukturiranja zanimal samo v začetku, ob sami uvedbi prisilne poravnave, njegovi realizaciji nato – iz meseca v mesec – niso več aktivno sledili. Veliko bolj jih je zanimal bližajoči se rok poplačila in kaj se bo zgodilo takrat – ali bo dolžniku uspelo, da bo upniku plačal, kar mu pripada. Zato je bilo smiselno, da intervju nadaljujem z vprašanjem, kako so si dobavitelji (upniki) predstavljali, da bodo obveznosti iz prisilne poravnave uspešno poplačane. Od kod bo črpan potreben denar za obratna sredstva?

Ponovno opazimo dva diametralno različna pogleda: potem ko so upniki odgovorili, da so pomagali tako, da so dolžniku avansno še naprej prodajali blago, so s tem dobili občutek, da so storili vse, kar je v njihovi moči. A temu še zdaleč ni tako. Dolžniki so se prav ob uvedbi prisilne poravnave praviloma soočali z največjim pomanjkanjem finančnih sredstev, s katerimi bi lahko uspešno financirali zagon svojega poslovanja. Upniki se niso zavedali, da so bili dolžniki brez izjeme na kolenih, iztrošeni zaradi izvršb, ki so doletele njihove transakcijske račune in tako nesposobni ponovno zagnati svojo proizvodnjo oziroma financiranje zalog v dovolj veliki meri. Percepcija upnikov, da so dolžnikom pomagali, je tako popolnoma zgrešena, vendar menim, da (glede na nedavne dogodke, v katerih so bili – ne po svoji volji – udeleženi) upniki enostavno niso želeli več tvegati (in se še enkrat opeči).

Ne čudi, da so bili dolžniki na drugi strani seveda vsi po vrsti nezadovoljni s tako obliko »pomoči«, ki je zanje dejansko nekoristna. Dolžnik v prisilni poravnavi praviloma nima sredstev, da bi lahko financiral poslovanje po principu avansnega poslovanja, seveda ne, saj bi ta sredstva porabil za to, da bi upnikom poplačal dolgove in se tako izognil že prisilni

poravnavi! Vsak podjetnik – dolžnik se je z vsemi močmi skušal ubraniti uvedbe prisilne poravnave nad svojim podjetjem in je tako vsa razpoložljiva finančna sredstva investiral v rešitev podjetja. Ko to ni bilo dovolj, se je bil primoran odločiti za uvedbo prisilne poravnave. Žal se je izkazalo, da je prav to bistvena napaka – vsi dolžniki so predolgo odlašali in v prisilno poravnavo vstopili finančno povsem izčrpani in nepripravljeni.

Dolžniki in upniki so tako v tem primeru ponovno vsak na svojem bregu. Nerazumljiv je denimo odgovor vodje prodaje, ki dolžniškemu podjetju najprej ne dobavlja več blaga ali surovin, nato pa pričakuje še, da bo dolžniško podjetje kljub temu poplačalo dolgove, kako se bo to zgodilo, pa ni njegov problem. Še en nerazumljiv pogled na reševanje težav dolžnika je ta, da upniško podjetje verjame, da je storilo dovolj za rešitev dolžnika, ker mu je ponudilo nadaljnji odjem blaga na avansno plačilo, če pa si tega ne more privoščiti, pa upnika ne zanima več.

Zagotovo se zdi rešitev, da si dolžnik z odprodajo nepremičnine zagotovi dovolj sredstev za poplačilo dolgov upnikov, najbližje realnosti. Vendar je potrebno poudariti, da je udejanjenje odprodaje poslovno nepotrebnega premoženja bistveno težje od vključitve tega v načrt finančnega prestrukturiranja.

Zelo zanimivo je, da so tuja podjetja praviloma bolj naklonjena podpori podjetjem v težavah kot slovenska. Vsi dolžniki, ki sodelujejo s tujimi dobavitelji, so izrecno pohvalili njihov odnos, potrpljenje in vero v rešitev, prav tako so tudi prej pokazali zaupanje v podjetje, ki se je znašlo v težavah. Tako so bili dolžniki ob sodelovanju s tujimi poslovnimi partnerji dokaj hitro deležni enakovredne obravnave in vzpostavitve običajnih tržnih pogojev.

### **2.3.3 Analiza odgovorov na tretji sklop vprašanj**

V naslednjem sklopu vprašanj sem se dotaknil uspešnosti prisilne poravnave. Zanimalo me je, ali so bila dolžniška podjetja uspešna pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave in ne čudi, da so podjetja, ki so prejela podporo dobaviteljev (upnikov), uspešnejša pri poplačilu svojih obveznosti. Ta podjetja danes poslujejo celo bolje kot prej.

Pri podjetjih, ki jim je to uspelo, je iz odgovorov vodij zaznati predanost podjetju, zaupanje v (nov) poslovni model in popolno osredotočenje na reševanje podjetja. Tudi upniška podjetja – kljub nenaklonjenosti postopku prisilne poravnave – imajo več pozitivnih izkušenj s prisilno poravnavo.

Poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave je sicer zagotovo najtežje uresničljiv del tega postopka, predvsem zato, ker se vsa podjetja takoj po uvedbi postopka soočijo z velikimi težavami že samo pri zagotavljanju tekočega poslovanja. Ko vzpostavijo pozitivno tekoče poslovanje, morajo ustvariti še dovolj akumulacije za poplačilo obveznosti, ki so nastale pred časom, kar pomeni, da je bilo blago, ki terja plačilo, že zdavnaj odprodano, denar pa je bil najverjetneje namenjen (neuspešnemu) reševanju. Tukaj so vsa podjetja prepuščena sama sebi, svoji iznajdljivosti in srečnim naključjem. Ali morda temu botruje stoletna

zgodovina poslovanja na prostem trgu pri tujih podjetjih, ki praviloma lažje odpuščajo? Odgovori dajejo povod za tako razmišljanje, saj večina dolžnikov izpostavi prav dejstvo, da je ponovna vzpostavitev sodelovanja z domačimi (slovenskimi) podjetji bistveno težja.

Podjetnike sem nato vprašal, ali podjetje, ki se je znašlo v prisilni poravnavi, danes še deluje, in če deluje, ali je poslovanje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave. Podjetja, ki so uspela poplačati dolg iz prisilne poravnave, danes delujejo uspešneje in prav poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave je mejnik pri povratku podjetja med uspešna. Če jim uspe poplačilo teh obveznosti, praviloma s poznejšim poslovanjem nimajo več težav.

Zanimalo me je še, katere ukrepe so sprejeli oziroma katere ukrepe so morali sprejeti podjetniki, da podjetje še naprej uspešno posluje in v odgovorih, ki sem jih prejel, zaznavam, da je bila prisilna poravnava za vsa podjetja, tako dolžnike kot upnike, draga, a koristna šola. Prav vsi intervjuvanci so namreč korenito spremenili načine poslovanja; z razpršitvijo rizika na način, da so poslej sodelovali z več manjšimi kupci, s sprejemanjem manj tveganih poslovnih odločitev, z zamenjavo kadra, z večjo angažiranostjo v pogajanjih, z optimizacijo poslovnih procesov, z zmanjševanjem zaloge, z zapiranjem nerentabilnih odsekov poslovanja in tako naprej.

Ali je prisilna poravnava trenutek streznitve za preveč ambiciozne poslovodje? Menim, da do neke mere zagotovo. Predvsem v trenutku odločitve, ko so (bili) pripravljeni obstoj podjetja postaviti na kocko zaradi ene same odločitve, ki bi jim lahko prinesla gromozansko korist, žal pa lahko podjetje pahne tudi v (nepremostljive) težave, le-te danes ne bi ponovili. Konservativno odločanje je vodilo vseh podjetnikov, ki so šli skozi proces prisilne poravnave.

Državne institucije ne nudijo (dovolj) pomoči med prisilno poravnavo, odgovarjajo dolžniki. Le eno podjetje je prejelo državno pomoč, vendar ne v obliki svetovanja, temveč v denarni obliki. Podjetja v krizi v Sloveniji nimajo možnosti obrniti se na svetovalca, ki bi ga zagotovila državna institucija, da bi nepristransko pomagal pri reševanju težave. Menim, da je to napaka in da bi (tudi) država imela več koristi od podjetij, ki delujejo, so zdrava, plačujejo davke in imajo zadovoljne zaposlene, ki redno prejemajo osebne dohodke.

Zanimivo je, da dolžniki niso izrazili želje po dodatni pomoči, čeprav sam smatram, da bi bila koristna. Res je, da je vsako podjetje specifično in da splošna, pavšalna pomoč v tem primeru ne bi pomagala. Nadalje sklepam, da so podjetniki, ki so uporabili prisilno poravnavo za reševanje poslovnih problemov, vendarle sposobni, hitro učeči se ljudje, in prav v njihovem največjem interesu je, da so seznanjeni z vsemi vidiki, vzvodi in principi, ki jih bodo vpeljali v reševanje.

Vprašanje, s kolikimi podjetji, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava, so imeli izkušnje, je bilo namenjeno samo upnikom. Vsi so odgovorili, da so imeli več izkušenj s podjetji v prisilni poravnavi, ki, kot je bilo ugotovljeno v prvem delu naloge, ni tako redek

pojav. Predstavniki velikih podjetij niso občutili težav pri poslovanju, potem ko je bila nad enim njihovih partnerjev uvedena prisilna poravnava.

Direktor manjšega podjetja je povedal, da je bilo njegovo podjetje zaradi uvedbe prisilne poravnave nad njegovim poslovnim partnerjem ogroženo. Kljub temu je prav direktor manjšega podjetja prvi prisluhnil težavam, prilagodil svoje poslovanje novi situaciji in tudi najprej zaupal dolžniku ter začel z njim poslovati tako kot pred uvedbo postopka. Predstavniki velikih podjetij, kjer obstoj le-teh ni bil ogrožen, do dolžnikov še danes gojijo nezaupanje. Izpostaviti je potrebno, da se nihče od intervjuvanih upnikov, ki so bili predstavniki velikih podjetij, ni soočil s prisilno poravnavo prav tako velikega podjetja, kjer bi podjetje dolgovalo več milijonov evrov. Iz izkušenj vem, da so upniki v tem primeru pripravljani zamižati na obe očesi in nerazumno podaljševati plačilne roke, pri podjetjih, ki predstavljajo odstotek ali dva upnikovih prihodkov, pa so le-ti veliko strožji in se držijo (ne)napisanih pravil. Smotrnost takega poslovanja je po mojem mnenju vprašljiva iz dveh razlogov, prvi je ta, da so majhna podjetja pahnjena v (ne)milost velikih dobaviteljev, drugi pa je ta, da bo izguba pri prisilni poravnavi, ki jo bo razglasilo veliko podjetje, upnika stala neprimerno več, kot utrpi škode pri enem, treh ali celo petih manjših poslovnih partnerjih.

Zato so odgovori na vprašanje, ali bi se danes v takratnih razmerah vpleteni še enkrat odločili za enake korake, pričakovani: prav vsi intervjuvanci bi se danes ponovno odločili za enake korake, kot so jih storili takrat, to velja tako za odgovore dolžnikov kot odgovore upnikov.

Pri dolžnikih veliko izbire tako ni bilo in glede na to, da je dvema od treh dolžnikov sanacija uspela, je jasno, da je zanju prisilna poravnava koristen instrument. Tudi upniki so dejali, da bi se danes ponovno odločili za podporo prisilne poravnave. Prav vsi izražajo nezadovoljstvo in so razočarani nad svojim (pre)poznim odzivom, saj terjatev niso zavarovali takrat, ko bi jih še lahko. To pomeni, da tudi upniki niso pričakovali tako nenadnega kolapsa, kot se je naposled dejansko zgodil.

Ključno vprašanje za potrebe moje naloge je, ali intervjuvanci menijo, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument; s tem bodo namreč pripomogli k odgovorom na moja raziskovalna vprašanja. Vsi intervjuvanci v vlogi dolžnika menijo, da je prisilna poravnava dobro zastavljen instrument, ki potrebuje korekcije za še boljše delovanje. Upniki so to vprašanje vzeli osebno – druge razlage glede na kontradiktornost s prej podanimi odgovori ni –, kajti opredeljujejo se, da je prisilna poravnava »legalna kraja«, potuha za nesposobne vodstvene delavce in tako naprej.

Izpostavljajo še, da so v primerjavi z bankami sami neprimerno slabše zaščiteni, pri čemer moti predvsem to, da banka v primeru stečaja nepremičnine sicer skuša prodati dražje, a jih navadno proda za tako ceno, da poplača samo sebe, za ostale upnike ne ostane nič. Z vprašanjem, kakšne spremembe bi morale biti uvedene za boljšo učinkovitost instrumenta



prisilne poravnave, sem tako uspel ugotoviti, da prepad med upniki in dolžniki v tem procesu nikoli ne bo manjši, kot je danes.

Dolžniki negodujejo predvsem nad (ne)usposobljenostjo upraviteljev in svetovalcev, ki podjetju v težavah večkrat škodijo kot pa mu koristijo. Glede na lastne izkušnje menijo še, da bi jim moralo biti omogočeno financiranje, saj je sicer nemogoče priti do sredstev za ponovni zagon podjetja. (Nezavarovani) upniki na drugi strani menijo, da na svojo grbo prevzemajo večino bremen, ki so v poslovanju z dolžnikom nastala, kar se jim ne zdi korektno.

## **2.4 Končna analiza raziskovalnega dela naloge**

V zaključku drugega dela naloge lahko izpostavim, da so odgovori, ki sem jih dobil, pričakovani in napovedani v uvodu naloge. Tudi iz lastne izkušnje vem, da upnik in dolžnik na prisilno poravnavo gledata vsak s svojimi očmi in da tu prihaja do nepremostljivih razpotij. Moteče je predvsem dvoje:

- da dolžniki še danes s težavo pogledajo resnici v oči, priznajo svojo napako in se iz nje učijo. Še zmeraj krivijo okolje, ki je bilo do njih nekako bolj neusmiljeno kot do podjetij, ki niso zabredla v težave. Zagotovo je to do neke mere res, kajti veliko dogodkov, ki so ohromili poslovanje teh podjetij, je bilo nenadzorljivih. Vsi pa vendarle ne.
- da upniki, vsaj ti, ki sem jih intervjuval, brez sramu izpostavljajo izključno svoj interes. Nič ni bilo narobe, dokler je dolžnik uspešno posloval z njimi, jim zagotavljal realizacijo, plače, delo, morda preživetje. A dvajset let sodelovanja se v trenutku razblini in pozabi, ko dolžnik zapade v težave. Menim, da je tako gledanje preozko za poslovni svet.

Dvajset let skupnega poslovanja pomeni dvajset let prihodkov in dvajset let zaslužka za dobavitelja. Če so se finančne težave pri dolžniku pojavile eno leto pred uvedbo prisilne poravnave, je upnik morda ostal brez plačila za zadnjih šest mesecev realizacije. In naslednjih dvajset let bo morda spet plodnih. Upniki, ki poudarjajo nesposobnost vodij podjetij v težavah, bi morali biti bolj daljnovidni, tudi iz razloga, da je bila za vsakega dolžnika, ki sem ga intervjuval, to tako travmatična izkušnja, da si je ne bo želel nikoli več doživeti.

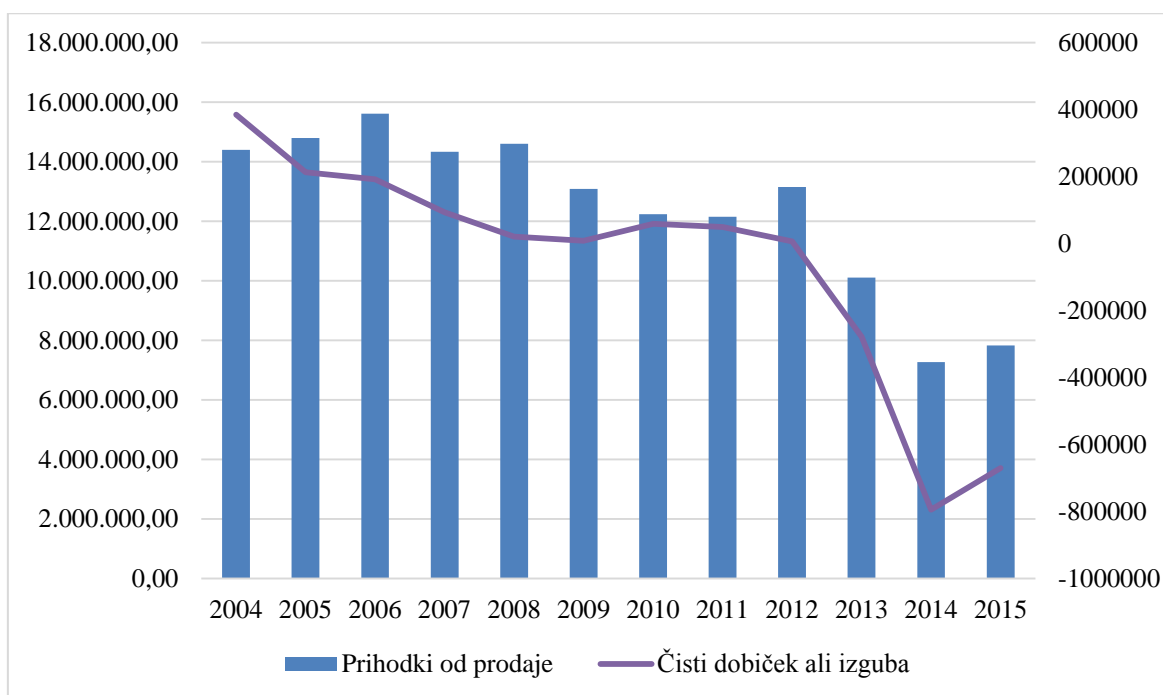
## **3 PRISILNA PORAVNAVA PRI OBRAVNAVANEM PODJETJU**

### **3.1 Zgodovina obravnavanega podjetja**

Obravnavano podjetje je začelo delovati takoj po osamosvojitvi Slovenije, leta 1991, kot družinsko podjetje. Prva generacija lastnikov se je že v času Jugoslavije ukvarjala s pekarstvom, od leta 1985 kot zasebniki. Logično nadaljevanje je bila zagotovitev lastne prodajne mreže, zato sta se zakonca odločila zgraditi trgovino z živili s poudarkom na svežem kruhu. Trgovina je bila odlično sprejeta; na začetku s štirimi zaposlenimi se je njun

posel hitro, hitreje od podjetij v branži, širil in podjetje je kmalu obratovalo na dveh, štirih, nato šestih, enajstih in končno petnajstih lokacijah v severovzhodni Sloveniji. Požrtvovalnost vodij in ekipe je zagotovo pomagala pri intenzivni širitvi, jasna vizija lastnikov – kupcu ponuditi ugoden nakup s pomočjo prijaznih trgovcev – pa je bila takrat odličen recept za širitev. Nedvomno je poslovna nadarjenost lastnikov v tistem času odločilno pripomogla, da je izmed vseh garažnih in lokalnih trgovcev prav njuno podjetje izdatno prosperiralo in posledično obstalo na trgu. Razvijalo se je – verjetno – s previsoko hitrostjo. Banke so ponujale financiranje po taki ceni, da ga je posel zlahka prenesel, dobavitelji so bili navdušeni nad tem, koliko je relativno majhno podjetje zmožno prodati, in tovarnjaki in tovarnjaki blaga so bili vsak teden razloženi v skladiščih njihovih prodajnih enot. Podjetje je imelo v najboljših časih 110 zaposlenih in doseglo skoraj 16 milijonov evrov prihodkov letno. Do leta 2005 je podjetje uspelo zgraditi več svojih stavb, v katerih so obratovale poslovalnice podjetja v povprečni izmeri 600 m<sup>2</sup> prodajnega prostora, v nekaterih so bili kot dopolnilna dejavnost na voljo še gostinski lokali in frizerski saloni.

*Slika 5: Prihodki podjetja in njegov poslovni izid po letih, v evrih*



*Vir: interna dokumentacija podjetja.*

Tudi pozneje se je podjetje uspešno širilo, čeprav je bilo lokacije, kjer se je obetalo dobro poslovanje, čedalje težje najti. Zato se je vodstvo podjetja osredotočilo na iskanje najemniških lokacij v urbanih središčih, kjer po njihovi oceni veliki, vseslovenski trgovci ne morejo kupiti dovolj velikih parcel za izgradnjo svojega centra. Tako je podjetje še širilo svojo mrežo poslovanja. Podjetje je še danes v družinski lasti, upravlja ga druga generacija lastnikov.

### **3.2 Opis dogodkov in težav, ki so podjetje pripeljale do kriznega finančnega stanja**

V letih pred krizo, govorimo o letih od 2002 do 2007, so trgovci svoje poslovanje (nekateri prav tako s poceni denarjem, ki ga je poslovanje takrat zlahka preneslo) širili domala v vsako slovensko vas. Prevelika ekspanzija trgovcev je botrovala vse ostrejši konkurenci, a vendarle se je še zmeraj dalo najti primerne lokacije za uspešno širitev. Temu je sledilo tudi obravnavano podjetje. Z nakupom dveh lokalov v mestnem središču se je dodobra utrdilo kot prva izbira za veliko meščanov. Z nizkimi režijskimi stroški je podjetju uspevalo ponuditi živilske artikle po ugodnih cenah in tako uspešno držati korak s konkurenco.

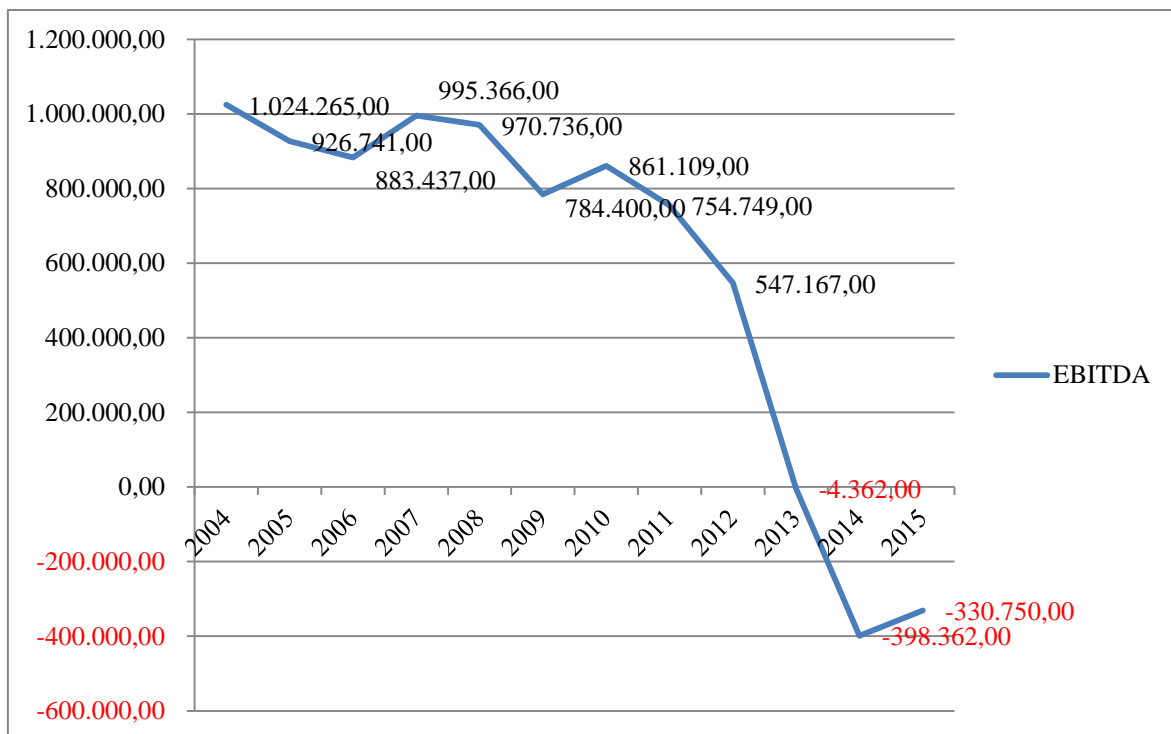
Podjetje je moralo za vračilo kreditov letno nameniti preko osemsto tisoč evrov, vendar ob rezultatu EBITDA v višini več kot milijon evrov letno poplačevanje kreditnih obveznosti ni predstavljalo velike težave, čeprav je bil tempo zelo zahteven. V letih največje ekspanzije trgovcev (bliskovita širitev trgovca Tuš, agresiven nastop Spara in nenadnje prebuditev Mercatorja iz »zimskega spanja«) pa je obravnavanemu podjetju po letu 2006 začela dobičkonosnost rahlo padati. Ocenjujem, da je prav v tem obdobju že prišlo do prvih prikritih težav pri poslovanju v obravnavanem podjetju, predvsem zaradi previsoke anuitete za kreditne obveznosti.

Seveda popolnega nadzora ni moč imeti – če se je v bližini odprla konkurenčna prodajna enota, je to samodejno pomenilo upad realizacije, saj vseh kupcev enostavno ni moč zadržati. Prilagajanje z zmanjšanjem števila zaposlenih je bilo izvedeno pravočasno, večjo težavo so predstavljala pogajanja z banko, ki kljub nižji dobičkonosnosti podjetja ni imela posluha za reprogramiranje kreditov. Dobičkonosnost se je tako znižala, anuitete vračil posojil pa so ostale nespremenjene. Kljub dogovarjanju z banko je le-ta zahtevala poplačilo v okvirih dogovorjene pogodbe in ni želela pristati na predlog reprograma.

Vodstvu podjetja je ostalo malo manevrskega prostora. Glede na dejstvo, da je bilo odplačilo kreditov v svoji zadnji četrtini, je bila sprejeta odločitev, da bo podjetje poplačalo kredite na način, da bo v dogovoru z dobavitelji podaljšalo valute plačevanja in ta denar namenilo za servisiranje kreditnih obveznosti. Glede na brezmadežni renome podjetja so dobavitelji razumeli krč vodstva podjetja in v veliki večini privolili v izboljšanje plačilnih pogojev.

Na Sliki 6 je razvidna dobra kondicija obravnavanega podjetja tudi le še leto pred uvedbo prisilne poravnave, po kateri pravzaprav ne bi bilo nobene potrebe, če bi se vodstvo podjetja z banko uspešno dogovorilo o refinanciranju obveznosti. Prav tako je dobro viden strašljiv padec ob uvedbi prisilne poravnave in v letu 2015 točka odboja.

Slika 6: EBITDA obravnavanega podjetja po letih, v evrih



Vir: interna dokumentacija podjetja.

Leta 2008 se je podjetje odločilo zgraditi poslovno-stanovanjski objekt v kraju, kjer ni bil prisoten še noben drug trgovec. Tržna analiza je pokazala, da je kraj primeren, da morebitni kupci pričakujejo moderno trgovino v njihovem kraju, in tako se je gradnja poslovno-stanovanjskega objekta začela. Projekt je predvideval izgradnjo marketa na približno 600 m<sup>2</sup>, kot spremljevalna dejavnost je bil v sosednjem prostoru zamišljen gostinski lokal dnevnega tipa, v prvem in drugem nadstropju pa je moralo – za to, da je občina privolila v izdajo soglasij – svoj prostor dobiti še 16 stanovanj.

Ob začetku gradnje je bila z banko sklenjena pogodba za financiranje projekta za obdobje 12 mesecev za stanovanjski del stavbe in 60 mesecev za poslovni del stavbe. V tem času bi moralo podjetje odprodati vsa stanovanja in začeti poslovati v novem trgovskem centru. Objekt je bil dokončan pozno jeseni 2009, tri mesece po začetku svetovne gospodarske krize. Podjetju v tem najbolj neprimernem času žal ni uspelo prodati niti enega stanovanja in tako je ostalo vse do leta 2012.

Banka, s katero je podjetje v omenjenem projektu sodelovalo, se, zaradi panične reakcije ob nastopu recesije, ni želela pogajati o moratoriju posojila do odprodaje stanovanj – podan je bil predlog, da se kredit sproti poravnava s prodajo stanovanj – in tako je podjetje, ki takrat sicer še ni bolehalo za plačilno nesposobnostjo in navzven ni kazalo nobenih znakov krize, prevzelo breme vračanja kredita na svoja pleča – kredit se je odtlej vračal iz tekočega poslovanja glavne dejavnosti.

V letih 2010 in 2011, ko so se v Sloveniji že izdatno kazale posledice vsesplošne krize – pomanjkanje kupne moči, cenovna občutljivost kupcev – in ko so na slovensko tržišče prodrli tudi diskontni prodajalci, se je v podjetju finančno stanje začelo resno krhati.

Rezultat pred davki, odpisi, obrestmi in amortizacijo že nekaj časa ni več dosegal niti višine anuitete kreditov. Banke so bile žal še zmeraj nepripravljene na dogovor o reprogramiranju kreditov, čeprav je bilo ob pogledu na bilance podjetja že laiku jasno, da podjetje ne zmore več odplačevati vseh svojih obveznosti. Vsak poskus dogovora je bil zaman, vsi argumenti so naleteli na gluha ušesa vodstva banke.

Podjetje se je za vračilo kreditov (novega kredita zaradi nezmožnosti zagotovila zavarovanja ni bilo sposobno pridobiti) zato začelo dodatno zadolževati pri dobaviteljih, najprej z dodatnim podaljšanjem valute in končno z zamudami plačila. Seveda je bilo negodovanje dobaviteljev pričakovano in razumljivo, saj je bila ponovna zahteva po podaljšanju valute plačila nepričakovana in izven poslovnih običajev.

Potem ko se je vodstvu podjetja še uspelo kolikor toliko uspešno dogovarjati za nadaljevanje poslovanja z manjšimi dobavitelji, pa so večji dobavitelji, predvsem tisti z dobro razdelanimi finančnimi službami, že uspeli napovedati prihodnost podjetja in so ustavili nove dobave izdelkov.

S praznimi policami se seveda obravnavano podjetje ni moglo izviti iz negativne spirale padanja prihodkov in dobičkonosnosti, kupcev je bilo zmeraj manj, v zadnjih treh mesecih je podjetje beležilo več kot 10–odstoten upad kupcev, ugotovljena je bila insolventnost in podan predlog za uvedbo prisilne poravnave.

Prisilna poravnava je bila uvedena v mesecu marcu 2014, dobavitelji pa so takoj, ko so za ta ukrep izvedeli, drug za drugim zaprli vrata in niso več želeli niti slišati o nadaljnjem sodelovanju. Zato se je vodstvo, da bi obnovilo prodajni asortiment, odločilo preiti na franšizni sistem. Povezalo se je z močnim regijskim trgovcem in svoje prodajne enote preoblikovalo v franšizne prodajne enote.

Dobro ime, ki je bilo v regiji dvajset let sinonim za kakovost, prijaznost in ugodne cene, je bilo v dobrih šestih mesecih uničeno in vodstvo je stežka sprejelo odločitev, da ga ukine in prevzame ime franšizodajalca, prav tako tudi njegov zunanji in notranji videz trgovin.

Škoda, ki jo je podjetje utrpelo v tem času, je bila ogromna. Prihodki so padli skoraj za polovico, prav tako seveda ustvarjena razlika v ceni, tudi število zaposlenih se je zmanjšalo za 40 odstotkov. Vodstvo podjetja se je v času tik pred in v času, ko je bila uvedena prisilna poravnava, soočalo z ogromnimi pritiski dobaviteljev, njihovo zaupanje je bilo izgubljeno, hkrati pa je moralo sprejeti nekaj odločilnih strateških potez, ki bodo ključno vplivale na prihodnost podjetja, ga bodisi obdržale med živimi ali pa bo nad njim uveden stečajni postopek.

### **3.3 Opis dosedanjega poteka prisilne poravnave**

#### **3.3.1 Finančno stanje v podjetju ob prisilni poravnavi**

Podjetje je v predlogu za uvedbo prisilne poravnave izpostavilo, da je vrednost opredmetenih osnovnih sredstev 3.718.918 evrov. Pooblaščen cenilec je ugotovil, da je likvidacijska vrednost sredstev v primeru, da je čas prodaje dve leti, 2.388.269 evrov. Celotna stečajna masa je ocenjena na 4.213.378 evrov.

V načrtu finančnega prestrukturiranja, ki je podlaga za postopek prisilne poravnave, je treba preučiti tudi možnost stečaja ter ugotoviti, ali bi bili v primeru stečaja morebiti upniki poplačani bolje, kot bodo v primeru uspešno izpeljane prisilne poravnave. Stroški stečajnega postopka so bili ocenjeni na 338.794 evrov, nagrada stečajnega upravitelja pa še dodatnih 64.213 evrov.

Ločitveni in izločitveni upniki so imeli do podjetja 2.635.404 evrov terjatev, likvidacijska vrednost nepremičnin, danih v zavarovanje, pa je bila ocenjena na 2.180.000 evrov. Iz tega naslova je razlika, ki bi morala biti izplačana ločitvenim upnikom, 497.404 evrov.

Pri izračunu deleža poplačila navadnih terjatev v stečaju je bila upoštevana dinamika unovčevanja stečajne mase po posameznih letih in na osnovi tega je bila izdelana ocena sedanje vrednosti poplačil navadnih terjatev. Navadni upniki so na presečni dan izkazovali za 4.440.178 evrov terjatev, te terjatve nimajo ločitvene pravice na premoženju upnika.

Izračun je izkazal, da bi si lahko navadni upniki v primeru stečaja obetali 29,96-odstotno poplačilo, v predlogu prisilne poravnave pa je dolžnik ponudil 50-odstotno poplačilo terjatev.

#### **3.3.2 Načrt finančnega prestrukturiranja**

Besedilo v tem podpoglavju je povzeto po internem gradivu podjetja. Priprava načrta finančnega prestrukturiranja zahteva precej dela, in v podjetju so za pomoč pri pripravi najeli zunanjega sodelavca. Podjetje je v načrtu finančnega prestrukturiranja predvidelo brezobrestno 50-odstotno poplačilo terjatev navadnih upnikov v petih letih od pravnomočno potrjene prisilne poravnave, poplačilo zavarovanih in ločitvenih upnikov pa bo izvedlo v celoti.

Podjetje je vsakemu upniku, ki bi prenesel svojo terjatev na družbo zaradi vplačila stvarnega vložka, ponudilo zagotovitev osnovnega vložka.

Podjetje je imelo pred uvedbo prisilne poravnave, na dan 31. 12. 2013, naslednje obveznosti:

- Prednostni upniki: 19.338 evrov.
- Izločitveni upniki: 287.976 evrov.
- Ločitveni upniki: 2.635.404 evrov.

- Navadne terjatve: 3.587.903 evrov.
- Podrejenih terjatev ni bilo.

Podjetje je ločitvenim upnikom ponudilo poplačilo terjatev v višini 100 odstotkov ob dejstvu, da ločitveni upniki pristanejo na moratorij do začetka leta 2017 in da s podjetjem sklenejo reprogramiranje terjatev za vse pogodbe, ki so zajete v moratorij, in sicer za obdobje od 1. 1. 2017 do 1. 1. 2022. Obresti se plačujejo mesečno, obrestna mera pa je za vse kredite razen enega +4,5 odstotka, kar je precej višja obrestna mera, kot je bila v veljavi do tedaj.

Podjetje je nezavarovanim upnikom ponudilo, da bodisi pristanejo na zmanjšanje in odložitev zapadlosti terjatev, potrjenih v revidiranih računovodskih izkazih podjetja, in sicer je podjetje ponudilo 50–odstotno poplačilo brez obresti v petih letih od pravnomočno potrjene prisilne poravnave: 30 odstotkov preostalega dolga v tretjem letu, 30 odstotkov v četrtem letu in 40 odstotkov v petem letu po pravnomočno potrjeni prisilni poravnavi; bodisi terjatve prenesejo na dolžnika kot stvarni vložek na podlagi povečanja osnovnega kapitala dolžnika, in sicer v razmerju 1 evro za vsakih 5,56 evrov prenesene terjatve. Upnik bi tako za vsak evro terjatve, prenesene kot stvarni vložek, pridobil znesek nominalnega vložka v višini 0,18 evra, pri čemer je najnižji znesek, ki bi ga upniki morali prenesti na dolžnika kot stvarni vložek, 41.667 evrov.

Viri poplačila so bili predvideni tako:

- Prednostni upniki bodo poplačani iz tekočega poslovanja v letu 2014.
- Plačilo DDV, vsebovano v odpisanih terjatvah navadnih upnikov, bo v primeru prejetega posojila poravnano v letu 2014, sicer pa bodo v podjetju skušali z Davčno upravo Republike Slovenije skleniti dogovor o obročnem poplačilu.
- Unovčenje finančnih naložb, terjatev in zalog ter del amortizacije bodo vir za poplačilo ločitvenih in izločitvenih upnikov, delni vir za poplačilo navadnih upnikov bo dezinvestiranje, odprodaja manj potrebnih nepremičnin.

Podjetje je v sklopu priprave Načrta finančnega prestrukturiranja pripravilo tudi projekcijo poslovanja za prihodnja leta. V sklopu analize SWOT je bilo ugotovljeno, da sta največji prednosti, ki ju podjetje trenutno uživa pred konkurenco, prepoznavnost lokalnega trgovca v okolju SV Slovenije in percepcija slovenskega trgovca s slovenskim blagom. Največji priložnosti se obetata, če bi podjetju uspelo (p)ostati močan in zanesljiv lokalni trgovec z živilskim blagom na območju SV Slovenije in če bi razširili nabor storitev za kupca (pristen stik, prijazni zaposleni, hitra postrežba).

Izpostavljeni sta bili naslednji slabosti podjetja: slaba založenost s trgovskim blagom in izguba percepcije nizkih cen, kot največja nevarnost pa sta bili izpostavljeni percepcija cenovno manj ugodnega trgovca ter da vsi trgovci razmišljajo o svojem tipu »express« trgovine. Celotna analiza SWOT je predstavljena v spodnji tabeli.

Tabela 3: Analiza podjetja SWOT za leto 2014

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznavnost lokalnega trgovca v okolju SV Slovenije</li> <li>• percepcija slovenskega trgovca s slovenskim blagom</li> <li>• odprtost, fleksibilnost, ustrežljivost osebja</li> <li>• dobre lokacije prodajaln</li> <li>• lahka dostopnost prodajaln: pripelješ pred trgovino in že vstopiš</li> <li>• manjše prodajalne so locirane na frekvenčnih pozicijah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba založenost s trgovskim blagom</li> <li>• izguba percepcije nizkih cen pri kupcu</li> <li>• podhranjenost pri kadru (fluktuacija)</li> <li>• nezvestoba kadra</li> <li>• velika zadolženost do dobaviteljev</li> <li>• slabša pripravljenost na hitro prilagajanje novim razmeram</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ni močnega in zanesljivega lokalnega trgovca z živilskim blagom na območju SV Slovenije</li> <li>• kupec išče pristen stik, prijazne zaposleni, hitro postrežbo</li> <li>• povečanje zaupanje potrošnika v kakovost (blaga in storitev)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vsi trgovci razmišljajo o »express« trgovinah (manjših lokalnih trgovinah)</li> <li>• širjenje drugih manjših trgovcev</li> <li>• nadaljnje padanje kupne moči</li> <li>• poslabšanje ekonomskih razmer</li> </ul>

Vir: interna dokumentacija podjetja.

Podjetje je izdelalo strategijo razvoja za nadaljnjih pet let poslovanja. Le-ta bo tako poslej, kot tudi doslej, temeljila na svežini ponudbe, s poudarkom na kruhu in ostalem svežem blagu, ki ga kupci dnevno iščejo. Pomemben steber bo lastna pekarska linija, ki bo trgovine obravnavanega podjetja diferencirala od konkurence. Prepoznano je bilo, da v prodajalne zahaja predvsem starejša populacija, zato se bo vodstvo podjetja poslej orientiralo tudi k mlajšim kupcem.

V sklopu Načrta finančnega prestrukturiranja je bila predvidena tudi reorganizacija in optimizacija podjetja. Tako se je vodstvo (prednostno) odločilo zapreti tri nerentabilne poslovalnice ter prenoviti zamrzovalno tehniko v preostalih poslovalnicah. Hkrati s prehodom na poslovanje z enim dobaviteljem, preko katerega podjetje nabavi preko 80 odstotkov vsega blaga, v upravi ni bilo več potrebe po tako obsežni nabavni službi, manj dela je bilo tudi v računovodstvu. Tako se bo lahko število delavcev v upravi bistveno zmanjšalo – s štirinajst na samo šest zaposlenih. Posledično bo podjetje lahko zaprlo tudi interno centralno skladišče in odprodalo vsa dostavna vozila.

Da bi podjetje poplačalo vse dolgove, je nujno odprodati poslovno manj potrebno premoženje, žal tudi takšno, ki še zmeraj prinaša dobiček: poslovne stavbe, v katerih podjetje opravlja trgovinsko dejavnost. V Načrtu finančnega prestrukturiranja je tako predvidena prodaja poslopja centralnega skladišča v izmeri cca 2.400,00 m<sup>2</sup> ter poslovno-stanovanjski objekt v izmeri cca 3.320 m<sup>2</sup>. Podana ocena je opredelila, da je nepremičnine



mogoče (pod dovolj ugodnimi pogoji) prodati že v enem letu, neto finančni učinek pa naj bi bil 570.000 evrov.

### 3.3.2.1 Reorganizacija podjetja

Predvidena je bila temeljita finančna in poslovna reorganizacija družbe. Na področju finančnega prestrukturiranja je bilo predvideno:

- odpis dolga do navadnih upnikov v višini 50 odstotkov in odplačilo ostalih 50 odstotkov v tretjem, četrtem in petem letu po potrjeni prisilni poravnavi v višini 30, 30 in 40 odstotkov;
- moratorij na vse kreditne pogodbe za dobo dveh let in 100-odstotno poplačilo terjatev v naslednjih petih letih;
- pogodba izločitvenega upnika se ni spreminjala.

Podjetje se je nameravalo tudi dezinvestirati; tako je želelo odprodati skladišče v izmeri 2.400 m<sup>2</sup>, ki bo v primeru dogovora z dobavitelji za oskrbo neposredno na prodajna mesta in zaradi odprodaje voznega parka poslej neuporab(lja)no, prav tako je nameravalo odprodati svoj največji poslovni objekt, kjer poleg trgovine obratuje še osem poslovnih prostorov, ki jih podjetje daje v najem. S tem je podjetje nameravalo doseči pozitivne finančne učinke, prav tako pa je kupnino delno nameravalo nameniti poplačilu ločitvenih upnikov.

V podjetju je bilo predvideno še prestrukturiranje s povečanjem osnovnega kapitala z novimi denarnimi vložki, z željo po vstopu strateškega partnerja. Strateški partner bi moral zagotoviti sredstva, ki bi dolžniku omogočila kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost, rok za sprejetje take odločitve pa je bil postavljen na pet mesecev od uvedbe prisilne poravnave.

Na področju poslovne reorganizacije so bile predvidene naslednje izboljšave:

- odprodati vsa službena vozila,
- zmanjšati število zaposlenih v upravi,
- optimizirati število zaposlenih v prodajnih enotah,
- ukiniti svoje distribucijsko skladišče in zmanjšati število zaposlenih,
- odprodati vse viličarje, ki bodo odslej nepotrebni,
- se z dobavitelji dogovoriti za oskrbo z blagom neposredno na prodajna mesta,
- ukiniti lastne distribucijske poti.

Finančni učinki reorganizacije so bili ocenjeni na približno 150.000 evrov letno. Podjetju je uspelo v celoti udejaniti vse točke, zapisane v Načrtu finančnega prestrukturiranja, razen odprodaje skladiščnih prostorov.

### 3.3.2.2 Projekcija rezultatov poslovanja

V Načrtu finančnega prestrukturiranja je predvideno smelo okrevanje podjetja. Realizacija naj bi rasla po stopnji 15 odstotkov letno od leta 2014 naprej, medtem ko bi morala biti realizacija v letu 2014 enaka realizaciji iz leta 2013. Podjetje naj bi že v letu 2017 dosegalo enake rezultate, kot jih je dosegalo, preden je zašlo v krizo, obenem pa je načrtovano, da bo že od samega začetka dosegalo dobiček iz poslovanja. V letu 2014 je bilo predvidenih približno 10 milijonov evrov prihodkov in 112.000 evrov dobička iz poslovanja. Rezultat bo oslavljen zaradi izkazanih stroškov prisilne poravnave, sicer pa večjih pretresov ni bilo pričakovati. Že v letu 2015 naj bi podjetju uspela otvoritev vsaj dveh novih prodajnih enot, s čimer bi se prihodki povečali za približno 1,8 milijona evrov v primerjavi s prejšnjim letom. Prav tako je bila v načrt poslovanja vključena rast prodaje v obstoječih poslovalnicah, saj bi le-te z boljšo strukturo zalog zadovoljile več kupcev, ki bi se v te poslovalnice vračali.

V letu 2016 in naslednjih letih je predvidena rast prihodkov 15-odstotna, iz že zgoraj navedenih razlogov. Podjetju bi moralo uspeti odpreti dve novi poslovalnici letno, prav tako bi se morali prihodki postopno povečevati v že obstoječih poslovalnicah. Za leto 2019, ki je zadnje leto v projekciji, je bilo predvidenih za 19,5 milijona evrov prihodkov, dobiček iz poslovanja pa bi moral presegati 1,1 milijona evrov.

### 3.3.3 Pogajanje z upniki za glasovanje o prisilni poravnavi

Vodstvo podjetja je takrat in še danes trdno verjame v potencialni uspeh podjetja v prihodnje. Zato je bilo neizpodbitno in v interesu podjetja, da se glasovanje zaključi pozitivno. Poslovodstvo je zato z vsemi navadnimi upniki (ki jih je bilo približno 200) organiziralo individualne sestanke, na katerih je upnikom pojasnjevalo, zakaj je prišlo do neljube situacije, kateri so bili dejanski vzroki za krizo v podjetju in kaj bo poslovodstvo storilo, da bo podjetje v prihodnje poslovalno rentabilno. Poslovodstvo je moralo sprejeti plaz kritik, med katerimi so bile nekatere osnovane, veliko kritik, ki niso temeljile na relevantnih podatkih, pa je izhajalo iz jeze upnikov.

Menim, da obravnavano podjetje deluje v izjemno konkurenčnih pogojih, kjer ima le malo manevrskega prostora za odstopanje od konkurence. Moje videnje delovanja podjetja in tegob malega trgovca v Sloveniji je morebiti pristransko, vendar menim, da se iz njega vendarle da izluščiti neizpodbitne paradokse, ki malemu trgovcu onemogočajo uspešno poslovanje. Prvi med vsemi je, da mora vsako trgovsko podjetje končnemu kupcu ponuditi izdelek po konkurenčni ceni. Cena je namreč prvi faktor izbire pri izbiri trgovine, v kateri bo kupec nakupoval (Mesarko, 2015). To velja tako v Sloveniji kot v Evropi in ZDA. Izpostavil bi, da je v Sloveniji s trgovinami manjšega formata še težje konkurirati velikim trgovskim centrom, saj so le-ti integrirani v mestno središče (primer Europark Maribor), ob tem pa so slovenska mesta v primerjavi z milijonskimi metropolami tako majhna, da tudi pot v trgovino na obrobju mesta potrošniku praviloma ne vzame več kot deset minut (v primerjavi z Londonom, kjer tak tip nakupovanja zahteva ves popoldan). Cenovna

konkurenčnost je tako za slovenskega trgovca pogoj za njegovo uspešnost. Do paradoksa pride, ker dosegajo vseslovenski trgovci, ki se obenem ne soočajo z višjimi, temveč kvečjemu z nižjimi stroški poslovanja, občutno boljše pogoje pri nabavi blaga. Za primerjavo:

- stroški delovne sile so pri vseh trgovcih enaki (vsem prodajalcem praviloma izplačujejo minimalne osebne dohodke),
- stroški elektrike so pri večjih podjetjih kvečjemu nižji,
- stroški marketinških storitev so (glede na obseg) pri večjih trgovcih nižji,
- ostali stroški poslovanja (odvoz smeti, voda) so pri večjih trgovcih nižji,
- stroški uprave so pri večjih trgovcih višji.

Mali trgovec torej blago kupuje dražje in praviloma posluje z višjimi stroški kot vseslovenski trgovec. Če je razkorak pri razliki v ceni za nabavo blaga prevelik, se mali trgovec znajde v poslovanju v sistemu škarij, ki ga bodo slej ko prej odrezale.

Svet kapitalizma je nedvomno krut. A v nadaljevanju zgoraj opisanega trenda bomo kot potrošniki čez pet ali deset let obsojeni na kupovanje pri enem izmed dveh obstoječih globalnih trgovcev, ki bosta ponujala asortiment treh ali petih korporacij, ki si bodo lastile nepregledno število blagovnih znamk.

Upniki so, kot rečeno, prisilno poravnavo podjetja doumeli kot negativno zanje. Pogajanja so potekala v duhu očitanja preteklih napak, pri čemer ni nikogar zanimala zgodovina poslovanja, ki je bila zanje dobičkonosna, prav tako pa, kar je še bolj pomembno, nikogar ni zanimalo potencialno prihodnje sodelovanje, ki bo zanje prav tako dobičkonosno.

Kljub temu so upniki prisilno poravnavo z glasovanjem za potrditev prisilne poravnave podprli s 77 odstotki.

### **3.3.4 Poslovanje podjetja po uvedbi prisilne poravnave**

Čeprav je vodstvo podjetja menilo, da je prisilna poravnava pomenila najnižjo in najbolj stresno točko v zgodovini podjetja, ni bilo tako. Izjemno negativen odziv vseh dobaviteljev je podjetje potisnil na rob preživetja, saj so obstoječe neposredne nabavne poti postale neuporabne. Tako se je bilo vodstvo podjetja prisiljeno začeti pogajati o prevzemu franšiznega modela poslovanja. Poslovanje s franšiznim modelom ima seveda svoje prednosti in slabosti. Predvsem je obstajala bojazen, da bodo nabavne cene franšizorja bistveno višje od teh, ki jih je podjetje dosegalo z nabavo preko neposrednega kanala. Dejansko je to držalo, a razlika, ob upoštevanju vseh bonitet, ki jih podjetje kot franšizij lahko izkoristi, je bila manjša od pričakovane. Podjetje je lahko z novim modelom poslovanja bistveno oklestilo stroške oglaševanja, ki so v prejšnjem modelu predstavljali skoraj 1,7 odstotka dosežene realizacije, prav tako je privarčevalo ob ukinitvi lastnega centralnega skladišča in pri reorganizaciji nabavne službe, ki jo je poslej obvladovala samo

ena zaposlena (prej trije zaposleni). Zamenjava logotipov na vhodnih vratih prodajnih enot ni prinesla velike spremembe v poslovanju.

Glede na zamero kupcev in njihovo jezo ob praznih policah v obdobju pred prisilno poravnavo je bilo pričakovati njihov zmanjšan obisk. To se je tudi zgodilo, obisk kupcev se je zmanjšal za več kot 30 odstotkov, s povprečno 150.000 nakupov mesečno na manj kot 100.000 nakupov mesečno. Z zamenjavo dobaviteljskih poti po prisilni poravnavi je podjetju uspelo urediti videz prodajnih enot in kupci so se zlagoma začeli vračati. Tako podjetje beleži približno 4-odstotno mesečno rast nakupov.

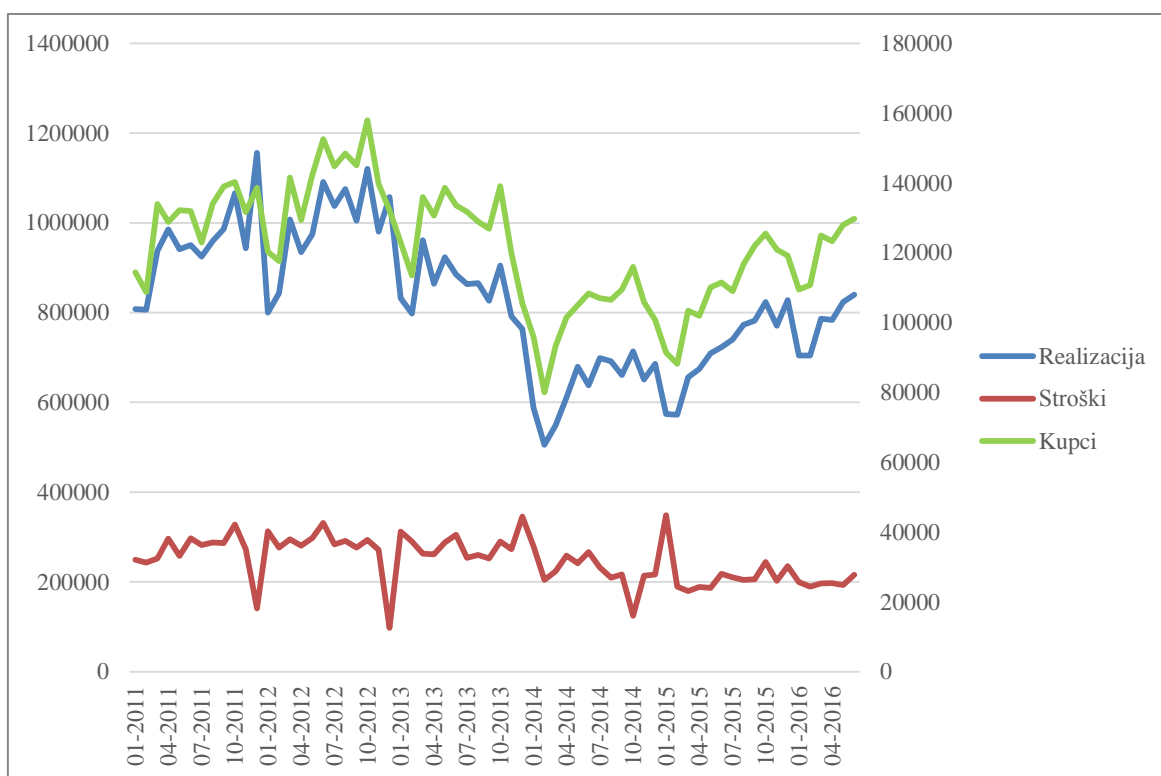
Vsak poskus pogajanja neposredno z dobavitelji je bil doslej neuspešen. Najboljša ponudba, ki jo je vodstvo podjetja uspelo izposlovati, je bil nadaljnji odjem blaga z avansnim plačilom. Glede na to, da podjetje posluje s približno 600.000 evri zaloge, je bilo to nemogoče financirati, saj podjetje, jasno, teh sredstev ni imelo.

Podjetje je uspelo zmanjšati stroške poslovanja za več kot 20 odstotkov. Zmanjševanje stroškov je bilo tako osnova načrta finančnega prestrukturiranja kot tudi jasen cilj vodstva podjetja, ki mu je bilo jasno, da s tako visokimi stroški poslovanja podjetja ne bodo uspeli obdržati nad vodo. Zato je temeljito zmanjševanje stroškov obsegalo vse oddelke poslovanja podjetja: optimizacija nabavnih poti, zmanjševanje števila zaposlenih, odprodaja vsega nepotrebnega premoženja, zmanjševanje marketinških stroškov, odpoved naročin vseh storitev, ki niso nujne za poslovanje, optimizacija kadrovske politike, optimizacija računovodskega sektorja ter optimizacija informacijske tehnologije.

Podjetje je hkrati s prehodom na franšizni sistem zavzelo tudi novo strategijo poslovanja, in sicer, trgu (kupcem) se bo preko svojih prodajnih enot skušalo predstaviti kot podjetje, integrirano v delovanje franšizorja. Tako je poskrbelo za enoten videz svojih prodajnih enot, ki je obsegal zunanjo ureditev, ureditev v sami poslovalnici, ureditev zaposlenih in, kar je najpomembneje, ponudbo blaga po enakih maloprodajnih cenah, kot ga ponuja franšizor, vključujoč vse akcije in ostale ugodnosti, ki jih franšizor ponuja v svojih prodajnih enotah.

Graf (spodaj) prikazuje poslovanje podjetja od začetka leta 2011 do meseca aprila 2016. Jasno je vidna ločnica v začetku leta 2013, ko podjetje ni več moglo plačevati svojih obveznosti dobaviteljem, zato le-ti niso več dostavljali blaga in so prihodki začeli padati, s popolnim kolapsom v začetku leta 2014 in počasno rastjo realizacije po uvedbi prisilne poravnave. Ponovna rast je, kar potrjujejo tudi številke, približno desetkrat počasnejša od padca, ali povedano drugače, kar je podjetje dvajset let gradilo, je v enem letu izgubilo in bo sedaj potrebovalo deset let, da ponovno prileze tja, kjer je nekdanj bilo. Na grafu je opazen tudi nenehen trend padanja stroškov poslovanja, brez katerega bi podjetje nemara že ugasnilo. Izstopajoč vrh v stroškovni krivulji v začetku leta 2015 je poračun davka na dodano vrednost. Še opomba, krivulja kupcev je postavljena na sekundarno os.

Slika 7: Poslovanje podjetja od leta 2011 do leta 2016, v evrih



Vir: interna dokumentacija podjetja.

Poslovni izid podjetja ni spodbuden, podjetje vsa leta od uvedbe prisilne poravnave beleži izgubo, v letu 2014 več kot 700.000 evrov in v letu 2015 več kot 500.000 evrov. Ob analizi poslovnega izida pridem do izračuna, da vsak realiziran milijon evrov podjetju prinese 242.000 evrov poslovnega rezultata, kar pomeni, da bi podjetje moralo svoje prihodke (ob nespremenjenih stroških) povečati za približno 2 milijona evrov ali za 25 odstotkov.

Poslovanje v letu 2016 je bolj spodbudno, saj kaže, da bo poslovni rezultat konec leta izkazoval minimalno izgubo. Podjetju je uspelo povečati prihodke od prodaje in trenutno posluje z indeksom 117 glede na lansko obdobje.

### 3.4 Sledenje načrtu finančnega prestrukturiranja

Načrt finančnega prestrukturiranja je bil nastavljen preveč ambiciozno glede na razmere, s katerimi se je podjetje takoj po uvedbi prisilne poravnave moralo soočiti. Če je podjetju uspelo uloviti načrt stroškovnega dela poslovanja, pa prihodki podjetja niso bili na načrtovani ravni.

Če je projekcija izkaza poslovnega izida predvidevala, da bodo prihodki podjetja v letu 2014 dosegli skoraj 10 milijonov evrov in v letu 2015 11,9 milijona evrov, je podjetje v letu 2014 doseglo le 73 odstotkov pričakovanih prihodkov, v letu 2015 pa 67 odstotkov predvidenih prihodkov.

Stroškovno je podjetje učinkovitejše od projekcije v načrtu finančne reorganizacije. Tako je bilo v letu 2014 predvidenih za 9,9 milijona evrov odhodkov, doseženih pa je bilo za 7,9 milijona evrov poslovnih odhodkov, kar je 79 odstotkov glede na načrt. V letu 2015 je bilo predvidenih za 10,9 milijona odhodkov, doseženih pa je bilo za 8,3 milijona evrov odhodkov, kar je 24 odstotkov manj od načrtovanega.

Podjetje torej tako na prihodkovni kot na odhodkovni ravni posluje pod načrtom in za njim zaostaja približno za petino, kar je kljub temu dovolj za tekoče pozitivno poslovanje, le akumulacije podjetje (še) ne dosega.

Podjetju je uspela reorganizacija nabavne, prodajne, marketinške in kadrovske službe. Prav tako je podjetju uspelo odprodati skoraj vso poslovno nepotrebno premično premoženje, ni pa mu uspelo prodati poslovno nepotrebni nepremičnin. Kljub velikim vloženim naporom na današnji dan ne kaže, da bi podjetje lahko pridobilo zanimanje potencialnega kupca za katero od svojih nepremičnin, čeprav je sprejelo sklep, da bo za potrebe poravnave dolga iz prisilne poravnave žrtvovalo tudi nepremičnino, v kateri sicer dosega dobiček. Ker odprodaja poslovnih prostorov ni uspela, je podjetje v dveh letih od pričetka prisilne poravnave do danes zaradi neugodnih obrestnih mer moralo poravnati stroške financiranja v višini 280.000 evrov.

Načrt finančnega prestrukturiranja predvideva tudi odpiranje novih poslovnih enot, kar je podjetju v letu 2015 uspelo – odprte so bile tri nove poslovne enote, ki so podjetju prinesle približno milijon evrov dodatnih prihodkov.

Zaradi premajhne akumulacije podjetje ne more investirati toliko, kot bi želelo in kot je predvideno v načrtu finančnega prestrukturiranja. Tudi širitev prodajne mreže zato ne poteka v skladu z načrtom.

### **3.5 Analiza dogajanja in prihodnost podjetja**

Podjetju je relativno hitro uspelo ponovno vzpostaviti rentabilno poslovanje, že po enem letu po uvedeni prisilni poravnavi je podjetje poslovalo z dobičkom iz poslovanja; v letu 2016 pričakuje rezultat EBITDA v višini 250.000 evrov. Tabela 4 kaže, da je podjetje na dobri poti okrevanja, saj podjetje iz leta v leto uspešno povečuje svoje prihodke, predvsem pa izpostavljam dejstvo, da ne vidim razloga, da se podjetje ne bi moglo uspešno vrniti na višino prihodkov iz poslovanja, ki jih je dosegalo pred uvedbo prisilne poravnave.

*Tabela 4: Letni prihodki podjetja v zadnjih desetih letih poslovanja, od leta 2007 do leta 2016, v evrih*

<b>Leto</b>	<b>Prihodki</b>
2007	14.426.774,62
2008	14.110.947,00

*Tabela 4: Letni prihodki podjetja v zadnjih desetih letih poslovanja, od leta 2007 do leta 2016, v evrih (nadaljevanje)*

2009	12.661.602,88
2010	11.881.879,24
2011	11.464.820,51
2012	11.926.733,38
2013	10.278.221,88
2014	7.672.902,31
2015	8.625.942,70
2016 (projekcija)	9.688.536,97

*Vir: interna dokumentacija podjetja.*

A obveznosti, ki ga čakajo, so ogromne. V letu 2017 po načrtu finančnega prestrukturiranja začnejo zapadati kreditne obveznosti, v letu 2018 pa bo zapadel še prvi obrok poplačila za navadne upnike. Za poplačilo obojih je potreben rezultat EBITDA v višini več kot 700.000 evrov letno, česar glede na trenutni trend rasti v letu 2017 in 2018 ne gre pričakovati. A glede na vse kazalce in glede na opravljeno analizo v magistrski nalogi sem prepričan, da obravnavano podjetje ima potencial, če bi si le lahko izborilo malo daljše okno priložnosti. Zato poslovodstvo razmišlja o nadaljnjih ukrepih, ki bi še izboljšali možnosti rešitve podjetja.

Če poslovanje podjetja primerjam z vsebino magistrske naloge, kjer sem odgovore prejel tudi od drugih podjetnikov, katerih podjetja so šla skozi postopek prisilne poravnave, ocenjujem, da v podjetju po uvedbi prisilne poravnave bistvene poslovne napake niso bile storjene, prav tako je bilo storjeno vse, da bi se lahko odprodalo premoženje, ki bi zadostovalo za poplačilo upnikov (tako zavarovanih kot navadnih). Če bi to uspelo, bi podjetje že danes poslovalo pozitivno, saj so prav stroški financiranja tisti, ki mu v tem trenutku onemogočajo hitrejše okrevanje.

Ocenjujem, da je podjetje v prisilno poravnavo stopilo nepripravljeno, brez (vnaprejšnjega) dogovora o nadaljnjem poslovanju z dobavitelji, brez načrta, kje si bo zagotovilo blago za nadaljnje poslovanje, in brez načrta, kje bo zagotovilo denar za financiranje obratnih sredstev. Res je, da poslovodstvo vendarle ni pričakovalo tako negativnega odziva na razglasitev prisilne poravnave, in ta poteza dobaviteljev je posledično dramatično zarezala v poslovanje podjetja, predvsem v kakovost storitve, ki je na tržišču samoumevna. Podjetje je utrpelo dolgotrajne posledice, tako težke, da je prav zaradi njih vprašljiva uspešnost poplačila obveznosti iz prisilne poravnave.

Glede na poslovne rezultate, predstavljene v prejšnjem poglavju, se bo podjetju najverjetneje uspelo rešiti, če bo v bližnji prihodnosti uspešno realizirana prodaja katerega od poslovnih objektov ali pa bo dosežen dogovor z banko o refinanciranju kredita z dolgoročnejšim dospeljem. To mora biti osnovni cilj posloводства.

Vodstvo podjetja je ključne napake za izvedbo uspešnega prisilnega prestrukturiranja in pri reševanju podjetja, gledano s trenutne perspektive, storilo že pred samo prisilno poravnavo; menim, da so bili odločilni zadnji meseci pred uvedbo prisilne poravnave. Podjetje bi se moralo za uvedbo prisilne poravnave odločiti že prej in ne šele, ko je bilo že čisto na kolenih in brez kakršnihkoli sredstev za poslovanje. Moralo bi si zagotoviti sredstva za takojšen ponovni zagon poslovanja. Kupci, še posebej v poslovalnicah, ki jih obiskujejo vsakodnevno, ne bi niti smeli opaziti težav podjetja, ne bi smeli biti nezadovoljni toliko časa (več kot šest mesecev). V tem času se nakupne navade in nakupne poti kupcev spremenijo, pri marsikom tudi za vselej.

Kaj bi bilo treba storiti drugače? Mnenja sem, da pri dobaviteljih podjetje ne bi moglo v nobenem primeru doseči poslovanja, kjer bi še naprej lahko nabavljalo z odlogom plačila. Poslovanja z vnaprejšnjim plačevanjem si ni moglo zagotoviti, saj je vsa sredstva porabilo za reševanje finančne krize že pred uvedbo postopka. To je seveda kontradiktorno, saj se vsak podjetnik skuša na vsak način izogniti uvedbi prisilne poravnave; delno, ker se je boji, saj je to vendarle nepredvidljiv postopek, ki lahko podjetnika pahne v stečaj, delno, ker prisilna poravnava ni poceni instrument za reševanje podjetja, delno, ker je postopek prisilne poravnave, v Sloveniji pa še posebej, obravnavan kot skrajno negativno, skorajda že kaznivo dejanje.

Vodstvo podjetja je pri pogajanjih za pridobitev novih finančnih sredstev neuspešno, prav tako dobavitelji (nekdanji partnerji in upniki) ne kažejo zanimanja za dogajanje v podjetju. Novo zadolževanje je trenutno onemogočeno, tudi za relativno majhen znesek. Od tega, ali bo ob predstavitvi polletnih rezultatov poslovnemu partnerju – franšizorju in bankam mnenje bolj pozitivno in bo poslovodstvu uspelo izposlovati vzdržne pogoje poslovanja, pa je odvisen obstoj družbe in njenih 70 zaposlenih.

## **SKLEP**

Prisilna poravnava v Sloveniji ima svoje pozitivne in negativne učinke. Prepričan sem, da je kateremu od podjetij, ki so zabredla v težave, s pomočjo prisilne poravnave uspelo obstati na nogah, in že zaradi tega dejstva menim, da je instrument prisilne poravnave potreben člen v slovenski insolvenčni zakonodaji. Za pripravo prisilne poravnave mora postati podjetnik tudi pravnik (kar običajno ni), saj je to pravno zelo zapleten in obsežen postopek; na prisilno poravnavo mora biti podjetnik temeljito pripravljen.

Podjetnik mora temeljito analizirati poslovanje v svojem podjetju, prepoznati mora napake, ki so privedle do težav in končno do insolvenčnega postopka. Oceniti mora, ali je te



napake mogoče odpraviti in predvideti, koliko bolje, uspešneje bo poslovalo podjetje po reorganizaciji.

Prav tako mora za uspešno izvedbo prisilne poravnave pripraviti dovolj finančnih sredstev, da bo postopke na sodišču lahko pravočasno poravnal, obenem pa mora že pred uvedbo postopka temeljito razmisliti, kako bo oskrboval svoje podjetje z zanj potrebnim blagom po uvedbi postopka. Ugotoviti mora, ali njegovi dobavitelji podpirajo nadaljnji obstoj njegovega podjetja in do katere mere – bodisi bodo podprli prisilno poravnavo ali bodo dobavljali blago po sistemu plačila na avans ali pa ga bodo še naprej kreditirali in mu omogočali nadaljnje poslovanje na valuto.

Seveda je z upnikove perspektive prisilna poravnava skrajno nepriljubljen postopek, saj se bo moral sprijazniti, da denarja, ki mu ga je dolžnik dolžan, v celoti ne bo nikoli prejel. Vendar mora daljnovidni upnik upoštevati prihodnji donos podjetja, ki ga bo pomagal rešiti, in se v tem primeru odločiti (ali pa ne) za popolno podporo.

Pri preverjanju raziskovalnih vprašanj, ki sem jih zastavil v uvodu, sem prišel do sklepov, ki jih opisujem v spodnjih odstavkih.

Prisilna poravnava je ob trenutnem stanju in ob trenutni zakonodaji v veliki večini primerov žal le sredstvo za podaljšanje agonije podjetja. Končna uspešnost prisilne poravnave, kar pomeni, da pride tudi do končnega poplačila obveznosti iz prisilne poravnave, je odvisna od primera do primera: če se dolžnik uspešno pripravi na proces prisilne poravnave že pred uvedbo postopka, se z upniki uspešno pogovori in dogovori o nadaljnjem sodelovanju, potem poveča možnosti za uspešno poplačilo – veliko več je namreč odvisno od poslovnega modela in uspešnosti podjetja v prihodnosti. V primeru, da pride do prekinitve poslovnega procesa, ker podjetje v težavah ne pride do dovolj sredstev za zagon, so možnosti uspeha omejene.

Poslovni partnerji predmetnega podjetja bi se morali osredotočiti na prihodnje poslovanje s podjetjem ter ga, če ocenjujejo, da bo to prineslo obojestransko poslovno korist v prihodnosti, aktivno podpreti. Kaže, da je prav od partnerjev podjetja najbolj odvisna končna uspešnost prisilne poravnave, saj so prav oni tisti, ki podjetju omogočijo, da se čim prej in s čim manj pretresa ponovno postavi na noge. Zagotovo je pristop, ko partnerji podjetja zahtevajo poplačilo, ne ponudijo pa sodelovanja, zgrešen in v takem primeru je nemogoče pričakovati uspešno poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave. V takem primeru je malodane bolje kar takoj začeti stečajni postopek.

Podjetje, ki v času prisilne poravnave ne najde zaveznikov oziroma strateških partnerjev, je obsojeno na stečaj. V veliki meri je ta ugotovitev povezana že s prejšnjim odstavkom. Podjetji iz raziskovalnega dela naloge, ki po uvedeni prisilni primerjavi delujeta na podobnem nivoju kot pred uvedbo postopka, sta uspeli najti strateškega partnerja, ki je podprl njuno delovanje. Dejstvo je, da zagona novega podjetja in zagona podjetja, kjer je vsa infrastruktura že postavljena, ni mogoče niti primerjati, kaj šele enačiti. Zagonski

kapital pri reanimaciji podjetja mora biti tako obsežen, da je omogočeno delovanje podjetja tudi po samem začetku, ko še ni vzpostavljena rentabilnost podjetja.

Na raziskovalno vprašanje, ali bi morale biti podjetje v težavah deležno državne pomoči, nisem uspel odgovoriti, saj nisem imel možnosti primerjave delovanja podjetja ob pomoči in brez nje, ker le-ta ne obstaja.

Ali bi podjetju, ki se je znašlo v težavah, v času med in po prisilni poravnavi, pomagalo, če bi bilo deležno boljših, ugodnejših (ali vsaj enakih) pogojev za poslovanje in ne še bolj zaostrenih ter praktično nekonkurenčnih pogojev, prav tako praktično ni bilo mogoče odgovoriti in v teoriji tak razplet ostaja neznanka, saj se nobeno podjetje po prisilni poravnavi ni moglo pohvaliti z enakimi (ali boljšimi) pogoji za poslovanje kot prej. Vsa podjetja, ki sem jih obravnaval v nalogi, so bila namreč deležna slabših pogojev poslovanja po uvedbi postopka, kar je bistveno otežilo njihovo vrnitev med ponovno funkcionalna podjetja. Odgovor na zadnje raziskovalno vprašanje je tako sicer logičen, vendar utopičen.

Stigmatizacija prisilne poravnave v Sloveniji je podjetnikom, ki so zabredli v težave, povzročila ogromno (nepotrebne) škode. Iz predpostavke, da je podjetje, ki se je znašlo v težavah, nekoč poslovalo rentabilno in je nemir v poslovanju povzročila anomalija, na katero podjetnik morda niti ni imel vpliva, izhaja, da bi podjetje ob ureditvi situacije moralo ponovno pozitivno poslovati. A nekaj (medijsko razvpitih) primerov v Sloveniji determinira pot večine ostalih procesov, ki se zaradi zategnjenosti sistema naposled ne končajo uspešno.

Podjetnik, ki je zabredel v težave, v Sloveniji ob prisilni poravnavi nima veliko manevrskega prostora. Praviloma je obsojen na odprodajo premoženja, ki ga mora prodati tako hitro, da navadno ne doseže pričakovane cene. Ker se ne more zadolžiti in ker se dobavitelji na prisilno poravnavo praviloma odzovejo s popolno izolacijo, ne more nikjer pridobiti prepotrebnih sredstev za ponovni zagon podjetja.

V ZDA, po njihovem modelu se po mojem mnenju vsaj v nekaterih pogledih zgleduje tudi slovenska insolvenčna zakonodaja, ima dolžnik boljše možnosti za rehabilitacijo podjetja. Glede na to, da mu je omogočeno zadolževanje in, kar je še pomembneje, da mu je omogočeno takojšnje poplačilo upnikov, ključnih za nadaljnje poslovanje, dolžnikovo podjetje običajno doživi bistveno manjšo škodo pri tekočem poslovanju.

Seveda je končno vse odvisno od upnikov. Le-ti morajo sprejeti dolžnikov predlog, se z njim strinjati in ga potrditi. Čudi, da vsi upniki, s katerimi sem se pogovarjal v okviru nastajanja te naloge, vneto zagovarjajo stališče, da je prisilna poravnava zgrešen postopek, a so kljub temu podprli vse prisilne poravnave, ki so jih predlagali njihovi dolžniki. Nadaljnje razmišljanje vodi po poti, ko upniki velikih podjetij, kjer je realizacija s problematičnimi dolžniki predstavljala komaj kakšen odstotek prihodkov njihovega podjetja, mačehovsko gledajo na ta podjetja, saj ne ogrožajo njihovega obstoja. Kako bi bilo v primeru, ko bi prisilno poravnavo razglasilo podjetje, ki predstavlja 25 odstotkov

njihovih prihodkov, lahko le ugibamo, vendar se bistveno večji interes in angažiranje dobaviteljev v trgovski branži kaže že pri (morda brezupnem) reševanju velikega slovenskega trgovca, ki že nekaj let koraka na meji med uspešnim in neuspešnim poslovanjem.

Dolžniki, katerih podjetja so se znašla v postopku prisilne poravnave, so prepuščeni sebi in svoji iznajdljivosti. Preostali poslovni svet jih praviloma dojema kot neuspešne, goljufive, nesposobne in pokvarjene. A velikokrat ni tako. Z razumevanjem in s podporo, ki bi je lahko bili deležni, bi prenekateremu dolžniku po vsej verjetnosti uspelo rešiti podjetje. A dolžnike negativna konotacija spremlja že skozi vso zgodovino, v Sloveniji svoje morda doda še geografsko območje, na katerem živimo.

Obravnavano podjetje je trenutno na prelomnici med uspehom in neuspehom. Obveznosti prisilne poravnave so Damoklejev meč, ki grozi, da bo spodrezal ves dosednji trud in uničil podjetje. Zagotovo so vsi podjetniki, ki so se morali sprijazniti s tem, da bo njihovo podjetje moralo uporabiti insolvenčni postopek, že s tem požrli grenko pilulo. Prav tako upam trditi, da so ti podjetniki v preteklosti delali poslovne napake, in v svojem raziskovanju nisem našel na primer, kjer je podjetje postalo ogroženo izključno zaradi zunanjih dejavnikov. Napak v preteklosti ne smejo ponavljati v sedanjosti, prisilna poravnava mora biti njihov (nov) vir znanja in poznavanja svojega podjetja.

Pričakovati je, da negativizem, povezan s prisilno poravnavo v Sloveniji, ne bo pojenjal in da ta postopek – tako v Sloveniji kot drugod – nikoli ne bo sprejet z odobravanjem. To govori zgodovina, malenkost pri potrditvi te teze pomaga tudi moja magistrska naloga. Oproščati je človeško, ni pa poslovno.

## LITERATURA IN VIRI

1. *A brief history of bankruptcy*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.bankruptcydata.com/Ch11History.htm>
2. *Affidavit of CFO filed in Chrysler Chapter 11*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.chapter11blog.com/chapter11/2009/04/affidavit-of-cfo-filed-in-chrysler-chapter-11.html>
3. Aivazian, V. A. & Zhou, S. (2012). Is Chapter 11 Efficient? *Financial management*, 41(1), 229–253.
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). *E-objave v postopkih zaradi insolventnosti v letih 2010 do 2015*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Uradne\\_objave/eObjave\\_v\\_postopkih\\_zaradi\\_insolventnosti/Arhiv#](http://www.ajpes.si/Uradne_objave/eObjave_v_postopkih_zaradi_insolventnosti/Arhiv#)
5. Altman, E. (1993). *Bankruptcy and distressed restructurings: Analytical issues and investment opportunities*. Homewood, Illinois: Business one Irwin.
6. Altman, E. I. & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. Hoboken, New Jersey: J. Wiley.
7. American Bankruptcy Institute. (2014). *2012–2014 Final report and recommendations*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu: <https://abiworld.app.box.com/s/vvirev5xv83aav14dp4h>
8. Andersen, T. J. & Winther Schröder, P. (2010). *Strategic risk management practice*. Cambridge: University press.
9. Andrašec, L. (2002). *Iz krize s prisilno poravnavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *Bankruptcy law – From ancient origins*. najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.duhaime.org/LegalResources/Bankruptcy/LawArticle-142/Bankruptcy-Law--From-Ancient-Origins.aspx>
11. Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
12. Bris, A., Welch, I. & Ning, Z. (2006). The costs of bankruptcy: Chapter 7 Liquidation versus Chapter 11 Reorganization. *Journal of Finance*, 61(3), 1253–1303.
13. *Chapter 11 – Bankruptcy basics*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics>
14. *Chapter 11 Process*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pluris.com/chapter-11-process>
15. Cepec, J. (2016a). *Ogledalo slovenskega insolvenčnega prava : pravno-empirična analiza učinkovitosti insolvenčnih postopkov nad gospodarskimi družbami v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Cepec, J. (2016b). *Anatomija korporacijskega insolvenčnega prava: Primerjalno-pravna in pravno-ekonomska analiza temeljev korporacijskega insolvenčnega prava*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Collier, P. M. (2009). *Fundamentals of risk management for accountants and managers*. Oxford: Elsevier.
18. Denis, D. K. & Rodgers, K. J. (2007). Chapter 11: Duration, Outcome and Post-reorganization performance. *Journal of financial & Quantitative Analysis*, 42(1), 101–118.
19. Dick, D. L. (2013) The Chapter 11 Efficiency Fallacy. *Brigham Young University Law Review*, 2013(4), 758–824.
20. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
21. Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management*, 5(1). Koper: Fakulteta za management.
22. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
23. Evans, J. & Koch, T. (2007) Surviving Chapter 11: Why small firms prefer supplier financing. *Journal of Economics & Finance*, 31(2), 186–206.
24. Gale Robežnik, S. & Kruhar Puc, R. (2005). *Reševanje insolventnih postopkov v praksi: Kako priti do svojega denarja od dolžnikov, ki so plačilno nesposobni, finančno poslovanje, prisilna poravnava, stečaj in likvidacija, tožbe po zakonu o finančnem poslovanju (ZFFP), tožbe po zakonu o gospodarskih družbah (ZGD), in druge tožbe zoper odgovorne osebe in njihovo premoženje, vzorci tožb, bogata sodna praksa*. Lesce: Legat.
25. *General motors corporation files for Chapter 11*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.chapter11blog.com/chapter11/2009/06/general-motors-corporation-files-for-chapter-11.html>
26. Hladnik, R. (2009). *Finančna reorganizacija podjetja s prisilno poravnavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Hotchkiss Shwalb, E. (1995). Postbankruptcy performance and management turnover. *Journal of finance*, L(1), 1–19.
28. Jones, S., & Hensher, D. A. (2008). *Advances in credit risk modelling and corporate bankruptcy prediction*. Cambridge: Cambridge University Press.
29. Kebrič, M. (1995). *Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija*. Ruše: AGA.
30. Kilpi, J. (2002). *The ethics of bankruptcy*. London: Routledge. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail/ZTAyMG13d19fNjgwNzFfX0FO0?sid=5ce34cf5-d17a-4eb2-9bbb-3f7cf14c1472@sessionmgr106&vid=4#AN=68071&db=e020mww>
31. King, L. P. & Collier, W. M. (1993). *Full text of the Bankruptcy code and rules*. New York : M.Bender: Linklaters & Paines.

32. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Kotnik, T. (2014, 8. april). Polomije prisilnih poravnav. *Finance*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8800163/Polomije-prisilnih-poravnav?metered=yes&sid=464725407>
34. Laughlin, K. & Wirz, M. (2010, 26. januar). Bankruptcy Rules Committee rethinks 2019 pricing disclosure amid HF panic attack. *Financial times*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/2/166ef296-0abb-11df-b35f-00144feabdc0.html#axzz47rshO0WD>
35. Mesarko, D. (2015). *Convenience stores trends*. AC Nielsen, interna elektronska predstavitev.
36. Miller, J. A. & Newlin, T. W. (1987). Managing a successful chapter 11 reorganization. *Management review*, 76(5), 35–40.
37. Norton, W. L. jr. & Norton, W. L. (2005). *Norton quick-reference pamphlet bankruptcy code and rules : bankruptcy code, related statutes, bankruptcy rules (with related civil procedure rules), federal rules of evidence*. Eagan, Minnesota: Thomson/West.
38. Pannen, K. (2007). *European insolvency regulation*. Berlin : De Gruyter. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?sid=07b038a4-5b84-48ce-8feb-2a13a8d6e2d7%40sessionmgr106&vid=0&hid=110&bdata=Jmxhbmc9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=558111&db=e020mww>
39. Plavšak, N., Prelič, S. & Bergant, Ž. (2000). *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Prijatelj Čad, E. (2009). *Finančno poslovanje, postopki zaradi insolventnosti (prisilna poravnava, stečaj) in prostovoljno prenehanje družbe z računovodskega in davčnega vidika*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
41. Puharič, K. (2001). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
42. Q & A: *New US bankruptcy protection laws*. Najdeno 19. maja 2016 na spletni strani <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4342900.stm>
43. Ratner, I., Stein, G. & Weitnauer, J. C. (2009). *Business valuation and bankruptcy*. Hoboken, New Jersey: J.Wiley.
44. Robežnik Gale, S. & Kruhar Puc, R. (2005). *Reševanje insolventnih postopkov v praksi*. Lesce: Legat.
45. Simoneti, M. (2014a). Prestrukturiranje podjetij s strani bank upnic: kako skupaj iz blokade? *Bančni vestnik*, 62(7/8), 9–17.
46. Simoneti, M. (2014b). Prestrukturiranje dolžnikov po spremembi insolvenčne zakonodaje. *Bančni vestnik*, 63(1/2), 13–17.
47. Simoneti, M. (2015). *Uporaba Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP (Prestrukturiranje podjetij)*. Ljubljana: Nebra.

48. Skeel, D.A. (2004). *Debt's dominion: a history of bankruptcy law in America*. Princeton, N. J. : Princeton University Press. Najdeno 19.maja 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?sid=d015aed4-00d7-4cb6-9128-75e8da4ffb50%40sessionmgr107&vid=0&hid=110&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=718027&db=e020mww>
49. Tavčar, I. M. (1991). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
50. *The American Bankruptcy Institute's Recommendations for Chapter 11 Reform*. (2015), najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.elliswinters.com/updates/the-american-bankruptcy-institute-s-recommendations-for-chapter-11-reform>
51. Volk, D. (2003). *Stečaj in prisilna poravnava: vse, kar morate vedeti o svojih pravicah in dolžnostih*. Maribor: DZS.
52. Volk, D. (2004). *Upniki v sodnih postopkih*. Ljubljana: Aletheia.
53. Warren, E & Westbrook, J. L. (2001). *The law of debtors and creditors: text, cases, and problems*. Gaithersburg: Aspen Law & Business.
54. Wessels, B. & Weijs, R. J. de. (2015). *International contributions to the reform of Chapter 11 U.S. Bankruptcy code*. The Hague, The Netherlands: Eleven international publishing. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail/ZTAyMG13d19fMTA1OTkwMV9fQU41?sid=5ce34cf5-d17a-4eb2-9bbb-3f7cf14c1472@sessionmgr106&vid=1#AN=1059901&db=e020mww>
55. Westbrook, J. L. (2010). *A global view of business insolvency systems*. Washington D.C. : Brill | Nijhoff. Najdeno 22. maja na spletnem naslovu: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?sid=b36ef373-b522-4def-8bb7-e67baec76812%40sessionmgr104&vid=0&hid=110&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=e020mww&AN=377224>
56. Wong, B., Partington, G., Stevenson, M. & Torbey, V. (2007). Surviving Chapter 11 Bankruptcies: duration and payoff? *Abacus*, 43(3), 363–387.
57. www.economist.com. (2002). The night of the killer zombies. *The Economist*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/1494270>
58. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). *Uradni list RS* št.62/2013.
59. *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) z novelo ZFPPIPP–F, uvodna pojasnila Nina Plavšak*. (2014). Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
60. Žižek, K. (2012). *Iz krize s prisilno poravnavo na primeru gradbenega podjetja v Mariboru*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
61. § 1-201. *General Definitions*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.law.cornell.edu/ucc/1/1-201#Insolvent>





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

<b>Priloga 1: Odgovori na vprašalnik za dolžnike .....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Odgovori na vprašalnik za upnike .....</b>	<b>15</b>



## 2 Priloga 1: Odgovori na vprašalnik za dolžnike

### Podjetje D1

- Kdaj ste v podjetju prvič opazili težave?

Že tri leta pred prisilno poravnavo so se začele pojavljati prve likvidnostne težave. Sprva so bile manjše, še obvladljive, a so nekontrolirano preraščale v vse večje probleme.

- Čemu pripisujete nastanek težav?

Predvsem so nas obremenjevali visoki stroški financiranja, hkrati pa nas je prizadela izguba kupca, od katerega smo bili poslovno odvisni. Danes vidim, da smo takrat v podjetju razpolagali s prenizko sposobnostjo hitrega prestrukturiranja in prilagajanja novim razmeram.

- Kako ste se lotili reševanja težav?

Z dogovarjanjem z vsemi upniki. Enostavno se nam je zdelo pošteno, da smo jim razložili situacijo. Moram reči, da so nas razumeli. Naj poudarim še, da poteka nabavna stran našega posla izključno s tujci.

- V kakšno oporo vam je bil bančni sistem?

V smislu, da nas ni blokiral in je sodeloval v postopkih. Ne vem, če je to ravno opora, a vsaj ni nagajanje.

- V kakšno oporo so vam bili dobavitelji?

V veliko večjo kot banke. Ves čas smo imeli zagotovljeno blago in prav zahvaljujoč temu smo se uspešno rešili. Kolikor vem, smo imeli veliko srečo. Tudi sami smo bili kot upnik udeleženi v prisilni poravnavi; predvsem zaradi lastne izkušnje nam ni padlo na pamet, da bi temu podjetju zaprli nabavni kanal.

- Koliko časa po težavah je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

V dveh mesecih po prijavi težav.

- Kakšni so bili pogoji prisilne poravnave in kakšen je bil rezultat glasovanja prisilne poravnave?

V prisilni poravnavi smo upnikom ponudili 20-odstotno plačilo v roku enega leta, in prosili za 80 odstotkov odpisa.

- Kakšni so bili parametri poslovanja po prisilni poravnavi (3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev)?

Glede na to, da smo bili nenehno preskrbljeni z blagom, se prisilna poravnava pri samem poslovanju ni poznala. Tudi izguba ključnega kupca, ki je bila tako nenadna, nas ni pahnila v životarjenje, če gledamo po tržni strani. Zato kupci niso čutili tega, da imamo težave. Poslovanje je ostalo na isti ravni, počasi se je dvigovalo.

- Kakšen odnos ste obdržali z bankami?

Plačujemo dolgove, ne dobimo nobenega financiranja.

- Kakšen odnos ste obdržali z dobavitelji?

Odličen, z vsemi.

- Ali se je to sčasoma spremenilo?

Ne.

- Ali ste se uspeli držati načrta finančnega prestrukturiranja? Če ne, zakaj ne?

Ne. Obseg prodaje in dobičkonosnost nista bila v skladu s finančnim načrtom, ker se še vedno nismo sposobni hitro odzvati in spremeniti načina dela.

- Kako so si dobavitelji predstavljali, da boste uspeli poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Ne vem, kako so si predstavljali, verjeli so nam in smo tudi plačali, kar smo obljubili. Ker so nam ponudili vso podporo, tudi ni moglo biti drugače.

- Kako uspešni ste bili pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Vse obveznosti smo plačali v roku.

- Ali podjetje danes še deluje?

Da, bolje kot kadarkoli prej.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Kot sem povedala, bolje.

- Katere ukrepe ste sprejeli oziroma katere ukrepe ste morali sprejeti, da podjetje še naprej uspešno posluje?

Spremenili smo način prodaje – razpršili smo tveganje. Odpoved ključnega kupca nas je takrat tako prizadela, da smo se odločili, da če je na tehtnici podvojitev prometa z enim dodatnim kupcem ali pa stabilno poslovanje, se bomo raje odločili za slednje.

- Ali ste bili zadovoljni s pomočjo državnih institucij med prisilno poravnavo?

Je ni bilo.

- Ali bi si želeli več pomoči, svetovanj?

Pravzaprav ne. Vse, kar je bilo potrebno, sem se naučila sama.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Da.

- Kaj bi spremenili?

Razvoj prodaje po izvedeni prisilni poravnavi.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Da.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za njegovo boljšo učinkovitost?

Višje zahteve za strokovno usposobljenost upraviteljev ter svetovalcev, ki pomagajo pri izvedbi. To, da jaz njih učim, kako se nekaj naredi, je namreč nedopustno.

## **Podjetje D2**

- Kdaj ste v podjetju prvič opazili težave?

Ko je bilo že prepozno. Približno štiri leta nazaj so se začele pojavljati prve likvidnostne težave. Te niso imele vzroka pri nas, temveč predvsem pri kupcih, ki so nam ostali dolžni za dobavljen material. Nekaj časa smo še držali korak s plačili, četudi jih sami nismo prejeli, a več kot dva meseca nismo zdržali.

- Čemu pripisujete nastanek težav?

Najbolj jih pripisujem krizi v gradbeništvu, ki je posledica gospodarske recesije. Znano je, da je prav gradbeništvu v Sloveniji utrpelo najhujši udarec, razen tega smo imeli to nesrečo, da smo poslovali tudi z – ne morem jim reči drugače – banditi. Plačilna sposobnost ne le, da se je poslabšala, na trenutke je sploh ni bilo!

- Kako ste se lotili reševanja težav?

Promet je padel naenkrat, zaloge nam je ostalo veliko, ničesar nismo mogli prodati. Tudi v maloprodaji, ki je tvorila znaten del realizacije, je promet zelo padel. Ker smo bili odvisni od drugih, velike možnosti reakcije, se mi zdi, niti nisem imel. Kadrovske smo se prilagodili, vendar smo tudi iz naslova odpravnin potegnili kratko.

- V kakšno oporo vam je bil bančni sistem?

Banke so pristale na reprogram, več pa ne. Čeprav sem imel možnost zavarovanja kredita s hipoteko, je bilo vse, kar je pomembno, denarni tok, ta pa se nam je v primerjavi z letom poprej bistveno zmanjšal. S prisilno poravnavo so se strinjali.

- V kakšno oporo so vam bili dobavitelji?

Dobavitelji so blago dobavljali, a izključno po predračunu. S prisilno poravnavo so se strinjali. V 20 letih smo vendarle ustvarili medsebojno zaupanje, vendar žal ne dovolj veliko, da bi jih lahko prepričali o ponovni vzpostavitvi poslovanja na valuto. Ker smo imeli omejeno količino denarja, smo lahko kupovali bistveno manj kot prej. Kljub dobremu odnosu smo bili zanje tako majhen igralec, da se niso preveč potrudili za reševanje, temveč so se držali ustaljenih smernic poslovanja s podjetjem v težavah.

- Koliko časa po težavah je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

Hitro, v manj kot letu dni.

- Kakšni so bili pogoji prisilne poravnave in kakšen je bil rezultat glasovanja prisilne poravnave?

Predlagali smo 50-odstotno poplačilo po štirih letih. Za prisilno poravnavo so glasovali vsi upniki.

- Kakšni so bili parametri poslovanja po prisilni poravnavi (3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev)?

Poslovali smo vedno slabše, saj kriza v gradbeništvu ni pojenjala. Prisilna poravnava je bila v tistem trenutku podaljšanje življenja, čeprav danes mislim, da je bila uvedba prisilne poravnave napačna odločitev.

Našemu podjetju so vsi ostali dolžni in mi smo bili samo člen v verigi, dolg smo prenesli naprej, do naših dobaviteljev. Kar se tiče maloprodaje, smo prav tako beležili velik padec prodaje. Če so včasih vsi prenavljali svoja stanovanja, danes popravljajo, kar je treba popraviti, in ne prenavljajo več v celoti. Gradnje novih objektov ni in tako je šlo zmeraj slabše.

- Kakšen odnos ste obdržali z bankami?

Ena od bank nas je dala na slabo banko, tako da smo tam kar takoj prekinili s kakršnimikoli odnosi. Druga banka, s katero smo poslovali, je pokazala razumevanje do neke mere, vendar se nismo mogli dogovoriti nič izven okvirjev, kjer bi tudi po predčasnem plačilu lahko dosegli boljše plačilne pogoje. Imam občutek, da so bolj kot na to, da bi lahko rešili naš posel, gledali na to, da imajo sami papirnato pokrite hrbte in jim šefi ne bodo mogli ničesar očitati.

- Kakšen odnos ste obdržali z dobavitelji?



Korekten, vendar smo z vsemi prešli na avansno poslovanje. Bili smo premajhni zanje in za kak konkretnjši posel ni bilo priložnosti. Mislim, da so nas praktično vsi že takoj odpisali, niso se sekirali, kaj bo z nami in z njihovim dolgom. Če danes pomislim, koliko so uspeli z nami zaslužiti, jim ta denar, ki smo jim ga ostali dolžni, ni prav veliko pomenil. Žalostno pa je, da so nas v tem pogledu pustili same, v smislu, naj se rešimo sami ali pač ne.

- Ali se je to sčasoma spremenilo?

Ne, žal ne. Zaradi obsega poslovanja, ki je šlo zmeraj na slabše, to niti ni bilo možno.

- Ali ste se uspeli držati načrta finančnega prestrukturiranja? Če ne, zakaj ne?

Ne. Isti razlogi, tudi po prisilni poravnavi se promet ni dvignil, kar ni bilo odvisno od nas. Hočem reči, da dokler smo poslovali in so prihajala redna plačila, smo lahko plačevali naprej. Noben izvajalec ni čutil tega, da bi mi imeli težave, nasprotno, posel je bil tako utečen, da smo nabavljali, prodajali naprej, obenem pa dovolj zaslužili za naš obstoj in razvoj. Načrt finančnega prestrukturiranja ni bil nastavljen preveč optimistično, saj smo predvideli enak obseg poslovanja kot v preteklem letu. Problem je bil, ker v gradbeništvu ni bilo več niti toliko posla, da bi lahko dosegali tak promet, kot smo si ga zastavili.

- Kako so si dobavitelji predstavljali, da boste uspeli poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Niso se preveč ubadali s tem. Dali so nas na stranski tir in nam z veseljem kaj prodali, če smo vnaprej nakazali denar.

- Kako uspešni ste bili pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Rok poplačila še ni dospel, vendar je jasno, da ne bo šlo. Morali bomo iti v stečaj.

- Ali podjetje danes še deluje?

Da.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Ne, bistveno slabše.

- Katere ukrepe ste sprejeli oziroma katere ukrepe ste morali sprejeti, da podjetje še naprej uspešno posluje?

Premalo ukrepov sem sprejel predvsem pri kadrovske politiki. Če sem iskren, nisem imel srca odpuščati ljudi, s katerimi smo postavili to podjetje. Nisem mogel pogledati samo nase in reči, da moram najprej poskrbeti zase, saj sem se čutil odgovornega tudi za svoje zaposlene. Šele ko sem sprevidel, da tako ne bo šlo, sem začel ukrepati tudi na tem

področju, vendar prepozno. Ljudje, ki stojijo v salonu, ne prodajo nič in tudi ne zaslužijo nič. Plačo pa jim je treba vseeno nakazati.

- Ali ste bili zadovoljni s pomočjo državnih institucij med prisilno poravnavo?

Nismo je bili deležni, ne vem, da sploh obstaja!

- Ali bi si želeli več pomoči, svetovanj?

Če bi, bi bilo verjetno bolje. A državi bi moralo biti najprej v interesu, da tudi podjetja, ki se znajdejo v težavah, obstanejo. Ni vrag, da ne bi ponovno vzpostavili pozitivnega poslovanja, če nam je to uspevalo prej, in to več kot dvajset let!

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Ne bi, raje bi se odločil za stečaj. Danes je zgodba enaka, kot če bi se že v začetku odločil za stečaj. Če bi bil vedež, ne bi bil revež, to, kar danes sem. V sanacijo sem vložil ogromno svojega pošteno prisluženega denarja, a žal ni uspelo. Nikoli nisem nehal verjeti, da mi bo podjetje uspelo rešiti, in tudi, ko sem imel kupca (iz tujine), ki mi je praktično ponudil izstopno strategije zame, saj bi prevzel vse dolgove, se za ta korak nisem odločil. Sanacija se je izkazala za vrečo brez dna. Dober denar sem metal za rešitev slabega denarja. Sam bi lahko morda kadrovske napravil korenite spremembe, predvsem bi moral pomladiti kader in v naš salon privabiti mlade zasebne kupce.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Zadeva sicer funkcionira, dobro je ponuditi podjetju možnost, da se reši. A z mojega vidika je vse rop. Vsi tisti, ki so z vsemi »žavbami namazani«, so uspeli rešiti svoje imetje, meni to ni uspelo. Sicer drugih postopkov nisem spremljal in o uspešnosti prisilne poravnave na splošno težko kaj komentiram.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za njegovo boljšo učinkovitost?

Težko kaj povem. Ko ste omenili, da bi lahko izkoristil strokovno pomoč s strani države, se mi je to zdelo smiselno. Predvsem mislim, da so neuspešne prisilne poravnave – kjer ne pride do poplačila – rezultat tega, da se zdrava podjetja, s katerimi je poslovanje prej potekalo dobro, ogradijo od podjetij v težavah, še več, bojijo se jih kot hudič križa. Menim, da bi moralo biti podjetjem v prisilni poravnavi omogočeno priti do financiranja, saj vsak lastnik, če govorimo o zasebnih podjetjih, na svoje podjetje gleda kot na svojega otroka in bi storil vse, da bi ga rešil. Takega lastnika podjetja, ki bi dal svojo firmo v prisilno poravnavo, hkrati pa imel na računu dovolj denarja za njegovo rešitev in ponovni zagon, ne boste našli, jamčim.

## **Podjetje D3**

- Kdaj ste v podjetju prvič opazili težave?

Kolikor mi je znano, v začetku leta 2012.

- Čemu pripisujete nastanek težav?

Precej je k temu prispeval razkorak med nabavnimi in prodajnimi plačilnimi roki, združna lastnina (lastnik je bil sočasno dobavitelj), ne nazadnje pa tudi nezadostna vlaganja v razvoj v preteklosti ter zadolževanje za nepotrebno poslovno lastnino.

- Kako ste se lotili reševanja težav?

Popolne štartne slike nimam, je pa v zadnji fazi šlo predvsem za »rezanje« stroškov na vseh nivojih, dogovore z bankami glede podaljševanja odplačil kreditov, tudi dezinvestiranje, kjer je to le bilo mogoče, vse za sanacijo takratnih obveznosti do dobaviteljev. Opravili smo še optimizacije transporta in ostalih (pretežno) zunanjih storitev, zmanjševanje števila delavcev na »mehek« način, združevanje služb, opuščanje nerentabilnih poslov (v mislih imam predvsem kupce s slabšo plačilno disciplino ter projekte, ki so imeli momentalno nerentabilnost, bi pa z vlaganjem srednjeročno pomenili konkurenčno prednost), v zadnji fazi pa tudi idejo po opustitvi ene od dejavnosti, ki je »zažirala« celotno podjetje. Žal sredstev za ta manever ni bilo.

- V kakšno oporo vam je bil bančni sistem?

Banke niso imele več posluha za reševanje našega podjetja. V poznejši fazi je matična banka prenesla terjatve na DUTB. Se je pa vključila, ko nam je bila odobrena državna pomoč.

- V kakšno oporo so vam bili dobavitelji?

Ustvarila sta se dva pola: določeni so popolnoma ustavili dobave, vršili (razumljivo) pritiske po takojšnji poravnavi dolga, grozili in izvedli so pritiske z vpletanjem medijev in celo vlagali kazenske ovadbe; na drugi strani pa so bili dobavitelji, ki so sprejeli neobhodno dejstvo in nadaljevali sodelovanje – izključno na avansno plačilo.

Pozneje so slednji ponudili valute – pretežno dobavitelji, ki so v zasebni lasti, najhitreje tuji, domači dobavitelji pa (še danes) ne.

- Koliko časa po težavah je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

S tem podatkom ne razpolagam, je pa konec leta 2012 bila ugotovljena insolvenca, skladno s takrat veljavno zakonodajo.

Prve blokade na naš transakcijski račun so se sicer začele že dober mesec pred tem datumom.

- Kakšni so bili pogoji prisilne poravnave in kakšen je bil rezultat glasovanja prisilne poravnave?

Odplačilo 50 odstotkov obveznosti do upnikov (banke niso vštete, saj so bile izločitveni upnik) v 4 letih. 30 odstotkov te polovice v dveh letih, preostalih 70 odstotkov od polovice pa v štirih letih.

- Kakšni so bili parametri poslovanja po prisilni poravnavi (3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev)?

Lahko povem, da je bila prisilna poravnava izglasovana konec novembra 2012, pravnomočna pa je postala v drugi polovici leta 2013. Mi smo uspeli že februarja 2013 ustvariti pozitiven rezultat EBITDA. Nato pa je sledil nov »udarec«, ko smo bili deležni neupravičene afere v tujini, ki je ponovno ogrozila obstoj podjetja, isti mesec pa je bilo prekinjeno tudi najemno razmerje za eno od dejavnosti, kjer so skladno z najemno pogodbo delali tudi naši delavci, in tako smo čez noč morali prevzeti okoli 52 delavcev, ki niso imeli dela.

S pridobitvijo državne pomoči oktobra ali novembra istega leta smo končno lahko nadaljevali pod manj zaostrenimi pogoji.

- Kakšen odnos ste obdržali z bankami?

Pravzaprav ni spremembe, morda bi bil najboljši izraz, da so banke zadržane.

- Kakšen odnos ste obdržali z dobavitelji?

V relaciji z dobavitelji smo danes zadovoljni. Predvsem tuji dobavitelji so nas presenetili, hitro se je ponovno ustvarilo zaupanje in z njimi uspešno poslujemo. Več težav smo imeli z domačimi dobavitelji, saj je klima v Sloveniji taka, kot je. A tudi tu nam je nekako uspelo vzpostaviti normalen nivo poslovanja.

- Ali se je to sčasoma spremenilo?

Relacije z dobavitelji se samo še krepijo.

Ali ste se uspeli držati načrta finančnega prestrukturiranja? Če ne, zakaj ne?

Prvi obrok smo uspeli poravnati, vendar mislim, da je tukaj na mestu, da povem, da je naše podjetje leta in leta (neuspešno) iskalo investitorja oziroma strateškega partnerja, ki bi prinesel nov, svež kapital, kar je bilo zaradi odločitev v preteklosti – dogodkov poskusa privatizacije, nezainteresiranosti lastnikov – neizbežno. To, da smo v pravem trenutku uspeli pridobiti novega lastnika, ki bo konsolidiral podjetje, nas je rešilo.

- Kako so si dobavitelji predstavljali, da boste uspeli poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Tega odgovora vam ne bi znala podati, mislim pa, da se ga da razbrati iz zgornjih vrstic.

- Kako uspešni ste bili pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Kot rečeno, prvi del obveznosti smo uspeli poravnati. Verjamem, da nam bo uspelo poravnati tudi drugega in bomo postali eno redkih podjetij v Sloveniji, ki se mu bo uspelo izviti iz primeža dolgov s pomočjo prisilne poravnave, ali bolje rečeno, uspelo se mu bo izviti iz primeža prisilne poravnave.

- Ali podjetje danes še deluje?

Ponosni smo, da smo danes še tukaj in da se je izkazalo, da ima podjetje resnično velik potencial.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

V primerjavi z nekaj leti pred uvedbo prisilne poravnave vsekakor.

- Katere ukrepe ste sprejeli oziroma katere ukrepe ste morali sprejeti, da podjetje še naprej uspešno posluje?

Poleg vsega že napisanega bi vam podala odgovor še s komercialnega vidika: predvsem ohranjamo skrb na nabavni strani v smislu strateške nabave, podaljševanja roka plačil, vzdrževanja minimalnih zalog in ne nazadnje doseganja ugodnih cen.

Na prodajni strani usmerjamo vse aktivnosti h kupcem, ki lahko vzdržujejo plačilno disciplino, in gradimo na produktih z višjo dodano vrednostjo. Skrb nad stroški in nenehno iskanje optimizacij je konstantno.

- Ali ste bili zadovoljni s pomočjo državnih institucij med prisilno poravnavo?

Da. Sama osebno sem hvaležna, čeprav so mi mnogi znali povedati, da se v tujini to ne izvaja pod navedbo državna pomoč, ampak se temu reče državna spodbuda, predvsem pa do nje pride prej, bolj pravočasno.

- Ali bi si želeli več pomoči, svetovanj?

Ne. Sama ne verjamem v svetovanje zunanjih svetovalcev, saj je vsako podjetje specifično; sem mnenja, da samo predani, kompetentni zaposleni skupaj z lastniki lahko ugotovijo problematiko v podjetju in temu ustrezno ukrepajo.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Nisem odločala jaz, sicer pa je moj odgovor da. Razumljivo pa je, da pregovor, da smo po vojni vsi generali, ni iz trte izvit. Danes je veliko lažje pogledati nazaj in modrovati, katere odločitve, ki so bile sprejete, so bile pravilne in katere bi morale biti drugačne. V tistem trenutku, ko so se te odločitve dejansko sprejemale, pa so bile na takrat znana dejstva in po moji presoji absolutno pravilne, velikokrat pa tudi edine možne.

- Kaj bi spremenili?

Če idealiziram, bi seveda predvsem preprečila, da bi do takšne situacije sploh prišlo. In to je dejansko bilo možno še par let pred uvedbo prisilne poravnave, če bi takratni lastniki razumeli, kaj se lahko zgodi (in se je naposled tudi zgodilo), in temu primerno sodelovali.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Težko komentiram, saj to ni moje specialno področje. Glede na to, da nam je omogočil nov začetek, in to podjetju z več kot stoletno tradicijo, menim, da ja. Kolikor sem lahko opazovala pri našem primeru in kolikor sem seznanjena s potekom drugih primerov, pa lahko povem, da pri tem procesu prostora za napake ni. Ostanesh sam in vse je odvisno od tebe. Dobesedno, saj po uvedbi prisilne poravnave noben dobavitelj ne bo prevzel nase niti kančka tveganja. Ne morem reči, da mi je to povsem razumljivo, saj tudi sama pristanem na to, da poslujemo s podjetji, ki so ali pa so bila v postopku prisilne poravnave. Je pa res, da je vprašljivo, ali bi enako razmišljala, če se s tem ne bi srečala iz oči v oči.

### **Vprašalnik za dolžnike – obravnavano podjetje**

- Kdaj ste v podjetju prvič opazili težave?

Podjetje je največ prihodkov doseglo leta 2006. Odtlej so prihodki rahlo padali, vendar smo se v podjetju uspeli uspešno in pravočasno prilagajati. Resne težave so se začele leta 2009, ko smo z zgrešeno investicijo zabredli v finančne težave, ki pa bi bile, ocenjujem, prehodnega značaja ob le malo večjem razumevanju banke, s katero smo takrat (in še danes) sodelovali. Ko so se težave v naslednjih letih še poglobljale, smo jih skušali sanirati, kolikor je bilo v naši moči, vendar sem danes prepričan o tem, kar sem tedaj slutil, in sicer, da smo bili dober partner, dokler smo obveznosti redno (včasih tudi pred valuto) poravnali, ko pa smo sami potrebovali nekaj posluha, pa je marsikdo, sploh večji dobavitelji, ki so morali zagovarjati svoja dejanja pred lastniki, našo prošnjo preslišal. Vrh težav je prišel proti koncu leta 2013, veliko dobaviteljev se je odločilo za ustavitev dobave blaga, v hišo so druga za drugo prihajale izvršbe in normalno poslovanje praktično ni bilo več mogoče.

- Čemu pripisujete nastanek težav?

Težko bi se opredelil samo za en vzrok. Zagotovo je bistven del težav prinesla po naključju tri mesece prepozno končana investicija. Leta 2008 smo namreč investirali v izgradnjo poslovno-stanovanjskega objekta, ki je bil dokončan tri mesece po začetku gospodarske krize. Spominjam se, da so se pogoji za odobritev kredita tedaj tako zaostri, da si ga je bilo nemogoče izposlovati – v primerjavi z letom prej je bila razlika kot dan in noč. Zaostrovanje konkurence in nezmožnost sledenja velikim trgovcem pri marketinških aktivnostih, kjer so v borbi za deleže – hote ali nehote – pomendrali tudi tistih nekaj malih trgovcev, ki so tedaj še obstajali, lahko tudi ocenim za ključen faktor. Glede na našo majhnost in glede na neskončno ponavljanje o najcenejših in najugodnejših smo bili v percepciji kupcev enostavno premajhni, da bi lahko zdržali ta konkurenčni pritisk. Pa

dolgo ni bilo tako, saj smo nekdanj sloveli kot najcenejši trgovec v regiji. Izpostavil bi še en vzrok, ta pa je verjetno človeške narave: v poslovnem svetu je po nastanku krize zavladata nepopisna panika. V trenutku se je bilo treba držati vseh plačilnih rokov, kar je bilo seveda – če je podjetje prej zamujalo denimo 14 dni – nemogoče vzpostaviti v enem mesecu.

- Kako ste se lotili reševanja težav?

Predvsem s pogajanjem in s pojasnjevanjem. Skušali smo pozitivno komunicirati z vsemi dobavitelji, jih umiriti. Seveda smo tudi v podjetju opravili nekaj sprememb, vse ne najbolj nujno potrebne stroške smo nemudoma sklestili na nič, prav tako smo se v upravi dogovorili, da bomo stisnili zobe in smo število zaposlenih v upravi zmanjšali za dvajset odstotkov. Ogromno smo vložili v oglaševanje in trend poslovanja smo leta 2012 v primerjavi z letom 2011 celo uspeli obrniti navzgor. Žal so nas pritiski banke dotolkli.

- V kakšno oporo vam je bil bančni sistem?

Najprej mi pride na misel beseda: v nikakršno. To seveda ni čisto res, v kritičnih trenutkih smo se uspeli dogovoriti za reprogram in moratorij kreditov, vendar je bil dogovor dosežen na rovaš izjemno dobrega ponujenega zavarovanja. Danes ocenjujem, da je banka že takrat razpolagala z vsemi mogočimi scenariji in se odločila za tistega, kjer je uživala popolno zaščito. Paradoksalno je, da dandanes vsak bančnik najprej preveri EBITDA, ki ga doseže podjetje, prosilec za kredit. Takrat, ko se je naše podjetje znašlo v krizi, EBITDA ni bil pomemben. Čeprav ni bil zanemarljivo majhen, še leta 2011 smo dosegli več kot 800.000 evrov EBITDA, a kaj, ko je banka zahtevala letno vračilo kreditov v višini preko enega milijona evrov po pogodbi, ki je ni želela prilagoditi.

- V kakšno oporo so vam bili dobavitelji?

Pred uvedbo prisilne poravnave v večjo kot banke. Predvsem so pokazali več razumevanja, več tolerance. Ali jih je gnal kak drug motiv – morda doseganje indeksov prodaje – tega ne vem. Vem pa, da so se zavedali, da skozi prodajo našemu podjetju zaslužijo del svoje plače. Dobavitelji niso več kazali razumevanja, ko se je dolg do njih začel nesorazmerno hitro povečevati, to pa zato, ker enostavno nismo videli druge rešitve kot te, da bančne obveznosti spoštujemo tako, da povečujemo zadolženost pri dobaviteljih. Še danes sem prepričan, da bi se s kakovostnim reprogramom, prilagojenim našim zmožnostim poplačevanja, izognili prisilni poravnavi. Če smo v trenutku, ko smo dosegali 800.000 evrov EBITDA, imeli dolg do bank v višini 3 milijonov evrov, se da s takim poslovnim rezultatom v desetih letih brez problema vse poplačati. Banka je pač (preko trupel) želela imeti ves dolg poplačan v treh letih.

- Koliko časa po težavah je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

Prisilna poravnava je bila uvedena v začetku leta 2014. To pomeni, da smo se s težavami, ki so se dramatično zaostriale šele v letu 2013, soočali štiri leta.

- Kakšni so bili pogoji prisilne poravnave in kakšen je bil rezultat glasovanja prisilne poravnave?

V prisilni poravnavi smo ponudili 50-odstotno poplačilo dolga, brezobrestno, za navadne upnike, in sicer v petih letih, ter 100-odstotno poplačilo dolga za zavarovane upnike v petih letih. Rezultat glasovanja je bil uspešen, za potrditev prisilne poravnave smo zbrali preko 77 odstotkov glasov.

- Kakšni so bili parametri poslovanja po prisilni poravnavi (3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev)?

Slabi. Vsi dobavitelji so nam zaprli vrata in če se ne bi uspeli dogovoriti z novim strateškim partnerjem, bi bil nad podjetjem že zdavnaj uveden stečaj. Tri mesece po uvedeni prisilni poravnavi je realizacija padla za približno 40 odstotkov. Devet mesecev pozneje se je začelo vzpostavljati kolikor toliko vzdržno stanje, danes, po osemnajstih mesecih, podjetje posluje tekoče rentabilno.

- Kakšen odnos ste obdržali z bankami?

Ne prav dober, tudi v banki, s katero opravimo veliko večino poslovanja, se je namreč zamenjal lastnik in hkrati z njim so bili na vodilne položaje postavljeni novi ljudje. Imajo razumevanje za naše težave, ne morem pa reči, da so nam (doslej) kakorkoli priskočili na pomoč. Pri zaprosilu za 150.000 evrov premostitvenega kredita smo denimo prejeli negativen odgovor.

- Kakšen odnos ste obdržali z dobavitelji?

Danes sodelujemo s petimi dobavitelji od dvestotih, s katerimi smo sodelovali pred prisilno poravnavo. Res je, da je danes naša strategija poslovanja oziroma njenega nabavnega dela povsem drugačna, pa vendar naj za primer povem, da nas je predstavnik vsakega od teh 200 dobaviteljev na sedežu podjetja pred našimi težavami obiskal vsaj enkrat mesečno. Od začetka prisilne poravnave ni bilo na obisk skoraj nobenega. Kar je zanimivo, saj (preko posrednika, franšizodajalca) še vedno nabavljamo in prodajamo blago, katerega distributer so.

- Ali se je to sčasoma spremenilo?

Zaenkrat ne. Dokler ne bomo pripravljeni na sodelovanje z avansnim plačilom, se verjetno niti ne bo.

- Ali ste se uspeli držati načrta finančnega prestrukturiranja? Če ne, zakaj ne?

Ne, doslej v celoti ne. Naš načrt finančnega prestrukturiranja je bil nastavljen veliko preveč ambiciozno glede na okoliščine, s katerimi smo se srečali že prvi dan po tem, ko je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava. Naj razložim karseda na kratko: trgovina z živili mora biti polna, mora biti založena. Standard, ki ga narekujejo vseslovenski trgovci, je



takšen, da mora biti na zalogi vse, kar si kupec zaželi. To pomeni, da si noben trgovec ne more privoščiti, da mu zmanjka kak ključen izdelek, denimo njegova priljubljena kava ali pijača ali, na kar so kupci še najbolj občutljivi, znamka cigaret. Če kupec zelenega ne dobi prvič, se bo vrnil, če se to zgodi dvakrat, bo jezen, tretjega ali četrtega poskusa pa več ne bo. Kjerkoli v večjih slovenskih mestih je največ petsto metrov oddaljena naslednja (praviloma konkurenčna) trgovina. In obisk trgovine, kjer ne dobi zelenega, je zanj izguba časa.

Z nami po sistemu plačila na valuto po uvedbi prisilne poravnave ni želel sodelovati noben dobavitelj. Da bi kakovostno zapolnili naše prodajne police, bi potrebovali približno 500.000 evrov. To pa je že četrtnina zneska, ki so ga upniki prijavili v prisilni poravnavi! Če bi imeli 500.000 evrov, bi jih seveda že prej porabili za poplačilo upnikov, da bi se izognili prisilni poravnavi! Nismo jih imeli pripravljenih za to, da bomo po uvedbi prisilne poravnave lahko s temi istimi dobavitelji poslovali po principu plačila na avans. Če sem malo zloben, je bila to morda naša strateška napaka, nepripravljenost.

- Kako so si dobavitelji predstavljali, da boste uspeli poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Pravzaprav ne vem. Ne razumem tega razmišljanja. Dolga leta smo sloveli kot pošteno podjetje in, konec koncev, kot poštena družina. Seveda tak postopek pusti posledice v razmišljanju, vendar, tako kot je v življenju, je tudi v poslu – brez nič ni nič. Ne vem, kako so si dobavitelji obetali poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave, če pa nam niso ponudili nadaljnjega sodelovanja.

- Kako uspešni ste bili pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Z našim postopkom še nismo tako daleč, da bi lahko podal odgovor na to vprašanje.

- Ali podjetje danes še deluje?

Deluje. Bolje kot lani in predlani, a slabše kot pred uvedbo prisilne poravnave.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Niti približno tako dobro in niti približno tako dobičkonosno.

- Katere ukrepe ste sprejeli oziroma katere ukrepe ste morali sprejeti, da podjetje še naprej uspešno posluje?

Ogromno smo postorili na področju stroškov. Le-te smo z reorganizacijo uspeli znižati za skoraj 30 odstotkov. Že pred uvedbo prisilne poravnave smo se znebili vseh nepotrebnih stroškov, pozneje pa smo lahko z menjavo strategije pri nabavi število ljudi, ki so delali v upravi podjetja, zmanjšali za kar 60 odstotkov. Seveda je tudi razlika v ceni, ki jo dosegamo sedaj, nižja. Prav tako smo nekako zagotovili potrebna sredstva za prenovo in posodobitev prodajnih prostorov. Veliko smo postorili pri komunikaciji s kupci, veliko

napora smo vložili v to, da je bilo vsakemu kupcu, ki redno zahaja k nam in ga naše prodajalke poznajo, jasno, kaj lahko v prihodnje pričakuje od našega podjetja in od njegove trgovine.

- Ali ste bili zadovoljni s pomočjo državnih institucij med prisilno poravnavo?

Ne. Saj ni bilo nobene pomoči razen upravitelja, ki pa je bil, to moram povedati, korekten, strokoven in proaktiven.

- Ali bi si želeli več pomoči, svetovanj?

V trenutku, ko se znajdeš v na videz brezizhodnem položaju, je vsaka strokovna pomoč, v to sem prepričan, dobrodošla. Če bi bilo na razpolago kakovostno brezplačno svetovanje, ki bi bilo v interesu države (saj bi le-ta obdržala pri življenju več podjetij), upnikov (ker bi se povečala verjetnost poplačila) in dolžnika (saj bi obstajala večja verjetnost okrevanja podjetja), naše podjetje ne bi imelo izdatka v višini več kot 40.000 evrov za razne svetovalne in pravne pisarne.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake? Kaj bi spremenili?

Proti banki bi nastopil bolj brezkompromisno. Vsekakor bi vztrajal pri tem, da ne pustim, da izčrpavajo moje podjetje. Če želijo imeti poplačilo, bi bil dandanašnji pripravljen tvegati tudi z grožnjo s stečajem. Za prisilno poravnavo bi se odločil prej.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Menim, da je za poštenega vodjo koristen instrument, vendar z veliko pomanjkljivostmi. Ocenjujem, da je poslovanje danes, po uvedeni prisilni poravnavi, veliko težje, kot je bilo pred njo.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za njegovo boljšo učinkovitost?

Menim, da bi bilo nujno treba spremeniti to, da bi imelo podjetje, nad katerim je uvedena prisilna poravnava, možnost zadolžitve za potrebe obratnih sredstev. Nobeno podjetje ne bo razglasilo prisilne poravnave, če bo v vrhunski kondiciji. Če pa ni v vrhunski kondiciji, ali še slabše, če je v takem stanju, da ne uspe tekoče poravnati vseh obveznosti, pa ni nobene možnosti, da si bo zagotovilo sredstva za ponoven zagon posla. Z velikostjo posla, s tem merim na potrebo denarja, potrebnega za obratna sredstva, je ta problem le še potenciran.

### 3 Priloga 2: Odgovori na vprašalnik za upnike

#### Podjetje U1

- Kdaj ste v podjetju, s katerim ste sodelovali in se je pozneje poslužilo prisilne poravnave, prvič opazili težave?

Prvi znak je bilo zamujanje s plačili. Ko se je rok plačil podaljševal in podaljševal ter kljub dogovorom in sestankom nič dogovorjenega ni bilo realiziranega, smo se skušali odzvati po sodni poti, vendar je bilo prepozno.

- Čemu pripisujete nastanek težav?

Izpostavil bi štiri glavne težave, s katerimi se je to podjetje ubadalo:

- splošno stanje na trgu – upad posla,
- napačne odločitve vodstva,
- verižna problematika neplačevanja,
- blokada bank pri financiranju.

Menim, da so to tudi bolj ali manj klasične težave podjetij, ki zapadejo v likvidnostne težave.

- Ali ste pomagali pri reševanju težav? Kako?

Praviloma smo, na začetku smo privolili v podaljšanje plačilnega roka in povišali limit poslovanja, hkrati pa smo postavili nove omejitve, tako da smo vzpostavili naslednji red plačevanja: za 150 enot plačila je kupec dobil 100 enot materiala, s 50 enotami pa se je poravnaval zapadli dolg.

- Ali ste imeli svoje terjatve zavarovane? Kako?

Žal smo svoje terjatve začeli zavarovati šele od leta 2011, in sicer z zavarovalnico Coface.

Sistem, za katerega smo se dogovorili, je bil nastavljen po načelu 80 / 20 ter diskrecijska vrednost: 80 odstotkov prihodkov ustvarimo z 20 odstotki kupcev. Dogovorili smo se za postavitev limitov, 80-odstotno poplačilo, zavarovane terjatvene vrednosti med 750 in 5.000 evri. Diskrecija: 70-odstotno poplačilo. Vezano na zgodovino poslovanja s temi podjetji smo zavarovanje za tiste, s katerimi smo že imeli zgodovino poslovanja, vzpostavili brez posebnega preverjanja, vsi novi kupci pa so morali prestati preverjanje limitov.

- Koliko časa po tem, ko ste opazili težave, je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

Kdaj se je podjetje začelo ubadati s težavami, ne vem natančno, mi smo poslabšanje kakovosti poslovanja opazili slabi dve leti, preden je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava.

- Kako ste glasovali? Zakaj?

Praviloma (imeli smo namreč več primerov prisilne poravnave) smo se odločili za glasovanje ZA prisilno poravnavo, in sicer predvsem zaradi predhodnega vedenja o poskusih reševanja problematike.

- Kakšni so bili parametri poslovanja podjetja po prisilni poravnavi z vašim podjetjem (3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev)?

Vsa podjetja v prisilni poravnavi smo obravnavali enako, in sicer smo sestavili lestvico glede na mesece poslovanja, ki so pretekli od prisilne poravnave:

- prve tri mesece: avansno plačilo,
- po šestih mesecih: vzpostavitev limita in plačevanje na valuto (30 dni),
- po devetih mesecih: enaki pogoji z možnostjo povečanja limita,
- po osemnajstih mesecih: valuto smo v primeru dobrega odnosa s stranko podaljšali na 60 dni,
- po treh letih: v primeru dobrega partnerskega odnosa smo valuto podaljšali na 90 dni.

- Kakšen odnos ste obdržali s tem podjetjem?

Če je kupec (partner) spoštoval dogovor, nismo imeli razloga, da tudi odnos z njim ne bi bil dober; nekajkrat se je zgodilo, da nam je popolnoma uspelo vzpostaviti medsebojno zaupanje in je bil odnos še boljši.

- Ali se je to sčasoma spremenilo? Zakaj? Zakaj ne?

Praviloma se po dveh letih pojavi, ali bolje rečeno opogumi, konkurenca, ki ni sodelovala v prisilni poravnavi, zato je ne veže neposredna škoda, ki je bila našemu podjetju vendarle povzročena, zato je možno, da se »pozabi«  
kak dogovor. Tako se je kupec oziral po boljših pogojih in ponovno je bil vzpostavljen sistem proste prodaje, ni bilo več zaščite poslovanja z našim podjetjem.

- Kako ste si kot dobavitelj predstavljali, da bo podjetje uspelo poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Zavedam se, da je podjetjem, ki se znajdejo v prisilni poravnavi, težko ponovno vzpostaviti normalno poslovanje, zlasti vprašanje kratkoročne likvidnosti je tisto, s katerim se ta podjetja najpogosteje soočajo.

- Kako uspešno je bilo podjetje pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Ker smo bili večinoma udeleženi v prisilnih poravnava z 20-odstotnim poplačilom in z rokom poplačila pet let, smo iz tega naslova večinoma dobili poplačane vse zneske, ki so bili obljubljeni. Nekaj podjetjem ni uspelo in nad njimi je bil začet stečajni postopek, kjer pa nismo prejeli poplačila.

- Ali to podjetje danes še deluje?

Podjetja, ki so poplačala prisilno poravnavo, še danes poslujejo.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Na tem mestu je zelo pomembna časovna determinanta; če primerjamo današnje poslovanje s tistim pred krizo, so bila podjetja takrat večinoma uspešnejša. Danes imajo manj zaposlenih in praviloma dosegajo tudi boljši količnik EBITDA na zaposlenega.

- Katere ukrepe ste sprejeli v vašem podjetju, da to podjetje še naprej uspešno posluje?

Menim, da je bilo dovolj to, da smo s podjetjem po prijavljeni prisilni poravnavi sploh sodelovali. Ne morem izpostavljati našega podjetja zato, da bi pomagal drugim.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Da, tudi danes bi se odločil za enako postopanje.

- Kaj bi spremenili?

Če bi bilo možno zavrteti čas nazaj, bi seveda vzpostavil zavarovanje vseh terjatev prej. Tudi ob prvih znakih zamujanja s plačili bi se danes odzval prej, vzpostavil bi limit in zgoraj omenjeni sistem 150 enot.

- Ali ste imeli izkušnje z več podjetji, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava?

Da, s kar triindvajsetimi.

- Koliko odstotkov realizacije vašega podjetja je predstavljal partner (so predstavljali partnerji), nad katerim(i) je bila uvedena prisilna poravnava?

Tega danes natančno več ne vem.

- Ali je to zamajalo obstoj vašega podjetja?

Da, zagotovo. Tudi sami smo se seveda posledično soočili z likvidnostnimi težavami, vendar smo na srečo imeli dovolj razpršeno mrežo kupcev, da nismo bili nikoli odvisni samo od enega velikega odjemalca.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen?

To je zelo kompleksno vprašanje in odgovor, ki ga lahko podam, je da in ne.

Ne predvsem zato, ker je sistem prisilne poravnave nemalokrat namensko izrabljen za podaljševanje agonije podjetja, zagotovo se nad temi podjetji vrši premalo nadzora in včasih je že od daleč vidno, da podjetje ne bo preživel. Prav tako sem opazil, da sodišča in upravitelji niso (in tudi ne morejo biti) kvalificirani za poseganje v vodenje podjetja.

Za da bi se odločil iz dveh veliko bolj praktičnih razlogov; prvič, ker je prisilna poravnava dejansko rešila nekaj podjetij, s katerimi še danes sodelujemo, in zato, ker prisilna poravnava podjetjem omogoči, da se »prečistijo«, da pogledajo sama sebi v obraz in vzpostavijo vzdržno poslovanje.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za boljšo učinkovitost prisilne poravnave?

Menim, da je tudi sedaj, ko je poplačilo, ki mora biti izvršeno v prisilni poravnavi, povišano na 50 odstotkov, le-to premajhen odstotek. Sam sem zagovornik višjega, vsaj 70-odstotnega poplačila, če je potrebno, tudi v daljšem časovnem obdobju, predvsem pa bi morala biti vzpostavljena večja zaščita dobaviteljev, ki so vključeni v prisilno poravnavo, najraje bi videl, da so upniki vključeni v vodenje ali pa vsaj v pregled vodenja podjetja, tudi če se ne odločijo za konverzijo dolga v lastniški delež.

## **Podjetje U2**

- Kdaj ste v podjetju, s katerim ste sodelovali in se je pozneje poslužilo prisilne poravnave, prvič opazili resnejše težave?

Prve težave smo začeli opazovati, ko se je s strani tega kupca začelo zamujanje s plačili. Opazili smo tudi odpoved sodelovanja nekaterih drugih dobaviteljev.

- Čemu pripisujete nastanek težav v tem podjetju?

Menim, da je podjetje najbolj dotolklo neekonomično poslovanje, posredno pa tudi neposlovno črpanje denarja iz podjetja.

- Ali ste pomagali pri reševanju težav? Kako?

Prisluhnili smo težavam in zaupali v nov model poslovanja.

- Ali ste imeli svoje terjatve zavarovane? Kako?

Ne.

- Koliko časa po tem, ko ste opazili težave, je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

Ne vem čisto natančno, ocenjujem, da morda 6 mesecev.

- Kako ste glasovali? Zakaj?

Za, ker smo zaupali programu načrta finančnega prestrukturiranja, ki nam ga je predstavil dolžnik.

- Kakšni so bili parametri poslovanja tega podjetja z vašim podjetjem, in sicer takoj po prisilni poravnavi ter nato 3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev po prisilni poravnavi?

Slabi, a so se počasi izboljševali. Podjetje, ki ga imam v mislih, danes dosega približno 70 odstotkov realizacije iz časov pred prisilno poravnavo, z nami pa približno 60 odstotkov realizacije v primerjavi z obdobjem pred prisilno poravnavo.

- Kakšen odnos ste obdržali s tem podjetjem?

Obdržali smo korekten poslovni odnos z določeno mero nezaupanja.

- Ali se je to sčasoma spremenilo? Zakaj? Zakaj ne?

Malce se je spremenilo na bolje, ocenjujem, vendar previdnost pri poslovanju s tem podjetjem ostaja.

- Kako ste si kot dobavitelj predstavljali, da bo podjetje uspelo poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Z doslednim spoštovanjem in realizacijo predstavljenega modela.

- Kako uspešno je bilo podjetje pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

Podjetju dolg iz prisilne poravnave šele zapade.

- Ali to podjetje danes še deluje?

Da.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Podjetje deluje bolj uspešno.

- Katere ukrepe ste sprejeli v vašem podjetju, da to podjetje še naprej uspešno posluje?

Podjetju smo omogočili dostavo izdelkov ob avansnem plačilu.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Pri pojavu prvih težav bi ukrepali drugače. Po prisilni poravnavi pa bi ravnali enako.

- Kaj bi spremenili?

Vsekakor bi vzpostavili zavarovanje za vse kupce, kar imamo urejeno danes.

- S koliko podjetji, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava, ste imeli izkušnje?

Z več podjetji, natančno ne morem povedati.

- Koliko odstotkov realizacije vašega podjetja je predstavljal partner (so predstavljali partnerji), nad katerim(i) je bila uvedena prisilna poravnava?

Ti kupci so predstavljali globoko pod 1 odstotek naše skupne realizacije.

- Ali je to zamajalo obstoj vašega podjetja?

Ne.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Ne.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za njegovo boljšo učinkovitost, za boljšo zaščito ali boljši izkoristek upnikov?

Instrument prisilne poravnave je po mojem mnenju »uzakonjena kraja«. Zagotovo se z njim ne strinjam. Za podjetja, ki zaidejo v poslovne težave, bi morale:

- ob dobrem programu pomagati banke,
- dolgovi podjetja preiti na slabo banko,
- predvsem pa bi morale drugače obravnavati lastnike oziroma vodstvene delavce, ki so podjetje pripeljali v težave.

### **Podjetje U3**

- Kdaj ste v podjetju, s katerim ste sodelovali in se je pozneje poslužilo prisilne poravnave, prvič opazili resnejše težave?

Prve težave smo začeli v povprečju opazati šele 6 mesecev pred postopkom. Največkrat se je pojavila dodatna zamuda pri plačevanju obveznosti, ki je samo še naraščala.

- Čemu pripisujete nastanek težav v tem podjetju?

Odhodki v podjetju so se povečali nad prihodki, to je očitno. Natančnih vzrokov sicer ne poznam, vendar bi skoraj za vsa podjetja upal trditi, da so vodstveni delavci sprejemali napačne poslovne odločitve, kar je zagotovo v veliki meri botrovalo težavam.

- Ali ste pomagali pri reševanju težav? Kako?

Smo, odločili smo se za podaljševanje odloga plačila.

- Ali ste imeli svoje terjatve zavarovane? Kako?

Terjatve smo sicer imeli zavarovane, vendar s slabimi zavarovalnimi instrumenti – največkrat z menico, ki pa se je izkazala za neuspešen instrument v tem primeru, saj so



imela podjetja izpraznjene račune. V določenih primerih smo želeli bančno garancijo, a te podjetje žal ni bilo sposobno pridobiti.

- Koliko časa po tem, ko ste opazili težave, je bila nad podjetjem uvedena prisilna poravnava?

Že po šestih mesecih je bila v večini primerov nad podjetjem sprejeta prisilna poravnava.

- Kako ste glasovali? Zakaj?

Glasovali smo za potrditev prisilne poravnave. S tem smo podjetju pomagali, da nad njim ni bil uveden stečajni postopek. Tako smo si v večini primerov zagotovili vsaj minimalni znesek poplačila nastalih terjatev.

- Kakšni so bili parametri poslovanja tega podjetja z vašim podjetjem, in sicer takoj po prisilni poravnavi ter nato 3 mesece, 9 mesecev, 18 mesecev in 36 mesecev po prisilni poravnavi?

Z vsemi podjetji v prisilni poravnavi smo prenehali s poslovanjem.

- Kakšen odnos ste obdržali s tem podjetjem?

Iz zgoraj navedenega razloga s temi podjetji nismo obdržali nobenega poslovnega odnosa.

- Ali se je to sčasoma spremenilo? Zakaj? Zakaj ne?

Ne, ni se spremenilo. Predvsem zaradi nezaupanja v podjetje in vodstvo podjetja nismo bili več pripravljeni sodelovati z njimi.

- Kako ste si kot dobavitelj predstavljali, da bo podjetje uspelo poplačati obveznosti iz prisilne poravnave?

Predvidevali smo (in v nekaj primerih celo uspešno ugotovili), da bo podjetje v težavah uspelo s prodajo nepremičnin v postopku prisilne poravnave in bo s tem zagotovljeno poplačilo upnikov.

- Kako uspešno je bilo podjetje pri poplačilu obveznosti iz prisilne poravnave?

V skladu s sklepom o prisilni poravnavi, v primeru, da je podjetje uspelo sanirati svoje poslovanje v času prisilne poravnave. V določenih primerih se je zgodil stečaj podjetja.

- Ali to podjetje danes še deluje?

Nekatera da, nekatera več ne.

- Ali deluje enako uspešno kot pred uvedbo prisilne poravnave?

Ne, po mojem vedenju nobeno podjetje, ki je bilo v postopku prisilne poravnave, danes ne posluje tako uspešno. Pri tem mislim na podjetja, s katerimi smo sami poslovno sodelovali.

- Katere ukrepe ste sprejeli v vašem podjetju, da to podjetje še naprej uspešno posluje?

Nobeni ukrepov nismo sprejeli. Od podjetja v težavah smo se distancirali.

- Ali bi se danes v takratnih razmerah še enkrat odločili za enake korake?

Da.

- Kaj bi spremenili?

V postopku prisilne poravnave ne moremo nič več vplivati na poslovne dogodke v drugih, torej dolžniških podjetjih. Situacija se lahko rešuje le, če se negativni trendi zaznajo dovolj zgodaj. Četudi smo bili kdaj član upniškega odbora, to ni prav nič pomagalo k boljši rešitvi nastale situacije.

- S koliko podjetji, nad katerimi je bila uvedena prisilna poravnava, ste imeli izkušnje?

Takih podjetij je bilo nad trideset.

- Koliko odstotkov realizacije vašega podjetja je predstavljal partner (so predstavljali partnerji), nad katerim(i) je bila uvedena prisilna poravnava?

Ne morem se opredeliti; del dogodkov je tudi poslovna skrivnost.

- Ali je to zamajalo obstoj vašega podjetja?

Ni.

- Ali menite, da je instrument prisilne poravnane dobro zastavljen instrument?

Ne, mislim, da ne.

- Kakšne spremembe bi morale biti uvedene za njegovo boljšo učinkovitost, za boljšo zaščito ali boljši izkoristek upnikov?

Sam sem za ukinitvev prisilne poravnave, saj ne prinaša dobrih rezultatov. Sem za takojšnji stečaj podjetja ter popolno sanacijo in poplačilo upnikov. Politika mojega podjetja je v tem primeru manj rigorozna od mojega osebnega pogleda.