UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

MATEJ FABJAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

KAKO REŠITI PODJETJE IZ KRIZE: PRIMER PODJETJA ALFA

Ljubljana, oktober 2004

MATEJ FABJAN

IZJAVA

Študent Matej Fabjan izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.10.2004 Podpis:

_____

KAZALO

1. UVOD 1

1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN 1
1.2. CILJI IN HIPOTEZE 1
1.3. METODE DELA 2
1.4. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA 2

2. PODJETJE V KRIZI 3

2.1. RAZLIČNE DEFINICIJE KRIZE PODJETJA 3
2.2. SIMPTOMI KRIZE V PODJETJU 4
2.3. VZROKI KRIZE V PODJETJU 5
2.4. KORISTI IN STROŠKI FINANČNE KRIZE 5

3. REŠEVANJE PODJETJA IZ KRIZE 6

3.1. POGLEDI NA REŠEVANJE KRIZE V LITERATURI 6
3.2. ELEMENTI STRATEGIJE REŠEVANJA IZ KRIZE 9
3.2.1. Zamenjava managementa 9
3.2.2. Dosledna centralizacija finančnega nadzora 10
3.2.3. Finančno prestrukturiranje virov sredstev 11
3.2.4. Odprodaja sredstev – dezinvestiranje 12
3.2.4.1. Prodaja posamezne poslovne enote kot celote 13
3.2.4.2. Prodaja osnovnih sredstev 13
3.2.4.3. Zmanjšanje obratnih sredstev 13
3.2.5. Izboljšano trženje 15
3.2.5.1. Sprememba cen. 16
3.2.5.2. Spoznavanje "dobrih" proizvodov in "dobrih" kupcev 17
3.2.5.3. Spremembe v tržnem okolju 18
3.2.5.4. Racionalizacija spleta proizvodov 18
3.2.6. Znižanje stroškov 18
3.2.7. Nova proizvodno tržna strategija 20
3.2.7.1. Kratkotrajno preživetje podjetja 20
3.2.7.2. Popolna rešitev iz krize 20
3.2.8. Spremembe organizacijske strukture, decentralizacija 21
3.2.9. Investiranje, rast z nakupi podjetij 22
3.3. FAZE V REŠEVANJU PODJETJA IZ KRIZE 22
3.3.1. Analizična faza 22
3.3.2. Faza izrednega stanja 22
3.3.3. Faza strateških sprememb 22
3.4. DEJAVNIKI ODLOČITVE O REŠEVANJU PODJETJA 25
3.5 DEJAVNIKI IZBIRE ELEMENTOV STRATEGIJE REŠEVANJA IZ KRIZE 28
3.5.1. Vzroki za nastanek krize v podjetju 22
3.5.2. Resnost oziroma težavnost krize 22
3.5.3. Stališča lastnikov ter ostalih, ki so s krizo v podjetju povezani 29
3.5.4. Doseganje strategije podjetja 30
3.5.5. Značilnosti okolja oziroma značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje 30

3.5.6. Značilnosti strukturnega razmerja med prodajno ceno in stroški v podjetju .. 31

4. ALTERNATIVE ZA REŠEVANJE PODJETJA 31

4.1. FINANČNO PRESTRUKTURIRANJE POSLOVANJA PODJETJA 31
4.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro med izvensodnim prestrukturiranjem v okviru postopka prisilne poravnave 32
4.1.2. Prisilna poravnava 33
4.1.3. Konverzija dolga v lastniške deleže 38
4.2. POVEČANJE OSNOVNEGA KAPITALA Z VLOŽKI 40
4.3. USTANOVITEV HČERINSKIH PODJETIJ 40
4.4. STEČAJ PODJETIJ 42
4.4.1. Stečajni postopek 42
4.4.2. Prodaja dolžnika kot pravne osebe 45
4.4.3. Prisilna poravnava v stečaju 45

5. REŠEVANJE KRIZE V PODJETJU ALFA 46

5.1. RAZVOJ PODJETJA ALFA IN TEŽAVE V POSLOVANJU 46
5.1.1. Ekonomski položaj podjetja Alfa v letu 2003 46
5.1.2. Simptomi in vzroki krize podjetja 48
5.2. FINANČNA REORGANIZACIJA V PODJETJU ALFA 51
5.2.1. Pregled obveznosti do upnikov 51
5.2.2. Predlog razvrstitve upnikov v razrede ter pregled učinkov prisilne por. 52
5.2.3. Pregled letnih obveznosti dolžnika do upnikov po prisilni poravnavi. 53
5.2.4. Sedanja in predvidena lastniška struktura 54
5.3. DRUGI UKREPI ZA REŠITEV KRIZE 55
5.3.1. Politika in strategija trženja 55
5.3.2. Sprememba kadrovske politike 58
5.3.3. Racionalizacije tehnološkega postopka 59
5.3.4. Doseganje planirane letne proizvodnje 59
5.3.5. Dezinvestiranje 60
5.4. OCENE UČINKOV PROGRAMA REŠEVANJA 61
5.5. ANALIZA PRIMERNOSTI IN URESNIČLJIVOSTI PROGRAMA REŠEVANJA 62

6. SKLEP 65

LITERATURA 69

VIRI 70

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika1: Grafični prikaz vplivanja ukrepov za znižanje stroškov na nižje stroške in večjo produktivnost preko vmesnih dejavnikov 19
Slika 2: Faze reševanja podjetja iz krize 25
Slika 3: Grafični prikaz delitve podjetij glede na možnost rešitve iz krize 28
Slika 4: Grafični prikaz letnih obveznosti dolžnika 54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na možnost rešitve podjetja iz finančne krize 27
Tabela 2: Povezave med vzroki za nastanek krize in elementi strategije reševanja podjetja iz krize 29
Tabela 3: Pregled simptomov krize v podjetju Alfa 48
Tabela 4: Pregled ločitvenih obveznosti podjetja Alfa 52
Tabela 5: Pregled učinkov prisilne poravnave, po razredih 53
Tabela 6: Pregled sedanje in predvidene lastniške strukture (po potrjeni prisilni poravnavi) . 55
Tabela 7: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti tržnega položaja podjetja Alfa 57
Tabela 8: Primerjava obstoječega stanja s ciljno strukturo delovnih mest 60
Tabela 9: Predvideno dezinvestiranje 61
Tabela 10: Prikaz primernosti in uresničljivosti programa reševanja 63

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN

V tržnem gospodarstvu je cilj vsakega podjetja njegov obstoj, napredek in dobiček, ki oboje omogoča. Problem podjetij predstavlja dejstvo, da je potrebno proizvode proizvesti kvalitetno in jih tudi z dobičkom prodati. Zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo morajo slovenska podjetja nastopati na zahtevnejših trgih, kar je poseben izziv in marsikatero podjetje se lahko zaradi zunanjih pritiskov znajde v krizi.

Področje proučevanja v specialističnem delu so podjetja v krizi in aktivnosti, ki jih v podjetjih izvajajo za rešitev krize. S krizo podjetja je mišljena predvsem finančna kriza, ki se izraža v nelikvidnosti oziroma insolventnosti in/ali v prezadolženosti podjetja in je posledica krize na področju trženja, razvoja, proizvodnje, kadrov. Zato tudi rešitev zahteva globlje strukturne spremembe v poslovanju. Finančna kriza je torej le simptom globljih težav. Strokovno gre pri reševanju iz takšne situacije za "preobrat" v poslovanju.

Za uspešno reševanje je pomembno, da prepoznamo in priznamo krizo v čim zgodnejšem stadiju, saj je v veliki meri prav od tega odvisna stopnja verjetnosti za uspešno rešitev podjetja. Natančno moramo razlikovati med pojavnimi oblikami krizne situacije, to je simptomi krize, ter med globljimi vzroki za krizo v podjetju. Podrobno odkrivanje vzrokov krize in njihova analiza je izredno pomembna faza za pravilno definiranje nadaljnjih faz reševanja krizne situacije, predvsem za pravilno izbiro strategij, ki morajo izhajati iz prepoznanih vzrokov, ter nadaljnje uresničevanje teh strategij.

V gospodarstvu je vselej del podjetij v krizni situaciji, del podjetij prehaja v krizno situacijo, nekaj pa je takih podjetij, ki so se iz krizne situacije že rešila. Ob tem moram poudariti, da se del podjetij, ki so zašla v krizo, iz nje ne reši in v teh primerih največkrat pride do prisilne poravnave, stečajev, likvidacij ali prodaje teh podjetij. Dosedanje izkušnje so nedvomno pokazale, da je stopnja uspešnosti reševanja podjetij iz krizne situacije odvisna od hitrosti njenega prepoznavanja in strateških načrtov za preobrate v poslovanju. Seveda je stopnja uspešnosti reševanja podjetij iz krize odvisna še od mnogih drugih dejavnikov, od katerih je najpomembnejši kvaliteten management za izvedbo preobrata.

Vprašanje uspešnosti »zdravljenja« podjetij je izredno pomembno za podjetja sama, za njihove različne interesne skupine: lastnike, managerje, zaposlene, upnike, kupce, dobavitelje ter za ožje in širše okolje, v katerem takšno podjetje deluje. Vprašanje uspešnosti zdravljenja posameznih podjetij ali hitre preusmeritve resursov v druge uporabe je pomembno tudi za zdravje celotnega narodnega gospodarstva.

1.2. CILJI IN HIPOTEZE

Temeljni cilj te naloge je analiza finančnega položaja v podjetju Alfa, predvsem s stališča zadolženosti in plačilne sposobnosti ter predstavitev možnih rešitev v okviru sodnega postopka prisilne poravnave za izhod iz krize, ki bi bil najugodnejši za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja.

V specialističnem delu poizkušam preveriti sledeče teze:

T1: Podjetje deluje že 40 let. V njem so pretirano prisotne navade in načela iz prejšnjega družbeno-ekonomskega sistema. Posledica tega je finančna kriza, ki se odraža v prezadolženosti in insolventnosti podjetja.

T2: Finančno prestrukturiranje virov sredstev je nujen sestavni del strategije reševanja podjetja Alfa iz krize.

T3: Panoga ima možnost konkurenčnega poslovanja, program podjetja je perspektiven, zato je smiselno izvesti sanacijo, da bo podjetje Alfa srednjeročno sposobno ustvarjati dobiček.

1.3. METODE DELA

Specialistično delo je z metodološkega vidika razdeljeno na dva dela: teoretični in empirični del. V prvem delu na podlagi strokovne literature v svetu in v Sloveniji postavimo konceptualni okvir za reševanje te problematike in opredelimo zakonske okvire za izvajanje postopkov reševanja podjetja iz krize.

V drugem delu uporabimo ta okvir za preučitev reševanja konkretnega podjetja, ki ga zaradi varovanja poslovnih skrivnosti imenujemo podjetje Alfa. Na podlagi osebnega poznavanja situacije v podjetju Alfa, dokumentacije o poslovanju in finančnih podatkov oblikujemo načrt finančne reorganizacije in ocenimo možnosti obstoja in razvoja podjetja po izvedbi finančne reorganizacije ter drugih ukrepov za izboljšanje poslovanja.

1.4. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

V uvodnem delu sem zbral teoretske poglede različnih avtorjev doma in v tujini. V nadaljevanju opredeljujem vzroke in simptome podjetij v krizi ter prikazujem možne aktivnosti, ki jih management podjetja izpelje v času najhujše finančne krize z namenom zagotovitve preživetja. To so aktivnosti, ki v čim krajšem roku "ustavijo krvavenje" in nato zagotovijo pritok novih finančnih sredstev oziroma zmanjšanje ali odložitev odtokov finančnih sredstev. Sem spadajo predvsem stroga ter centralizirana finančna kontrola, dezinvestiranje in finančno prestrukturiranje virov sredstev. V podjetjih, ki so v finančni krizi, je hitrost uveljavljanja aktivnosti za rešitev iz krize zelo pomembna, zato je management vedno v časovni stiski, čemur je specialističnem delu namenjen poseben poudarek. Temu sledi predstavitev alternativ za reševanje podjetja, med njimi so najpogostejše: finančno prestrukturiranje dolžniških virov sredstev s pomočjo izvensodnega prestrukturiranja, prisilne poravnave in/ali konverzije dolga v lastniške deleže ali povečanje osnovnega kapitala z vložki.

Ključni del naloge je analiza podjetja Alfa ter predstavitev ekonomskega načrta družbe. Z analizo je ugotovljena prezadolženost in podkapitaliziranost podjetja. V dani situaciji je edina možna rešitev finančna sanacija preko uvedbe postopka prisilne poravnave in v nadaljevanju celovito prestrukturiranje poslovanja na programskem, tržnem in kadrovskem področju. Družba je izgubo trga bivših jugoslovanskih republik nadomestila s prodorom na zahodnoevropski trg in se uveljavila kot mednarodno priznano podjetje. Leži v osrčju surovinskega zaledja in ima s tem velik pomen za plasma surovin in izdelkov iz tega območja.

Hkrati je edino večje podjetje v občini in v kraju, kjer se nahaja, in strateški partner za realizacijo in uspešno delovanje pilotnega projekta Daljinsko ogrevanje celotnega kraja z bio maso.

Načrt finančne sanacije temelji na uspešni izvedbi postopka prisilne poravnave, ki ostaja edina možna alternativa poslovanja pod obstoječo firmo in je nujna za nadaljnjo poslovno sposobnost družbe. Izhodišča izračunov finančne sanacije bodo: dokapitalizacija preko konverzije obveznosti v lastniške deleže, delna plačila in delni odpis obveznosti, reprogram obveznosti iz financiranja, dezinvestiranje in zmanjšanje števila zaposlenih. Ob tem pa je potrebni izpostaviti, da je samo finančna sanacija brez uspešnega prestrukturiranja na ostalih ključnih področjih (programsko-proizvodnem, kadrovskem in tržnem), neuspešna in nesmiselna.

2. PODJETJE V KRIZI

2.1. RAZLIČNE DEFINICIJE KRIZE PODJETJA

V literaturi obstajajo različne definicije krize podjetja. Nekateri pod pojmom kriza podjetja razumejo le finančno krizo podjetja, drugi krizo podjetja opredeljujejo bolj široko, kar je smiselno zlasti z vidika vzrokov za krizo. Čoklec (1991, str 5-7) definira, da je neko podjetje v krizi takrat, ko obstaja konkretna nevarnost za nadaljnji obstoj podjetja oziroma kadar bistveni samostojni deli podjetja ali poslovna področja ne dosegajo postavljenih pomembnih ciljev podjetja. Ti dominantni cilji so postavljeni bodisi kot zahteva s strani lastnikov ali managementa podjetja, bodisi iz okolja. Med avtorji, ki definirajo krizo podjetja nekoliko širše, je Slatter (1984, str. 14). Podjetja v krizi oziroma podjetja, ki so potrebna preobrata v poslovanju, so po njegovi definiciji tista, v katerih finančni in ostali simptomi kažejo na to, da bodo v prihodnosti propadla. Ta definicija obsega tako podjetja, ki so že v finančni krizi, kot tudi tista, ki še niso, vendar poslujejo tako, da bodo v finančno krizo v bližnji prihodnosti prišla. Podobno definicijo krize podjetja navajajo tudi drugi avtorji, ki ugotavljajo, da je podjetje v krizi že, ko ne ustvarja več minimalno zahtevane uspešnosti in ne šele takrat, ko že ustvarja izgubo, je prezadolženo in je že izgubilo najboljše kadre, tržišča in podobno.

Brigham (1996, str. 891) ugotavlja, da se izraz kriza v praksi uporablja kot skupen opis za vse naslednje izraze:

- *Ekonomski neuspeh podjetja*, kar pomeni, da prihodki podjetja ne pokrivajo skupnih stroškov podjetja (upoštevajoč tudi stroške virov financiranja). Podjetja, katera lahko opišemo kot ekonomski neuspeh, lahko nadaljujejo s poslovanjem toliko časa, dokler so upniki pripravljeni zagotavljati nove vire sredstev in dokler so lastniki pripravljeni sprejeti podpovprečne donose, ki jih takšno podjetje ustvarja.
- *Poslovni neuspeh podjetja*. Ta izraz uporablja podjetje Dun & Bradstreet, ki je znano po izdelovanju statistike propadov podjetij, za tista podjetja, ki so nehala poslovati, pri tem pa niso poravnala vseh svojih obveznosti do upnikov.
- *Tehnična insolventnost*. Tehnično insolventno je tisto podjetje, ki ne more poravnati svojih zapadlih obveznosti. Tehnično insolventno je lahko podjetje, ki je le trenutno nelikvidno, lahko pa je tudi znak ekonomskega neuspeha, ki vodi v finančni propad podjetja.

- *Insolventnost v stečaju*. Podjetje je insolventno v stečaju, kadar je knjižna vrednost njegovih dolžniških virov sredstev (obveznosti) večja od tržne vrednosti njegovih sredstev. Insolventnost v stečaju je ponavadi simptom ekonomskega neuspeha podjetja.
- *Stečaj* podjetja. S tem je mišljen sodni postopek, ki se vodi nad prezadolženim dolžnikom. Pri vse funkcije upravljanja prevzame stečajni upravitelj, ki ima temeljno nalogo poplačati terjatve upnikov iz naslova prodaje preostalega premoženja.

Wruck (1990, str. 421) navaja, da se kot sinonim za finančno krizo uporablja tudi izraz insolventnost (insolvency). Definira dve vrsti insolventnosti:

- *Insolventnost v smislu finančnega toka* (Flow-based insolvency): podjetje je insolventno v smislu finančnega toka, kadar ne more poravnati svojih finančnih obveznosti.
- *Insolventnost v smislu vrednosti podjetja* (Stock-based insolvency): podjetje je insolventno v smislu vrednosti podjetja, kadar je sedanja vrednost bodočih neto denarnih tokov manjša od skupnih obveznosti podjetja.

V tem specialističnem delu s podjetji v finančni krizi mislim predvsem podjetja, ki izpolnjujejo ali bodo v bližnji prihodnosti izpolnjevala pogoje za stečaj, kot so določeni v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (1999). V tem zakonu sta kot stečajna razloga definirana insolventnost in prezadolženost podjetja. Insolventnost pomeni dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost, prezadolženost pa pomeni, da je vrednost podjetja manjša od njegovih dolžniških obveznosti.

Dougan, Plavšakova in Ude (1994, str. 31) ugotavljajo, da je posledica prezadolženosti običajno tudi insolventnost, kar pa ni nujno. Zato je v zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji kot stečajni razlog opredeljena tudi prezadolženost, saj je iz prakse v tujih državah znano, da so lahko prezadolžena podjetja še vedno solventna. Takšna podjetja začasno še lahko izpolnjujejo svoje obveznosti, vendar pa možnosti za obstoj take družbe niso najboljše, s tem pa so ogroženi tudi interesi upnikov in lastnikov podjetja.

2.2. SIMPTOMI KRIZE V PODJETJU

Simptomov, da se podjetje nahaja v finančni krizi, je lahko zelo veliko. Pogosto je za zunanjega opazovalca simptome krize v podjetju lažje opaziti kot določiti vzroke krize, čeprav je hkrati tudi težko razlikovati, kaj je vzrok za krizo v podjetju in kaj je simptom krize v podjetju.

Zanimiv pristop k analizi simptomov krize je definiral Čoklec (1991, str 28-32), ki je posamezne simptome, katere navajam v prilogi 1, ovrednotil s skalo z razponom od 1 do 25 točk. Če ocenjeni simptomi dosežejo 25 točk, je to lahko znak, da je podjetje v finančni krizi. Ti simptomi so lahko splošni za vsa podjetja, splošni za določeno podjetje, simptomi s področja proizvodnje, dela, računovodstva, nabave in prodaje, plačilnega prometa, obnašanja podjetja, sodnih postopkov ter ostali simptomi. Iz omenjene analize sem identificiral simptome v konkretnem podjetju, katerega obravnavam v drugem delu specialistične naloge. Avtor pri tem opozarja na previdnost, da razen v primeru očitne nerešljivosti iz finančne krize upniki ne smejo prehitro ukrepati z vložitvijo predloga za začetek stečajnega postopka, saj

ima to za posledico prekinitev poslovnih vezi in izgubo poslovnega partnerja. Ostale analize simptomov krize v podjetju je možno najti v literaturi, navedeni v opombi[1].

2.3. VZROKI KRIZE V PODJETJU

Temelj vsake strategije reševanja podjetja iz krize je dobra analiza vzrokov, zaradi katerih je podjetje sploh prišlo v krizo. Sam bom v tem delu povzel le analizo vzrokov krize, kot jo navaja Slatter (1984, str. 31), ki po mojem mnenju smiselno razdeli vzroke krize v podjetju. Slatter razdeli vzroke krize v podjetju na:

- *Znotrajpodjetniške vzroke:* to so vzroki, ki so v največji meri posledica slabe organiziranosti podjetja, ki je posledica nesposobnega managementa.
- *Medpodjetniške vzroke:* ti vzroki so predvsem sprememba vedenja potrošnikov, tehnološki napredek, spremembe na področju preskrbe surovin, konkurence in podobno.
- *Nadpodjetniške vzroke:* sem spadajo predvsem spremembe gospodarske, socialne, ekološke politike in podobno.

Poleg teh Slatter (1984, str.33) dodatno omenja še:

- *Vzroke, ki so posledica napak ob ustanovitvi podjetja:* nekateri med temi vzroki so slaba lokacija, prenizek ustanovitveni kapital, neprimerna izbira oblike gospodarske družbe in podobno.
- *Vzroke, ki so posledica nesreč, in katastrof:* take so naravne nesreče, epidemije, dolgotrajne splošne stavke in podobno. Ti vzroki se lahko pojavijo predvsem nenadoma in jih ni mogoče predvideti. V zadnjem času so to epidemije kot npr. SARS.

2.4. KORISTI IN STROŠKI FINANČNE KRIZE

Wruck (1991, str. 420) trdi, da lahko kot posledica finančne krize v podjetju nastanejo tako stroški kot tudi koristi. Stroške finančne krize razdelimo na neposredne in posredne, koristi pa se pokažejo predvsem v tem, da se v podjetjih uveljavijo nekateri ukrepi, ki so nujno potrebni za to, da lahko podjetje v prihodnosti bolje posluje.

Neposredni stroški finančne krize so najlažje merljivi, vključujejo pa po Brighamu in Gapenskem (1996, str. 378-379):

- stroške odvetnikov, sodišč, finančnih in drugih strokovnjakov,
- v primeru, da podjetje preneha s poslovanjem in se nad njim začne stečajni postopek, tudi stroške zastaranja in uničenja zalog in ostale opreme, kateri nastanejo zaradi dejstva, da ti postopki trajajo dalj časa, ter stroške financiranja teh sredstev.

Wruck (1991, str. 436) ugotavlja, da so neposredni stroški v primeru, da podjetje uspe izvensodno prestrukturirati svoje finančne obveznosti, okvirno 10-krat manjši od stroškov v primeru prisilne poravnave.

[1] Slatter (1984), Tomasko (1990), Freiermuth (1989).

Posredni stroški finančne krize so oportunitetni stroški podjetja zaradi dejstva, da to ne more poslovati kot v normalnih razmerah. Nastanejo kot posledica naslednjih dejstev (Brigham in Gapenski 1996, str. 378-379):

- podjetje v primeru, da je v postopku prisilne poravnave, ne more opravljati nekaterih pravnih poslov oziroma potrebuje zanje odobritev poravnalnega senata,
- management podjetja v finančni krizi zaradi prizadevanj za rešitev iz finančne krize uveljavi nekatere kratkoročne ukrepe, ki dolgoročno niso ustrezni (na primer proda sredstvo, ki ga podjetje dolgoročno potrebuje), poleg tega pa pri reševanju iz finančne krize za nekatere aktivnosti porabi tudi veliko časa, ki bi bil drugače lahko bolj produktivno porabljen drugje,
- dobavitelji podjetju v finančni krizi določijo strožje plačilne pogoje in zahtevajo dodatna zavarovanja,
- najboljši delavci pogosto zapustijo podjetje, ostali večjo pozornost namenijo skrbi za zaposlitev kot dobremu opravljanju dela,
- zmanjša se povpraševanje po izdelkih, ki so tudi v prihodnosti povezani s storitvami podjetja (vzdrževanja in podobno).

Koristi finančne krize se kažejo predvsem v tem, da ta sproži v podjetju nekatere ukrepe oziroma elemente strategije reševanja iz krize, ki drugače še dolgo časa ne bi bili uveljavljeni, so pa nujno potrebni. Te ukrepe analiziramo v tretjem poglavju.

Gilson, Kose in Lang. (1990, str. 37-39) ugotavljajo, da je ena izmed posledic finančne krize tudi to, da sodeluje v nadzornih svetih podjetij po prestrukturiranju dolžniških virov sredstev več predstavnikov upnikov s posebnimi znanji in izkušnjami s področja nadzora poslovanja podjetja v finančni krizi.

3. REŠEVANJE PODJETJA IZ KRIZE

Reševanje podjetja iz finančne krize je proces, ki je v vsakem podjetju nekoliko drugačen. Svetovalci, ki se teoretično in praktično ukvarjajo s tem procesom, (Slatter, 1984; Tomasko, 1990 in Freiermuth, 1989) ugotavljajo nekatere skupne značilnosti tega procesa. Vsako reševanje podjetja iz krize namreč pomeni premagovanje notranjih in zunanjih ovir. Pri tem gre za premagovanje likvidnostnih težav, spoznavanje in odpravljanje vzrokov za krizo v podjetju, usklajevanje interesov posameznih skupin, povezanih s podjetjem v finančni krizi, odpravljanje ovir, ki so nastale s preteklimi strategijami podjetja in podobno.

3.1. POGLEDI NA REŠEVANJE KRIZE V LITERATURI

Scherrer (1989, str. 31) definira preobrat podjetja kot proces, v katerem specialisti za preobrat v poslovanju podjetja najprej analizirajo podjetje v krizi, če ga je mogoče rešiti. Če ugotovijo, da je ozdravite možna, predlagajo ukrepe za uspešno zdravljenje v fazah, ki jih definira kot:

- diagnosticiranje problemov podjetja,
- delo z managementom in osebjem z namenom reorganizacije podjetja,
- realiziranje predlaganih rešitev, kolikor hitro je to možno.

Poleg tega specialisti za preobrat v poslovanju podjetja pomagajo osebju, ki je ostalo v podjetju, pri razumevanju razlogov, zaradi katerih je podjetje zašlo v krizni proces, ter prepoznanju dodatnih nevarnih signalov, s katerimi se morajo čimprej soočiti in spoprijeti. Specialisti za preobrat v fazi preobrata v poslovanju podjetja spremenijo poslovne procese in celotno strukturo ter kontrolirajo vsako poslovno funkcijo. V procesu preobrata v poslovanju podjetja se izvajajo predvsem naslednje aktivnosti: planiranje splošnih stroškov gre od spodaj navzgor in se jih natančno kontrolira, dejanski stroški se nadomestijo s standardnimi, uporablja se kriterij prispevek za kritje fiksnih stroškov, planiranje in spremljanje denarnega toka, klasifikacijo kupcev in podobno. Specialisti za preobrat poučijo management podjetja tudi o tem, kaj vsebinsko pomenijo finančni kazalniki ter kako jih uporabiti kot podlago za uspešen preobrat v poslovanju.

Davis (1988, str. 2) definira reševanje podjetja preko vloge specialistov za preobrat v poslovanju podjetja, ki morajo biti inteligentni, vztrajni, predvsem pa morajo biti hitri. Osnovne naloge takšnega specialista so naslednje:

- ugotoviti, če ima podjetje dolgoročne poslovne možnosti,
- če obstajajo možnosti poslovanja, mora definirati glavne smeri za preživetje na kratki in dolgi rok; če ni možnosti za bodoče uspešno poslovanje, je potrebno določiti strategijo umika lastnikov iz podjetja, tako da bodo imeli pri tem največji donos ali v najslabšem primeru najmanjše stroške,
- vzpostaviti pogajalsko pozicijo za strategije maksimiranja možnosti za uspešno preživetje ali strategijo umika iz podjetja

Naštete naloge morajo biti narejene, še preden specialist za preobrat v poslovanju prične s kakršnimkoli izvajanjem strategij. Prva faza je vsekakor identifikacija problemov, za tem pa sledi analiza vzrokov za krizo.

Goldhammer (1993, str. 20) meni, da je strategija preobrata v poslovanju podjetja in njegova realizacija alternativa stečaju. Vključitev specialista za preobrat v poslovanju podjetja običajno štejemo za zadnji brezobzirni poskus za preobrat v poslovanju podjetja. Največkrat to pomeni, da bo podjetje pričelo s takojšnjim odpuščanjem nekaterih delavcev, prestrukturiranjem poslov, redukcijo vseh plačil, razen neodložljivih obveznosti, kot so na primer obveznosti do države, in pričetek uvajanja zelo trdih metod za pridobitev denarja kupcev, ki niso iz kakršnih koli razlogov plačali računov podjetja. Ti specialisti za preobrat se pogajajo z glavnimi dobavitelji za podaljšanje rokov plačil in podobno.

Uspešna strategija reševanja podjetja iz krize je sestavljena iz več elementov, zato v prvi točki tega poglavja najprej analiziram posamezne elemente strategije reševanja iz finančne krize. Bolj podrobno so analizirani tisti elementi, ki so uporabljeni v začetni fazi reševanja iz finančne krize, ostali so le kratko predstavljeni, saj bi podrobna analiza vseh presegla namen specialističnega dela. Vrstni red podajanja elementov strategije reševanja iz krize se okvirno sklada s časovnim zaporedjem, v katerem uveljavljamo te elemente pri reševanju podjetja iz krize.

Freiermuth (1989, str. 11) navaja, da je cilj lastnikov in managerjev doseči uspešen preobrat v poslovanju podjetja ali, še bolje, izogniti se potrebi za tak preobrat, torej z uspešnim vodenjem podjetja izogniti se krizam. Čeprav avtor ne daje natančne definicije, s katero bi podal glavne značilnosti preobrata v poslovanju podjetja, bom v nadaljevanju poskušal strniti njegove glavne poudarke o preobratu v poslovanju podjetja.

Cilj preobrata je vsekakor ozdravitev podjetja po hudih finančnih težavah. Ob tem je seveda možno prihraniti velike vsote denarja, ki bi jih podjetje sicer moralo plačati za svetovalce, računovodje in ostale specialiste ter ostale stroške in dajatve ob preobratu podjetja. Ko se podjetje odloča za izvedbo preobrata v poslovanju podjetja, naj uporablja zanesljive, že preizkušene metode za prepoznavanje problemov in za njihovo reševanje. Ob tem naj bo podjetje oziroma njegov management aktiven v celotnem procesu preobrata podjetja. Uporabljati je treba le nekaj enostavnih finančnih orodij ter aktivno spremljati napredovanje procesa preobrata v poslovanju podjetja. Avtor posebej opozarja na to, da se mora podjetje, če je le mogoče, izogibati stečaju. Poleg tega meni, da je eden od ključnih ciljev, da podjetje iz procesa finančnih težav in preobrata preide v močnejšo poslovno zmožnost za novo rast in dolgoročno donosnost.

Sicer pa že sam naslov dela avtorja pove njegovo ključno misel: **izogniti se stečaju podjetja in ozdraviti svoje podjetje**. Druga njegova misel, povezana z preobratom v poslovanju, je: **Pripravi se na najslabše, planiraj pa za najboljše**. Proces preobrata oziroma ozdravitve podjetja avtor obravnava stopenjsko, in sicer:

- Preobrat podjetja pojmuje kot pogled nazaj, kaj se je dogajalo v podjetju v preteklosti, da je le-to zašlo v tako resne finančne težave, iz katerih ne more iziti brez radikalnih sprememb. Avtor se v svojem delu in tudi v praksi zavzema za spopad s trdovratnimi problemi podjetja,
- Avtor je mnenja, da velja na splošno, še bolj pa za podjetja v krizi in njegov management in lastnike, pravilo: **najprej razmisli nato deluj**. V svojih dolgoletnih izkušnjah je prišel do sklepa, da je bistvenega pomena, da management zelo natančno definira problem.

Pučko (1995, str. 31-43) meni, da je kriza v podjetju proces, ki ogroža obstoj podjetja. Ta proces zahteva poseben način poslovodenja podjetja, ki so trenutno kritični za obstoj takšnega podjetja. Meni tudi, da bo podjetje prisiljeno sprejeti in uresničevati radikalne strateške spremembe oziroma se bo moralo strateško preoblikovati takrat, ko pride do določene stopnje neusklajenosti podjetja s sedanjim in prihodnjim okoljem. Strateško preoblikovanje podjetja zahteva najprej opredelitev nove osnovne korporacijske strategije v podjetju, v okviru katere se nato izoblikujejo tudi poslovne in funkcijske strategije. Proces strateškega managementa v podjetju je tisti, ki ima nalogo izpeljati strateško preoblikovanje podjetja, ki so življenjskega, celovitega in trajnega pomena. Proces strateškega preoblikovanja tako zajema vzpostavljanje vizije in poslanstva, celovite ocene podjetja, postavljanje strateških ciljev in strategij ter njihovo uresničevanje.

Glas (1993, str. 9) priporoča oblikovanje skupine za preobrat, sestavljene iz višjih funkcijskih in ostalih managerjev v podjetju, ki ima nalogo doseči preobrat v poslovanju podjetja z analizo, oblikovanjem, izvajanjem in kontrolo cele vrste aktivnosti, ki imajo za cilj večjo donosnost in stopnjo donosnosti ter splošno rast prihodkov podjetja ob izboljšanju proizvodne učinkovitosti za razvoj novih proizvodov in storitev ter splošno pozitivno vzdušje v podjetju.

Podjetja, ki se rešujejo iz krize, prehajajo skozi različne faze, v katerih se uveljavijo različni elementi izhoda iz krize. Te faze izhoda iz krize analiziram v drugi točki tega poglavja. Vseh podjetij se ne da rešiti iz finančne krize. Bistvene dejavnike, ki vplivajo na to, ali se je sploh smiselno odločiti za reševanje podjetja iz finančne krize, ali je bolj smiseln stečaj podjetja in prenehanje poslovanja, analiziram v tretji točki. V njej analiziram tudi razdelitev podjetij glede na možnost izhoda iz krize. V vseh podjetjih v krizi niso uveljavljeni vsi elementi

strategije za reševanje iz krize. Na to, katere elemente strategije izhoda iz krize podjetja dejansko uveljavijo, vpliva več dejavnikov, ji jih analiziram v četrti točki.

3.2. ELEMENTI STRATEGIJE REŠEVANJA IZ KRIZE

Slatter (1984, str. 78-101) navaja nekaj najpomembnejših elementov strategije reševanja podjetja iz krize. Ti elementi strategije so:

- zamenjava managementa,
- dosledna centralizacija finančnega nadzora,
- finančno prestrukturiranje virov sredstev,
- odprodaja sredstev - dezinvestiranje,
- izboljšano trženje,
- znižanje stroškov,
- nova proizvodno-tržna strategija,
- spremembe organizacijske strukture, decentralizacija,
- investiranje, rast z nakupi podjetij.

3.2.1. Zamenjava managementa

V večini podjetij, v katerih se začne proces reševanja iz krize, je prvi korak tega procesa zamenjava najvišjega managementa, saj je ponavadi njegova nesposobnost glavni vzrok, da je podjetje sploh zašlo v krizo. Zamenjava managementa v podjetju je hkrati znak za druge interesne skupine, da v podjetju resno mislijo s prizadevanji za rešitev iz krize.

V svetu obstajata dve glavni stališči pri vprašanju, katera znanja potrebuje manager, ki naj podjetje popelje iz krize:

- prvo stališče je, da potrebuje predvsem splošna managerska znanja ter dodatno poznavanje specifičnosti podjetij v krizi, ne potrebuje pa posebnega poznavanja panoge, v kateri podjetje posluje,
- drugo stališče pa je, da potrebuje poleg splošnih managerskih znanj tudi dobro poznavanje panoge, v kateri je podjetje.

Slatter (1984, str. 79-80) trdi, da nobeno izmed teh stališč ni popolnoma pravilno, saj je odgovor na zgornje vprašanje odvisen od značilnosti podjetja, ki je v procesu izhoda iz krize. Mnogo elementov strategije izhoda iz krize (na primer uvedba finančnega nadzora, finančno prestrukturiranje virov sredstev) se da izpeljati tudi brez dobrega poznavanja panoge. Najvišji manager diverzificiranega podjetja z več poslovnimi enotami, ki so v krizi, ravno tako ne potrebuje dobrega poznavanja panoge vsake poslovne enote, ampak je bolj pomembno, da zna uveljaviti finančni nadzor nad poslovnimi enotami ter izbrati, motivirati in nadzirati managerje posameznih poslovnih enot. V prid drugemu stališču govori dejstvo, da manager, ki že ima izkušnje iz podjetij, ki poslujejo v podobnih panogah, hitreje in lažje vpelje potrebne spremembe v proizvodno tržni strategiji podjetja.

Precej odločitev, ki jih manager sprejme za rešitev podjetja iz krize, v samem podjetju ne naleti na ugoden odmev, saj ponavadi pomeni zmanjševanje že pridobljenih pravic in ugodnosti. Prašnikar (1992, str. 67) ugotavlja, da je za novega najvišjega managerja, ki rešuje

podjetje iz krize, pomembno, da ima vodstvene sposobnosti in zna motivirati zaposlene s svojim zgledom, fleksibilnostjo, sprejema hitre in logične odločitve z uporabo običajnih podatkov, zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev, je sposoben uveljaviti strategijo preobrata v čim krajšem času ter ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostaviti.

Pri manjših podjetjih je pomembno, da ima manager dobre ideje in predvsem motiv, da se dokaže. Pogosto so kot managerji takšnih podjetij uspešni tehnično izobraženi kadri. Pri velikih podjetjih je naloga managerja predvsem vodenje sodelavcev, zato mora biti sposoben organizirati delo, postavljati cilje in motivirati sodelavce. Wilcke (1993, str. 49-50) ugotavlja, da je vedno, še posebno pri podjetjih v krizi, ko je management v veliki časovni stiski, pomembno, da se management ukvarja samo z nalogami managerskega procesa, ostala strokovna opravila pa prepusti zaposlenim strokovnjakom. Tako prihrani mnogo časa, ki ga nujno potrebuje za opravljanje managerskih nalog.

Mnogi managerji, ki se zelo dobro znajdejo v prvih fazah izhoda iz krize, so kasneje, ko se podjetje reši iz najhujše finančne krize, mnogo manj uspešni. Slatter (1984, str. 83) je kot razlog navedel tri dejstva:

- krizni managerji nimajo ustreznih izkušenj o managerskem procesu v dobro poslujočih podjetjih, kjer gre za ustvarjalnost in strateške poteze,
- krizni managerji v vodenju dobro poslujočih podjetij ne vidijo izziva,
- krizni manager, ki je rešil neko podjetje iz krize, je zaradi aktivnosti, ki jih je moral v podjetju izpeljati (znižanje stroškov, dezinvestiranje) dostikrat nepriljubljen in mu zaposleni ne zaupajo, zato jih težko vodi v obdobju po krizi.

Tudi o potrebnosti zamenjave nižjih in srednjih struktur managementa obstajata povsem različni stališči. Prvo pravi, da je treba zamenjati praktično vso strukturo managementa. Zagovorniki tega stališča trdijo, da star management ni sposoben ali pa se ne želi prilagoditi novemu managerskemu pristopu. Prekvalifikacija bi tudi v primeru, če bi ti to želeli storiti, vzela preveč časa, ki ga podjetje v krizi nima na razpolago. Drugo stališče trdi, da je potrebno zamenjati samo najvišjega managerja, novi najvišji manager pa mora ostati čim dlje časa, sodelovati ter se nasloniti na izkušnje sodelavcev na nižjih položajih.

Slatter (1984, str. 84) je ugotovil, da je razumno stališče tudi v tem primeru nekje vmes med obema, odvisno je predvsem od vzrokov za nastalo krizo ter od časovnega obdobja, v katerem je do krize prišlo. Zelo pogosto je vzrok za finančno krizo podjetja slaba finančna kontrola, kar pomeni, da je potrebno zamenjati finančnega managerja. V primerih, ko v podjetjih kriza nastaja skozi dolgo časovno obdobje, večina dobrih managerjev že prej zapusti podjetje, kar pomeni, da je potrebno več zamenjav preostalega managementa. To, koliko managerjev zamenjamo pri podjetjih v krizi, je odvisno tudi od managerskega stila novega generalnega managerja.

3.2.2. Dosledna centralizacija finančnega nadzora

Eden izmed glavnih vzrokov finančne krize v podjetju je slab nadzor nad financami. Management pogosto nima pregleda nad tem, katere poslovne enote, oddelki, storitve, proizvodi ustvarjajo pozitivni denarni tok v podjetju in katere izmed njih ta denarna sredstva porabljajo. V podjetjih nimajo ali pa je neučinkovito obstoječe kratkoročno planiranje (z

vidika likvidnosti je še posebno pomembno planiranje denarnih sredstev) in kontrola nad stroški. Podjetja, ki želijo vzpostaviti finančni nadzor, zagotovijo izdelavo projekcij denarnih tokov, vzpostavijo nadzor nad izdatki, vzpostavijo sistem planiranja ter kontrolo nad stroški. Prvi dve izmed naštetih aktivnosti začne management izvajati takoj na začetku reševanja podjetja iz krize, za vzpostavitev zadnjih dveh aktivnosti je dostikrat potrebno več časa (Prašnikar 1992, str. 68).

V podjetjih, ki se rešujejo iz finančne krize, so finance največkrat pod nadzorom najvišjega managementa, kateremu pri tej kontroli pomagajo finančni strokovnjaki. Takšnemu nadzoru sicer nasprotujejo srednji in nižji managerji, vendar je centralni nadzor nad financami nujen zaradi tega, ker mora tisti, ki poizkuša podjetje rešiti iz finančne krize, dobro poznati trenutno finančno stanje in imeti popoln pregled ter kontrolo nad izdatki. Vzpostavitev centralnega finančnega nadzora je še posebno pomembna pri podjetjih, ki imajo več poslovnih enot. V tem primeru se oblikuje centralni račun, skozi katerega se spelje celotno finančno poslovanje podjetja. Posamezne poslovne enote se ukvarjajo z gospodarjenjem s sredstvi, ne pa s tem, kako sredstva financirati. V tej fazi je posameznim poslovnim enotam prepovedano vsako dodatno zadolževanje, razen zadolževanja pri matičnem podjetju (Prašnikar, 1992, str. 80).

Prvi korak, ki ga naredi manager, ki želi rešiti podjetje iz finančne krize, je analiza dejanskega položaja, v katerem se podjetje nahaja. V okviru tega je še posebej pomembna analiza trenutnega finančnega položaja ter napoved bodočih prejemkov in izdatkov. V primeru, da je v podjetju že narejen predračunski izkaz denarnih tokov, manager oceni, ali je le-ta realen in če ni, na novo oceni morebitne nerealne predpostavke.

Če projekcije denarnih tokov ni ali pa je obstoječa povsem nerealna, jo je potrebno izdelati na novo. Management v podjetju v zelo kratkem času izdela grobo projekcijo prejemkov, izdatkov in denarnih sredstev vsaj za obdobje šest mesecev do enega leta. Takšna projekcija je nujno potrebna za oceno, kdaj bo podjetje moralo poravnati svoje obveznosti ter ali bo imelo dovolj denarnih sredstev za poravnavanje teh obveznosti. V časovni stiski se v podjetju ne da izdelati natančne projekcije izkaza denarnih sredstev, vendar je groba projekcija kljub vsemu boljša, kot če le-te sploh ne bi bilo. Zelo pomembno je, da je izdelana projekcija realna, ter da ne vsebuje neuresničljivih želja. Za pripravo bolj detajlnega predračunskega izkaza denarnih tokov so potrebni tudi ostali plani, ki jih v podjetju ni mogoče vedno pripraviti v zelo kratkem času.

Pri podjetjih v finančni krizi so strogo nadzirani vsi, tudi najbolj vsakodnevni izdatki. V večini podjetij to izvedejo tako, da mora vsak izdatek v podjetju odobriti nekdo, ki je za to posebej pooblaščen s strani generalnega direktorja (največkrat je to finančni direktor). Vse aktivnosti, ki imajo za posledico izdatke, ki niso nujno potrebni, se prekinejo. Zamaknejo ali prepovejo se zlasti aktivnosti kot so na primer nakupi novih avtomobilov, novo zaposlovanje in podobno. Posledice strogega finančnega nadzora so tako neposredne kot posredne. Nadzor neposredno vpliva na zmanjšanje izdatkov, posredno pa ima vpliv tudi na spremenjeno obnašanje zaposlenih, ki se začnejo bolj zavedati pomembnosti varčevanja pri izdatkih.

3.2.3. Finančno prestrukturiranje virov sredstev

Finančno prestrukturiranje virov sredstev je nujen element strategije reševanja iz krize večine prezadolženih podjetij. V okviru tega elementa podjetja odložijo vračilo in/ali zmanjšajo dolžniške obveznosti ali pridobijo sveža finančna sredstva s povečanjem osnovnega kapitala z

denarnimi vložki. V podjetjih, ki imajo blokirane poslovne račune, se za prestrukturiranje virov sredstev v okviru sodnega postopka prisilne poravnave odločajo tudi zato, ker se jim v tem primeru odblokira poslovni račun in lahko v času trajanja sodnega postopka podjetje tekoče normalno posluje. V nasprotnem primeru se namreč vsi tekoči prejemki takoj porabijo za poravnavanje starih obveznosti, kar onemogoča reševanje.

Zaradi pomembnosti prestrukturiranja virov sredstev za reševanja podjetij iz finančne krize ta element strategije reševanja iz krize bolj podrobno analiziram v četrtem poglavju. Poleg finančnega prestrukturiranja virov sredstev v Sloveniji pogosto prihaja tudi do prestrukturiranja samega podjetja oziroma ustanovitve hčerinskih podjetij, preko katerih krovno podjetje nadaljuje ekonomsko smiselne proizvodne programe. To prav tako podrobneje predstavljam v četrtem poglavju.

3.2.4. Odprodaja sredstev – dezinvestiranje

Dezinvestiranje je pogosto sestavni del nove proizvodno-tržne strategije, pri podjetjih v finančni krizi je to tudi učinkovita strategija povečanja denarnih prejemkov v relativno kratkem času. V primeru hude finančne krize v podjetju so prejemki, ki jih podjetje ustvari z odprodajo sredstev, dostikrat edina možnost kratkoročnega preživetja. Pri takih odločitvah kratkoročni interesi dostikrat pretehtajo nad morebitnim dejstvom, da bi podjetje dolgoročno ta sredstva potrebovalo. Pri prodaji sredstev je zelo pomembno, da management podjetja pri poslovnih partnerjih in ostalih zainteresiranih osebkih ne ustvarja vtisa, da namerava likvidirati celotno podjetje, saj bi izguba zaupanja, do katere bi v takšnem primeru prišlo, povzročila podjetju še veliko dodatno škodo (Caplan, 1992, str. 112).

V okviru dezinvestiranja se podjetja odločajo za odprodajo obratnih sredstev, za odprodajo osnovnih sredstev, diverzificirana podjetja, ki imajo več poslovnih enot, se odločajo tudi za prodajo ali likvidacijo poslovne enote kot celote. Pristop k tem dejanjem je precej različen tako glede časovnih okvirov kot tudi glede potrebnih priprav za izvršitev.

Dezinvestiranje ni vedno enostavno izvedljivo. Glavno oviro predstavljajo predvsem naslednja dejstva (Slatter, 1984, str. 98):

- sredstva podjetja, tako osnovna kot obratna, so mnogokrat zelo specializirana in je za njih težko najti kupca,
- z odprodajo sredstev so povezani stroški (na primer stroški prodaje sredstev, stroški odpuščanja zaposlenih, stroški odpovedovanja pogodb in podobno),
- obstaja medsebojna povezanost med posameznimi sredstvi in poslovnimi enotami,
- obstajajo emocionalne omejitve s strani managementa in zaposlenih,
- obstajajo lahko zakonske omejitve,
- sredstva so že pod hipoteko in podobno.

V nadaljevanju najprej analiziramo postopke, ki jih izpelje management pri prodaji posamezne poslovne enote kot celote, nato še možnosti za zmanjšanje osnovnih in obratnih sredstev.

3.2.4.1. Prodaja posamezne poslovne enote kot celote

Za takšno prodajo se lahko odločajo podjetja, ki imajo več poslovnih enot, ki med seboj niso bistveno povezane, so pa kot celote zanimive za potencialnega kupca. V takšnih primerih izpelje prodajo majhna skupina managerjev, ki jih imenuje najvišji manager. Management podjetja želi prodajo čim dlje ohraniti kot poslovno skrivnost, saj je jasno, da lahko v poslovni enoti, ki bo prodana, strah pred negotovo prihodnostjo povzroči padec morale ter produktivnosti. Prodaje ponavadi ne vodi manager poslovne enote, ker se ta verjetno težko sprijazni z dejstvom, da se njegova poslovna enota prodaja. Prodaja je razmeroma nehvaležno opravilo, ki zahteva dokaj brezčutno osredotočenje na osnovni cilj, to je čim višji izkupiček (Čoklec, 1994, str. 94).

Generalni direktor se sam v večini primerov operativno ne ukvarja s prodajo, katere priprava zahteva veliko časa, katerega mu še posebno v krizni situaciji vedno primanjkuje, saj mora poleg prodaje opraviti še veliko drugih pomembnih nalog. Vedno pa prodajo nadzira ter preverja, ali skupina managerjev dobro izvršuje nalogo. Managerji, ki so zadolženi za prodajo, si morajo vedno postaviti vprašanja, kaj prodajajo, katera je ciljna skupina kupcev in koliko naj bi bila poslovna enota vredna za kupce oziroma koliko so pripravljeni plačati.

3.2.4.2. Prodaja osnovnih sredstev

Pri prodaji osnovnih sredstev gre za prodajo zemljišča, poslovne stavbe, opreme, vozil, blagovne znamke in podobno. Podjetje v finančni krizi želi tako osnovno sredstvo prodati čim hitreje, kar pa ni vedno izvedljivo. V primeru, da kupca najde, je ta v večini primerov pripravljen plačati za osnovno sredstvo precej manj, kot bi podjetje lahko zaslužilo, če bi imelo več časa za iskanje primernega kupca. Uspešnost prodaje je odvisna tudi od specializiranosti posameznih sredstev, saj je na primer vozila mnogo lažje prodati kot neko specializirano proizvodno linijo (Slatter, 1984, str. 163).

Pristop k prodaji je odvisen od vrednosti sredstva, ki je naprodaj. Prodaja sredstev večje vrednosti zahteva več priprav in časa, dostikrat pa management podjetja prodajo takega sredstva prepusti za to specializirani organizaciji (na primer trgovcem z nepremičninami).

3.2.4.3. Zmanjšanje obratnih sredstev

V okviru strategije zmanjšanja obratnih sredstev gre predvsem za zmanjšanje zalog ter izterjavo terjatev do kupcev. Ti ukrepi so v finančni krizi zelo pomembni, saj se v primeru, da jih je mogoče izvesti, rezultati dosežejo v zelo kratkem času (Slatter, 1984, str. 163).

Zmanjšanje zalog

Način, kako zmanjšati zaloge, se razlikuje med zalogami materiala, zalogami nedokončane proizvodnje, ali zalogami končnih proizvodov.

a) Zaloge materiala

Najlažje in najhitreje je možno zmanjšati večino vrst zalog materiala. To je smiselno v podjetjih, ki so v hudi finančni krizi in imajo zaloge materiala, ki ga kratkoročno nujno ne potrebujejo. Nekaj osnovnih načinov, kako zmanjšanje doseči, je (Slatter, 1984, str. 164):

- Prekinitev nakupov novega materiala. To je dostikrat možno kljub temu, da ima podjetje z dobaviteljem že prej sklenjeno pogodbo o nakupu določene količine blaga. Dobavitelj je pri podjetjih v krizi pogosto pripravljen pogodbo prekiniti, saj obstaja verjetnost, da v primeru stečaja svojih dobav sploh ne bo dobil plačanih oziroma jih ne bo dobil plačanih v celoti.
- Vračilo zalog dobaviteljem. Če je bil material že dobavljen, ne pa tudi plačan, je možno dobaviteljem vrniti že dobavljeno blago. Dobavitelj se s tem strinja iz vzrokov, ki so navedeni že v zgornji alineji. Dobavitelj se z vračilom težje sprijazni v primerih, ko gre za material, ki je specifičen in ga težko proda drugemu kupcu.
- Bolj pogosto naročanje manjših količin nujno potrebnega materiala. Podjetja, ki niso v finančni krizi, iščejo optimalno količino zalog z vidika minimizacije stroškov naročanja in stroškov držanja zalog. Pri podjetjih v finančni krizi se je temu optimumu kratkoročno smiselno odreči, če je s tem mogoče sprostiti določena denarna sredstva, vezana v zalogah.
- Zamenjava dobavitelja. Mnogo podjetij mora imeti večje zaloge materiala, ki je v proizvodnji nujno potreben, ker poslujejo z nezanesljivim dobaviteljem. Zamenjava dobavitelja lahko pomeni zmanjšanje nujno potrebnih zalog. Seveda je takšna zamenjava lahko tudi tvegana, še posebej v primeru, če podjetje nima dovolj informacij o novem dobavitelju in tako ne ve, če bo izpolnjeval obljube, ki jih je dal ob sklenitvi pogodbe. Wilcke (1993, str. 61) ugotavlja, da v primeru dobrih poslovnih odnosov med dobaviteljem in kupcem ni smiselno izbrati novega dobavitelja, četudi nam ta ponuja nekoliko nižjo ceno. V primeru krize so dobri poslovni odnosi ter razumevanje problemov podjetja v finančni krizi s strani dobavitelja še posebno dobrodošli.
- Prodaja materiala drugemu kupcu. Takšne prodaje se je običajno smiselno lotiti samo kot zadnjo možnost, saj mora ponavadi podjetje material prodati precej pod ceno, kar še posebno velja v primerih, ko je kupec seznanjen s težkim finančnim položajem prodajalca.

Večina dobaviteljev zahteva od podjetij, ki so v finančni krizi, plačilo dobavljenega blaga vnaprej ali kakšno drugo obliko zavarovanja, kar za podjetja predstavlja veliko dodatno breme. Management podjetja kljub temu dejstvu poskuša prepričati dobavitelja k temu, da mu dovoli odlog plačila. To lažje doseže pri dobaviteljih, katere uspe prepričati v možnost rešitve iz finančne krize (Caplan, 1992, str. 92-93).

Podjetjem v finančni krizi je položaj deloma olajšan v okviru postopka prisilne poravnave, kjer je v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji določeno (1999), da so terjatve upnikov, ki sodelujejo s podjetjem po začetku postopka prisilne poravnave, privilegirane terjatve, na katere ne vpliva prisilna poravnava, v primeru stečaja pa se poplačajo pred drugimi terjatvami.

b) Zaloge nedokončane proizvodnje

Zaloge nedokončane proizvodnje so dostikrat odvisne od organizacije proizvodnega procesa, ki ga je težko spremeniti v kratkem roku, zato je tudi količino teh zalog kratkoročno dostikrat težko zmanjšati. Rezultate podjetja dosežejo predvsem z odpravo ozkih grl v proizvodnji.

c) Zaloge končanih proizvodov

Zaloge končanih proizvodov so odvisne od obsega proizvodnje ter od obsega prodaje teh proizvodov. Obseg proizvodnje je vedno, še posebno pri podjetjih v krizi, potrebno prilagoditi obsegu prodaje. S zmanjšanjem obsega proizvodnje je ponavadi povezano tudi zmanjšanje potrebnih zalog materiala ter nedokončane proizvodnje.

Drug način za zmanjšanje zalog končanih izdelkov je povečana prodaja izdelkov, kar je močno povezano s strategijo izboljšanja trženja. Podjetja v krizi imajo pogosto velike zaloge tržno manj zanimivih izdelkov, ki jih težko prodajajo oziroma jih morajo prodati z velikimi popusti. V primeru finančne krize morajo podjetja to kljub temu večkrat storiti, saj nujno potrebujejo denar za plačilo svojih obveznosti. Podjetja bi lahko na daljši rok včasih našla tudi kupca, ki bi bil pripravljen plačati več, vendar se morajo temu odreči na račun potrebe po takojšnjem pritoku denarja.

Hitrejša izterjava terjatev

Podjetja poskušajo včasih doseči hitrejše plačilo za prodane proizvode oziroma storitve s spremembo svojih prodajnih pogojev. Še pogosteje dosežejo uspeh že s tem, da poskrbijo, da kupci dane prodajne pogoje tudi upoštevajo. Podjetja v finančni krizi imajo ponavadi precej šibko pogajalsko moč v dogovarjanju s kupci, zato morajo biti pri spremembi prodajnih pogojev zelo previdna. Po drugi strani morajo ravno tako paziti, da ne dobavljajo blaga kupcem, ki zelo zamujajo s plačili, ali sploh ne plačujejo. Miselnost, da je smiselno dobavljati blago tudi kupcem, ki ga ne plačujejo, je pogosto eden od vzrokov finančne krize v podjetju, zato mora nov management na tem področju odločno ukrepati.

V težnji za hitrejšo izterjavo svojih terjatev v podjetji izpeljejo naslednje aktivnosti (Slatter 1984, str. 166):

- redno opozarjajo kupce, ki s plačili zamujajo. V mnogih primerih za neposreden kontakt s kupcem poskrbi sam management, še posebno, če gre za ustaljene poslovne vezi, kjer so pogosto prisotni tudi prijateljski odnosi med managementi podjetij,
- vzpostavijo nadzor nad terjatvami ter identificirajo tiste, ki s plačili precej zamujajo. Podjetja se morajo odločiti, ali je takim kupcem smiselno ustaviti nadaljnje dobave, dokler ne poravnajo svojih obveznosti,
- ugotavljajo boniteto kupcev - velik kupec, ki ni pripravljen ali ne more plačati, lahko dokončno spravi v stečaj podjetje v krizi,
- ugotavljajo možnost prodaje svojih terjatev za to specializiranim ustanovam ali drugim zainteresiranim kupcem (factoring). Pri tem se mora management podjetij seveda zavedati, da dobi svoje terjatve plačane le s precejšnim diskontom,
- v primerih, ko je pogajalska pozicija podjetja dovolj močna, včasih spremenijo svoje prodajne pogoje in zahtevajo hitrejše plačilo oziroma ponudijo nižje diskonte.

3.2.5. Izboljšano trženje

Z izboljšanim trženjem kot elementom strategije izhoda iz krize je mišljeno oblikovanje učinkovitejšega, bolj usklajenega trženjskega spleta znotraj posameznega strateškega poslovnega področja, katero je bila določeno v okviru proizvodno-tržne strategije. Kotler (1996, str. 98) definira trženjski splet kot niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetja

uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. Instrumenti trženjskega spleta so izdelki, prodajne cene, prodajne poti in tržno komuniciranje.

V primerih, ko je eden izmed vzrokov za krizo podjetja tudi slabo trženje, nov generalni direktor pogosto zamenja dosedanjega managerja trženja. V podjetjih v finančni krizi je pogostost zamenjave managerja trženja takoj za zamenjavo finančnega managerja. Za managerja trženja v krizni situaciji so najbolj pomembne naslednje lastnosti (Slatter, 1984, str. 229):

- sposobnost planiranja in kontroliranja prodajnih naporov tržnikov in skrb za to, da ti posvečajo svoj čas pravim proizvodom in pravim kupcem,
- sposobnost motiviranja in izobraževanja tržnikov,
- sposobnost spremljanja prodajnih rezultatov,
- sposobnost ocenjevanja ter zamenjave tržnikov, če je potrebno,
- sposobnost predstavitve nove tržne strategije tržnikom.

Izboljšanje trženja je element strategije reševanja iz krize, katerega podjetja uveljavijo že takoj na začetku prizadevanj za izhod iz krize. Pozitivni rezultati v obliki povečanja prejemkov in zmanjšanja izdatkov se pokažejo relativno hitro. Management podjetja je pri uveljavljanju tega elementa strategije zelo previden, saj se nanaša neposredno na odnose s kupci podjetja, katerih še posebno podjetje, ki je v finančni krizi, nikakor ne sme vznemiriti. Med glavne aktivnosti tega elementa strategije Slatter (1984, str. 221) uvršča spremembo cen, spoznavanje "dobrih" proizvodov in "dobrih" kupcev, izboljšanje tržnih aktivnosti in racionalizacijo spleta proizvodov.

3.2.5.1. Sprememba cen

Podjetja v finančni krizi si prizadevajo čim hitreje povečati pritok novih finančnih sredstev. V relativno kratkem roku lahko to dosežejo predvsem z zvišanjem cen svojih proizvodov oziroma storitev ali s povečanim obsegom prodaje, seveda ob pogoju, da kupci kupljene proizvode tudi plačajo. Določanje ustrezne cene proizvodom in storitvam je še posebno za podjetja v krizi zelo pomembno. Povečanje cene ob ustrezno kratkih plačilnih pogojih kratkoročno pomeni povečanje prihodkov oziroma prejemkov, na drugi strani pa lahko to dolgoročno pomeni zmanjšanje obsega prodaje oziroma zmanjšanje tržnega deleža.

Slatter (1984, str. 94) ugotavlja, da je mnogo podjetij, ki so se rešila iz finančne krize, kot enega izmed elementov strategije uporabilo tudi vsaj kratkoročno povečanje cen svojih proizvodov. Takšna strategija je uspešna, kadar je trg oziroma povpraševanje dokaj cenovno neelastično, kar pomeni, da je povečanje prejemkov zaradi povišanja cene večje od zmanjšanja prejemkov zaradi znižanja obsega prodaje.

Kotler (1996, str. 494) navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na cenovno občutljivost:

- učinek edinstvene vrednosti - kupci so manj občutljivi na ceno, če je izdelek edinstven,
- učinek nadomestnega izdelka - kupci so manj občutljivi na ceno, kadar ne vedo za nadomestne izdelke,
- učinek težavnega primerjanja - kupci so manj občutljivi na ceno, kadar težko primerjajo kakovost nadomestnih izdelkov,
- učinek na celotne izdatke - kupci so manj občutljivi na ceno, če je izdatek nizek glede na njihov dohodek,

- učinek končne koristi - kupci so manj občutljivi, če je izdatek majhen v primerjavi s celotnimi stroški celotnega izdelka,
- učinek porazdeljenih stroškov - kupci so manj občutljivi, če del stroška nosi nekdo drug,
- učinek nepovratnih stroškov - kupci so manj občutljivi na ceno, če se uporablja izdelek v zvezi s sredstvi, ki smo jih že prej kupili,
- Učinek cena-kakovost - kupci so manj občutljivi na ceno, kadar se domneva, da je izdelek kakovostnejši prestižnejši ali ekskluzivnejši.

Povečanje cen je v nekaterih primerih tudi zelo kratkoročna strategija, ki omogoči podjetju kratkoročno preživetje in mu da čas, da izpelje ostale elemente strategije reševanja iz krize. To velja v primerih, da takšna strategija dolgoročno pomeni preveliko izgubljanje tržnega deleža.

Strategija znižanja cen je za podjetje v krizi lahko zelo nevarna. Kadar variabilni stroški pomenijo visok delež cene proizvodov, se zelo redko zgodi, da je povečanje prejemkov zaradi višjega obsega prodaje večje od zmanjšanja prejemkov zaradi nižje cene. Poleg tega pogosto znižajo cene tudi konkurenti, kar vodi do cenovne vojne, ki jo najtežje preživi ravno podjetje v finančni krizi.

Pri odločitvah o spremembah cen mora management podjetja poiskati odgovore na vprašanja, katerim proizvodom spremeniti cene, za koliko spremeniti cene in kaj narediti z že sklenjenimi pogodbami.

Posebno vprašanje pri določitvi cen so različni popusti. Kotler (1996, str. 507-509) deli popuste na popust na hitro plačilo, količinski popust, sezonski popust in funkcionalni (trgovinski) popust. Še posebno so pomembni funkcionalni popusti. To so popusti, ki jih izdelovalec ponudi členom na prodajni poti, če opravijo določene funkcije, kot so prodaja, skladiščenje, vodenje podatkov in podobno. V primeru, da podjetje proizvajalec ponudi na primer maloprodajni trgovini kot končnemu členu prodajne poti večji popust kot konkurenca, je ta bolj zainteresirana za spodbujanje prodaje tega izdelka, kar lahko zelo pozitivno vpliva na obseg prodaje.

3.2.5.2. Spoznavanje "dobrih" proizvodov in "dobrih" kupcev

Podjetje v krizi je omejeno s pomanjkanjem finančnih sredstev, zato management vsa razpoložljiva sredstva in napore osredotoči na tiste proizvode in tiste kupce, ki so z njegovega vidika najbolj primerni. Pri izboru proizvodov upošteva naslednje kriterije (Slatter, 1984, str. 226):

- obseg prodaje - v splošnem so izdelki z večjim obsegom prodaje bolj primerni,
- stopnja rasti - proizvodi, ki so že v fazi upadanja, običajno niso primerni,
- razlika v ceni - proizvodi z večjo razliko v ceni so bolj zanimivi,
- hitrost odzivanja kupcev - bolj zanimivi so proizvodi, katerih prodaja se močno poveča ob povečanju promocijskih izdatkov,
- sezonskost povpraševanja - ta določa, kdaj je kak izdelek bolj zanimiv in podobno.

Ti kriteriji niso medsebojno izključujoči, podjetja pa se odločajo, kateri izmed proizvodov so, ob upoštevanju različne pomembnosti zgornjih kriterijev za posamezno podjetje oziroma za posamezne proizvode, najbolj primerni oziroma "dobri".

Pri izboru kupcev je še zlasti za podjetja v krizi pomemben kriterij njihova dobičkonosnost oziroma dobičkonosnost tržišča. Če imajo podjetja malo kupcev, potem izračunavajo dobičkonosnost za vsakega kupca posebej, če pa je kupcev več, izračunavajo dobičkonosnost posameznih tržnih segmentov. Namen te analize je določitev dobičkonosnosti posameznega kupca oziroma tržnega segmenta potem, ko od prodajne cene odštejemo vse stroške kot so na primer stroški distribucije, promocije, servisnih storitev, stroški financiranja in podobno.

3.2.5.3. Spremembe v tržnem okolju

Podjetja se v težnji za izboljšanje prodajnih aktivnosti osredotočijo predvsem na zamenjavo slabih managerjev trženja s sposobnejšimi, motivacijo in usposabljanje tržnega osebja, nadzor nad uspešnostjo prodaje, komunikacijo med managementom in tržniki in ocenjevanje posameznih tržnikov (Prašnikar, 1992, str. 96-97). V okviru izboljšanja tržnih aktivnosti namenjajo podjetja mnogo pozornosti tudi znižanju stroškov trženja.

3.2.5.4. Racionalizacija spleta proizvodov

Kotler (1996, str. 434-435) definira splet proizvodov kot vse skupine proizvodov, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup. Splet proizvodov ima določeno širino, to je število različnih skupin proizvodov, dolžino, to je celotno število proizvodov v spletu proizvodov, globino, to je število različic vsakega proizvoda v skupini, in skladnost, to je povezanost različnih skupin proizvodov.

Slatter (1984, str. 233) ugotavlja, da je za mnoga podjetja v krizi značilno, da imajo zaradi slabega tržnega managementa preširok, preglobok in hkrati neskladen splet proizvodov. Za racionalizacijo spleta proizvodov je potrebno v podjetjih poznati podatke o prodaji in stroških oziroma dobičkih pri posameznih proizvodih ter se odločiti za kriterij, katere proizvode opustiti. Nekatere smernice pri tem so:

- Če se prodaja nekega proizvoda zmanjšuje ali če proizvod povzroča izgubo, je potrebno proizvod opustiti ali mu povečati prodajno ceno, kar pogosto pripelje do enakega končnega rezultata. To še posebno velja za proizvode, katerih prodajna cena na pokriva niti variabilnih stroškov.
- Opustiti velja proizvode z majhnim prispevkom za kritje, ki za prodajo potrebujejo veliko vloženih sredstev.
- Proizvodi, katere je potrebno pogosto spreminjati ali jih prilagajati posameznim kupcem, so le redkokdaj dobičkonosni. To ne velja za podjetja, ki se ukvarjajo predvsem s takimi izdelki.

Zaposleni v podjetju, ki se ukvarjajo s trženjem, se pogosto zelo upirajo ukinitvi posameznih proizvodov, ker trdijo, da je od prodaje tega proizvoda zelo odvisna tudi prodaja drugih proizvodov.

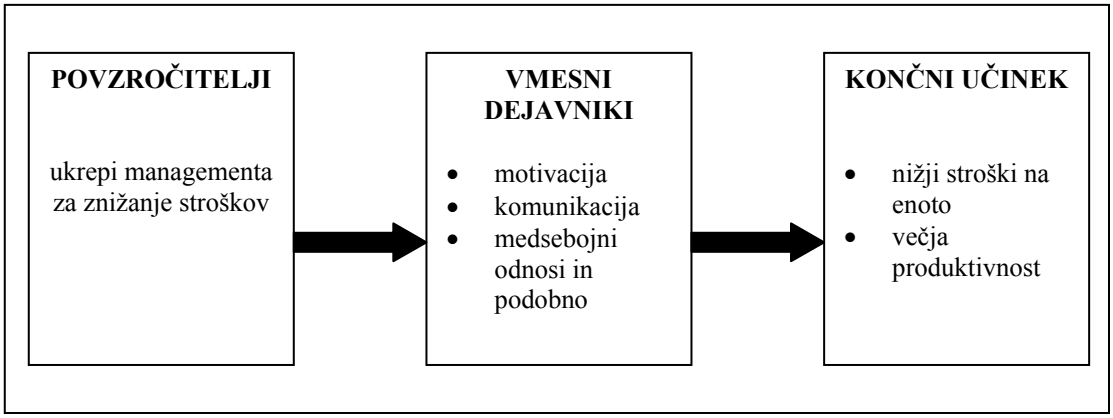
3.2.6. Znižanje stroškov

Zniževanje stroškov je pri večini podjetij pomemben in praktično vselej neizogiben element strategije izhoda iz finančne krize. Finančni rezultati se sicer ponavadi ne pojavijo takoj, so pa lahko kasneje toliko bolj pomembni, še posebno v podjetjih, kjer management prej ni posvečal dovolj pozornosti kontroli stroškov. Slatter (1984, str. 190) meni, da zniževanje

stroškov vedno pomeni tudi spremembo v ustaljenem načinu delovanja v podjetju oziroma v organizacijski strukturi ter organizacijski kulturi podjetja. Ostri ukrepi za zniževanje stroškov lahko pomenijo stres med zaposlenimi v podjetju, ki se izraža v obliki zmanjševanja motivacije zaposlenih, pretrganju komunikacije med delavci in managementom in podobno.

Povečanje produktivnosti in znižanje stroškov na enoto ni neposredna posledica programa znižanja stroškov, ampak je posledica nekaterih vmesnih dejavnikov, ki jih prikazujem v sliki 1.

Slika 1: Grafični prikaz vplivanja ukrepov za zniževanje stroškov na nižje stroške in večjo produktivnost preko vmesnih dejavnikov



Vir: Slatter, 1984, str. 191.

Zgornja slika prikazuje, da neposreden pritisk managementa na zaposlene lahko da rezultate v prvih nekaj mesecih, sčasoma pa to pomeni nastanek skritih stroškov, ki se lahko pojavijo kot posledica slabše motivacije in medsebojnih odnosov, nezaupanja zaposlenih do managementa, manjše skrbi za kvaliteto izdelkov, odhoda najboljših delavcev in podobno. Management, ki se tega problema zaveda, pristopi k znižanju stroškov z bolj participativnim oziroma kooperativnim pristopom. Še posebno v večjih podjetjih najvišji management le oblikuje program znižanja stroškov, njegovo izvedbo pa prepusti skupinam, oblikovanim na oddelčnih oziroma medoddelčnih ravneh.

Slatter (1984, str. 168) deli možnosti za zniževanja stroškov na:

- zniževanje stroškov dela,
- zniževanje stroškov materiala in stroškov storitev (posvečanje večje pozornosti stroškom zalog, manjša poraba materialov in uporaba novih materialov in podobno),
- zniževanje različnih posrednih stroškov (posredni proizvajalni stroški, stroški marketinga in distribucije, stroški raziskav in razvoja in podobno).

Podrobna analiza vseh treh možnosti bi presegla namen tega specialističnega dela, zato v nadaljevanju omenjam samo metode za znižanje stroškov dela. Wilcke (1993, str. 94) meni, da se je za nižanje stroškov dela potrebno odločiti takrat, kadar so le-ti previsoki v odnosu do ostalih konkurenčnih podjetij. Zniževanja stroškov dela v podjetjih je mogoče doseči predvsem z naslednjimi metodami (Slatter 1984, str. 179-180):

- metode, ki v večini primerov vzbudijo manj odpora zaposlenih: sem štejemo prekinitev novega zaposlovanja, prostovoljne upokojitve in prostovoljne odpovedi, prepoved ali neplačevanje nadurnega dela in podobno,
- metode, ki v večini primerov vzbudijo več odpora zaposlenih: sem štejemo začasno skrajšanje delovnega časa, znižanje plač in posebnih dodatkov, prerazporejanje zaposlenih v druga podjetja in podobno,
- zmanjšanje števila zaposlenih z odpuščanjem.

3.2.7. Nova proizvodno tržna strategija

Kadar je vzrok krize v podjetju nekonkurenčnost enega ali več strateških poslovnih področij podjetja, nov management pregleda obstoječo proizvodno tržno strategijo ter uvede potrebne spremembe. Za ustrezno opredelitev strateških ciljev in strategij podjetja je potrebno v podjetju uveljaviti strateško planiranje. Podajam kratek opis strategij, ki jih v podjetjih uveljavljajo. Strategije lahko razdelimo na:

- *Korporacijske strategije* - so strategija najvišje ravni diverzificiranega podjetja. Gre za vprašanje razvoja portfelija strateških skupin proizvodov oziroma storitev, glede vprašanja sinergij strateških poslovnih enot, uravnoteženja tveganj in dobičkov na nivoju podjetja kot celote, uravnoteženja denarnih tokov ter dogovora o pričakovanih rezultatih vsake strateške poslovne enote. Podjetja se lahko odločajo za strategijo rasti, strategijo ustalitve ali strategijo krčenja.

- *Poslovne strategije* - so strategije poslovanja določene poslovne enote ali strategija poslovanja z določeno strateško skupino proizvodov oziroma storitev v podjetju. Vrste generičnih poslovnih strategij so strategija diferenciacije proizvoda in strategija osredinjanja na tržne niše.

- *Funkcijske strategije* - so poslovne usmeritve posameznih poslovnih področij v podjetju (na primer trženje, finance in podobno).

S časovnega vidika se podjetja za spremembe proizvodno tržne strategije odločajo najprej zaradi zagotovitve kratkoročnega preživetja podjetja, dolgoročno pa tudi zaradi zagotovitve popolne rešitve iz krize.

3.2.7.1. Kratkoročno preživetje podjetja

Podjetja v hudi finančni krizi se kratkoročno, za zagotovitev preživetja, odločajo predvsem za strategijo krčenja. V večjih podjetjih je zaradi časovne stiske, v kateri je nov management, ki rešuje podjetje iz finančne krize, nemogoče izvesti podrobno analizo, katera strateška poslovna področja oziroma katere strateške poslovne enote podjetja je potrebno podpreti, katere pa opustiti. Vendar Slatter (1984, str. 235) ugotavlja, da so izkušeni managerji sposobni izvesti vsaj grobo analizo le-tega v zelo kratkem času.

Podjetja, ki imajo zdravo poslovno jedro, se osredotočijo na poslovanje na tem poslovnem področju, odprodajo oziroma zaprejo pa tiste poslovne enote in opuščajo tiste poslovne programe, ki ne ustvarjajo ustreznega denarnega toka.

Na nivoju strateških poslovnih enot si mnogo podjetij v finančni krizi izmed generičnih poslovnih strategij lahko kratkoročno izbere samo strategijo osredinjanja na tržne niše. Podjetja si izberejo ozek proizvodno tržni segment, ki ni zanimiv za vodilna podjetja v panogi in na katerem lahko kratkoročno najbolje zadovoljijo potrebe kupcev. Ustreznost izbire strategije osredinjanja na tržne niše je odvisna od značilnosti panoge, v kateri se podjetje nahaja ter od značilnosti podjetja samega. Podjetja v finančni krizi običajno nimajo dovolj sredstev za dosego vodenja v stroškovni učinkovitosti, zato ta strategija ni primerna zanje. S strategijo diferenciacije proizvoda uspevajo samo tista podjetja, ki že imajo ustrezno diferencirane proizvode in lahko z relativno majhnimi marketinškimi izdatki bistveno povečajo svojo prodajo.

Do podobnih zaključkov je prišel Stadlbauer (1991, str. 238), ki ugotavlja, da se podjetje iz finančne krize lahko reši le z boljšo prodajo obstoječih proizvodov, saj nima na voljo časa ne potrebnih finančnih sredstev za razvoj novih proizvodov. Podjetja se uspejo rešiti iz krize s koncentracijo vseh svojih virov na področja, kjer imajo največje možnosti in opustitvijo tistih področij, kjer možnosti nimajo. Diverzifikacija za takšna podjetja nikakor ni primerna.

3.2.7.2. Popolna rešitev iz krize

V mnogih podjetjih so prepričani, da je za popolno rešitev iz krize dolgoročno mogoča le strategija rasti. Pučko (1994, str. 320) razdeli strategijo rasti na strategijo razvoja trga (novosti v tržni podstrukturi), strategijo razvoja proizvoda (novosti v proizvodnem programu) ter na strategijo diverzifikacije (novosti v obeh podstrukturah). Strategije rasti so možne šele v trenutku, ko se podjetje že reši iz finančne krize, saj zahtevajo sveža finančna sredstva, ki jih podjetje v finančni krizi nima.

3.2.8. Spremembe organizacijske strukture, decentralizacija

Slatter (1984, str. 86) ugotavlja, da spremembe organizacijske strukture v večini podjetij niso primeren kratkoročni element strategije reševanja iz krize. Za to obstajajo naslednji razlogi:

- primerna organizacijska struktura je vsaj deloma odvisna od proizvodno-tržne strategije, zato je ni smiselno spreminjati, dokler ne definiramo te strategije,
- v primerih, ko v podjetje pride nov najvišji manager, ta ne pozna zaposlenih in dejanskih odnosov med njimi, ki tvorijo stvarno neformalno organizacijsko strukturo.

Spremembo organizacijske strukture je v podjetjih smiselno uvesti v naslednjih primerih:

- kadar se podjetje odloči za prodajo posamezne poslovne enote oziroma dela podjetja,
- kadar je potrebna za to, da novi manager sploh lahko dejansko prevzame kontrolo nad podjetjem,
- pri velikih podjetjih, kjer je vloga najvišjega managerja pri dejanskem uvajanju novih elementov strategij zelo majhna, saj sam elemente strategije le formulira, za njihovo uvajanje pa potrebuje sposoben srednji ali nižji management,
- kadar je potrebno vpeljati decentralizacijo odločanja, pri tem pa zadržati strogo finančno kontrolo.

3.2.9. Investiranje, rast z nakupi podjetij

Investiranje kot element strategije izhoda iz krize zahteva finančna sredstva, zato se podjetja, ki so v finančni krizi, za takšno strategijo lahko odločijo šele v fazi, ko je njihovo kratkoročno preživetje že zagotovljeno in imajo možnost pridobiti ustrezna finančna sredstva. Pogosto pride do novih investicij v podjetje v finančni krizi takrat, kadar ga kupi neko drugo podjetje s presežkom finančnih sredstev. Investicije v podjetje so v večini primerov namenjene znižanju stroškov (predvsem z investicijami v modernizacijo proizvodnje) ali rasti podjetja. Podlago za strategijo investicij podjetje sprejme že z odločitvami, ki jih je sprejelo v okviru elementov strategije izhoda iz krize kot so nova proizvodno-tržna strategije, znižanje stroškov in izboljšano trženje.

Posebna oblika investicij so nakupi podjetij. V takem primeru kupec podjetja ne pridobi samo sredstva, ki so v podjetju združena, ampak tudi vire financiranja, organizacijska znanja, blagovno znamko in drugo. Nekateri cilji nakupov podjetja so:

- ustvarjanje vodoravnih povezav in s tem večanje tržnega deleža,
- ustvarjanje navpičnih povezav,
- sprememba strukture virov financiranja,
- izraba akumulirane davčne izgube,
- nakup z nameni kasnejše razprodaje sredstev,
- nakup podcenjenega podjetja,
- realiziranje sinergij,
- osebne ambicije lastnikov ali managerjev,
- obramba pred sovražnimi prevzemi in podobno.

3.3. FAZE V REŠEVANJU PODJETJA IZ KRIZE

Podjetja gre v procesu reševanja iz krize skozi različne faze. Najbolj kritične za preživetje podjetja so prve faze, ko je finančna kriza v podjetju najhujša. Šele ko ima podjetje zagotovljeno kratkoročno preživetje, lahko uvede strategije, ki so pomembne tudi za njegovo dolgoročno preživetje in pogosto zahtevajo dodatna finančna sredstva, ki jih podjetje v finančni krizi nima na voljo. Različni avtorji s tega področja podobno definirajo faze reševanja podjetja iz krize. V nadaljevanju je največ pozornosti namenjeno Slatterjevemu modelu, ki je dopolnjen z ugotovitvami nekaterih drugih avtorjev, omenjeni pa so tudi nekateri ostali modeli.

Slatter (1984, str. 122-123) ugotavlja, da se v mnogih podjetjih prizadevanje za izhod iz krize začne s prihodom novega generalnega direktorja, sam proces pa razdeli na analitično fazo, fazo izrednega stanja, fazo strateških sprememb ter fazo rasti.

3.3.1. Analitična faza

Analitična faza traja od nekaj dni za majhno podjetje do več mesecev za veliko podjetje. Čas, ki ga ima management podjetja na voljo za izvajanje aktivnosti te faze, je odvisen predvsem od resnosti krize, v kateri se podjetja nahaja.

Management podjetja v okviru analitične faze analizira trenutno stanje in identificira glavne probleme v podjetju. V tej fazi mora novi management podjetja oceniti, ali ima podjetje sploh možnost rešitve iz krize, oziroma ali je bolj smiselno nad podjetjem začeti stečajni postopek in prodati njegovo premoženje. Če je reševanje podjetja iz krize smiselno, izbere management elemente strategije, ki jih je potrebno uveljaviti za kratkoročno preživetje ter izdela plan aktivnosti. Dejavnike, ki vplivajo na to, ali se odločiti za stečaj ali za reševanje, in dejavnike, ki vplivajo na izbor elementov strategije reševanja, kadar se zanj v podjetju odločijo, podrobneje predstavljam v naslednjih dveh točkah.

Stadlbauer (1991, str. 235) predlaga, da je smiselno, da se rezultati analize izdelajo tudi v pisni obliki, katero management kasneje uporablja v razgovoru z zainteresiranimi za reševanje podjetja iz krize. Ugotovil sem, da tiste, ki so vpleteni v reševanje podjetja iz krize (lastniki, upniki, država, zaposleni, itd.), poleg zgornje analize, ki išče odgovor na vprašanje, ali je podjetje možno rešiti iz krize, zanima tudi, ali je reševanje podjetja v njihovem interesu. Pri tem so pomembni tudi drugi, ne le ekonomski dejavniki. Zaradi tega mora management pri izvajanju aktivnosti za uspešno reševanje podjetja iz krize upoštevati tudi te interese in dejavnike.

3.3.2. Faza izrednega stanja

Faza izrednega stanja je ključnega pomena za zagotovitev kratkoročnega preživetja podjetja in se v podjetjih v finančni krizi začne delno izvajati s prvim dnem prizadevanja za izhod iz krize. Sestavljena je predvsem iz tistih elementov strategije izhoda iz krize, ki v podjetju v zelo kratkem roku pomenijo pritok novih finančnih sredstev oziroma znižanje ali odložitev finančnih obveznosti podjetja. Sem štejemo predvsem dosleden centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev in dezinvestiranje, v nekoliko daljšem časovnem obdobju tudi znižanje stroškov ter povečanje prihodkov. V tistih podjetjih, kjer je to potrebno zaradi zagotovitve prevzema oblasti s strani novega managementa, uvedejo tudi določene organizacijske spremembe. V tej fazi se izpeljejo zelo odločne poteze, ki dajo rezultate čim hitreje (kot so na primer prodaja posameznih poslovnih enot, zapiranje tovarn, odpuščanje delavcev, zmanjšanje zalog, zamenjava managementa in podobno).

Stadlbauer (1991, str. 235) poudarja pomembnost motiviranja in informiranja zaposlenih. Zelo pomembno je, da zaposleni ponovno dobijo zaupanje v prihodnost podjetja. K temu zelo pripomorejo prvi pozitivni rezultati reševanja, katere izkušen management zelo poudarja in s tem povečuje motivacijo in zaupanje sodelavcev.

Aktivnosti zgornjih dveh faz se ne izvajajo vedno časovno zaporedno, saj je potrebno nekatere aktivnosti, ki smo jih definirali v okviru faze izrednega stanja, začeti izvajati s prvim dnem reševanja podjetja iz krize.

Slatter (1984, str. 129-151) navaja aktivnosti, ki jih začne sposoben management podjetja izvajati takoj po prihodu v podjetje:

- najprej dejansko prevzame oblast in kontrolo v podjetju, kar pomeni ureditev zakonskih formalnosti, kontrola nad izdatki, zalogami, terjatvami, zaščita pred krajo in podobno,
- pridobi zaupanje s strani zainteresiranih za rešitev podjetja iz krize, kar pomeni komuniciranje z bankami, dobavitelji, zaposlenimi, sindikati in podobno,
- oceniti sposobnost obstoječega managementa in ga zamenja, če je potrebno,

- oceniti stanje, v katerem je podjetje. Nadalje predlaga kot vire informacij za oceno trenutnega stanja predvsem računovodske podatke (pri tem mora računati na možnost, da ti niso najbolj točni), stališča zaposlenih ter poslovnih partnerjev in konkurentov. tako lahko oceni, kaj je najbolj pomembno in najbolj kritično,
- izdela akcijski plan, ki vsebuje planirane aktivnosti, razvrščene po pomembnosti in opredelitev, kdo je za izvajanje teh aktivnosti odgovoren,
- če je potrebno, uvede organizacijske spremembe,
- motivira management in zaposlene, kar pomeni predvsem postavitev kratkoročnih ciljev, prepričevanje o potrebi po hitrosti in o nujnosti sprememb, definiranje odgovornosti, reševanje konfliktov, nagrajevanje tistega, kar je v redu in grajanje tistega, kar ni, ter komuniciranje.

3.3.3. Faza strateških sprememb in faza rasti

Ko je kratkoročno preživetje podjetja zagotovljeno, sledi faza strateških sprememb, ko začne management podjetja več časa posvečati proizvodno-tržnim strategijam. Seveda management podjetja o teh strategijah razmišlja tudi že v predhodnih fazah, saj je od dolgoročnih možnosti preživetja podjetja odvisno, ali se ga sploh splača reševati. Od tega je odvisna tudi pripravljenost upnikov prezadolženega podjetja, da sodelujejo pri njegovi finančni reorganizaciji ter mu tako omogočijo preživetje. V fazi strateških sprememb so v podjetjih ponavadi potrebna tudi nova finančna sredstva.

V fazo rasti pridejo podjetja, ki se jim je finančni položaj že tako izboljšal, da lahko razmišljajo o nadaljnji rasti. Nekatera podjetja nikoli ne uspejo priti do te faze.

Podobne faze reševanja podjetja iz krize definira tudi Staldlbauer (1991, str. 231). Prikazane so na sliki 2.

Tako lahko razdelimo proces reševanja podjetja iz krize na naslednje faze:

- faza oblikovanja načrta preobrata, ki traja od enega do šest mesecev,
- faza uresničevanja načrta, ki traja šest so dvanajst mesecev,
- faza stabilizacije poslovanja, ki traja od šest do dvanajst mesecev,
- faza ponovne rasti podjetja, ki traja od enega do dveh let.

3.4. DEJAVNIKI ODLOČITVE O REŠEVANJU PODJETJA

Vsakega podjetja se ne da rešiti iz finančne krize oziroma ga ni ekonomsko upravičeno reševati. Splošno pravilo, kdaj se odločiti za stečaj in kdaj za reševanje podjetja iz krize, je zelo težko definirati. Nemec (1996, str.15) ugotavlja, da je država vsekakor zainteresirana, da prihaja do stečajev samo takrat, kadar je to nujno potrebno in dejansko neizbežno, zato določa takšne zakone, da so stečaji za upnike manj zanimivi. Ta trditev velja še posebno za države, kjer je število podjetij v finančni krizi zelo veliko (med njimi je tudi Slovenija) in na odločitev za reševanje ali stečaj ne vplivajo le ekonomski dejavniki, ampak tudi politični, socialni in ostali dejavniki.

Slika 2: Faze reševanja podjetja iz krize

Podjetje v finančni krizi	• Vzroki krize
↓	
Identifikacija krize	• Simptomi krize
↓	
Nastop kriznega managementa	• Krizni manager • Stil vodenja • Organizacijske spremembe
↓	
Groba analiza stanja	• Koncept reševanja iz krize (kaj in kako)
↓	
Takojšnji izredni ukrepi	• Povečanje likvidnosti • Znižanje stroškov • Zamenjava managementa in ostalih zaposlenih
↓	
Podrobnejša analiza stanja	
↓	
Oblikovanje dolgoročnejše strategije reševanja iz krize	• Oblikovanje ciljev • Ocena strateških možnosti • Izbor
↓	
Uveljavljanje ukrepov	• Ukrepi • Zahtevan čas za izvedbo • Uspeh
↓	
Uspešna rešitev iz krize	

Prirejeno po Stadlbauerju (1991, str. 231).

Brigham in Gapenski (1996, str. 907) kot osnovno ekonomsko vodilo za odločitev med stečajem in reševanjem podjetja iz krize definirata, da se je za stečaj in s tem konec poslovanja podjetja smiselno odločiti takrat, kadar je podjetje v primeru, če preneha s poslovanjem, vredno več kot v primeru, če nadaljuje s poslovanjem, ali pa takrat, kadar je verjetnost, da je možno podjetje rešiti iz finančne krize tako majhna, da pomeni za upnike veliko tveganje, da bodo še več izgubili, če bo podjetje nadaljevalo s poslovanjem.

V praksi je znano, da je možnost reševanja podjetja iz krize odvisna predvsem od interesov tistih, ki so v takšno reševanje vpleteni. Mnogi med njimi morajo v prizadevanju za rešitev iz krize dostikrat vložiti v podjetje nova finančna sredstva, kar je lahko zelo tvegana naložba.

Interese nekaterih vpletenih skupin podrobneje analiziram v poglavju o finančnem prestrukturiranju virov sredstev ter v poglavju o stečaju.

Kljub dejstvu, da je splošno oceno o tem, kdaj je možno in smiselno reševati podjetje iz krize, zelo težko podati, saj se podjetja v finančni krizi lahko med seboj zelo razlikujejo, sem sam razdelil podjetja v dve skupini:

- v prvo skupino uvrščamo podjetja, ki ustvarjajo pozitivni denarni tok iz poslovanja, ki pa ne more pokrivati tudi izdatkov financiranja ter vračila zapadlih glavnic kreditov, ki jih imajo podjetja. Takšna podjetja imajo največjo možnost rešiti se iz finančne krize, za njihovo rešitev pa je pogosto dovolj že izvensodni dogovor z upniki o prestrukturiranju kreditov ali odložitev obveznosti v okviru sodnega postopka prisilne poravnave,
- v drugo skupino uvrščamo podjetja, ki ne ustvarjajo niti pozitivnega denarnega toka iz poslovanja. V takšna podjetja mora tisti, ki ima interes za njihovo reševanje, ponavadi mesečno vlagati precejšna nova finančna sredstva, če jih želi vsaj kratkoročno ohraniti pri življenju, vlaganje v takšna podjetja pa pomeni zelo tvegano naložbo. Poleg tega se z ustvarjanjem nove izgube v podjetju vrednost podjetja še zmanjšuje. Zaradi tega se je v praksi izoblikovalo stališče, da je nad podjetji, v katerih ni mogoče v relativno kratkem času doseči niti pozitivnega denarnega toka iz poslovanja, najbolje čim prej začeti stečajni postopek.

Za uspešno reševanje podjetja iz krize sta potrebna dva dejavnika. Prvič, podjetje mora imeti relativno dober konkurenčni položaj na prodajnih trgih, drugič, imeti mora sposobne managerje. Če ta dva pogoja nista izpolnjena, je podjetje praktično brez možnosti.

Razdelitev podjetij glede na možnost in smiselnost njihovega reševanja iz krize je definiral Slatter (1984, str. 116). Ta je podjetja glede na možnost izhoda iz krize razdelil na več skupin.

Prvo skupino podjetij predstavljajo podjetja, ki so brez vsakih možnosti za rešitev iz krize. Takšna podjetja so tista, ki so nekonkurenčna s proizvodi svojega osnovnega proizvodnega programa, nimajo možnosti dezinvestiranja, s katerim bi si v kratkem roku ustvarila nove prejemke, imajo v strukturi stroškov visok delež fiksnih stroškov in pri katerih je prišlo do hitrega padca povpraševanja po njihovih proizvodih. Nad takšnimi podjetji je smiselno takoj začeti stečajni postopek ter prodati njihovo premoženje.

V drugo skupino uvršča podjetja, ki lahko kratkoročno preživijo, nato pa vseeno propadejo, ker niso sposobna ustvariti dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Smiselnost reševanja takšnih podjetij je vprašljiva, še posebno je odvisna od interesov posameznih vpletenih skupin v reševanje podjetja.

Tretjo skupino tvorijo podjetja, ki imajo le možnost dolgoročnega golega preživetja oziroma imajo možnost, da dolgoročno ustvarjajo podpovprečen rezultat in lastnikom pomenijo podpovprečno donosno naložbo. V mnogih primerih je popolno ozdravitev podjetja nemogoče doseči zaradi značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje, oziroma zaradi položaja, v katerem je podjetje nasproti svojim konkurentom. Če podjetje preživi, pomeni podpovprečno naložbo za lastnike, zato se ti odločajo, ali je naložbo bolje prodati, dokler gre podjetju relativno dobro, ali vztrajati pri tej naložbi v upanju, da bo v prihodnosti možno doseči popolno rešitev iz krize. Takšna podjetja so v večini primerov tudi dosti bolj podvržena novim krizam (kljub temu, da imajo sposoben management), kot podjetja, ki dosežejo popolno rešitev iz krize.

Četrto skupino tvorijo podjetja, v katerih je možna popolna rešitev iz krize oziroma imajo možnost, da dolgoročno ustvarjajo nadpovprečen rezultat in lastnikom pomenijo nadpovprečno donosno naložbo. Takšno popolno rešitev je lažje doseči v podjetjih, kjer so vzroki za nastalo krizo slab management, nezadovoljiva kontrola, splošna neučinkovitost ter podobno. Lažje je, če jih začnejo reševati, še preden so prišla v hudo finančno krizo, saj imajo takrat na voljo več finančnih sredstev za dosego cilja. Skoraj nemogoče je doseči takšno rešitev v primerih, ko imajo podjetja slab proizvodno-tržni položaj v svoji osnovni dejavnosti.

Dejavnike, ki vplivajo na to, v katero izmed naštetih skupin spadajo podjetja po Slatterju (1984, str. 116), podajam v tabeli 1.

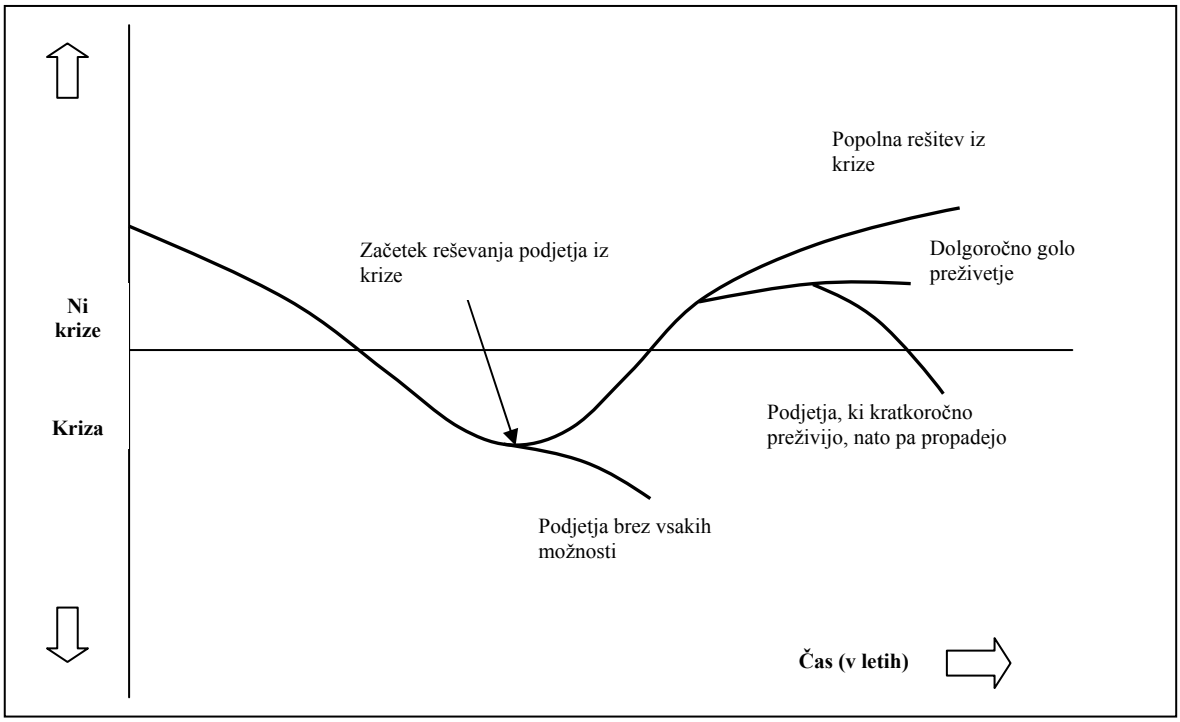
Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na možnost rešitve podjetja iz finančne krize

Podjetja brez možnosti rešitve iz krize		**Podjetja, v katerih je možna rešitev iz krize**	
Brez vsakih, tudi kratkoročnih možnosti	**Kratkoročno preživijo, nato propadejo**	**Dolgoročno golo preživetje**	**Popolna rešitev iz krize**
• veliko vzrokov za krizo • huda finančna kriza v podjetju • zainteresirane skupine niso sprejele načrta reševanja podjetja iz krize • doseganje razvojne strategije predstavljajo močne omejitve • značilnosti panoge podjetja so neugodne za preobrat • podjetje ima neugodno razmerje med ceno in stroški proizvodov		• le nekaj vzrokov za krizo • finančna kriza v podjetju je relativno blaga • zainteresirane skupine so sprejele načrt reševanja podjetja iz krize • doseganja razvojne strategije ne predstavljajo močnih omejitev • značilnosti panoge podjetja so ugodne za preobrat • podjetje ima relativno ugodno razmerje med ceno in stroški proizvodov	

Vir: Slatter, 1984, str. 116.

Na sliki 3 je delitev podjetij glede na možnost rešitve iz krize prikazana tudi grafično.

Slika 3: Grafični prikaz delitve podjetij glede na možnost rešitve iz krize



Vir: Slatter, 1984, str. 117.

3.5. DEJAVNIKI IZBIRE ELEMENTOV STRATEGIJE REŠEVANJA IZ KRIZE

Ko je v podjetju sprejeta odločitev o tem, da se podjetje začne reševati iz krize, mora management podjetja uveljaviti ustrezne elemente strategije reševanja iz krize. Na izbor teh elementov vpliva več dejavnikov. Med te dejavnike uvrščamo predvsem (Prašnikar 1991, str. 73-75):

- vzroke za nastanek krize v podjetju,
- resnost oziroma težavnost krize,
- stališča lastnikov ter ostalih, ki so s krizo v podjetju povezani,
- doseganje strategije podjetja,
- značilnosti okolja oziroma predvsem značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje ter
- značilnosti strukturnega razmerja med prodajno ceno in stroški v podjetju.

Seveda so tudi ti dejavniki za management podjetja lahko pomembni že pri odločanju med reševanjem podjetja iz krize in med stečajem ter prenehanjem poslovanja, zato je delitev na točki 3.3. in 3.4. izvedena bolj zaradi jasnosti in preglednosti specialističnega dela.

3.5.1. Vzroki za nastanek krize v podjetju

Spoznanje vzrokov za nastanek krize je ključnega pomena pri opredelitvi elementov strategije, ki bodo podjetje rešili iz krize. Slatter (1984, str. 104) je ugotovil, da je število elementov strategij, ki jih je potrebno uporabiti za reševanje iz krize, v večini primerov precej večje od števila vzrokov, ki so do krize pripeljali.

V tabeli 2 so prikazane povezave med vzroki za nastanek krize in elementi strategije, ki se ob takem vzroku v podjetju v finančni krizi največkrat uveljavijo. Tabela seveda prikazuje zelo poenostavljeno dejansko sliko, saj se je potrebno zavedati, da kriza v podjetju ponavadi nastane zaradi množice vzrokov, ki zahtevajo tudi več elementov strategij za izhod iz krize.

Tabela 2: Povezave med vzroki za nastanek krize in elementi strategije reševanja podjetja iz krize

Vzroki za nastanek krize		Uporabljene strategije
• slab management	→	• spremembe v managementu • spremembe organizacijske strukture in decentralizacija
• neustrezen finančni nadzor	→	• spremembe v managementu • izboljšanje finančnega nadzora
• previsoki stroški	→	• znižanje stroškov • nova proizvodno-tržna strategija
• slabo trženje	→	• izboljšano trženje
• konkurenčne slabosti	→	• nova proizvodno-tržna strategija • znižanje stroškov • izboljšano trženje • dezinvestiranje
• veliki projekti	→	• dezinvestiranje
• neustrezna finančna politika	→	• finančno prestrukturiranje

Vir: Slatter, 1984, str. 79.

3.5.2. Resnost oziroma težavnost krize

Resnost oziroma težavnost krize je odvisna predvsem od vzrokov krize ter od tega, kako huda je finančna kriza, v kateri se podjetje nahaja. Podjetje lahko na primer precej let posluje s podpovprečnim donosom na vloženi kapital ali celo z izgubo, pa kljub tem dejstvom še ni v hudi finančni krizi. Če je finančna kriza bolj resna, je potrebno dati večji poudarek strategijam, ki pomenijo hitro povečanje prejemkov in zmanjšanje izdatkov.

3.5.3. Stališča lastnikov ter ostalih, ki so s krizo v podjetju povezani

Lastniki, upniki, država ter lokalne skupnosti, management, zaposleni in njihovi sindikati, kupci, dobavitelji, konkurenti ter ostali zainteresirani so tisti, ki pogosto zelo vplivajo na izbor elementov strategije za izhod iz krize. Mnogokrat lahko dajo pristanek na uveljavljanje neke strategije, lahko vzpodbudijo njeno uveljavljanje, ali jo preprečijo. Zelo pomembno je, da management podjetja pozna stališča in interese posameznih interesnih skupin. Posamezne skupine različno vplivajo na izbor strategij:

- Lastniki vplivajo na izbor strategij predvsem z izbiro managementa in nadzorom nad njim. Ponavadi morajo ravno lastniki pomagati zagotoviti del potrebnih finančnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje v času najhujše krize.

- Upniki, predvsem največji (običajno banke), imajo največji vpliv na izbiro elementov strategij predvsem takrat, ko je podjetje v finančni krizi in je njegov obstoj odvisen od pripravljenosti teh upnikov na sodelovanje pri finančni rešitvi podjetja.
- Zaposleni oziroma njihovi reprezentativni sindikati imajo mnogokrat zelo velik vpliv na izbor strategij izhoda iz krize. V primerih, ko se management odloča za strategije znižanja stroškov ter dezinvestiranja in to pomeni tudi znižanje števila zaposlenih, je njihov interes in vpliv (na primer preko grožnje organiziranja stavk) še posebno prisoten.
- Interes države in lokalnih skupnosti izvira predvsem iz strahu pred nezaposlenostjo, strateško odvisnostjo od tujih dobaviteljev, zmanjšanjem zaupanja v finančni sistem v primeru propada bank in drugih finančnih institucij, prevelikim zmanjšanjem konkurence v določeni panogi ter izgubo nacionalnega ponosa in podobno (Brigham in Gapenski, 1996, str. 894). Interes države ni vedno samo ekonomski, ampak je dostikrat tudi zelo politično in socialno motiviran.

3.5.4. Doseganje strategije podjetja

Doseganje strategije podjetja vsekakor vpliva na to, katere elemente strategije podjetja uporabljajo za izhod iz krize. Diverzificirana podjetja, na primer, uveljavljajo za izhod iz krize drugačen splet elementarnih strategij kot podjetje, ki je samo ena poslovna enota. Diverzificirana podjetja, ki so sestavljena iz več poslovnih enot, uveljavljajo na nivoju podjetja kot celote drugačen splet elementov strategij (korporacijska strategija) kot na nivoju poslovnih enot (poslovne strategije).

3.5.5. Značilnosti okolja oziroma značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje[2]

Značilnosti okolja oziroma panoge, v kateri deluje podjetje, vplivajo na določitev strategij podjetja ne glede na to, ali je to v krizi ali ne. Omenil bi najbolj bistvene dejavnike:

- narava proizvoda - hitro povečanje prodaje je težje doseči pri industrijskih kot pri maloprodajnih proizvodih in podobno,
- relativna moč in velikost konkurentov - dostikrat se je lažje spopasti z več manjšimi konkurenti kot z nekaj velikimi, močnimi konkurenti,
- ovire za izstop - te vplivajo predvsem na odločitev o prodaji sredstev (na primer specializirana sredstva je težko prodati),
- hitrost tehnološkega razvoja - hitreje se spreminja tehnologija, več sredstev potrebuje podjetje, da nadoknadi zamujeno,
- rivalstvo konkurentov - večje je, težje podjetje uspe v svojem prizadevanju za rešitev iz krize,
- pogajalska moč dobaviteljev ter kupcev - večja je pogajalska moč kupcev ter dobaviteljev, težje podjetje doseže višje prodajne in nižje nakupne cene in obratno,
- kapitalska intenzivnost - vpliva na privlačnost investiranja.

[2] Povzeto po Slatterju, 1984, str. 109.

3.5.6. Značilnosti strukturnega razmerja med prodajno ceno in stroški v podjetju

Strukturno razmerje med prodajno ceno in stroški je pomemben kriterij pri odločitvi, ali naj se management podjetja, ki želi kratkoročno povečati dobiček, osredotoči predvsem na strategijo znižanja stroškov, strategijo izboljšanja trženja ali na obe izmed njiju. To razmerje je v času krize v veliki meri določeno z značilnostjo panoge oziroma okolja ter dejavniki, zaradi katerih je podjetje sploh prišlo v krizo.

Zgornje razmerje v podjetju določijo z analizo medsebojnega odnosa med prihodki (določenimi s prodajno količino ter prodajno ceno), variabilnimi ter fiksnimi stroški. Management z uporabo občutljivostne analize spozna, katera izmed zgornjih komponent bolj vpliva na povečanje dobička.

Takšna analiza je v podjetjih sicer koristna, na upošteva pa dejstva, da je v podjetjih nekatere zgoraj naštete komponente mogoče precej lažje spremeniti kot druge. Na primer, kljub dejstvu, da povečanje cene najbolj vpliva na povečanje dobička, to zaradi cenovne elastičnosti povpraševanja na trgu ni smiselno. Podobno je po tem, ko so podjetja stroške že znižala na neko spodnjo mejo, te stroške zelo težko še dodatno zniževati.

4. ALTERNATIVE ZA REŠEVANJE PODJETJA

4.1. FINANČNO PRESTRUKTURIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

Finančno prestrukturiranje virov sredstev je nujen element strategije večine prezadolženih podjetij, ki se rešujejo iz finančne krize. V tem poglavju analiziramo možnosti, ki jih ima podjetje v finančni krizi pri prestrukturiranju svojih virov sredstev z namenom znižanja in/ali odložitve svojih obveznosti ali pridobitve novih finančnih sredstev s povečanjem osnovnega kapitala z (denarnimi) vložki.

Dosedanjim lastnikom podjetja se pri takem prestrukturiranju virov sredstev ne zmanjša naložba v podjetje, lahko pa se v primeru, da pride do povečanja lastniškega kapitala podjetja s konverzijo upniških terjatev v deleže oziroma delnice podjetja ali s povečanjem osnovnega kapitala z vložki, zmanjša njihov delež v celotnem kapitalu podjetja. Ker v primeru, da gre podjetje v finančni krizi v stečaj, lastniki ponavadi povsem izgubijo svojo naložbo, so kljub temu zainteresirani za takšen način reševanja podjetja iz krize. Podjetja pristopajo k prestrukturiranju svojih dolžniških virov sredstev na dva načina. Prvi način je v neposrednim, izvensodnem dogovoru z vsakim upnikom o zmanjšanju obveznosti in odložitvi plačila obveznosti, drug način pa je zmanjšanje in odložitev plačila obveznosti v okviru postopka prisilne poravnave, ki poteka na sodišču.

Na prvi pogled je posledica prestrukturiranja dolžniških virov sredstev oškodovanje upnikov, vendar ni vedno tako. Upniki so s tem, ko je podjetje v finančni krizi, že tako in tako oškodovani, saj v primeru stečaja večina upnikov podjetja na dobi popolnoma poplačanih svojih terjatev. Če se podjetje uspe rešiti iz finančne krize, k čemur pripomore tudi finančno prestrukturiranje virov sredstev, pridejo upniki ponavadi do višjega poplačila svojih terjatev, kot bi prišli v primeru, če bi šel dolžnik v stečaj. Poleg tega lahko upniki ohranijo tudi poslovno sodelovanje oziroma poslovnega partnerja, ki bi ga v primeru stečaja dolžnika izgubili.

4.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro med izvensodnim prestrukturiranjem v okviru postopka prisilne poravnave

Copeland in Weston (1992, str. 1148) navajata, da morajo biti za uspešno prestrukturiranje dolžniških virov sredstev nasploh, še posebno pa za možnost izvensodnega prestrukturiranja virov sredstev, ponavadi izpolnjeni vsaj naslednji trije pogoji:

- dolžniško podjetje oziroma njegovi lastniki ter management morajo imeti dober sloves v smislu dosedanjega spoštovanja obveznosti ter iskanja možnosti za nadaljnje spoštovanje obveznosti,
- upniki morajo ocenjevati, da se je dolžniško podjetje sposobno rešiti iz krize,
- razmere v širšem okolju ter v panogi, v kateri deluje podjetje, morajo biti ugodne.

Možnosti za izvensodni dogovor med dolžnikom in upniki o odložitvi obveznosti so večje v primeru, da gre za dolžnika, ki je sicer uspešen, začasno oziroma kratkoročno pa ni sposoben poravnavati vseh svojih obveznosti (Brigham in Gapenski 1996, str. 895-896). Izvensodni dogovor o prestrukturiranju dolžniških obveznosti podjetja ima vsaj naslednje prednosti (Copeland in Weston 1992, str. 1149):

- tako lastniki kot upniki podjetja imajo z izvensodnim prestrukturiranjem finančnih obveznosti nižje stroške,
- izvensodno prestrukturiranje je v večini primerov sklenjeno hitreje,
- podjetja, ki uspejo izvensodno prestrukturirati svoje finančne obveznosti, so deležna manj negativne publicitete v javnosti.

Kljub naštetim prednostim izvensodnega prestrukturiranja finančnih obveznosti ni vedno možno doseči. Največ težav se pojavi, kadar (Gilson, Kose in Lang 1990, str. 321-324):

- ima podjetje večje število upnikov: če je njihovo število večje, je večja možnost, da se vsaj eden izmed njih ne želi dogovoriti. Vsak upnik, ki ima do dolžnika zapadlo terjatev in dokaže verjetnost stečajnega razloga (o tem več govorimo o poglavju o stečajnem postopku), lahko proti dolžniku uvede stečajni postopek. Zaradi tega vzroka mora podjetje, ki se odloči za poskus zmanjšanja obveznosti in odložitve plačila obveznosti izven postopka prisilne poravnave, prepričati vse prej omenjene upnike, da tega ne storijo,
- ima podjetje hkrati upnike, ki imajo zavarovane terjatve (na primer s hipoteko), in upnike, ki svojih terjatev nimajo zavarovanih,
- ima podjetje različne vrste upnikov, kot na primer banke ali druge specializirane finančne ustanove, dobavitelje, izdane obveznice in podobno. Največji problem predstavljajo obveznice, ki kotirajo na borzi. V primeru, da podjetje dolguje dobaviteljem, je dogovor v večini primerov težje doseči kot v primeru, da dolguje bankam ali drugim finančnim ustanovam. Te bolje poznajo problematiko in znajo bolje oceniti prednosti izvensodnega prestrukturiranja,
- obstaja velika asimetrija informacij med lastniki in upniki. Lastniki, ki imajo več informacij, poizkušajo vplivati na odločitev upnikov, ki imajo manj informacij o podjetju. Ker se upniki tega zavedajo, obstaja med njimi in lastniki nezaupanje, zato težje pristanejo na izvensodno prestrukturiranje finančnih obveznosti.

4.1.2. Prisilna poravnava

Postopek prisilne poravnave je v Sloveniji zakonsko urejen v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (1993). Osnovni namen prisilne poravnave je odprava insolventnosti oziroma prezadolženosti podjetja, ki pomenita ekonomski stanji, zaradi katerih se nad podjetjem lahko začne stečajni postopek.

V zvezi s postopkom prisilne poravnave je potrebno razlikovati naslednje pojme:

- Pojem postopek prisilne poravnave označuje tip postopka, ki se vodi pred sodiščem.
- V Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (1993) je uporabljen pojem načrt finančne reorganizacije, ki označuje celoto ekonomsko finančnih metod, ki jih bo dolžnik opravil, da bi odpravil vzroke insolventnosti oziroma prezadolženosti (Dougan, Plavšak in Ude 1994, str. 32). Po mojem mnenju bi bila namesto uporabe pojma načrt finančne reorganizacije bolj primerna uporaba pojma načrt reševanja iz finančne krize, saj finančna reorganizacija po mojem mnenju preveč spominja le na finančno prestrukturiranje virov sredstev, kar v večini primerov ni dovolj za rešitev podjetij iz krize. Vseeno se bom v nadaljevanju tega poglavja držal izrazov, določenih v zakonu.
- Pojem prisilna poravnava je ožji od pojma finančne reorganizacije, saj označuje zgolj tisti del finančne reorganizacije, ki ima za dolžnika in upnike neposreden, pravno obvezen učinek na podlagi potrjene prisilne poravnave. Ta učinek je zmanjšanje in/ali odložitev obveznosti do upnikov.

Sama prisilna poravnava ni sredstvo za statusno preoblikovanje podjetja. Ekonomski cilj, ki ga podjetje v okviru prisilne poravnave lahko doseže, je zgolj odprava insolventnosti oziroma prezadolženosti podjetja. S sklenjeno in potrjeno prisilno poravnavo dolžnik doseže, da se njegovi dolgovi zmanjšajo in/ali odložijo v skladu s pogoji prisilne poravnave.

Prisilna poravnava se lahko sklene pred začetkom stečajnega postopka ali med stečajnim postopkom, vendar mora biti predlog za začetek postopka vložen do naroka za obravnavo osnutka za glavno razdelitev stečajne mase (Kebrič, 1995, str. 27). Lastniška struktura podjetja se s prisilno poravnavo spremeni samo v primeru, če se upniki odločijo za konverzijo dolžniških terjatev v deleže ali delnice podjetja v primeru, kadar je prisilna poravnava potrjena.

Organi v postopku prisilne poravnave

Organi v postopku prisilne poravnave so:

1. Poravnalni senat: poravnalni senat je sestavljen iz treh sodnikov, od katerih je eden predsednik senata. Če vsota dolžnikovih dolgov ne presega 10.000.000 tolarjev, vodi postopek prisilne poravnave le sodnik posameznik. Vloga sodišča v postopku prisilne poravnave je po novem manj aktivna kot v prejšnjih ureditvah, saj je večja teža v postopku prenesena na upnike z namenom, da o ekonomski vsebini odločajo tisti, ki jih bodo ekonomske posledice prisilne poravnave tudi najbolj prizadele.

2. Upniški odbor: upniški odbor je sestavljen iz upnikov, ki pristanejo na sodelovanje v upniškem odboru in imajo nasproti dolžniku najvišje terjatve. Ima liho število članov, in sicer najmanj pet. Eden od članov upniškega odbora je tudi predstavnik sveta delavcev oziroma delavski zaupnik. Upniški odbor ima pravico pregledati poslovanje in finančno stanje

dolžnika, sodelovati pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije, predlagati postavitev ali odstavitev upravitelja prisilne poravnave in dajati predloge ter opravljati druga dejanja, ki so pomembna za zaščito upnikov v postopku prisilne poravnave (Kebrič, 1995, str, 28).

Funkcija upniškega odbora s potrditvijo prisilne poravnave sicer preneha, vendar upniki pogosto v dogovoru z dolžnikom še naprej sodelujejo pri reševanju podjetja iz krize tudi po potrjeni prisilni poravnavi. V takšnih primerih lahko upniki na naroku za prisilno poravnavo bodisi potrdijo upniški odbor, ki ga je imenoval poravnalni senat, bodisi izvolijo nov upniški odbor (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 43).

3. Upravitelj prisilne poravnave[3]*:* upravitelj prisilne poravnave je fakultativni organ, ki ga lahko določi senat, ni pa nujno. Če upravitelja prisilne poravnave poravnalni senat ne določi, opravlja njegove funkcije predsednik senata. Za upravitelja prisilne poravnave je lahko določena oseba, ki je za to ustrezno usposobljena in v katere poštenost in nepristranskost ni mogoče dvomiti. Najbolj pogoste dolžnosti in hkrati pristojnosti upravitelja prisilne poravnave, če je ta določen, so:

- preizkusiti dolžnikovo ekonomsko finančno stanje ter ugotoviti, ali morda dolžnik sploh ni insolventen oziroma prezadolžen, in kljub finančni reorganizaciji sploh ne bo sposoben izpolniti svojih obveznosti. Če ugotovi eno izmed zgoraj opisanih okoliščin, je dolžan vložiti predlog za ustavitev postopka,
- preizkusiti verodostojnost terjatev, ki jih prijavijo upniki,
- nadzorovati, ali dolžnik posluje v skladu z 31. členom Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji, v katerem je med drugim določeno, da sme po objavi oklica o začetku postopka prisilne poravnave dolžnik obremeniti svoje premoženje ter dajati poroštva ali avale samo z dovoljenjem upravitelja prisilne poravnave.

Funkcije organov upravljanja dolžnika ter pooblastila oseb, ki dolžnika zastopajo in zanj vodijo poslovanje, v postopku prisilne poravnave ne prenehajo, zato upravitelj prisilne poravnave ni pristojen niti zastopati dolžnika niti odločati o vodenju poslov.

Pravne posledice uvedbe in začetka postopka prisilne poravnave[4]

Ločiti je potrebno med pojmom uvedba postopka prisilne poravnave ter pojmom začetek postopka prisilne poravnave. Postopek prisilne poravnave se uvede z dnem, ko dolžnik vloži predlog za začetek postopka prisilne poravnave, in ima naslednji pravni posledici:

- če je vložen pred začetkom stečajnega postopka, do konca postopka prisilne poravnave zoper dolžnika ni dovoljeno začeti stečajnega postopka,
- dolžnikova poslovna sposobnost se omeji, saj dolžnik v času po dnevu uvedbe prisilne poravnave in dotlej, dokler ni odločeno o začetku postopka prisilne poravnave, ne sme odtujiti in obremeniti svojega premoženja niti dati poroštva ali avala.

Predlog za uvedbo prisilne poravnave, preden je začet stečajni postopek, lahko vloži le insolventni oziroma prezadolženi dolžnik sam, saj sam najbolje pozna svoje finančno stanje. Predlog za uvedbo prisilne poravnave v stečaju (o katere posebnosti pišemo v poglavju o stečajnem postopku) lahko vložijo stečajni upravitelj, lastniki s kapitalsko večino v stečajnem

[3] Glej Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 36.
[4] Povzeto po Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 44, str. 52-54 in str. 60-68.

dolžniku, kadar je ta pravna oseba, ter podjetnik posameznik. O začetku postopka prisilne poravnave odloči poravnalni senat po tem, ko predsednik senata opravi formalni preizkus predloga. Upnike obvesti o začetku postopka z oklicem, ki se nabije na oglasno desko sodišča in objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Namen pravnih posledic začetka postopka prisilne poravnave je dvojen. Njihov osnovni namen je olajšati dolžnikov položaj, kar je izvedeno s tem, da:

- od začetka postopka prisilne poravnave proti dolžniku ni mogoče dovoliti izvršbe v poplačilo niti izvršbe v zavarovanje, prekinejo se tudi vse izvršbe, ki že tečejo. To ne velja za tiste upnike oziroma terjatve, na katere prisilna poravnava nima vpliva (katere so to, razložimo v nadaljevanju),
- poravnalni senat lahko dolžniku dovoli odstopiti od obojestransko odplačne pogodbe, v primeru, da do začetka postopka prisilne poravnave še nobena stranka ni v celoti izpolnila svojih obveznosti iz obojestransko odplačne pogodbe. To lahko stori, če ugotovi, da bi bila v nasprotnem primeru ogrožena sklenitev ali izpolnitev prisilne poravnave in da odstop od pogodbe drugi pogodbeni stranki ne bo povzročil nesorazmerne škode,
- veljajo posebni pogoji pobota terjatev, ki se od splošnih obligacijskih pravil o pobotu razlikujejo po tem, da pobotna izjava ni potrebna, in da se pobotajo tudi terjatve, ki niso istovrstne (denarne in nedenarne) in terjatve, ki na dan začetka postopka še niso dospele.

Drugi namen pravnih posledic začetka postopka prisilne poravnave je spraviti vse terjatve upnikov do dolžnika na skupni imenovalec na dan začetka postopka prisilne poravnave in s tem ugotoviti višino terjatev na ta dan, zato se:

- nedospele denarne in nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku z dnem začetka postopka prisilne poravnave štejejo za dospele – seveda se to nanaša zgolj na terjatve, ki bi nastale v obdobju, na katero se nanaša predlog prisilne poravnave, ne pa tudi na terjatve, ki bi dospele kasneje, saj bi bil lahko dolžnik v nasprotnem primeru celo v slabšem položaju kot pred začetkom postopka prisilne poravnave,
- nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku spremenijo v denarne terjatve na dan začetka postopka prisilne poravnave,
- denarne in nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku, katerih predmet so občasne dajatve, spremenijo v enkratne denarne terjatve,
- terjatve upnikov v tuji valuti spremenijo v terjatve v domači valuti po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan začetka postopka prisilne poravnave.

Vse zgoraj našteto velja samo za terjatve upnikov nasproti dolžniku, ne pa tudi terjatve dolžnika nasproti njegovim upnikom.

Dolžnik sme po začetku postopka odtujiti in obremeniti svoje premoženje ter dati poroštva ali avale le z dovoljenjem upravitelja prisilne poravnave oziroma predsednika poravnalnega senata, če upravitelj ni določen. Poravnalni senat lahko na predlog upnika, če glede na okoliščine meni, da je to potrebno, s sklepom uredi izplačevanje z dolžnikovega poslovnega računa tako, kot ustreza vodstvu postopka prisilne poravnave. Namen takšnega pooblastila poravnalnemu senatu je zlasti olajšati položaj dolžnika s tem, da mu je omogočeno zaradi vodenja postopka prisilne poravnave opraviti določena izplačila z računa, ki je sicer blokiran.

V postopku prisilne poravnave je dolžnik dolžan upnikom na njihovo zahtevo omogočiti vpogled v celotno poslovno finančno dokumentacijo ter jim posredovati vse informacije, ki so

pomembne za ugotovitev dolžnikovega ekonomskega stanja ali oblikovanje načrta finančne reorganizacije.

Načrt finančne reorganizacije

Zakon določa, da mora upnik v okviru postopka prisilne poravnave priložiti načrt finančne reorganizacije, s katerim predlaga prisilno poravnavo, in obrazložiti druge metode finančne reorganizacije (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 77). To lahko upnik predloži že ob predlogu za uvedbo prisilne poravnave, ni pa nujno, ampak ga mora predložiti najkasneje v treh mesecih od dneva vložitve predloga. Namen takšne ureditve je dolžniku omogočiti, da na podlagi pogajanj z upniki pripravi takšen predlog finančne reorganizacije, ki bo sprejemljiv za ustrezno število upnikov, tako da bo prisilna poravnava lahko izglasovana (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 78).

Načrt reorganizacije je sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavlja predlog prisilne poravnave. V predlogu je naveden odstotek zmanjšanja terjatev upnikov in odloženi rok za njihovo izplačilo. Dolžnik lahko razvrsti terjatve v razrede in za posamezne razrede ponudi različno sorazmerno znižanje terjatev. V razrede jih razvrsti glede na pravni in poslovni temelj in druge znake istovrstnosti (na primer razred terjatev iz naslova kratkoročnih likvidnostnih kreditov, razred terjatev iz naslova dolgoročnih investicijskih kreditov, razred terjatev dolžnikovih dobaviteljev in podobno). To stori takrat, kadar meni, da je za nekatere upnike sprejemljivejše večje zmanjšanje terjatev s krajšim rokom njihove odložitve (na primer za dobavitelje), drugim upnikom pa bolj ustreza celotno izplačilo terjatev, četudi z daljšim rokom odložitve (na primer bankam). S tem je dolžniku omogočen večji manevrski prostor pri pripravi takšnega predloga prisilne poravnave, ki je sprejemljiv za čim večje število upnikov. Dolžnik mora obvezno vsem upnikom v okviru posameznega razreda ponuditi enake pogoje izplačila, razen v primeru, ko posamezen upnik izrecno pisno pristane na neenakopravno obravnavanje. Kadar dolžnik terjatev ne razvrsti v razrede, oziroma tvorijo vse terjatve en sam razred, mora vsem upnikom ponuditi enake pogoje izplačila (enako znižanje in odložitev roka plačila).

Dolžnik lahko v načrtu finančne reorganizacije ponudi izplačilo terjatev le v denarju, razen če posamezen upnik izrecno pisno pristane na drugačno izplačilo. Če dolžnik ponuja izplačilo terjatev posameznega razreda v zmanjšanem znesku, ne sme biti odstotek manjši kot 20%, če ponuja plačilo v roku enega leta; 40%, če rok za plačilo ni daljši od dveh let; 60%, če rok za poplačilo ni daljši od treh let in 80%, če rok za poplačilo ni daljši od štirih let. Če upnik ponudi izplačilo terjatev v celotnem znesku, rok za izplačilo ne sme biti daljši od petih let. Zgoraj navedeno ne velja samo v primeru, če gre za postopek prisilne poravnave v okviru stečaja (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 82).

Dolžnik mora navesti tudi terjatve, za katere se položaj tudi po potrditvi prisilne poravnave ne spremeni, to so tiste, na katere prisilna poravnava ne učinkuje. Slednje je potrebno zato, da je mogoče oceniti ves obseg obveznosti, ki jih bo moral dolžnik izpolniti v obdobju, na katerega se nanaša prisilna poravnava.

Drugi del načrta vsebuje obrazložitev metod finančne reorganizacije, ki jih bo dolžnik uvedel, da bi odpravil vzroke insolventnosti oziroma prezadolženosti. Metoda finančne reorganizacije je vsaka poslovno finančna metoda ali kombinacija teh metod, ki naj zagotovi, da bo dolžnik postal plačilno sposoben. Te metode sem poimenoval elementi strategije reševanja iz krize.

Potrjena prisilna poravnava, ki ima za posledico zmanjšanje in odložitev dolžnikovih obveznosti, je le eden izmed teh elementov strategije reševanja iz krize (Kebrič 1995, str. 43).

V načrtu finančne reorganizacije mora dolžnik izkazati za verjetno, da bo izpolnil obveznosti, ki bodo dospele v obdobju, na katerega se prisilna poravnava nanaša. K načrtu mora priložiti ažurirano bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, finančnih tokov, overjene pri pooblaščenem revizorju, podrobno finančno projekcijo omenjenih bilanc in opis proizvodov podjetja in njegovih tržišč (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 79). Zgoraj navedene listine dopolnjujejo obrazložitev metod finančne reorganizacije. Iz računovodskih izkazov, overjenih pri pooblaščenem revizorju, je razvidno sedanje finančno stanje dolžnika, v finančni projekciji pa so prikazani pričakovani učinki predlaganega znižanja in/ali odložitev obveznosti ter drugih dodatnih metod finančne reorganizacije.

Potrditev prisilne poravnave

O potrditvi prisilne poravnave odločajo upniki na naroku za prisilno poravnavo z glasovanjem (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 93). Glasovalno pravico pri odločanju o prisilni poravnavi imajo upniki, ki so svoje terjatve prijavili v roku 30 dni po dnevu, ko je bil oklic o začetku postopka prisilne poravnave objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije. Če ta rok zamudijo, upniki ne izgubijo terjatev, izgubijo pa pravico glasovanja. Naslednji pogoj za pridobitev glasovalne pravice je, da so bile terjatve ugotovljene (proti njim ni bilo ugovora) oziroma da so bile prerekane, pa je poravnalni senat kljub temu spoznal, da so v celoti ali deloma verjetne (Kebrič, 1995, str. 47).

Terjatve prijavljajo tisti upniki, ki imajo pravni interes glasovati o prisilni poravnavi, to so tisti, na katere učinkuje začetek postopka prisilne poravnave in potrjena prisilna poravnava. Sem spadajo (Kebrič, 1995, str. 38):

- večina terjatev, ki so nastale do začetka postopka prisilne poravnave,
- terjatve, ki so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, če so nastale na podlagi pravnih poslov, ki so bili potrebni, da je dolžnik nadaljeval poslovanje in če so se upniki zavezali s posebno pogodbo te terjatve zamenjati za delnice oziroma deleže, pod pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena.

Glasovalne pravice nimajo (niti nanje ne vpliva prisilna poravnava) (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 94):

- upniki, katerih terjatve bi se v primeru stečaja poplačale iz razdelitvene mase pred drugimi terjatvami. Sem spadajo osebni dohodki delavcev dolžnika v višini izhodiščnih plač, določenih s kolektivno pogodbo, do dneva, ko je bil začet stečajni postopek, odškodnine za poškodbo pri delu, ki jo je delavec utrpel pri dolžniku ter za bolezni. Poleg teh so to tudi terjatve, ki so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, na podlagi pravnih poslov, ki so bili potrebni, da je dolžnik med postopkom prisilne poravnave nadaljeval s proizvodnjo in poslovanjem,
- izločitveni upniki,
- ločitveni upniki za del terjatev, ki je pokrit z vrednostjo stvari, na katerih imajo pravico o ločenega poplačila, razen tistih, ki so to pravico pridobili v zadnjim dveh mesecih pred izdajo sklepa o začetku postopka prisilne poravnave. Pridobijo pa jo, če se pisno odpovedo ločitveni lestvici.

Na naroku za prisilno poravnavo dolžnik obrazloži svoje ekonomsko finančno stanje in načrt finančne reorganizacije, o njem pa data svoje mnenje še predsednik upniškega odbora ter upravitelj prisilne poravnave, če je določen. Predsednik poravnalnega senata obvesti upnike, katere terjatve veljajo za ugotovljene ter katere so verjetne v celoti ali deloma (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, 92-93).

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60% vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Pri glasovanju se upošteva glavna terjatev upnika z obračunanimi zamudnimi oziroma pogodbenimi obrestmi do dneva začetka postopka prisilne poravnave. Pri tem se terjatve naslednjih upnikov dodatno pomnožijo z dejavniki (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 96):

- ločitveni upniki, ki se pisno odpovedo ločitveni pravici, s faktorjem 2,
- upniki, ki so pristali, da bodo v primeru, če bo prisilna poravnava potrjena, svoje terjatve zamenjali za prednostne delnice oziroma deleže, s faktorjem 2,
- upniki, ki so pristali, da bodo v primeru, če bo prisilna poravnava potrjena, svoje terjatve zamenjali za navadne delnice oziroma deleže, s faktorjem 2,5,
- upniki, katerih terjatve so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, na podlagi pravnih poslov, ki so bili potrebni, da je dolžnik nadaljeval s poslovanjem in so se zavezali s posebno pogodbo te terjatve zamenjati za delnice oziroma deleže, pod pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena, s faktorjem 8.

Če je osnovni kapital dolžnika, ugotovljen z bilanco stanja, ki jo je potrdil pooblaščeni revizor, večji kot nič, imajo glasovalno pravico tudi delničarji oziroma družbeniki. Pri tem se njihove terjatve ugotovijo na podlagi sorazmernega deleža v osnovnem kapitalu, ugotovljenem s takšno bilanco, in množijo s faktorjem 0,5.

Potrjena prisilna poravnava ima pravni učinek nasproti vsem upnikom, katerih terjatve so nastale do začetka postopka prisilne poravnave, ne glede na to, ali so:

- te terjatve prijavili v postopku prisilne poravnave,
- imeli pravico glasovati o prisilni poravnavi, če so terjatve prijavili,
- glasovali za sprejem prisilne poravnave.

Izjema od tega pravila so samo terjatve, ki so nastale od začetka postopka prisilne poravnave, vendar nanje niti začetek tega postopka niti potrditev prisilne poravnave ne vplivata. Prav tako nimata niti začetek prisilne težave niti potrjena prisilna poravnava učinka na tiste terjatve, ki dospejo po obdobju, na katero se prisilna poravnava nanaša (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 101).

V primeru, da se na naroku za prisilno poravnavo ne doseže potrebna večina in tako prisilna poravnava ni potrjena, začne poravnalni senat stečajni postopek dolžnika po uradni dolžnosti (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 98).

4.1.3. Konverzija dolga v lastniške deleže

Konverzija dolga v lastniški delež pomeni spremembo upnikove pravice zahtevati izpolnitev praviloma denarne obveznosti (dolga) v korporacijske pravice, ki se lahko pri družbi z omejeno odgovornostjo izražajo v obliki deležev, pri delniški družbi pa v obliki delnic

(Plavšak, 1992, str. 645). Pri tem gre tudi za povečanje dolžnikovega osnovnega kapitala s stvarnimi vložki, kajti upniki za delnice, ki jih prejemajo, ne vplačajo nobenega denarnega vložka, temveč prepustijo svoje terjatve, ki jih imajo do podjetja, samemu podjetju (Kocbek, 1995, str. 228).

Dolžnik lahko upnikom ponudi možnost konverzije njihove denarne terjatve v deleže oziroma v delnice dolžnika v vsakem trenutku. Pri tem jih mora uspeti prepričati, da je takšna konverzija v njihovem interesu, kar pomeni, da lahko od teh delnic oziroma deležev v bodočnosti pričakujejo več kot od svojih terjatev.

Takšna konverzija je še posebej zanimiva v primeru finančne krize podjetja. Prezadolženo oziroma insolventno podjetje mora prepričati upnike, da si dolgoročno, po uspešno opravljeni sanaciji, lahko od korporacijskih pravic, pridobljenih z zamenjavo svojega dolga v deleže, obetajo višje donose kot od dolžniških terjatev. Upniki podjetij, ki so prezadolžena in jim zato grozi stečaj, lahko v mnogih primerih računajo le na povračilo majhnega odstotka svojih terjatev iz stečajne mase, zato so mnogokrat pripravljeni sodelovati pri sanaciji prezadolženosti podjetja tudi s konverzijo svojih terjatev v deleže, saj lahko v tem primeru z večjo verjetnostjo računajo na poplačilo večjega deleža svojih terjatev enkrat v prihodnosti.

Pri opredelitvi pravne narave konverzije terjatev v deleže oziroma delnice je potrebno razlikovati dva primera (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 84-87):

- dolžnik ima med svojimi sredstvi (aktivo) lastne delnice, ki bodo predmet konverzije terjatev (konverzija terjatev v obstoječe delnice oziroma deleže). Pogodba o konverziji dolga v obstoječe lastne delnice je po svoji pravni naravi prenovitev (novacija). Zaradi prenehanja denarne obveznosti se zmanjša obseg dolžnikove zadolženosti, z izpolnitvijo nove obveznosti (izročitvijo oziroma prenosom lastnih deležev oziroma delnic) pa se zmanjšajo tudi dolžnikova sredstva,
- dolžnik mora zaradi izpolnitve dogovora o konverziji terjatev v deleže šele izdati nove delnice oziroma deleže (konverzija terjatev v bodoče delnice oziroma deleže). V takšnem primeru upnik s samo sklenitvijo pogodbe še ne postane dolžnikov delničar, temveč mora dolžnik najprej opraviti postopek povečanja osnovnega kapitala z vložki, kot ga podrobneje opisujemo v točki o povečanju osnovnega kapitala z vložki. Po vpisu povečanja osnovnega kapitala z vložki v sodni register bo dolžnik upniku izdal ustrezno število delnic. Zaradi prenehanja terjatev upnikov (zmanjšanja dolga) se poveča dolžnikov lastniški kapital, ne da bi se spremenila njegova sredstva.

Kocbek (1995, str. 230) ugotavlja, da je zaradi dejstva, da gre pri konverziji terjatev v delnice oziroma v deleže za postopek povečanja osnovnega kapitala s stvarnimi vložki, obvezno revizorjevo poročilo. V okviru tega gre za specifičnost vrednotenja takšne konverzije, saj ne gre za klasično določanje vrednosti, kjer je potrebno upoštevati tudi stopnjo izterljivosti in boniteto dolžnika. V večini primerov se tega ne upošteva, ampak se konvertira nezmanjšana terjatev, preverja pa se le verodostojnost terjatve. V primeru, da cenilec zmanjša vrednost upnikovih terjatev oziroma upošteva njihovo realno vrednost na finančnem trgu, upnik le težko pristane na njihovo konverzijo v lastniške deleže.

Konverzija terjatev v delnice oziroma deleže se največkrat uporablja pri podjetjih v finančni krizi v povezavi s sklenjeno prisilno poravnavo. V takem primeru razlikujemo glede na to, kdaj je pogodba o konverziji terjatev v deleže sklenjena, dva primera:

- pogodba je sklenjena pred glasovanjem o prisilni poravnavi z odložnim pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena. Takšna pogodba začne veljati z dnem izdaje sklepa o potrditvi prisilne poravnave. Upnik dobi v takšnem primeru močnejšo glasovalno pravico pri glasovanju o prisilni poravnavi. Da bi to lahko uveljavil, morata tako dolžnik kot upnik opraviti vse, kar je treba za izpolnitev takšne pogodbe. Dolžnik mora še pred narokom za prisilno poravnavo sprejeti sklep o povečanju osnovnega kapitala z vložki z odloženim pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena in predlagati vpis takšnega sklepa v sodni register. Več o tem je napisano v podpoglavju o povečanju osnovnega kapitala z vložki,
- pogodba je sklenjena kadarkoli po potrditi prisilne poravnave.

V primeru, da lahko podjetje v finančni krizi z zadostnim številom upnikov sklene pogodbo o konverziji terjatev v delnice oziroma deleže ter se tako reši prezadolženosti oziroma insolventnosti še pred začetkom prisilne poravnave, ta potem sploh ni več potrebna.

4.2. POVEČANJE OSNOVNEGA KAPITALA Z VLOŽKI

Povečanje osnovnega kapitala z vložki pomeni pridobitev novih finančnih sredstev od obstoječih lastnikov oziroma od potencialnih novih lastnikov. Za vložitev svojih finančnih sredstev se odločajo tisti, ki verjamejo, da se podjetje lahko reši iz finančne krize ter da dolgoročno lahko pomeni donosno naložbo. Za podjetje v krizi je zanimivo predvsem povečanje lastniškega kapitala z vplačilom novih denarnih vložkov. Tako podjetje dobi svež denar, ki ga v finančni krizi nujno potrebuje. Pogosto gre za zamenjavo terjatev upnikov v lastniške deleže podjetja, pri čemer podjetje ne pridobi novega denarja, ampak se mu zmanjšajo obveznosti.

Pri družbah, ki niso v finančni krizi, povečanje osnovnega kapitala z vložki ni vedno pogojeno s potrebo družbe po dodatnih virih sredstev, ampak so v ozadju dostikrat tudi interesi po strukturnih spremembah med lastniki, do pridobitve kontrolnega deleža, za prevzem podjetja s strani tretjih oseb in podobno.

4.3. USTANOVITEV HČERINSKIH PODJETIJ

V praksi se dogaja, da se podjetja, ki želijo ohraniti zdrave programe oziroma zdrava jedra podjetja, na osnovi analize vzrokov finančnih in drugih težav v podjetju pa ugotovijo, da ne obstaja možnost reorganizacije podjetja kot celote ter da podjetju grozi stečaj, odločajo za ustanovitve hčerinskih podjetij. Podrobnejša analiza vseh pravnih temeljev in možnih posledic ustanovitve hčerinskega podjetja bi presegla okvir tega dela, zato podajam samo kratko analizo dogajanja v Sloveniji.

V podjetju, ki je v finančni krizi in ima blokiran poslovni račun, se kot posledica tega ne more nadaljevati niti tista proizvodnja, ki jo je smiselno nadaljevati. Ta problem rešujejo takšna podjetja z ustanovitvijo hčerinskih podjetij. Kot ustanovitveni vložek se na hčerinsko podjetje prenesejo tista sredstva, terjatve, pogodbe in podobno, ki so potrebna za nadaljevanje ekonomsko smiselne proizvodnje. Ravno tako se v novoustanovljeno podjetje prezaposlijo tisti delavci, ki so potrebni za nadaljevanje proizvodnje, ostali delavci pa ostanejo pri podjetju materi (Ivanjko, 1993, str. 247).

Novoustanovljena družba je ponavadi ustanovljena kot družba z omejeno odgovornostjo. Po ustanovitvi nastane nova pravna oseba, ki je last ustanovitelja, kar pomeni, da je novo ustanovljeno podjetje samo del posebej organiziranega premoženja ustanovitelja. Zaradi tega z ustanovitvijo novega podjetja ne pride do zmanjšanja premoženja matičnega podjetja, saj to namesto sredstev ter terjatev, ki jih je vložilo v novo podjetje, postane lastnik novega podjetja. V primeru, da novo ustanovljeno podjetje začne uspešno poslovati, se vrednost tega premoženja celo poveča, saj je premoženje, ki je organizirano tako, da ustvarja nek donos, ponavadi vredno več kot je vrednost sredstev samih. Vrednost premoženja bi se zmanjševala le v primeru, če bi novoustanovljeno podjetje takoj začelo poslovati z izgubo. Hčerka ravno tako ne sme pred začetim stečajem nad krovnim podjetjem ali sklenjeno prisilno poravnavo nad krovnim podjetjem odplačevati dolgov krovnega podjetja samo posameznim upnikom (Ivanjko, 1991, str. 6).

Hčerinsko podjetje lahko upravlja matično podjetje samo, lahko ga odda v najem, ponavadi z dogovorjeno predkupno pravico v prihodnosti. Za oddajo v najem se odločajo predvsem podjetja, ki težko sama pridobijo vire za financiranje nadaljevanja proizvodnje.

V praksi se pogosto dogaja, da se oddajo v najem tudi samo sredstva prezadolženega podjetja nekomu drugemu, ponavadi le za to ustanovljenemu podjetju, ki ga ustanovi lastnik prezadolženega podjetja ali kdo drug in se potem rentabilna poslovna dejavnost nadaljuje preko takega podjetja. Tak najem proizvodnje je za najemnika precej tvegan, saj lahko takšne najemne pogodbe stečajni upravitelj prezadolženega podjetja kasneje prekliče ali bistveno spremeni najemne pogoje.

V Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (1993, str. 382) je določeno, da imajo stečajni upravitelj in upniki pravico izpodbijanja vseh pravnih dejanj, ki jih je dolžnik storil v zadnjem letu pred začetkom stečajnega postopka in imajo za posledico oškodovanje upnikov. Plavšakova (1992, str. 646-648) ugotavlja, da samo pravno dejanje ustanovitve hčerinske družbe ni izpodbojno dejanje.

Nad krovnim podjetjem se po ustanovitvi hčerinske družbe ponavadi uvede stečajni postopek. Zaradi tega nastanejo nad krovnim podjetjem vse pravne posledice, ki so navedene v poglavju o stečajnem postopku (delavcem preneha delovno razmerje, funkcijo upravljanja prevzame stečajni upravitelj in podobno). Kebričeva (1995, str. 85) ugotavlja, da kot posledica stečaja matere pride tudi ustanovitveni vložek v novem podjetju v stečajno maso, ki jo je potrebno v stečajnem postopku unovčiti – prodati, da se iz nje sorazmerno in enakopravno poplačajo vsi upniki. S stečajno maso ter zato tudi s hčerjo upravlja stečajni upravitelj.

Prodaja hčerinskega podjetja ima obliko prodaje pravne osebe, pri prodaji pa veljajo določbe Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (1993). Če prodaja korporacijskih pravic uspe, je dosežen končni cilj ustanovitve hčere, to je ohranitev rentabilnega dela proizvodnje. V primeru, da jih ni mogoče prodati, je potrebna likvidacija hčerke in prodaja premoženja po delih (Plavšak, 1992, str. 649).

V praksi se pogosto dogaja, da pride do sklenitve prisilne poravnave v okviru stečajnega postopka. Interes, ki ga imajo pri tem upniki, je v tem, da bodo njihove terjatve z najemnino, ki jo plačuje najemnik, ali z dobičkom, ki ga hčerinska družba ustvarja, v prihodnosti poplačane v večji meri kot v primeru takojšnje prodaje hčerinskega podjetja kot pravne osebe ali njene likvidacije in prodaje po delih.

V primeru, da hčerinsko podjetje poplača vse terjatve upnikov in je tako krovno podjetje rešeno iz finančne krize, je možna tudi pripojitev hčerinskega podjetja nazaj k matičnemu podjetju. Pripojitev hčerinskega podjetja nazaj k matičnem podjetju pa je nedopustna takrat, ko materinskemu podjetju še grozi stečaj, hčerinsko podjetje pa je že samostojno poslovalo in ima iz takšnega poslovanja neporavnane obveznosti. Upniki hčere bi namreč v takšnem primeru prišli v bistveno slabši položaj, kot so ga imeli pred pridružitvijo. Če je hči pred pridružitvijo uspešno poslovala, so upniki (poslovni partnerji, ki so z njo sklepali pogodbe), lahko utemeljeno pričakovali, da bodo dobili svoje terjatve v celoti poplačane. Po pridružitvi pridobijo položaj stečajnih upnikov matere in lahko zgolj upajo, da bodo dobili plačilo sorazmernega dela svojih terjatev (Plavšak, 1992, str. 649).

Poleg namena ohranitve zdravih poslovnih jeder podjetja in nadaljevanja rentabilnega dela proizvodnje je bil v času lastninjenja v Sloveniji eden pogostih vzrokov za ustanavljanje hčerinskih podjetij tudi poizkus lastninjenja družbenega podjetja. V takih primerih so se ponavadi ustanavljala podjetja v mešani družbeni in zasebni lastnini, preko katerih se je včasih tudi na zakonsko sporni način olastninilo družbeno podjetje. Pri tem je šlo predvsem za naslednje primere (Žnidaršič-Kranjc, 1993, str. 181):

- bodoči stečajni dolžnik je dal hčerinskemu podjetju v najem sredstva za majhno najemnino ali brez nje,
- bodoči stečajni dolžnik je cediral na ustanovljeno hčerinsko podjetje terjatve,
- bodoči stečajni dolžnik je nosil stroške proizvodnje v hčerinskem podjetju,
- bodoči stečajni dolžnik je prodajal posamezna sredstva novoustanovljenim podjetjem za nizko ceno ali pa sploh brez nadomestila in podobno.

Z vsemi zgoraj omenjenimi dejanji se je nesorazmerno povečala vrednost hčerinskega podjetja, s tem pa vrednost privatnega lastniškega deleža v njem. Solastniki hčerinskih podjetij so v večini primerov postali nekateri delavci, zaposleni v podjetju, oziroma management podjetja. Kot posledica večanja privatnega deleža so bili oškodovani tudi upniki krovnega, družbenega podjetja. Zaradi teh vzrokov in zaradi oškodovanj upnikov, do katerih je z ustanavljanjem hčerinskih podjetij mnogokrat prišlo, ima ustanovitev hčerinskih podjetij ter izraz "planirani stečaji", ki se za to uporablja, v Sloveniji precej negativen prizvok.

4.4. STEČAJ PODJETIJ

4.1.1. Stečajni postopek

Stečajni postopek je posebna vrsta sodnega postopka, ki se vodi zoper dolžnika, ki je dalj časa plačilno nesposoben - insolventen in/ali prezadolžen. Stečaj praviloma ni postopek, ki bi bil namenjen reševanju podjetja iz finančne krize, ampak je njegov osnovni namen v čim večjem odstotku in čim hitreje poplačati terjatve upnikov do prezadolženega ali insolventnega podjetja. S stečajem podjetja se v večini primerov potrdi dejstvo, da je lastnik izgubil svojo naložbo v podjetje. Preučili bomo kdaj lahko stečaj pomeni obliko reševanja podjetja iz krize. Sam stečajni postopek je opredeljen z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji, več o njem lahko najdemo tudi v ostali literaturi.[5]

[5] Dougan, Plavšak, Ude (1994, str. 115-293), Kebrič (1995, str. 53-96) in Lipovec, Savnik (1996).

Lastniki podjetja z začetkom stečajnega postopka izgubijo pravico upravljanja podjetja, ravno tako preneha delovno razmerje managerjem in ostalim zaposlenim v podjetju. Vse funkcije upravljanja in funkcije, ki so jih prej imeli managerji, prevzame stečajni upravitelj, katerega osnovna naloga je čim hitrejša prodaja premoženja podjetja po čim višjih cenah z namenim čim višjega poplačila terjatev upnikov.

Stečajni postopek lahko predlagajo (Lipovec in Savnik, 1996, str. 17-19):

- upniki, ki morajo dokazati status upnika in hkrati tudi obstoj okoliščin, ki kažejo na to, da dolžnik nima dovolj denarnih sredstev, da bi poravnal njihovo terjatev,
- dolžnik sam oziroma management dolžnika,
- družbeniki v družbi z neomejeno odgovornostjo,
- komplementar v komanditni družbi in komanditni delniški družbi.

Po uradni dolžnosti mora predlagati stečaj (Kebrič, 1995, 57):

- poravnalni senat v okviru postopka prisilne poravnave po uradni dolžnosti, če ugotovi, da ni možnosti, da bo dolžnik izpolnil obveznosti na podlagi predloga za prisilno poravnavo ter v primeru, da prisilna poravnava ni potrjena,
- likvidacijski upravitelj v likvidacijskem postopku, če na podlagi prijavljenih terjatev ugotovi, da premoženje družbe ne zadošča za poplačilo vseh terjatev upnikov v celoti.

Seveda je ekonomski interes posameznih strani, vpletenih v stečajne postopke, različen. Preučimo, kdaj imajo tak interes upniki, kdaj zaposleni, kdaj država in kdaj lastniki.

Interes upnikov

Osnovni interes vsakega upnika je, da dobi svojo terjatev poplačano v kar največji meri in kar najhitreje. Upniki se ponavadi za vložitev predloga za uvedbo stečajnega postopka nad dolžnikom odločijo po tem, ko poizkusijo dobiti poplačano svojo terjatev na vse druge načine in so pri tem neuspešni. Pri odločanju o vložitvi predloga upniki preverjajo, kakšno je sploh premoženja dolžnika, ki bo prišlo v stečajno maso, ker je od tega odvisno, v kakšnem odstotku bodo dobili poplačane svoje terjatve. Pri tem dodatno upoštevajo tudi stroške, ki jih bodo sami imeli s stečajnim postopkom in časovno komponento, saj stečajni postopki lahko trajajo celo nekaj let. V drugačnem položaju so upniki, ki imajo svoje terjatve zavarovane (ločitveni upniki) od upnikov, ki svojih terjatev nimajo zavarovanih in jih dobijo poplačane le v določenem odstotku.

Poleg tega osnovnega interesa imajo nekateri upniki lahko tudi drugačne interese. Eden izmed njih je tudi interes kupiti stečajnega dolžnika kot pravno osebo v stečaju (o tem več v nadaljevanju) in tako ponavadi po precej ugodni ceni kupiti celotno aktivo dolžnika.

Interes lastnikov

O interesu lastnikov v stečajnem postopku je težko govoriti, saj stečaj podjetja običajno le potrdi dejstvo, da je lastnik svojo naložbo izgubil. Kljub temu, da je v zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji določeno, da se sredstva, ki ostanejo v stečajni masi po popolnem poplačilu vseh upnikov, razdelijo lastnikom, se to v praksi zelo redko zgodi, saj stečajna masa praviloma na zadostuje niti za poplačilo upnikov. V stečaju se premoženje

lastnika lahko ohrani le v primeru sklenitve prisilne poravnave v stečaju, o čemer bomo še govorili.

Interes zaposlenih

Zaposleni praviloma niso zainteresirani za stečaj, saj s tem izgubijo zaposlitev, hkrati tudi nekatere pravice, ki bi jih imeli, če bi izgubili zaposlitev kot nepotrebni delavci po Zakonu o delovnih razmerjih. V praksi se v podjetjih, ki so že dalj časa v finančni krizi in zato zaposlenim ne izplačujejo plač, pogosto zgodi, da delavci sami vložijo predlog za uvedbo stečajnega postopka in tako pridobijo pravico do denarnega nadomestila na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije.

Interes države

Država je v bistvu zainteresirana, da prihaja do stečajev samo takrat, kadar je to res nujno potrebno in dejansko neizbežno. Kadar do stečaja vseeno pride, je njen interes, da se sredstva po začetku stečajnega postopka čim prej znova aktivirajo v poslovne namene. Razlogi države za izognitev stečaju večkrat niso le ekonomski, ampak tudi socialni in politični, predvsem pri večjih podjetjih.

Kljub temu, da stečajni postopek v osnovi ni namenjen finančni reorganizaciji dolžnika, pa je v okviru stečajnega postopka v nekaterih primerih možno dolžnika v celoti, ali pa vsaj tisti del dolžnika, ki lahko v prihodnosti še rentabilno posluje, ohraniti kot pravno osebo. To je možno s sklenitvijo prisilne poravnave v okviru stečajnega postopka oziroma s prodajo dolžnika kot pravne osebe.

Bistvena razlika med prodajo dolžnika kot pravne osebe in sklenitvijo prisilne poravnave v stečaju je, da se v primeru slednje lastništvo pravnega subjekta na spremeni (razen v primeru konverzije terjatev v lastniške deleže), v primeru prodaje kot pravne osebe pa se lastništvo pravnega subjekta praviloma spremeni, novo prodano podjetje tudi ni v celoti pravni naslednik bivšega podjetja v stečaju.

Podjetje z začetkom stečajnega postopka praviloma preneha s poslovanjem. Z njim lahko nadaljuje edino v primeru, da obstaja možnost sklenitve prisilne poravnave v stečajnem postopku ali možnost prodaje dolžnika kot pravne osebe. Ekonomski razlog za to je, da je v primeru, da podjetje nadaljuje s poslovanjem in je prisotno na trgu, ima sklenjene pogodbe ter zagotovljeno delo za prihodnje obdobje ali celo ustvarja pozitiven rezultat iz poslovanja, upnike lažje prepričati v smiselnost sklenitve prisilne poravnave oziroma je pri prodaji kot pravne osebe možno doseči višjo ceno.

Nadaljevanje proizvodnje v stečaju je možno tudi v obliki njene oddaje v najem. V takšnem primeru opravlja proizvodnjo oseba (najemnik) v svojem imenu in za svoj račun ter riziko. Za takšno obliko se stečajni upravitelji odločajo iz razloga, ker je s tem rizik prenesen na najemnika, ni jim potrebno zagotavljati virov za financiranje te proizvodnje, hkrati pa si s prejemanjem najemnine zagotovijo vire za pokrivanje izdatkov, ki nastanejo v stečajnem postopku. Najemniki proizvodnje v stečaju dostikrat kasneje postanejo tudi kupci te proizvodnje.

Preučili bomo možnosti prodaje dolžnika kot pravne osebe ter možnosti za sklenitev prisilne poravnave v okviru stečajnega postopka.

4.4.2. Prodaja dolžnika kot pravne osebe

Pri prodaji dolžnika kot pravne osebe gre za prodajo sredstev (aktive) stečajnega dolžnika skupaj s firmo stečajnega dolžnika, ki lahko predstavlja dobro ali slabo ime in ima določeno vrednost na trgu, ne gre pa tudi za prevzem obveznosti stečajnega dolžnika. Tako postane kupec lastnik premoženja, ki že ima zunanjo organizacijsko obliko pravne osebe (Lipovec in Savnik, 1996, str. 71).

Dolžnik se kot pravna oseba lahko proda pod pogojem, da se s tem dosežejo ugodnejši pogoji za poplačilo upnikov. Po plačilu kupnine se ustavi stečajni postopek zoper dolžnika, izkupiček od prodaje gre v stečajno maso. Za terjatve proti dolžniku, ki so nastale do izročitve prodane pravne osebe kupcu, ne odgovarjata niti dolžnik niti kupec, ampak odgovarja stečajna masa. Prodaja dolžnika kot pravne osebe ne vpliva na pravočasno prijavljene in v stečajnem postopku priznane terjatve z izločitveno in ločitveno pravico. Izločitveni upnik lahko zahteva stvar, na kateri ima izločitveno pravico, tudi od novega kupca. Ločitveni upnik je poplačan iz kupnine za pravno osebo.

Odločbe o prenehanju delovnih razmerij delavcev ostanejo v veljavi tudi po prodaji dolžnika kot pravne osebe. Pri razpisu za nova delovna mesta imajo delavci, ki jim je zaradi začetka stečajnega postopka prenehalo delovno razmerje pri dolžniku in ki do dneva razpisa niso dobili nove zaposlitve, prednostno pravico pri zaposlitvi, če izpolnjujejo razpisne pogoje (Dougan, Plavšak in Ude, 1994, str. 257).

Z makroekonomskega vidika pomeni stečaj in prodaja dolžnika kot pravne osebe najboljšo obliko prestrukturiranja podjetij. Novemu lastniku omogoča reševanje podjetja iz krize na povsem svoboden način, saj nima več odnosov s prejšnjimi upniki podjetja, sam lahko izbira na novo zaposlene in postavlja nov management, na novo se določi vrednost osnovnih sredstev in podobno (Nemec, 1996, str.15). V praksi v Sloveniji pa to ne drži povsem. Razlogi za to so v tem, da moč slovenskih vlagateljev še ni takšna, da bi bili sposobni izvesti takšne nakupe, podjetje pred stečajem že zapusti večina ključnih zaposlenih, stečajni postopki trajajo preveč časa, da bi bilo takšno prestrukturiranje lahko uspešno in podobno.

4.4.3. Prisilna poravnava v stečaju

Predlog za začetek postopka prisilne poravnave v stečaju lahko do naroka za glavno razdelitev vložijo stečajni upravitelj, lastniki s kapitalsko večino v stečajnem dolžniku, ki je pravna oseba, oziroma podjetnik posameznik, o predlogu pa odloča stečajni senat. Ekonomski razlogi za začetek postopka prisilne poravnave v stečaju nastanejo, če se že po začetku stečajnega postopka ugotovi, da je možno oziroma smiselno rešiti podjetje iz finančne krize. V prisilni poravnavi v stečaju tudi ne veljajo zakonske določbe o najvišjih odstotkih znižanj terjatev in najdaljših rokih odložitve plačil terjatev upnikom. V praksi je včasih razlog za prisilno poravnavo v stečaju namesto za prisilno poravnavo brez stečaja tudi to, da delavci v primeru prisilne poravnave v stečaju zaradi tega, ker jim je z začetkom stečajnega postopka prenehalo delovno razmerje, izgubijo nekatere pravice, ki jih sicer imajo po Zakonu o delovnih razmerjih.

5. REŠEVANJE KRIZE V PODJETJU ALFA

5.1. RAZVOJ PODJETJA ALFA IN TEŽAVE V POSLOVANJU

Podjetje Alfa je bilo ustanovljeno leta 1955 in posluje z več kot 40-letnimi izkušnjami na področju izdelave in projektiranja lesenih konstrukcij in lesenih objektov. Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, njen osnovni kapital znaša 89.952.000 SIT, konec leta 2003 pa je bilo v podjetju zaposlenih 112 delavcev.

Preko 5.000 lesenih stanovanjskih enot v dosedanji praksi, oziroma letno več kot 90 izdelanih in postavljenih lesenih objektov in več kot 1.000 izdelanih manjših hišic, uvršča podjetje Alfa med večja podjetja s podobnimi proizvodi na področju srednje Evrope.

S svojo dejavnostjo je podjetje prisotno predvsem v Sloveniji, v Avstriji, Nemčiji, Italiji, Hrvaški, tudi v bolj oddaljenih deželah (Španija, Ciper, Francija) in v deželah Daljnega vzhoda (Japonska in Koreja).

Dejavnosti, ki ju opravlja podjetje Alfa, sta:

1. Projektiranje lesenih objektov in konstrukcij: podjetje je v Sloveniji vodilno na področju projektiranja lesenih objektov, oziroma lesenih stanovanjskih objektov. Pri načrtovanju lesenih objektov in konstrukcij upoštevajo predpise in izkušnje držav, v katerih ima lesno stavbarstvo dolgo tradicijo. Vse to je usklajeno s predpisi, ki veljajo v Sloveniji. Projektiranje ne pomeni samo razporeditve prostorov v objektu, saj pri načrtovanju upoštevajo tudi vsa pravila gradbene fizike, ognjevarnost, tehnološke rešitve tesarskih spojev in, kar je najvažnejše, upoštevajo delovanje lesa.

2. Izdelava oziroma proizvodnja lesenih objektov: tudi ne tem področju izdelave oziroma izgradnje lesenih objektov ter konstrukcij podjetje Alfa ni samo med največjimi v tem delu Evrope, ampak tudi med najkvalitetnejšimi proizvajalci. Proizvodni program podjetja obsega:

- žaganje in skobljanje lesa,
- stavbno mizarstvo,
- proizvodnja pohištva,
- proizvodnja lesenih vrtnih hiš,
- proizvodnja in montaža lesenih hiš,
- projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje.

Značilnost proizvodnje podjetja Alfa je v tem, da so vsi konstrukcijski sklopi predhodno načrtovani, da se prilagaja zahtevam projektantov in da je vsak zahtevnejši proizvod unikat. Plod domačih raziskav in sodelovanja s podjetji iz zgoraj omenjenih držav je protipotresno povsem varna hiša in Bio-masivna lesena hiša, na kar so v podjetju še posebej ponosni.

5.1.1. Ekonomski položaj podjetja Alfa v letu 2003

Izkaz poslovnega izida od 1.1. do 31.12.2003

V letu 2003 je podjetje ustvarilo 595,5 mio SIT prihodkov od prodaje (priloga 2), kar je 9% manj kot v letu 2002, letni plan pa je bil dosežen 69%. Na domačem trgu je do izpada prišlo

predvsem zaradi zastojev pri nadaljevanju postavitve počitniškega naselja v Podčetrtku, v izvozu je prišlo do izpada planirane prodaje individualnih objektov, nerealiziranega obsega pri vrtnem programu in zastojev pri prodaji vrat. V drugi polovici leta je občutno padla proizvodnja zaradi motene oskrbe, ki je posledica zamud pri plačilih dobaviteljem.

Podjetje je 79% proizvodnje realiziralo na zahtevnih tujih trgih, ob tem je zaradi izvoznikom nenaklonjene tečajne politike[6] izgubilo preko 19 mio SIT prihodka.

Prenizek obseg poslovanja, previsoki stroški dela in slaba produktivnost, neobvladovanje oziroma neprilagoditev fiksnih stroškov nižjemu obsegu in odpisi obratnih sredstev so glavni razlogi, da podjetje v izkazu poslovnega izida izkazuje 116,6 mio SIT izgube iz tekočega poslovanja.

Vključno s finančnimi in izrednimi prihodki je podjetje leto 2003 zaključilo z izgubo v višini 234 mio SIT, dodatne analize pa kažejo, da se 134 mio SIT izgube nanaša na pretekla leta. V izgubo preteklih let so uvrščene dvomljive in sporne terjatve, ki so nastale kot posledica reklamacij, zadrževanja plačil za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi, toženih terjatev, ki so s strani podjetja nesporne in katerih razrešitev še ni zaključena, ter stečajev firm, ki so v predhodnih letih imela pomemben delež med kupci. Izguba iz poslovanja v letu 2003 je znašala 100 mio SIT.

Poleg slabosti, ki jih navajam v SWOT analizi (tabela 6) so k slabemu finančnemu stanju podjetja pripomogla še neugodna gospodarska gibanja[7] v letu 2003 in v predhodnih nekaj letih. V Evropski uniji v letu 2003 še ni prišlo do napovedanega okrevanja gospodarske rasti, saj se je ta v primerjavi z letom 2002 še upočasnila in je po ocenah znašala 1,1%, v državah na območju evra (EU-12) pa 0,9%. Skozi leto je rast postala bolj uravnotežena, prispevek domačega povpraševanja je začel relativno naraščati, kljub temu pa je neto izvoz v celem letu prispeval pretežni del rasti (v EU-12 0,6 odstotne točke). Najbolj se je gospodarska rast upočasnila v Nemčiji, na katero je najbolj vezana prodaja družbe Alfa.

Nizko povečanje zasebne potrošnje je bilo leta 2003 (realno za 0,7%) v primerjavi z letom 2002, ko je bila zabeležena 1,8% rast, po oceni Evropske komisije posledica dejavnikov, zaradi katerih so gospodinjstva že v letu 2002 odlagala potrošnjo (višja inflacijska pričakovanja od dejanske rasti cen ter upadanje borznih tečajev, ki ima negativne premoženjske učinke). V letu 2003 se jim je pridružila še naraščajoča brezposelnost in ob koncu leta rastoče cene energije. Povprečna stopnja inflacije se tudi v letu 2003 ni spustila pod 2%, kar je cilj Evropske centralne banke, v nekaterih državah pa je bila zelo nizka (1,3-odstotna v Nemčiji in Veliki Britaniji). V letu 2003 je v številnih državah prišlo do izrazitejšega povečanja javnofinančnih primanjkljajev. Maastrichtski kriterij 3% javno finančnega primanjkljaja v BDP, ki ga postavlja dogovor o stabilnosti in rasti, sta presegli Nemčija in Francija.

[6] Podjetje večino prodaje realizira v EUR (pred tem v DEM), nabave surovin in materialov pa v SIT. Po ocenah poslovodstva je tečaj EUR prenizek. Zato je cilj poslovodstva, nabavo v čim večji meri vezati na EUR, ter s tem nevtralizirati valutna tveganja.

[7] Vir: http:www.gov.si/zmar/publicis/analiza/spoml03/pnapoved03.pdf. in http:www.sigov.si/zmar/arhiv

Bilanca stanja od 1.1. do 31.12.2003

Bilančna vsota podjetja je konec leta 2003 znašala 460,6 mio SIT (priloga 3) in je v zadnjem letu padla za preko 219 mio SIT, predvsem na račun popravkov terjatev in znižanja zalog. Slaba struktura bilance stanja je posledica večletnih izgub od leta 2000 dalje.

Zaradi podkapitaliziranosti je od vsega začetka lastniškega preoblikovanja – privatizacije podjetje financiralo del stalnih sredstev s tujimi kratkoročnimi viri, bilo je brez obratnega kapitala, kar se je odrazilo v slabi likvidnosti ter finančni odvisnosti. Izgube tekočega in preteklih let so razmere še poslabšale. Dobavitelji so zaostrili pogoje, zato je prihajalo do motenj proizvodnje ter prodaje (zamude pri dobavah končnih izdelkov in pogodbene kazni).

V bilančni vsoti bilance stanja na dan 31.12.2003 je 69,7% oziroma 321 mio SIT stalnih sredstev. Od tega znašajo zemljišča 82,8 mio SIT, zgradbe in zunanja ureditev 182,3 mio SIT, oprema 49,2 mio SIT in ostalo 6,7 mio SIT.

Podjetje nima prostih hipotek, saj so vse nepremičnine zastavljene kot jamstvo za poplačilo obveznosti.

Stalna sredstva so, upoštevajoč negativni kapital in tuje dolgoročne vire, v celoti financirana s tujimi kratkoročnimi viri (krediti in dobavitelji).

5.1.2. Simptomi in vzroki krize podjetja

Glavni simptomi krize podjetja Alfa so prikazani v tabeli 3:

Tabela 3: Pregled simptomov krize v podjetju Alfa

Skupina simptomov	**Posamezni simptomi**
Splošni simptomi	• Pomanjkanje kapitala: podjetju zaradi izgub v preteklih letih primanjkuje kapitala za razvoj novih izdelkov, financiranje prodaje ter nakup nujno potrebne opreme, ki omogoča boljšo in cenejšo proizvodnjo.
Splošni simptomi podjetja	• Neprimerno razmerje med lastniškimi in dolžniškimi viri financiranja: podjetje je imelo pred prisilno poravnavo celo negativen kapital, kar pomeni, da je poslovanje podjetja v celoti odvisno od dolžniških virov financiranja. • Prevelike potrebe po kreditih: podjetje se je zaradi negativnega poslovanja v zadnjih letih financiralo izključno na račun dobaviteljev in bank. V zadnjih mesecih pred prisilno poravnavo podjetje ni bilo več kreditno sposobno. • Poslabšanje likvidnosti: slaba likvidnost je stalen problem poslovanja družbe. To se je posebej pokazalo ob nezmožnosti pridobivanja novih posojil. • Vidno premajhno doseganje dobička: podjetje že vrsto let ustvarja izgubo.

	• Upadanje obsega proizvodnje in prodaje: padec prodaje je posledica neprilagajanja trgu, premalo agresivna prodaja ter nezmožnost financiranja kupcev. • Upadanje donosnosti poslovanja: je posledica slabega poslovanja na področju trženja in vodenja finančne funkcije podjetja. • Naraščanje zadolženosti: podjetje je primanjkljaje v obratnem kapitalu, ki so bili odraz izgub v preteklih letih pokrivalo z posojili.
Simptomi s področja proizvodnje	• Zastarel proizvodni program: v podjetju premalo spremljajo zahteve kupcev, prepočasi odkrivajo tržne niše ter pasivno spremljajo delovanje konkurentov na trgu.
Simptomi s področja dela	• Predčasne upokojitve delavcev: so sestavni del celovite poslovne sanacije podjetja. V načrtu finančne reorganizacije so predvidene predčasne upokojitve in odpuščanje delavcev. • Odpovedi kvalificiranih delavcev: zaradi pomanjkanja delovne motivacije in negotovosti o prihodnjem poslovanju podjetja so odpovedi kvalificiranih delavcev pomembno vplivale k slabšemu poslovanju. • Grožnja zaposlenih s stavko zaradi zamud pri izplačilu plač.
Simptomi s področja nabave in prodaje	• Ponudbe oziroma prodaje pod lastno ceno: je posledica pomanjkanja novih naročil ter proste proizvodne kapacitete. • Težave pri zagotavljanju materiala za nemoteno oskrbo: dobavitelji so zaradi zamud pri plačilih izgubili zaupanje. Nekateri že zahtevajo predplačila, kar podjetje še dodatno finančno obremenjuje. • Neutemeljeno izostajanje dosedanjih dogovorjenih naročil, ki se kasneje ponovno pojavljajo. To je posledica težav iz prejšnje točke.
Simptomi s področja plačilnega prometa	• Počasno plačevanje obveznosti: pri plačili imajo običajno prednost izplačila osebnih dohodkov, plačila obveznosti do bank. Na koncu ostanejo dobavitelji. • Neizkoriščanje možnih popustov: ni mogoče zaradi slabega finančnega stanja podjetja. • Zahteve za podaljšanje rokov: v našem primeru so običajni pri plačilih dobaviteljem in bankam. • Ponudba moratorija upnikom. • Bremenitev stvari: podjetje je za zavarovanje plačil svojim upnikom s hipotekami, obremenila že vse svoje nepremičnine. • Negativni denarni tok iz poslovanja: spremlja podjetje že nekaj let in je posledica slabega poslovanja. • Podaljševanje rokov plačevanja dobaviteljem. • Velika poraba časa za pogajanja z dobavitelji: v podjetju veliko napora vlagajo v tovrstna pogajanja, da zagotovijo potrebne resurse za proizvodnjo. Običajno dobavitelji zaradi tveganja neplačila ali stroškov zavarovanj zahtevajo višje cene, kot sicer.

Simptomi s področja sodišča	• Pogoste individualne izvršbe in plačilne tožbe: nekateri dobavitelji se zaradi velikih zamud pri plačilih odločijo za prekinitev poslovanja in dokončno izterjavo na sodišču. • Podan predlog za začetek prisilne poravnave.
Drugi simptomi	• Pritožbe delavcev dolžnika: so pogoste zaradi zamud pri izplačilih osebnih dohodkov in neurejenih medsebojnih odnosih na delovnih mestih.

Vir: Za osnovo smo uporabili Čoklecovo definicijo (Čoklec 1991, str. 28-32), ki je v celoti predstavljena v prilogi 1, katero smo prilagodili na dejanske simptome v podjetju Alfa.

Glavni vzroki za krizo v obravnavanem podjetju:

- Prepočasno prilagajanje težavam na trgu. Obseg poslovanja je v nekaj letih upadel za več kot 30%, število zaposlenih le za 15%. Podjetje ni sledilo zahtevam trga, management ob tem ni uspel znižati stroškov skladno s nižjimi prihodki iz poslovanja,
- Prevelika diverzificiranost proizvodov in tržnih segmentov, kar je pomenilo visoke razvojne in proizvodne stroške na enoto proizvoda, katerih prodajna cena ni pokrivala. V podjetju bodo morali opraviti selekcijo prodajnega programa z vidika dodane vrednosti.
- Neprave prodajne poti. Veliko dosedanjih strateških partnerjev se je v preteklosti izkazalo kot neustreznih. Ti poleg same prodaje proizvodov niso opravljali ostalih aktivnosti, kot so: urejanje gradbene dokumentacija skladno z lokalnimi zakoni, organizacija montaže objektov...,
- Podkapitaliziranost. Prevelika kratkoročna zadolženost, podjetje je doseglo kreditno nesposobnost, saj ima bistveno prevelike obveznosti. To se odraža v zamudah pri plačilih dobaviteljem, ki nadaljnje dobave surovin in materialov pogojujejo z plačilom starih obveznosti ali celo zahtevajo predplačila. Zaradi tega se pojavljajo zastoji v proizvodnji in kršitve pogodbenih obveznosti pri prodaji,
- Nesposobnost za prodor na ključna tržišča (tudi zaradi nezmožnosti financiranja prodaje in marketinških aktivnosti). Zaradi krize so podjetje zapustili najboljši tržniki,
- Osvajanje novih kupcev s preveč popustljivimi pogoji prodaje, kot je na primer sprejemanje večjih naročil brez zavarovanja, kar se odraža v velikih odpisih terjatev iz preteklih let,
- Problemi s kvaliteto proizvodov v preteklosti, ki je bila posledica nepopolnega obvladovanja tehnoloških postopkov. Podjetje trenutno razpolaga z starejšo in manj produktivno proizvodno opremo, saj so amortizacijska sredstva porabili za plačilo tekočih obveznosti. V prihodnosti bo nujno potrebna tehnološka prenova, vključno z dodatnim tehničnim usposabljanjem zaposlenih.
- Podjetje je bilo ujetnik preteklosti in zadovoljno z trenutnim stanjem (s proizvodi, kvaliteto, tehnologijo, organizacijo, marketinško naravnanostjo, področji trženja),
- Tehnološka zastarelost, ki pomeni nizko produktivnost in slabšo kvaliteto proizvodov,
- Premajhna inovativnost, da bi podjetje izboljšalo in pocenilo obstoječe proizvode,
- Podjetje nima dovolj učinkovitega razvoja novih izdelkov ter premalo intenzivno in prepočasi uvaja nove donosnejše proizvode v proizvodnjo. V podjetju bi morali hitreje slediti potrebam in željam kupcem. Glede na to, da gre za sorazmerno majhno podjetje, bi se morali osredotočiti na posebne specializirane izdelke (npr. masivno pohištvo starejšega izgleda) ter dodati storitve, ki bi očem kupcev dali večjo vrednost. S tem bi se izognili večjim in dosti bolj učinkovitim konkurentom, na drugi strani bi imeli možnost premagati tekmece iz vrst manjših obrtnikov, kateri delujejo v zelo omejenem geografskem okolju.

5.2. FINANČNA REORGANIZACIJA V PODJETJU ALFA

Iz dosedanje analize finančnega položaja podjetja Alfa je očitna kriza v podjetju, ki se skozi vsa obravnavana obdobja poglablja. Podjetje je zašlo v krizo iz različnih razlogov. V letu 2000 je že bilo prezadolženo. Prezadolženost izhaja iz dejstva, da je moralo prodajati preko 75% svoje proizvodnje na zahtevne tuje trge, njihov proizvodni program pa še ni bil dorasel zahtevam teh trgov. Posledica neizpolnjevanja zahtevanih standardov so bile pogoste reklamacije, ki so dodatno zniževale prihodke od prodaje. V zadnjih letih je podjetje veliko izgubilo tudi zaradi izvoznikom nenaklonjenega tečaja. Podjetje je zaradi slabe bonitete v tem času najemalo kredite s sorazmerno visokimi obrestnimi merami, kar je razvidno iz visokih stroškov financiranja.

V začetku leta 2003 je zaradi naštetih vzrokov podjetje zašlo v nemogoč likvidnostni položaj. Ni bilo več sposobno pridobiti novih kreditnih sredstev, zaradi tega je prihajalo do motenj v proizvodnji in stavk delavcev zaradi neplačanih osebnih dohodkov. Sredi leta 2003 se je podjetje odločilo, da poišče pomoč pri Ministrstvu za gospodarske dejavnosti in na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve. Obe ministrstvi sta obljubili pomoč pri projektu prestrukturiranja v obliki dotacij, dokapitalizacije in novih kreditov. Ta sredstva so pogojena z uspešno opravljeno prisilno poravnavo.

V začetku leta 2004 je bil preko sodišča uveden postopek prisilne poravnave. Poleg tega postopka je podjetje opravilo celotno analizo tržnih možnosti, analizo donosnosti posameznih vrst proizvodov in analizo potrebnega števila delavcev, saj je bilo iz analize finančnega stanja podjetja ugotovljeno, da sami ukrepi finančne reorganizacije ne bodo zadostovali za zagotovitev pozitivnega poslovanja po opravljeni prisilni poravnavi. Iz te analize je razvidno, da ima podjetje zadovoljive tržne možnosti. Proizvodni program je razdeljen na tri podsklope in sicer žagarstvo, gradbeništvo in mizarstvo. Nedonosen program je program žagarstva, zato ga je podjetje zmanjšalo na minimum, nadaljevalo je z gradbeništvom in mizarstvom. Prihodki od prodaje bodo kljub zmanjšanju programa žagarstvo ostali nespremenjeni, ker bo podjetje bolj razvijalo program gradbeništva in mizarstva. Število zaposlenih se bo zmanjšalo za 20%.

Cilj finančne reorganizacije je sanacija virov v bilanci stanja in s tem ohranitev obstoja in nadaljnjega razvoja podjetja. Gre za splet predlogov, ki temeljijo na Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji in preko katerih se kažejo možnosti zagotovitve primerne bilančne strukture, kot predpogoja za nadaljnji obstoj družbe.

5.2.1. Pregled obveznosti do upnikov

V prilogi 4 so prikazane obveznosti družbe Alfa do upnikov na dan uvedbe postopka prisilne poravnave. Družba dolguje upnikom 531,7 mio SIT, od tega iz naslova poslovanja (dobavitelji) 165,3 mio SIT, obresti 65,4 mio SIT, kreditov 278,9 mio SIT in avansov 21,9 mio SIT. Pregled ločitvenih obveznosti in njihova vključitev v finančno reorganizacijo je prikazana v tabeli 3.

Tabela 4: Pregled ločitvenih obveznosti podjetja Alfa

v 000 SIT

Ločitveni upniki	Znesek ločitvene obveznosti	Razporeditev v razrede:		
		Dokapitalizacija	Avansi	Reprogram
Upnik 1	31.448			31.448
Upnik 2	39.931			39.931
Upnik 3	57.789			57.789
Upnik 4	207.008	100.000	11.271	95.737
SKUPAJ	**336.176**	**100.000**	**11.271**	**224.905**
Delež od ločitvenih obvez.	**100%**	**30%**	**3%**	**67%**
Delež od vseh obveznosti	**63%**	**19%**	**2%**	**42%**

Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

5.2.2. Predlog razvrstitve upnikov v razrede ter pregled učinkov prisilne poravnave

Vsebina in značilnosti razredov

V času od uvedbe postopka prisilne poravnave in do pravnomočnosti potrjene prisilne poravnave teče TOM (temeljna obrestna mera).

Predlog razvrstitve upnikov v razrede predvideva 5 razredov (katerih podrobnejši pregled je razviden iz priloge 5) s sledečo vsebino:

1. Razred: poplačilo v višini 20 odstotkov terjatve v roku 1 leta po potrjeni prisilni poravnavi. Upniki tega razreda so večinoma dobavitelji, ki za podjetje niso strateškega pomena in jih je možno enostavno nadomestiti z drugimi. Del teh so tudi dobavitelji osnovnih sredstev. V ta razred je razporejenih 90,4 mio SIT oziroma 17 odstotkov obveznosti. Družba bo v enem letu poplačala upnike iz tega razreda v višini 18 mio SIT vključno z obrestno mero v višini TOM in ob tem predlaga odpis obveznosti v višini 72,3 mio SIT.

2. Razred: poplačilo v višini 100 odstotkov terjatve v roku 5 let po potrjeni pravnomočni prisilni poravnavi. V 2. razred je razporejenih 14,8 mio SIT oziroma 2,8 odstotka obveznosti, ki se v tem obdobju poplačajo v celoti vključno z obrestmi v višini TOM. V ta razred so razporejeni upniki, katerih terjatve izhajajo iz kreditnih razmerij in upniki, za katere je bilo ocenjeno, da bi jim bilo z razporeditvijo v prvi razred ogroženo nadaljnje delovanje in obstoj oziroma so za podjetje strateškega pomena.

3. Razred: v ta razred so razporejene obveznosti, za katere se na osnovi predhodno opravljenih razgovorov in podpisanih izjav pričakuje, da se konvertirajo v osnovni kapital družbe Alfa. Gre za dokapitalizacijo v višini 179,5 mio SIT oziroma 33,8 odstotkov izkazanih obveznosti. Predvsem moramo posebej izpostaviti upnika 1 (in obenem lastnika 2), kateri ima pri tem finančnem

prestrukturiranju podjetja ključno vlogo. Več o značilnosti le-tega je napisano v poglavju 5.2.4.

4. Razred: v 4. razred so razporejene obveznosti za prejete avanse, ki se bodo poplačale z dobavami izdelkov. Ker gre za vplačane avanse fizičnih oseb in dolgoročno pomembnih strateških partnerjev, bi izpad poplačil za družbo lahko pomenil gospodarsko škodo v večji vrednosti (izguba kupcev oziroma trga), kot znašajo plačila teh obveznosti v blagu. Višina izkazanih obveznosti je 21,9 mio SIT oziroma 4,1 odstotke vseh obveznosti.

5. Razred: V ta razred so razporejene obveznosti, pri katerih imajo upniki vračila terjatev zavarovana z vpisi hipotek na premičninah in nepremičninah podjetja in katerim se položaj z uvedbo prisilne poravnave ne menja (ločitvena pravica). Za te obveznosti se na osnovi predhodnih razgovorov z upnikom 1, upnikom 2, upnikom 3 in upnikom 4 predvideva reprogram v kakovostnejše dolgoročne kredite z odplačilno dobo 6 do 8 let, enoletnim moratorijem in obrestno mero: EUR + 3%. Višina teh obveznosti je 224,9 mio SIT oziroma 42,3 odstotkov vseh obveznosti, katerih vsebina je podrobneje prikazana v tabeli 3.

Pregled učinkov prisilne poravnave sem zbral v tabeli 4.

Tabela 5: Pregled učinkov prisilne poravnave, po razredih

v 000 SIT

Razred	Skupaj obveznosti	Poplačilo	Odpis	Dokapitali-zacija	Reprogram
1. Razred	90.422	18.084	72.338		
2. Razred	14.884	14.884			
3. Razred	179.573			179.573	
4. Razred	21.949	21.949			
5. Razred	224.905				224.905
SKUPAJ:	**531.732**	**54.917**	**72.338**	**179.573**	**224.905**
Struktura	**100%**	**10%**	**14%**	**34%**	**42%**

Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

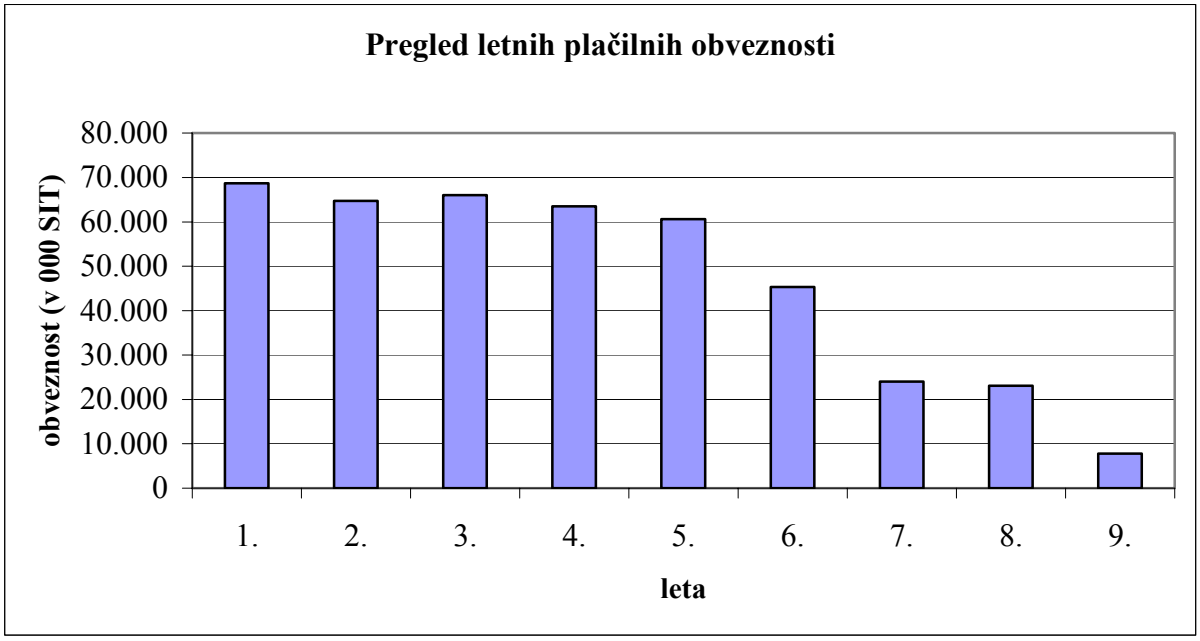
Podrobnejši prikaz učinkov prisilne poravnave z razporeditvijo upnikov v razrede je prikazan v prilogi 5.

5.2.3. Pregled letnih obveznosti dolžnika do upnikov po prisilni poravnavi

V pregledu letnih plačilnih obveznostih dolžnika do upnikov po prisilni poravnavi (podroben prikaz je v prilogi 6, grafični pa na sliki 4) so prikazane letne plačilne obveznosti dolžnika glede na razporeditev obveznosti v razrede. Plačilne obveznosti neposredno iz prisilne poravnave znašajo skupno (glavnice in obresti) 339, 7 mio SIT, vključno z odplačilom novih kreditov in obresti pa 423,7 mio SIT. Zapadlost obveznosti, kot so prikazane v pregledu letnih plačilnih obveznosti dolžnika do upnikov po prisilni poravnavi, je več let po potrjeni pravnomočni prisilni poravnavi. Poplačilna obveznost je največja v prvem letu, ko zapadejo v

poplačilo poleg obveznosti upnikov iz 1. in 2. razreda še odpravnine za tehnološke viške in avansi. V naslednjih letih se obveznosti znižujejo, kot se poplačujejo obveznosti iz reprogramiranih kreditov in znižujejo stroški obresti.

Slika 4: Grafični prikaz letnih obveznosti dolžnika



Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

5.2.4. Sedanja in predvidena lastniška struktura

Tabela 5 prikazuje sedanjo in predvideno lastniško strukturo po potrjeni prisilni poravnavi in dokapitalizaciji s konverzijo terjatev v lastniške deleže. Osnovni kapital družbe Alfa bo znašal 269,5 mio SIT namesto sedanjih 89,95 mio SIT, torej se bo povečal 3-krat. Lastnik 2 (in upnik 1), bo postal največji lastnik, kar bo zaradi manj razpršenega lastništva pripomoglo k aktivnejši vlogi lastnikov v nadaljnjem upravljanju družbe. Iz zbranih podatkov sem ugotovil, da so neugodna lastniška razmerja in neaktivni lastniki pomemben vzrok krize. Podjetje »lastnik 2« je pomembnejši dobavitelj surovine in največji upnik Alfe, tako iz naslova prodaje materiala, kot tudi iz danih posojil ter pripadajočih obresti. Le-ta je ocenil, da bi z uspešno prisilno poravnavo in poslovno sanacijo izgubil manj kot v primeru stečaja ali likvidacije podjetja. Po omenjeni dokapitalizaciji bo imel tudi možnost prodaje skoraj večinskega poslovnega deleža drugemu podjetju te panoge, ki bo lahko izkoristilo sinergijske učinke lastniške povezave.

Tabela 6: Pregled sedanje in predvidene lastniške strukture (po potrjeni prisilni poravnavi)

v 000 SIT

	Lastniška struktura na dan 31.12.2003		Predvidena lastniška struktura po prisilni poravnavi			
Lastnik	**Kapital**	**%**	**Dokapitali-zacija**	**%**	**Kapital**	**%**
Lastnik 2 (tudi Upnik 1)	22.218	24,70	100.000	55,69	122.218	45,35
Lastnik 1 (tudi Upnik 3)	22.218	24,70	8.228	4,58	30.446	11,30
Lastnik 6 (tudi Upnik 6)	17.271	19,20	5.482	3,05	22.753	8,44
Lastnik 7 (tudi Upnik 5)		0,00	20.283	11,30	20.283	7,53
Lastnik 3	16.731	18,60		0,00	16.731	6,21
Lastnik 8 (tudi Upnik 8)		0,00	13.072	7,28	13.072	4,85
Lastnik 9 (Upnik 9 + Upnik 21)		0,00	10.081	5,61	10.081	3,74
Lastnik 4	8.636	9,60		0,00	8.636	3,20
Lastnik 10 (tudi Upnik 12)		0,00	7.948	4,43	7.948	2,95
Lastnik 11 (tudi Upnik 13)		0,00	5.552	3,09	5.552	2,06
Lastnik 12 (tudi Upnik 14)		0,00	4.140	2,31	4.140	1,54
Lastnik 5	2.878	3,20		0,00	2.878	1,07
Lastnik 13 (tudi Upnik 18)		0,00	2.408	1,34	2.408	0,89
Lastnik 14 (tudi Upnik 19)		0,00	2.379	1,32	2.379	0,88
SKUPAJ	**89.952**	**100,00**	**179.573**	**100,00**	**269.525**	**100,00**

Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

5.3. DRUGI UKREPI ZA REŠITEV KRIZE

Podjetje je poleg finančne sanacije izvedlo tudi druge strategije reševanja iz krize.

5.3.1. Politika in strategija trženja

Prodajna politika

Povečanje prihodkov od prodaje je pomemben dejavnik reševanja podjetja iz krize. Analiza strategije trženja temelji na ugotovitvah SWOT analize tržnega položaja podjetja in situacije skupin proizvodov glede na njihov življenjski ciklus. Osnovne ugotovitve SWOT analize so podane v tabeli 6.

Pri strategiji trženja upoštevamo življenjski ciklus proizvodov in predvidevamo postopno rast prodaje perspektivnih izdelkov na račun ugašanja povpraševanja in prodaje tistih, ki so s stališča svoje življenjske dobe v fazi umiranja. Nujna bo tudi selekcija proizvodov in storitev z vidika dodane vrednosti.

V času globalizacije trgov bo podjetje poiskalo tržne niše, ki bodo dopolnjevale obstoječo serijsko proizvodnjo in s programom počitniških ter stanovanjskih objektov kot nosilnim

programom utrdilo položaj na slovenskem in evropskem trgu. Rešitev je v razvoju, proizvodnji in prodaji izdelkov, ki imajo višjo dodano vrednost, katerih konkurenti iz vzhodne Evrope ne znajo proizvesti in imajo v očeh kupca veliko vrednost.

Tržna napoved programa mizarstva temelji na močni konkurenci in dumpinški politiki cen ponudnikov iz vzhodnoevropskih držav. Velikoserijski izdelki se tržijo izključno preko verig velikih trgovskih hiš. Prednost podjetja je trenutno zadovoljiva kvaliteta in spoštovanje dobavnih rokov. Cilj podjetja je zadržati obstoječi nivo cen mizarskih izdelkov.

Politika trženja objektov je neposredna prodaja končnim kupcem, podprta s kreditiranjem nakupa s strani poslovnih bank oziroma preko strateških partnerjev, ki obdelujejo in obvladujejo posamezne trge (Avstrija, Nemčija, Italija, Hrvaška, Španija ter ostale). Nujnost vmesnega člena – strateškega partnerja, ki izhaja iz zahtev po poznavanju lokalnih zakonov in predpisov, urejanja gradbene dokumentacije in organizacije montaže s podizvajalci. Pri iskanju pravih strateških partnerjev na tujih trgih so pridobili pomoč nemške svetovalne firme. Njihovo svetovanje bo osredotočeno na organizacijo prodaje v državah EU, sklepanje kupoprodajnih pogodb, pomoč pri pridobivanju delovnih dovoljenj za njihove monterje, zavarovanju plačil in pospešitvi izterjave ter tehnična pomoč pri primopredaji objektov v uporabo.

V dolgoročnem gibanju prodajnih cen objektov se predvideva letna rast v višini evropske letne inflacije, ki jo ocenjujejo na 2 % letno. Osnovni cilj in ukrep poslovanja je izboljšanje tehnoloških postopkov in posledično zmanjšanje poprodajnih stroškov iz naslova reklamacij, zakasnitev in zavarovanje plačil. V prodajnem planu programa gradbeništvo so v višini dveh odstotkov realizacije že predvideni stroški poprodajnih aktivnosti (odprava reklamacij v garancijski dobi), kar pomeni v primerjavi s predhodnimi obdobji prepolovitev omenjenih stroškov. Poleg ukrepov v proizvodnem procesu se na komercialnem področju zahteva prisotnost kupca (ali posrednika), da prevzame blago v tovarni, opravi se kontrola montaže (monter inštruktor) na gradbišču. V izogib spornim terjatvam se zahteva stalno in dosledno preverjanje bonitete kupcev in kakovostno zavarovanje plačil (avansi, bančna garancija ali akreditiv, zavarovanje izvoznih poslov preko Slovenske izvozne družbe).

Poslovna strategija podjetja v okviru agresivnejšega nastopa na trgu predvideva tudi povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu. V ta namen je poleg ponovnega dviga ugleda podjetja potrebno poskrbeti za predstavitev programa ciljnim skupinam kupcev. Predvideno je oglaševanje v specializiranih medijih javnega obveščanja ter postavitev vzorčnih izdelkov po Sloveniji. Za popestritev ponudbe je načrtovan projekt promocijskega CD-ja za stanovanjske brunarice. Vložek potrebnih sredstev za dosego ciljev promocije so bo gibal v višini 1-1,3 % poslovnih prihodkov.

Tabela 7: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti tržnega položaja podjetja Alfa

Prednosti	**Slabosti**
• Podjetje s tradicijo, ki bazira na dolgoletnih izkušnjah pri proizvodnji hiš in obdelavi lesa, z ekološko prijaznimi proizvodi, z osvojenimi izvedbenimi zahtevami tujih trgov, tehnologijo proizvodnje, ki je hitro prilagodljiva različnim pogojem tržišč in željam kupcev za individualno proizvodnjo • Maloserijska, fleksibilna proizvodnja • Lasten razvoj omogoča prilagodljivost kupcem	• Sezonski značaj prodaje in temu pripadajoče proizvodnje • Neizenačenost dobičkonosnosti posameznih proizvodno-prodajnih programov • Motnje v oskrbi z osnovno surovino • Prevelika stopnja reklamacij v preteklosti, ki se odraža v višini spornih terjatev in velikih poprodajnih stroških • Težave pri pridobivanju delovnih dovoljenj za montažo v tujini • Relativno širok asortiman proizvodov in majhne proizvedene količine • Visoki stroški razvoja, ki se pri majhnih serijah ne pokrivajo • Še vedno prevladuje proizvodna miselnost, pri kateri je osnovni problem kako narediti in ne kaj narediti (glede na zahteve tržišča) in kam prodati
Priložnosti	**Nevarnosti**
• Povečano povpraševanje po lesenih hišah, izdelanih iz ekološko neoporečnih in okolju prijaznih izdelkov v tujini • Z aktivnejšim trženjem in kreditiranjem prodaje prenesti trend rasti tudi na domači trg	• Plačilna nedisciplina na domačem in tujih trgih • Odvisnost od posrednikov (agentov, investitorjev) na njihove prodajne aktivnosti (letna dinamika, cene, financiranje) • Zaradi želje po čim večji prilagodljivosti zahtevam kupcev, obstaja nevarnost, da se oddaljijo od proizvodnje standardnih objektov, ki so bolj ekonomični

Vir: Razgovor z odgovornimi v podjetju Alfa.

Nabavna politika

Politika nabavnih tokov mora slediti pogojem prodaje. Ker je znano, da podjetje večino izdelkov izvozi ob neugodni tečajni politiki, se zaradi omiljenja razmerja cen SIT/EUR predvideva okrog 10 odstotkov uvoza, cene ostalih domačih materialov pa vezati na tujo valuto. Ciljno stanje je v programu mizarstva 80 odstotkov vhodnih materialov, vezano na ceno v EUR, v gradbeništvu pa 50 odstotkov. S tem bo podjetje nevtraliziralo valutna tveganja in omililo rast cen vhodnih surovin in materialov.

Sam proces proizvodnje izdelkov iz lesa zahteva zaradi dolgotrajnejših procesov izdelave (razrez, sušenje, proizvodnja, montaža) tudi uskladitev tokov in pogojev nabave. V pogodbah

se predvideva vključno z dosledno vhodno kontrolo kakovosti vhodnih materialov (opredelitev kakovostnih kriterijev, sprotno uveljavljanje morebitnih reklamacij, penali) ciljni povprečni plačilni rok 60 dni za nabavljene surovine in repromaterial.

Za potrebe gradbeništva je predvidena oskrba z žaganim lesom po zahtevanih dimenzijah. V strukturi nabave pomeni to 45 odstotkov celotne lesne oskrbe, v strukturi nabave standardnih dimenzij pa 100 odstotkov. Z zunanjimi viri nabave lesa bodo ob doseženih nižjih cenah osnovne surovine uspeli ob manjši vezavi sredstev zagotavljati nemoten proces proizvodnje in spoštovanje dobavnih rokov. S sanacijo finančnih tokov bodo po prisilni poravnavi z agresivno nabavno politiko dosegali znižanje nabavnih cen, odpravili dražjo tranzitno nabavo in istočasno zagotavljali redno oskrbo proizvodnih procesov ob nižjih zalogah.

5.3.2. Sprememba kadrovske politike

Prvi ukrep so izvedli na področju kadrovske politike. Zaradi prilagajanj proizvodnje in izdelkov potrebam trga ter spremembam v tehnološkem postopku so ugotovili nesorazmerja med številom zaposlenih in potrebno strokovno usposobljenostjo. Ocenili so, da jim manjka dodatnih znanj, ki so potrebna za zagotavljanje kakovosti poslovanja na zahtevnih zahodno-evropskih trgih. Izdelana je bila nova organizacijska struktura podjetja. Pri njenem oblikovanju so izhajali iz naslednjih ocen in predlogov sprememb:

Ocene in predlogi sprememb	**Pričakovani učinki oz. cilji sprememb**
Spremenjenemu prodajnemu in proizvodnemu programu bodo prilagodili število izvajalcev	Znižanje fiksnih stroškov dela ter večja produktivnost
Uvedli bodo sodobnejše organizacije dela s čim manj organizacijskimi ravnmi	Spodbujanje skupinskega dela, večja produktivnost in hitrejši odzivni čas
Predvidene so prekvalifikacije zaposlenih zaradi avtomatizacije proizvodnih linij	Znižanje stroškov dela, višja raven uporabnega znanja, boljša kvaliteta izdelave proizvodov, manjše število reklamacij
Določena dela bodo predali kooperantom	Podjetje bo izvajalo manj proizvodnih operacij, variabilnost stroškov, večja produktivnost
Spremenilo bodo način nagrajevanja, ki bo temeljil na doseženih rezultatih posameznika ali skupine	Večja motiviranost kadrov na vseh poslovnih funkcijah v podjetju
Izvajale se bodo aktivnosti na področju podjetniške kulture, znanju, usposobljenosti in pripadnosti podjetju	Dvig ugleda podjetja v poslovnem okolju, večja produktivnost ter boljši poslovni rezultati

Vir: Razgovor z odgovornimi v podjetju Alfa ter lastne izkušnje

Tako bodo del potrebnega osebja pridobili s prerazporeditvami in ustreznimi izobraževalnimi programi. Predvidevajo zaposlitev novih strokovnjakov s področja marketinga, gradbeništva in lesarstva. Velik del zaposlenih bo ostal kot tehnološki višek in bodo po posebnem programu prešli na Zavod za zaposlovanje. Delavcem, ki bodo postali tehnološki višek, bo zagotovljena odpravnina po zakonu, za kar je oblikovana tudi posebna rezervacija. Predviden učinek zmanjšanja zaposlenih ter s tem stroškov dela so ocenili na 44 mio SIT letno.

5.3.3. Racionalizacije tehnološkega postopka

Bistvo uvedbe določenih racionalizacijskih postopkov je v tem, da se v čim večji meri odpravijo dejavniki, ki so v zadnjih letih negativno vplivali na poslovanje družbe Alfa d.o.o.

Glavni negativni proizvodni faktorji, kljub razvoju novih izdelkov in vzporedno s tem prilagajanju tehnologije izdelave na obstoječa delovna sredstva, so:

- velik tehnološki odpadek v določenih proizvodnih procesih,
- slaba organiziranost delovnega procesa in s tem prevelika poraba delovnega časa,
- zaradi slabega likvidnostnega stanja nejasnosti pri dobavah in zato nepravočasne dobave oziroma zamik dobavnih rokov,
- nepopolno znanje pri uporabi računalniške opreme in programov v procesu izdelave proizvodne in projektne dokumentacije ter vodenju proizvodnje,
- nezadostnost zaloge žaganega lesa in s tem onemogočena faza procesa naravnega sušenja, kar dalje pomeni slabšo kvaliteto končnega izdelka,
- tehnološka zastarelost opreme v delovni enoti žaga ter delno tudi v mizarstvu, kar pomeni slabšo kvaliteto končnega izdelka in preveliko porabo časa izdelave.

V drugem polletju leta 2003 so v družbi pričeli aktivno reševati negativne proizvodne faktorje in izboljševati tehnološki proces. Del planiranih aktivnosti, ki so obdelane o obliki projektne naloge, za katere je izdelana natančna simulacija in dokumentacija, se že izvaja. Učinek tovrstnih aktivnost se odraža v kvalitetnejši izdelavi proizvodov ter posledično v manjših poprodajnih stroških (reklamacije in odprava napak). Zaradi uvajanja računalniško podprtih strojev se je dvignila produktivnost. Problem, ki je nastal pri tem procesu je neprilagodljivost, predvsem starejših delavcev, katerim je tovrstna tehnologija popolna neznanka.

5.3.4. Doseganje planirane letne proizvodnje

Letni obseg proizvodnje je podala komercialna služba na podlagi potrjenih letnih pogodb. V službi priprave dela je bil na osnovi dejanskega posnetka porabe časa in v kontroli z normativi podan potreben izdelavni čas za posamezne izdelke. Na osnovi teh izdelavnih časov je bil izdelan izračun potrebnih ljudi v proizvodnji in strokovnih službah. Pri določitvi števila delavcev je bil upoštevan tudi odstotek porabljenih ur iz naslova bolniške in dopustov. Znižanje nastane predvsem zaradi manjšega števila obsega razžagovanja hlodovine, ki se nadomešča z nakupi že žaganih sortimentov in znižanju deleža mizarskih izdelkov.

Gornji rezultati so dobljeni po analitični metodi in so obravnavani po vsakem delovnem mestu. Poleg potrebnega časa izdelave po posameznem delovnem mestu je bila poudarjena tudi strokovnost zaposlenega, ki to delovno mesto zaseda.

Tabela 8: Primerjava obstoječega stanja s ciljno strukturo delovnih mest

Oddelki oz. enote	Sedaj zaposleni	Ocena potrebnih ljudi
Uprava	18	14
Gradbeništvo	31	30
Mizarstvo	33	25
Žaga	20	8
Vzdrževanje	6	3
Skupaj	**108**	**80**

Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

5.3.5. Dezinvestiranje

Program dezinvestiranja podjetja Alfa d.o.o. bo potekal v več smereh:

1. *Dezinvestiranje na področju odprodaje objektov in zemljišč*:

- Odprodaja skladiščne lope s funkcionalnim zemljiščem. Ta objekt ima slabo lokacijo in nima nobene povezave z ostalimi tehnološkimi procesi v podjetju Alfa. Za prodajo omenjene nepremičnine je kupec že znan.
- Odprodaja nepotrebnega zemljišča v izmeri približno 4.200 m2, za katerega je kupec prav tako že znan.
- Prodaja silosa za žagovino.

2. *Dezinvestiranje na področju odprodaje osnovnih sredstev oziroma strojev, ki se ne uporabljajo več v tehnološkem postopku:*

- V podjetju se nahaja več strojev, ki so za tovrstno proizvodnjo tehnološko zastareli. Potencialni kupci so manjši podjetniki, ki proizvajajo tehnološko manj zahtevne izdelke.
- Kotel z močjo 600 KW, ki ni več potreben zaradi priključitve na daljinsko ogrevanje na bio maso.

3. *Dezinvestiranje z odprodajo zalog reklamiranih izdelkov, repromaterialov in zalog opuščenih programov*: v okviru sanacije podjetja bo opravljen podroben popis, na podlagi katerega se bodo odprodale tovrstne zaloge po akcijskih cenah.

4. Oddaja prostorov in opreme v najem: Predvidevajo se močne aktivnosti na področju pridobivanja novega proizvodnega programa, katerega nosilec bi bilo drugo podjetje, ki bi zaposlil del delavcev, tehnoloških viškov podjetja Alfa, katerim bi oddali del prostorov v najem.

Učinek dezinvestiranja po tržni vrednosti prikazuje tabela 7. Vključena so samo tista dezinvestiranja, ki so že potrjena s strani kupcev, ostala, za katera kupce še iščejo oziroma prodaja ni potrjena, v izračun učinka niso zajeta. Tržna vrednost slednjih je minimalna.

Tabela 9: Predvideno dezinvestiranje

v 000 SIT

Predvideno dezinvestiranje	Tržna vrednost
Objekt s pripadajočim funkcionalnim zemljiščem	6.998
Zemljišče v izmeri 4.200 m2	16.888
Nekurantne zaloge reklamiranih izdelkov in repromateriala	3.780
SKUPAJ	**27.666**

Vir: Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.

5.4. OCENE UČINKOV PROGRAMA REŠEVANJA

Projekcija finančne uspešnosti po potrjeni prisilni poravnavi

Finančne projekcije so izdelane za obdobje 2004-2006, upoštevane pa so naslednje predpostavke:

- izhodišče izračunanim finančnim projekcijam so računovodski izkazi per 31.12.2003,
- uspešna prisilna poravnava in pravnomočno novo stanje virov v pasivi podjetja z junijem 2004,
- v letu 2004 pridobitev dolgoročnih posojil od Ministrstva za gospodarstvo (70 mio SIT),
- realizirani ukrepi s področja tržne politike za realizacijo plana prihodkov, ki temelji na doslej doseženih rezultatih, proizvodnih zmogljivosti in tržnih pričakovanjih (napovedi kupcev),
- cenovna tveganja niso vgrajena, programsko prestrukturiranje je usmerjeno v izdelke, kjer ne pričakujejo realnega padca cen, cenovno slabi oziroma nerentabilni izdelki, ki so hkrati tudi v fazi umirjanja, se opuščajo,
- neposredni materialni stroški so izračunani po podatkih iz podkalkulacij za reprezentativne predstavnike in količin iz prodajne prognoze,
- splošni stroški so izkustvena ocena, pri kateri sta upoštevana dvig cen in racionalizacije,
- izvedba kadrovskega prestrukturiranja, ki predvideva uskladitev kadrovske strukture z dejanskimi potrebami ter nove naložbe v kader (izobraževanje, usposabljanje). Pričakovan učinek zmanjšanja števila zaposlenih je znižanje stroškov dela mesečno za 3,7 mio SIT,
- realizacija predvidenih racionalizacij v tehnološkem procesu, dvig produktivnosti in izboljšanje kakovosti izdelkov (ohranjanje konkurenčnih prednosti),
- realizacija predvidenih investicij, ki so za doseganje želene produktivnosti in izboljšanje stroškovne konkurenčnosti nujne.

Projekcija izkaza poslovnega izida za leto 2004 brez prisilne poravnave in prestrukturiranja

Planiran izkaz poslovnega izida (priloga 7) je izračunan glede na situacijo pred uvedbo prisilne poravnave in brez realizacije ukrepov prestrukturiranja. Zajeti so vsi stroški materiala, dela in storitev ter stroški financiranja. Razvidno je, da je obrat žaga nerentabilen, rentabilno pa poslujeta obrata gradbeništvo in mizarstvo. Ob nadaljnjem poslovanju pri obstoječi situaciji bi podjetje zaključilo leto 2004 z izgubo v višini 73,4 mio SIT.

Projekcija izkaza poslovnega izida za leto 2004 z uspešno izvedbo prisilne poravnave in predvidenih ukrepov prestrukturiranja

Pod novimi pogoji poslovanja bi podjetje bistveno izboljšalo poslovne rezultate. Izkaz poslovnega izida (priloga 8), kjer so že ocenjeni stroški financiranja, z upoštevanjem spremembe virov v bilanci stanja (znižanje obveznosti), upoštevani so izredni prihodki (50 odstotkov učinka odpisa obveznosti za poplačilo upnikov iz 1. razreda v višini 37 mio SIT in učinek dezinvestiranja v višini 5,3 mio SIT), izkazuje pozitiven rezultat v višini 18,8 mio SIT. V izrednih odhodkih je tudi že upoštevan strošek odpravnin za tehnološke viške v višini 11,6 mio SIT.

Projekcije izkazov poslovnega izida 2004-2006

Projekcije izkazov poslovnega izida (priloga 9) so izdelane s predpostavko, da se bo obseg prodaje povečeval letno z rastjo 2,5 odstotka. Variabilni stroški so vgrajeni v strukturnih deležih, kot so predvideni za leto 2004, predvidena je rast fiksnih stroškov v višini 3 odstotne točke letno. Stroški financiranja so ocenjeni z upoštevanjem višine lastnih sredstev v bilančni vsoti predvidene bilance stanja. Rezultat rednega poslovanja in delovanja je v letu 2004 pozitiven, ob upoštevanjem izrednih prihodkov (nadaljnjih 50 odstotkov učinka odpisa obveznosti za poplačilo upnikov iz prvega razreda v višini 37 mio SIT, učinek predvidenega dezinvestiranja 7,9 mio SIT in koriščenje rezervacij za garancije 9,8 mio SIT) je letni poslovni rezultat dobiček v višini 88,8 mio SIT. Izkaz poslovnega izida za leto 2005 kaže pozitivno redno poslovanje in delovanje. Z upoštevanjem izrednih prihodkov (predvideno je koriščenje rezervacij v višini 8,8 mio SIT) bo družba zaključila z dobičkom v višini 50,7 mio SIT.

Projekcija bilance stanja 2004-2006

Projekcija bilance stanja (priloga 10) kaže, da bo po dokapitalizacijah in realizaciji izkaza poslovnega izida, predvidenega s tem načrtom, podjetje Alfa konec leta 2004 razpolagalo s kapitalom v višini 100,4 mio SIT ali 19,95 odstotki vseh virov. Ob nadaljnjem pozitivnem poslovanju bo podjetje konec leta 2006 razpolagalo s preko 46 odstotki lastnih sredstev oziroma kapitala.

Projekcija finančnega toka 2004-2006

Projekcija finančnega toka (priloga 11) nakazuje možnosti, da se z realizacijo načrtovanih ukrepov zagotovijo sredstva za poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave in nadaljnje delovanje podjetja, s tem da so v prvem letu nujno potrebna dodatna likvidna sredstva za zagotovitev poplačil obveznosti in nemoteno servisiranje proizvodnje.

5.5. ANALIZA PRIMERNOSTI IN URESNIČLJIVOST PROGRAMA REŠEVANJA

Na podlagi dogodkov po začetku sanacije podjetja v prvih mesecih leta 2004 smo že lahko opravili analizo primernosti in uresničljivosti programa reševanja podjetja Alfa, ki ga prikazujemo v tabeli 10.

Tabela 10: Prikaz primernosti in uresničljivosti programa reševanja (za prikaz primernosti in uresničljivosti programa smo uporabili petstopenjsko lestvico, pri čemer npr. ***** pomeni najboljšo oceno).

Področje	Ukrep	Primeren	Uresničljiv
Finančna reorganizacija (prisilna poravnava)	• Odpis obveznosti: je eden najpomembnejših ukrepov finančne sanacije, ki na kratek rok zagotavlja boljšo plačilno sposobnost. Slabost tega je zaostrovanje pogojev poslovanja pri nekaterih dobaviteljih.	****	*****
	• Dokapitalizacija: je pripomogla k boljšemu razmerju med lastniškimi in dolžniškimi viri financiranja. Podjetje je na ta način pridobilo vsaj enega večjega lastnika, ki ima možnost aktivnejše vloge pri vodenju.	*****	*****
	• Reprogram posojil: se uresničuje, kot je bilo načrtovano v programu. Zaradi odpisa kratkoročnih obveznosti podjetje upošteva dogovorjene plačilne roke.	*****	*****
Prodajna politika	• Selekcija proizvodov in storitev: tega procesa ni možno izpeljati »čez noč«, ampak so za uresničitev tega potrebne temeljite priprave na področju raziskav trga in organizacije proizvodnje.	****	***
	• Povečanje deleža neposredne prodaje končnim kupcem: če nekaj časa potekajo trženjske aktivnosti za predstavitev podjetja ter njihovih izdelkov. Ocenjujem, da je to proces, ki bo prinesel rezultate na daljši rok	***	***
	• Razvoj in prodaja izdelkov z višjo dodano vrednostjo: v podjetju so že razvili določeno število tovrstnih artiklov, ki so obrnili trend navzgor.	****	****
	• Kreditiranje kupcev s strani poslovnih bank: storitev kreditiranja kupcev poteka izključno preko poslovnih bank, saj podjetje zaradi znanega finančnega položaja tega ni sposobno. Aktivnosti na tem področju so delno pripomogli k povečanju prodaje. Boljša rešitev bi bila npr. subvencioniranje obrestne mere.	****	**

	• Agresivnejši nastop na trgu: se dosega z določenimi marketinškimi aktivnosti. Bolj temeljito je tudi spremljanje konkurentov ter iskanje novih tržnih niš. To je po mojem mnenju prava pot, ki bo dala rezultate v bližnji prihodnosti.	****	**
Nabavna politika	• Vezava cen vhodnih materialov na tujo valuto: proces se je uresničil, kot je bilo načrtovano. Podjetje je s tem delno znižalo morebitna valutna tveganja.	***	****
	• Temeljitejša vhodna kontrola materialov: ta aktivnost se zelo temeljito izvaja. Koristi so se pokazale predvsem v manjšem številu reklamacij, boljši kvaliteti ter posledično v nižjih poprodajnih stroških.	*****	*****
	• Opustitev lastne predelave materialov in prehod na oskrbo dobaviteljev: podjetje je v celoti opustilo dejavnost žagarstva, ki je povzročala največjo izgubo. Problem je ostal v nezaupanju dobaviteljev.	****	****
	• Znižanje cen: bistvenega znižanja cen zaradi nezaupanja v podjetje še niso dosegli. To bo možno, ko se bo izboljšalo zaupanje v podjetje.	***	*
	• Znižanje zalog: se je uresničilo zaradi večjega odpisa nekurantnih zalog, opustitve programa žagarstva ter zmanjšanja prodajnega asortimana.	****	****
Kadrovska politika	• Nova organizacijska struktura: ta del programa se dobro izvaja. Veliko je pripomogel k uveljavljanju teamskega dela in učinkovitejšem izvajanju projektov.	****	****
	• Zmanjšanja števila zaposlenih: ukrep je vidno pripomogel k znižanju stroškov ob nespremenjeni produktivnosti podjetja.	****	****
	• Prekvalifikacije zaposlenih: aktivnosti so se izvajale na področju tehničnih znanj. Težavo še vedno predstavljajo starejši zaposleni, kateri so nedovzetni do računalniško vodenih strojev.	***	***
	• Spremenjen način nagrajevanja: je	****	***

	spremenil odnos do dela in spodbudil motivacijo. • Pridobivanje novih znanj: je proces, ki bo dal rezultate na srednji in daljši časovni rok	*** ***	*** ***
Racionalizacija tehnološkega postopka	• Uvajanje računalniško podprtih strojev: podjetju je uspelo investirati v nekaj tovrstnih strojev. Problem ostaja prekvalifikacija zaposlenih na novo tehnologijo.	*****	***
Dezinvestiranje	• Prodaja poslovno nepotrebne opreme: je na kratek rok dobro vplivala na finančno stanje. Finančna sredstva pridobljena na ta način so se uporabila nakup novejših strojev.	*****	*****

Vir: Lastne izkušnje in razgovori v podjetju Alfa.

6. SKLEP

V specialističnem delu obravnavamo podjetja v krizi z vidika aktivnosti, ki jih v podjetju izpeljejo za rešitev iz te krize. Izraz kriza podjetja definirajo avtorji zelo različno. Nekateri avtorji s krizo podjetja opisujejo predvsem finančno krizo, drugi definirajo krizo bolj široko. Vsekakor je podjetje v krizi že takrat, ko ne ustvarja več minimalne zahtevane uspešnosti, vendar je v tem delu z izrazom finančna kriza podjetja definirano predvsem stanje, ko je podjetje že prezadolženo in insolventno ter mu v primeru, da v poslovanju podjetja ne pride do bistvenih sprememb oziroma se v podjetju ne uveljavi strategija reševanja iz krize, grozi stečaj in s tem prodaja podjetja po delih in izbris iz sodnega registra.

V specialističnem delu so podani vzroki in simptomi krize, kot jih definirajo različni avtorji. Vzrokov za krizo je mnogo, mnogo je tudi različnih klasifikacij teh vzrokov. V specialističnem delu je predstavljena le tista, ki se mi zdi najbolj smiselna. Tudi finančnih in ostalih simptomov je zelo veliko, vendar ob pojavu le posameznega simptoma še ne moremo sklepati, da je podjetje v resni finančni krizi. Kakor hitro pa v podjetju ugotovimo pojav kombinacije teh simptomov, lahko že z večjo gotovostjo sklepamo na to, da je podjetje v finančni krizi.

Kot posledica finančne krize se v podjetju pojavijo dodatni stroški, ki jih lahko razdelimo na neposredne in posredne. Neposredni stroški so predvsem povezani s potrebo po različnih dodatnih strokovnjakih (stroški odvetnikov, sodišč in podobno), posredni pa predvsem s tem, da tisti, ki so s podjetjem povezani, zaradi spoznanja o finančni krizi izvedejo nekatere ukrepe, ki podjetju škodujejo in mu povzročajo dodatne stroške.

Strategija reševanja podjetja iz krize je sestavljena iz več elementov, ki jih lahko v podjetju uveljavim v različnih fazah finančne krize. V večini podjetij, v katerih se začne proces reševanja podjetja iz krize, je prvi korak oziroma element te strategije zamenjava najvišjega managementa. Nov manager v prvi, likvidnostno najbolj kritični fazi, vzporedno s tem, ko sploh analizira dejansko situacijo v podjetju, uveljavi predvsem tiste elemente strategije, ki v čim krajšem roku pomenijo pritok novih finančnih sredstev ter zmanjšanje ali odložitev

odtokov finančnih sredstev. Ti elementi strategije so predvsem dosleden centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev ter dezinvestiranje. V nekoliko daljšem roku daje rezultate tudi izboljšano trženje in znižanje stroškov.

V večini podjetij, ki želijo doseči popolno rešitev iz krize, morajo po tem, ko se rešijo iz najhujše likvidnostne krize oziroma imajo zagotovljeno kratkoročno preživetje, uveljaviti tudi spremembo proizvodno-tržne strategije ter pridobiti sredstva za nove investicije, s katerimi znižajo stroške oziroma jih namenijo rasti podjetja. Spremembe organizacijske strukture v podjetju razen v nekaterih primerih niso primeren element strategije reševanja iz krize že takoj po tem, ko novi management pride v podjetje. Le-ta potrebuje čas, da bolj podrobno spozna stanje v podjetju, zato se spremembe organizacijske strukture ponavadi uveljavijo nekoliko kasneje, dostikrat skupaj s spremenjeno proizvodno-tržno strategijo.

Na to, katere ukrepe oziroma strategije uporabijo v podjetju za rešitev iz krize, vpliva več dejavnikov. Nekateri izmed njih so vzroki za nastanek krize v podjetju, resnost oziroma težavnost krize, stališča lastnikov ter ostalih, ki so s krizo v podjetju povezani, doseganje strategije podjetja, značilnosti okolja oziroma predvsem značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje ter značilnosti strukturnega razmerja med prodajno ceno in stroški v podjetju.

Nujen element reševanja podjetja iz krize v večini podjetij je tudi finančno prestrukturiranje virov sredstev. V okviru tega elementa podjetja odložijo vračilo in/ali zmanjšajo dolžniške obveznosti ali pridobijo sveža finančna sredstva s povečanjem osnovnega kapitala z denarnimi vložki. Podjetja pristopajo k prestrukturiranju svojih dolžniških virov na dva načina. Prvi način je neposreden, izvensodni dogovor z vsakim upnikom o zmanjšanju obveznosti in odložitvi plačila obveznosti, drug način je zmanjšanje obveznosti in odložitev plačila obveznosti v okviru postopka prisilne poravnave, ki poteka na sodišču. Podjetja v praksi tehtajo med prednostmi sodnega postopka prisilne poravnave in dodatnimi stroški, ki jih tak postopek povzroča. Kadar prezadolženo podjetje uspe prepričati svoje upnike v možnost rešitve iz finančne krize, se ti pogosto odločijo za konverzijo svojih terjatev v deleže oziroma delnice podjetja. To storijo v primeru, ko pričakujejo, da bodo v prihodnosti od svojih deležev oziroma delnic dobili več kot od svojih upniških terjatev danes.

Vseh podjetij kljub naporom managementa ni mogoče ali ni smiselno reševati iz krize. Nekatera so popolnoma brez možnosti, druga imajo možnosti kratkoročnega preživetja, a nato vseeno propadejo. Podjetje je uspešno rešeno iz krize, kadar dolgoročno ustvarja želene rezultate oziroma za lastnike pomeni donosno naložbo. Dejavnike, ki vplivajo na to, ali se odločiti za reševanje podjetja iz krize ali za stečaj in prodajo premoženja podjetja, definirajo avtorji različno. Nekateri kot osnovno ekonomsko navodilo za odločitev med stečajem in reševanjem podjetja iz krize definirajo, da se je za stečaj in s tem zaključek poslovanja podjetja smiselno odločiti takrat, kadar je podjetje v primeru, da preneha s poslovanjem, vredno več kot v primeru, da nadaljuje s poslovanjem, ali pa takrat, kadar je verjetnost, da je možno podjetje rešiti iz finančne krize tako majhna, da za upnike pomeni veliko tveganje, da bodo še več izgubili, če bo podjetje nadaljevalo s poslovanjem.

Na odločitev o tem, ali se bo podjetje poizkušalo reševati iz krize ali bo šlo v stečaj, vplivajo tudi interesi posameznih skupin, ki jih finančna kriza podjetja zadeva. Pomembno pri tej odločitvi je dejstvo, ali podjetje vsaj iz tekočega poslovanja ustvarja pozitiven denarni tok. V primeru, da ga ne, je v podjetje potrebno vlagati dodatna finančna sredstva, da ga vsaj kratkoročno ohranjamo pri življenju, kar pomeni zelo tvegano naložbo. Zato se je v praksi

uveljavilo stališče, da podjetja ni smiselno reševati iz finančne krize, če v relativno kratkem roku ni mogoče v podjetju doseči pozitiven denarni tok iz poslovanja.

Kadar podjetja ni mogoče rešiti iz finančne krize, sledi stečajni postopek, katerega posledica je v največkrat prodaja premoženja podjetja (s tem je ponavadi potrjeno dejstvo, da je lastnik izgubil svojo naložbo v podjetje) zaradi vsaj delnega poplačila upnikov in izbris podjetja iz sodnega registra. Vendar tudi v okviru stečajnega postopka obstaja možnost ohranitve podjetja kot pravne osebe v obliki sklenitve prisilne poravnave v stečaju, ali prodaje dolžniškega podjetja kot pravne osebe.

V Sloveniji imamo možnosti reševanja podjetij iz finančne krize, ki nam ga omogoča Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. Po mojem mnenju imajo lastniki takšnih podjetij preveliko možnost načrtnega poslovanja, ki vodi podjetje v prisilno poravnavo ali celo v stečaj. Pred tem iz podjetja izločijo sredstva, katera uporabijo v drugem podjetju. Ostale zainteresirane skupine, kot so dobavitelji, banke, zaposleni ipd. pa prepustijo usodi podjetja. Takšno dejanje še posebej prizadene majhna in srednja podjetja, ki jih izguba svojih terjatev še posebej finančno obremeni.

V drugem delu sem predstavil podjetje Alfa, katerega je slabo poslovanje v preteklih letih privedlo do hude finančne krize, ki se je iz leta v leto poglabljala. Kriza se je odrazila v slabi kapitalski strukturi (prezadolženosti), nelikvidnosti ter negativnemu tekočemu poslovanju, zato so bili lastniki družbe postavljeni pred odločitev o celovitem finančnem in poslovnem reševanju podjetja ali stečajnem postopku.

Kljub temu, da so bili po vseh izračunanih kazalcih tik pred stečajem so se upniki odločili za celovito prisilno poravnavo ob finančni in strokovni pomoči Ministrstva za gospodarske dejavnosti in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Ocenili so, da bodo na daljši rok za svoje terjatve iztržili več, kot v primeru stečaja.

Če uporabimo definicije Slatterja, bi po osebni oceni podjetje Alfa uvrstil v skupino podjetij, ki imajo možnost dolgoročnega golega preživetja oziroma dolgoročno ustvarjajo le podpovprečen donos lastnikom. Poseben problem predstavljajo sorazmerno visoke finančne in poslovne obveznosti v prihodnjih desetih letih. Naslednji dejavnik je značilnost panoge, ki razen redkih izjem ne omogoča velikih donosov. Ugotavljam, da je najšibkejši člen področje politike in strategije trženja. Na tem segmentu podjetje nima posebnih idej kakšne in katere izdelke proizvesti ter kam jih prodati. Trenutno dajejo preveč poudarka obstoječim proizvodom, kateri se v preteklosti niso izkazali kot dobičkonosni. Po določenem časovnem obdobju bodo zbledeli pozitivni finančni učinki prisilne poravnave in, če management z podporo lastnikov ne bo uspel zagotoviti načrtovanega preobrata v poslovanju, lastnikom ne bo preostalo drugega, kot prodaja naložbe.

Po uspešno zaključeni prisilni poravnavi si je podjetje Alfa zelo izboljšalo svojo lastniško sestavo, saj je s konverzijo terjatev upnikov prišlo do večinskega lastnika, kateri bo lažje uveljavljal svoje interese. Kapitalska struktura podjetja se je zaradi odpisov obveznosti bistveno izboljšala, reprogram posojil na daljše časovno obdobje z ugodnejšo obrestno mero zagotavlja tekočo likvidnost, ki je pripomogla k normalnim poslovnim odnosom z dobavitelji, kar je predpogoj za nemoteno oskrbo proizvodnje in prodaje. Ključna naloga poslovodstva je sedaj sanacija poslovanja na področju prodaje, nabave, kadrov in proizvodnje, ki bo zagotovila pozitivno tekoče poslovanje, katero bo omogočilo plačilo obveznosti iz prisilne poravnave ter donos lastnikom. V lokalnem ekonomskem okolju pomeni ta program reševanja

podjetja ohranitev določenega števila delovnih mest, ki so pomembna za blaginjo tega območja.

LITERATURA

1. Brigham F. Eugene, Gapenski C. Louis: Intermediate Financial Management. 5. izdaja. Forth Worth: The Dryden Press, 1995. 1018 str.
2. Caplan Suzanne: Saving Your Business – How to Survive, Chapter 11 Bankruptcy and Successfully Reorganize Your Company. New Jersey: Prentice-Hall, 1992. 244 str.
3. Copeland E. Thomas, Weston J. Fred: Managerial Finance. 9. izdaja. Forth Worth: The Dryden Press. 1992. 1182 str. 4. pril.
4. Čoklec Stanko: Kriza podjetja. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1991. 140 str.
5. Čoklec Stanko: Bilanciranje premoženja in kapitala, poslovni izidi, finančni in denarni tokovi. Maribor: IGEA 1994. 223. str.
6. Davis, David: How To Turn Round a Company: A Practical Guide to Company Rescue, Director Books, Cambridge, 1988, 163 str.
7. Freiermuth, Edmond P.: Turnaround: Avoid Bankruptcy and Revitalize Your Company, Liberty House, Blue Ridge. 1989, 171 str.
8. Gilson, C. Stuart, John Kose, and Larry, H.P. Lang. 1992. Troubled Debt Restructurings. North-Holland: Journal of Financial Economics 6: 37-39.
9. Glas Miroslav: Preobrat v poslovanju podjetja, Gea Ventures, Ljubljana, 1993
10. Goldhammer, John: Save Your Business Book, A Survival Manual for Small Business Owners, Lexington Books Macmillan, Inc, New York, 1993, 235 str.
11. Ivanjko Šime: Pravni vidiki podjetja v krizi. Zbornik referatov s 25. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Bori, 1993. str. 241-251.
12. Ivanjko, Šime: Preoblikovanje podjetja z ekonomskimi težavami: novi pristopi k stečaju – reševanje podjetja v težavah. Maribor 1991: Društvo pravnikov v gospodarstvu Maribor.
13. Kebrič Marjetka: Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija. Ruše: AGA, 1995. 130 str.
14. Kocbek Marijan: Delnice in delniška družba. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1995. 528 str.
15. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Lipovec Branko, Savnik Mihael. Stečaj, kaj pa upnik: Kranj: Anothes, 1996. 186 str.
17. Nemec Valter: Kako sprostiti razvojne sile v Sloveniji. Agens, Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo in Sklad Republike Slovenije za razvoj, 1996, 38, str. 9-16.
18. Mramor, Dušan: Uvod v poslovne finance, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993
19. Prašnikar Janez. Podjetje v krizi. Slovensko podjetje jutri (urednik Čibej Jože Andrej). Ljubljana: CISEF, 1992. str. 65-100.
20. Pučko Danijel: Strateško poslovodenje. Management (urednik Možina Stane et al.). Radovljica: Didakta, 1994, str. 299-334
21. Scherrer, P. Scott: Turnarounds, Management Accounting 70, (1989), 9, str. 31.-39
22. Slatter Stuart. Corporate Recovery – A Guide to Turnaround Management. London: Penguin Books, 1984. 429 str.
23. Stadlbauer Klaus: Der Ablauf Erfolgreiche Sanierungen. Graz: Verlag für die Technische Universität Graz, 1991. 241. str, 4. pril.
24. Tajnikar, Maks: Tvegano poslovanje, Gradivo za predavanja, Ljubljana, 6. in 7. poglavje, Neuspeh in reševanje tveganih poslov, 2002
25. Wilcke Hans-Jurgen: Krisen Management für Mittelständische und Kleinbetriebe, München: Wilhelm Hezne Verlag, 1993. 199 str.
26. Wruck Hopper Karen: Financial Distress, Reorganization and Organizational Efficiency. Journal of Financial Economics. North-Holland, 27 (1990), 2, str. 419-444.

27. Žnidaršič Kranjc Alenka: Planirani stečaji. Radovljica: Didakta, 1993. 219 str.

VIRI

1. AJPES. Podatki iz zaključnih računov podjetij v Republiki Sloveniji za leto 2002 in 2003.
2. Dougan Dušan, Plavšak Nina, Ude Lojze: Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski Vestnik 1994. 369 str.
3. Letna poročila podjetja Alfa.
4. Načrt finančne reorganizacije podjetja Alfa.
5. Slovenski računovodski standardi (SRS). 1993 in 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
6. Gospodarske analiza in napovedi 2002 in 2003.
   [http:www.gov.si/zmar/publicis/analiza/spoml03/pnapoved03.pdf.] in
   [http:www.sigov.si/zmar/arhiv]

PRILOGE

Priloga 1: Točkovno ovrednoteni simptomi krize v podjetju (dodatek k metodi ugotavljanja, ali je podjetje v finančni krizi)

Priloga 2: Izkaz uspeha za obdobje podjetja Alfa za leti 2002 in 2003

Priloga 3: Bilanci stanja podjetja Alfa za leti 2002 in 2003

Priloga 4: Pregled obveznosti do upnikov

Priloga 5: Pregled razporeditve upnikov v razrede

Priloga 6: Pregled letnih plačilnih obveznosti

Priloga 7: Projekcija bilance uspeha za obdobje 01.01. - 31.12.2004 (brez uvedbe prisilne poravnave)

Priloga 8: Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje 01.01 - 31.12.2004 (z uvedbo prisilne poravnave in ukrepov prestrukturiranja)

Priloga 9: Projekcija bilance uspeha za obdobje 2004 - 2006

Priloga 10: Projekcija bilance stanja za obdobje 2004 - 2006

Priloga 11: Projekcija izkaza finančnih tokov za obdobje 2004 - 2006

Priloga 1: Točkovno ovrednoteni simptomi krize v podjetju (dodatek k metodi ugotavljanja, ali je podjetje v finančni krizi).

Skupina simptomov	**Posamezni simptomi**	**Točke**
Splošni simptomi	Slabšanje konjunkture	1
	Odvisnost panoge od konjunkture	1
	Pomanjkanje kapitala	10
	Gospodarski ukrepi vlade	2
	Spremembe zakonov (na primer davčnih)	2
	Nasičenost tržišča	2
	Prevelike kapacitete	3
	Spremembe potrošniških navad	1
	Konkurenca mednarodnih trgov	2
	Sprememba mode	5
	Zaščita okolja	2
Splošni simptomi podjetja	Sprememba pravne oblike podjetja	10
	Izključitev družabnika z osebnim jamstvom	5
	Vstop in izstop podjetja v kapitalsko povezavo	4
	Nevidna prepletenost povezanih podjetij	10
	Sprememba sedeža podjetja	5
	Neuspešno povečanje kapitala	4
	Nenavadna ali trajajoča menjava vodstva podjetja	10
	Neprimerno razmerje med lastniškimi in dolžniškimi viri financiranja	10
	Menjava komanditista oziroma družabnikov z omejeno odgovornostjo	14
	Opustitev potrebnih racionalizacijskih ukrepov	12
	Iskanje kapitala s prekomernimi obljubami donosa	7
	Visoka osebna poraba vodstva	10
	Prevelike potrebe po kreditih	5
	Sprememba bančni povezav brez spremembe sedeža podjetja	10
	Vpliv oseb na poslovanje podjetja, ki po zakonu nimajo te pravice	15
	Poslabšanje likvidnosti	15
	Odvisnost od kupcev, ki spadajo v ogroženo gospodarsko panogo	3
	Finančna odvisnost (na primer od bank)	4
	Neprimerna strokovna usposobljenost managementa	7
	Neprimerne karakterne lastnosti managementa	6
	Previsoko izplačani deleži oziroma delničarjem oziroma družabnikom	15
	Spori med družbeniki in oziroma s poslovodstvom	3
	Vidno premajhno doseganje dobička	5
	Vodenje sodnih procesov pri vodstvu podjetja	10

Simptomi s področja proizvodnje	Povečan izmet zaradi neprimerne kvalitete Daljši dobavni roki brez povečanja prometa Povečanje reklamacij odjemalcev Zastarel proizvodni program Storniranje načrtovanih investicij Neizkoriščene proizvodne kapacitete Ustavitev posameznih delov podjetja	3 2 3 4 1 2 5
Simptomi s področja dela	Skrajšan delovni čas Zaustavitve poslovanja Predčasne upokojitve delavcev Možno odpuščanje delavcev Odpovedi kvalificiranih delavcev	4 2 5 8 3
Simptomi s področja računovodstva	Neprimerno računovodstvo Neažurno računovodstvo Neažurna oddaja bilanc (slabe bilance prispejo prepozno) Spremembe računovodskih metod	13 15 17 8
Simptomi s področja nabave in prodaje	Zamenjava dobaviteljev brez jasnega vzroka Neobičajna širitev kroga dobaviteljev Velike spremembe prometa Hiter prehod na nove proizvode Hitro spreminjanje modelov Tožbe zaradi slabe kvalitete Pogoste razprodaje Neobičajni popusti oziroma rabati Opustitev servisnih storitev oziroma zmanjšanje uslužnosti do strank Ekstremno agresivna propaganda Sprememba nakupnih navad Sprememba prodajnih navad Namerna ponudba oziroma prodaja pod lastno ceno Prehod iz dolgoročnega na kratkoročno financiranje	2 1 5 2 2 1 2 3 2 1 3 3 5 6

Simptomi s področja plačilnega področja	Spremembe dosedanjih plačilnih načinov	15
	Počasno plačevanje obveznosti	5
	Neizkoriščanje možnih popustov	4
	Povečano število opominov zaradi plačila	7
	Menični protesti	10
	Storniranja oziroma vračanje čekov	10
	Povečanje števila akceptnih nalogov	10
	Zahteve za podaljšanje rokov	15
	Negativne informacije od dobaviteljev	16
	Prehod s čekovnih plačil na menična	16
	Uvedba kombiniranega načina plačila (nakazila, čeki, menice)	15
	Zavlačevanje plačil (plačilo z menico po zapadlosti plačila)	
	Spreminjanje zahtev pri posojilih	20
	Ponudba moratorija vsem upnikom	25
	Ponudbe izvensodnega prestrukturiranja obveznosti	25
	Povečano dajanje zavarovanj	25
	Bremenitev stvari	20
	V last izročeni deli premoženja za zavarovanje	6
	Poskusi sanacije	7
	Nenadni prehod na leasing, factoring	25
		20
Simptomi s področja obnašanja podjetja	Iskanje navideznih pomanjkljivosti z namenom, da se podaljša rok plačila	2
	Dolga zavlačevanja plačil se opravičujejo s trenutnimi težavami	25
	Vse pogostejše reklamacije z namenom, da se podaljša rok plačila	6
	Neutemeljeno izostajanje dosedanjih dogovorjenih naročil, ki se kasneje ponovno pojavljajo	5
	Deljenje naročil do najmanjšega sprejemljivega obsega v izogib poizvedovanja o premoženjskem in finančnem položaju podjetja	5
	Nepripravljenost informiranja poslovnih partnerjev o gospodarskih gibanjih podjetja	3
	Pretirane in agresivne reakcije na zahtevo po informacijah	3
	Pogosto nastopanje podjetja kot upnik v postopkih stečaja	7
Simptomi s področja sodišča	Pogoste individualne izvršbe	25
	Pogoste plačilne tožbe	20
	Zaplemba premoženja	25
	Neuspešne izvršbe	25
	Podan predlog za začetek prisilne poravnave	25
	Podan predlog za začetek stečaja	25
Drugi simptomi	Slabe informacije	17
	Svarila zunanjih institucij	16
	Govorice o panogi	16
	Pritožbe delavcev dolžnika	5

Vir: Čoklec, 1991, str.132.

Priloga 2: Izkaz uspeha za obdobje podjetja Alfa za leti 2002 in 2003

v 000 SIT

OZ. POS.	NAZIV	2003	2002
A.	**ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (A1.+A2.+A3.+A4.)**	**595.549**	**657.037**
	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	107.290	86.422
	2. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	469.218	552.466
	3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	19.041	18.149
	4. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	0	0
+/-B.	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZ. IN NEDOK. PROIZVODNJE	-34.249	-6.781
+C.	VREDNOST USREDSTVENIH (AKTIVIRANIH) LASTNIH PROIZV. ALI STORITEV	0	7.341
+Č.	DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	0	0
=D.	**KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA (A.+/-B.+C.+Č.)**	**561.300**	**657.597**
-E.	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV (E1.+E2.+E3.)	377.513	428.379
	1. Nabavna vrednost prodanega blaga	15.451	13.641
	2. Stroški materiala	291.755	351.925
	3. Stroški storitev	70.307	62.813
-F.	STROŠKI DELA (F1.+F2.+F3.)	191.838	200.650
	1. Stroški plač	144.855	150.541
	2. Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja	23.266	24.578
	3. Drugi stroški dela	23.717	25.531
-G.	AMORTIZACIJA NEOPREDM. DOLGOR. SRED. IN OPRED. OSNOVNIH SREDSTEV	25.335	22.097
-H.	ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	68.248	5.559
-I.	DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	14.985	5.677
=J.	**DOBIČEK IZ POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA (D.-E.+F.+G.+H.+I.)**	**-116.619**	**-4.765**
+K.	PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA PODJETIJ V SKUPINI	0	0
+L.	PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH POVEZANIH PODJETIJ	0	0
+M.	PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH	0	0
+N.	PRIHODKI IZ OBRESTI IN DRUGI PRIHODKI IZ FINANCIRANJA	12.801	33.526
-O.	ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB		
-P.	STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	81.773	68.374
=R.	**DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELA DELOV. (J.+K.+L.+M.+N.-O.-P.)**	**-185.591**	**-39.613**
+S.	IZREDNI PRIHODKI (TUDI PRIH. ZA PORAV. IZGUBE PREJŠNJIH LET) (S1.+S2.)	6.711	19.466
	1. Od odprave rezervacij	0	0
	2. Drugi izredni prihodki	6.711	19.466
-Š.	IZREDNI ODHODKI (TUDI ZA PORAV. IZGUBE PREJŠNJIH LET (Š1.+Š2.)	55.453	12.611
	1. Za poravnavo izgube iz prejšnjih let	0	0
	2. Drugi izredni odhodki	55.453	12.611
=T.	**CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA (R.+S.-Š.)**	**-234.333**	**-32.758**
-U.	DAVEK IZ DOBIČKA	0	0
-V.	DRUGI DAVKI	0	0
=Z.	**ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA**	**-234.333**	**-32.758**

Priloga 3: Bilanci stanja podjetja Alfa za leti 2002 in 2003

v 000 SIT

OZ. POS.	SREDSTVA	31.12.03	31.12.02
A.	STALNA SREDSTVA		
	I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	4.906	9.024
	II. Opredmetena osnovna sredstva	314.385	304.223
	III. Dolgoročne finančne naložbe	1.783	2.216
	IV. Popravek kapitala	0	0
	SKUPAJ STALNA SREDSTVA (I.+II.+III.+IV.)	**321.074**	**315.463**
B.	GIBLJIVA SREDSTVA		
	I. Zaloge	49.290	99.912
	1. Material	20.911	37.727
	2. Nedovršena proizvodnja	19.680	52.286
	3. Gotovi proizvodi	8.511	9.083
	4. Blago	188	816
	II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0
	III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	88.415	263.142
	IV. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
	V. Denarna sredstva	6	38
	VI. Aktivne časovne razmejitve	1.865	641
	VII. Zunajbilančna aktiva	0	0
	SKUPAJ GIBLJIVA SREDSTVA (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	**139.576**	**363.733**
	SKUPAJ SREDSTVA (A.+B.)	**460.650**	**679.196**

OZ. POS.	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	31.12.03	31.12.02
A.	KAPITAL		
	I. Osnovni kapital	89.952	89.952
	II. Vplačani presežek kapitala	0	0
	III. Rezerve	0	0
	IV. Preneseni čisti dobiček/izguba prejšnjih let	-42.131	-9.372
	V. Revalorizacijski popravek kapitala	88.562	79.047
	VI. Nerazdeljeni čisti dobiček/izguba poslovnega leta	-234.333	-32.758
	SKUPAJ KAPITAL (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.)	**-97.950**	**126.869**
B.	DOLGOROČNE REZERVACIJE	3.279	1.292
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	38.244	15.000
Č.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	225.737	173.718
E.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	291.340	362.317
F.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
	SKUPAJ (B.+C.+Č.+D.+E.+F.)	**558.600**	**552.327**
	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A.+B.+C.+Č.+D.+E.+D.+F.)	**460.650**	**679.196**

Priloga 4: Pregled obveznosti do upnikov

v 000 SIT

Zap. št.	Upnik	Poslovanje	Obresti	Krediti	Avansi	SKUPAJ	%
1	Upnik 4	54.416	42.121	99.201	11.271	207.009	38,9
2	Upnik 3	0	660	57.129		57.789	10,9
3	Upnik 1	18	1.440	43.100		44.558	8,4
4	Upnik 2			39.931		39.931	7,5
5	Upnik 5			20.283		20.283	3,8
6	Upnik 6	16.233				16.233	3,1
7	Upnik 7	14.394				14.394	2,7
8	Upnik 8	9.131	3.942			13.073	2,5
9	Upnik 9		361	7.463	2.186	10.010	1,9
10	Upnik 10	8.682	1.329			10.011	1,9
11	Upnik 11	7.885	927			8.812	1,7
12	Upnik 12	6.975	973			7.948	1,5
13	Upnik 13		55	5.544	21	5.620	1,1
14	Upnik 14	3.616	966	523		5.105	1,0
15	Upnik 15	1.266	3.214			4.480	0,8
16	Upnik 16	3.216				3.216	0,6
17	Upnik 17				3.168	3.168	0,6
18	Upnik 18			2.408		2.408	0,5
19	Upnik 19	2.300	79			2.379	0,4
20	Upnik 20	1.138	1.164			2.302	0,4
21	Upnik 21	50	930	1.277		2.257	0,4
22	Upnik 22	1.900				1.900	0,4
23	Upnik 23				1.856	1.856	0,3
24	Upnik 24	1.850				1.850	0,3
25	Upnik 25	1.774	26			1.800	0,3
26	Upnik 26	1.296	144			1.440	0,3
27	Upnik 27	1.349				1.349	0,3
28	Upnik 28		255	1.082		1.337	0,3
29	Upnik 29	803	524			1.327	0,2
30	Upnik 30	1.065	259			1.324	0,2
31	Upnik 31	1.300				1.300	0,2
32	Upnik 32	1.223				1.223	0,2
33	Upnik 33		153	1.012		1.165	0,2
34	Upnik 34	978				978	0,2
35	Upnik 35	891				891	0,2
36	Upnik 36				863	863	0,2
37	Upnik 37	829				829	0,2
38	Upnik 38	813				813	0,2
39	Upnik 39		776			776	0,1
40	Upnik 40	683				683	0,1
41	Upnik 41				676	676	0,1
42	Upnik 42				657	657	0,1
43	Upnik 43	57	593			650	0,1
44	Upnik 44	649				649	0,1
45	Upnik 45	647				647	0,1
46	Upnik 46	647				647	0,1
47	Upnik 47	572	21			593	0,1
48	Upnik 48		592			592	0,1
49	Upnik 49	556				556	0,1
50	Upnik 50	447	90			537	0,1
51	Upnik 51		517			517	0,1
52	Upnik 52	480			6	486	0,1
53	Upnik 53	483				483	0,1
54	Upnik 54	210	240			450	0,1
55	Upnik 55	440				440	0,1
56	Upnik 56	434				434	0,1
57	Upnik 57	305	125			430	0,1
58	Upnik 58				417	417	0,1
	Ostali manjši	13.362	2.992		827	17.181	3,2
	SKUPAJ	**165.363**	**65.468**	**278.953**	**21.948**	**531.732**	**100,0**

Priloga 5: Pregled razporeditve upnikov v razrede

v 000 SIT

Zap. št.	Upnik	SKUPAJ	%	1. Razred 80 % odpis 20% - 1 leto	2. Razred ni odpisov 100% - 5 let	3. Razred Konverzija v nav. delnice	4. Razred Avansi	5. Razred Reprogram kreditov
1	Upnik 4	207.009	38,9			100.000	11.271	95.737
2	Upnik 3	57.789	10,9					57.789
3	Upnik 1	44.558	8,4		4.882	8.228		31.448
4	Upnik 2	39.931	7,5					39.931
5	Upnik 5	20.283	3,8			20.283		
6	Upnik 6	16.233	3,1	10.751		5.482		
7	Upnik 7	14.394	2,7	14.394				
8	Upnik 8	13.073	2,5			13.073		
9	Upnik 9	10.010	1,9			7.825	2.186	
10	Upnik 10	10.011	1,9	10.011				
11	Upnik 11	8.812	1,7	8.812				
12	Upnik 12	7.948	1,5			7.948		
13	Upnik 13	5.620	1,1	48		5.552	21	
14	Upnik 14	5.105	1,0	966		4.140		
15	Upnik 15	4.480	0,8	4.479				
16	Upnik 16	3.216	0,6		3.216			
17	Upnik 17	3.168	0,6				3.168	
18	Upnik 18	2.408	0,5			2.408		
19	Upnik 19	2.379	0,4			2.379		
20	Upnik 20	2.302	0,4		2.302			
21	Upnik 21	2.257	0,4			2.257		
22	Upnik 22	1.900	0,4	1.900				
23	Upnik 23	1.856	0,3				1.856	
24	Upnik 24	1.850	0,3		1.850			
25	Upnik 25	1.800	0,3	1.800				
26	Upnik 26	1.440	0,3	1.440				
27	Upnik 27	1.349	0,3	1.349				
28	Upnik 28	1.337	0,3		1.337			
29	Upnik 29	1.327	0,2	1.327				
30	Upnik 30	1.324	0,2	1.325				
31	Upnik 31	1.300	0,2	1.300				
32	Upnik 32	1.223	0,2	1.223				
33	Upnik 33	1.165	0,2		1.165			
34	Upnik 34	978	0,2	978				
35	Upnik 35	891	0,2	891				
36	Upnik 36	863	0,2				863	
37	Upnik 37	829	0,2	829				
38	Upnik 38	813	0,2	813				
39	Upnik 39	776	0,1	776				
40	Upnik 40	683	0,1	683				
41	Upnik 41	676	0,1				676	
42	Upnik 42	657	0,1				657	
43	Upnik 43	650	0,1	650				
44	Upnik 44	649	0,1	649				
45	Upnik 45	647	0,1	647				
46	Upnik 46	647	0,1	647				
47	Upnik 47	593	0,1	594				
48	Upnik 48	592	0,1	592				
49	Upnik 49	556	0,1	556				
50	Upnik 50	537	0,1	536				
51	Upnik 51	517	0,1	517				
52	Upnik 52	486	0,1	480			6	
53	Upnik 53	483	0,1	483				
54	Upnik 54	450	0,1	450				
55	Upnik 55	440	0,1	440				
56	Upnik 56	434	0,1	434				
57	Upnik 57	430	0,1	429				
58	Upnik 58	417	0,1				417	
	Ostali manjši	17.181	3,2	16.224	131		827	
	SKUPAJ	**531.732**	**100**	**90.423**	**14.883**	**179.575**	**21.948**	**224.905**

Priloga 6: Pregled letnih plačilnih obveznosti

v 000 SIT

	Skupaj obveznosti	Skupaj poplačila	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto	7. leto	8. leto	Ostalo 9-10 let
Konverzija terjatev v lastniške deleže	**179.573**										
Plačila - 1. razred	18.084	18.084	18.084								
Plačila - 2. razred	14.884	14.884	2.977	2.977	2.977	2.977	2.977				
Plačila - 4. razred	21.949	21.949	21.949								
Plačila upnikom skupaj	54.917	54.917	43.010	2.977	2.977	2.977	2.977				
Odpis (1. razred)	72.338										
Reprogram - krediti (5. razred)	224.905	224.905		37.713	37.713	37.713	37.713	37.713	18.169	18.169	0
SKUPAJ	**531.733**		**43.010**	**40.690**	**40.690**	**40.690**	**40.690**	**37.713**	**18.169**	**18.169**	**0**
Reprogram - obresti		48.243	10.720	10.720	8.903	7.086	5.029	3.332	1.635	818	0
Izplačilo odpravnin		11.662	11.662								
SKUPAJ PLAČILA IZ PRISILNE PORAVNAVE		**339.727**	**65.392**	**51.410**	**49.593**	**47.776**	**45.719**	**41.045**	**19.804**	**18.987**	**0**
Novi krediti		70.000	0	10.000	13.750	13.750	13.750	3.750	3.750	3.750	7.500
Obresti - novi krediti		14.044	3.300	3.300	2.700	1.988	1.125	563	450	337	281
Skupaj plačila novih kreditov		**84.044**	**3.300**	**13.300**	**16.450**	**15.738**	**14.875**	**4.313**	**4.200**	**4.087**	**7.781**
Skupne letne plačilne obveznosti		**423.771**	**68.692**	**64.710**	**66.043**	**63.514**	**60.594**	**45.358**	**24.004**	**23.074**	**7.781**

Priloga 7: Projekcija bilance uspeha za obdobje 01.01. - 31.12.2004 (brez uvedbe prisilne poravnave)

v 000 SIT

Zap. št.	NAZIV	Žaga	Gradbeništvo	Mizarstvo	Ostalo	SKUPAJ	%
1.	**PRIHODKI OD PRODAJE**	**11.700**	**491.743**	**227.764**	**0**	**731.207**	**100,00**
2.	Nabavna vrednost trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0,00
3.	Stroški osnovnega materiala	22.665	129.687	55.223	0	162.245	22,19
4.	Stroški pomožnega materiala	0	133.125	61.470	0	194.595	26,61
5.	Stroški izdelavnih plač	37.064	61.156	59.303	0	157.523	21,54
6.	Stroški storitev pri izdelkih	15.865	14.145	0	0	30.010	4,10
7.	Energija	12.261	4.752	7.054	3.714	27.781	3,80
8.	Zavarovalne premije	1.321	1.862	2.162	2.812	8.157	1,12
9.	Amortizacija proizvodnih obratov	4.322	6.838	6.510	8.572	26.242	3,59
10.	Prevozi	476	1.083	1.275	2.808	5.642	0,77
11.	Povračila delavcem	45	3.606	27	2.565	6.243	0,85
12.	**PRISPEVEK ZA POKRITJE I**	**-36.989**	**135.489**	**34.740**	**-20.471**	**112.769**	**15,42**
	% ustvarjenega pokritja Gradbeništvo in Mizarstvo		*80%*	*20%*			
13.	Odpis drobnega inventarja	0	0	0	248	248	0,03
14.	Pisarniški material	0	0	0	2.460	2.460	0,34
15.	Drug material	512	211	739	3.004	4.466	0,61
16.	Vzdrževanje	140	23	76	2.192	2.431	0,33
17.	Najemnine	0	0	0	0	0	0,00
18.	Plačilni in bančni promet	0	0	0	4.520	4.520	0,62
19.	Intelektualne storitve	0	0	0	6.625	6.625	0,91
20.	Reklama, sejmi in eksponati, reprezentanca	85	160	47	8.971	9.263	1,27
21.	Druge storitve	608	259	63	9.085	10.015	1,37
22.	Režijske plače	0	0	0	50.036	50.036	6,84
23.	Odpis obratnih sredstev	485	2.910	970	485	4.850	0,66
24.	Rezervacije	0	12.294	2.459	0	14.753	2,02
25.	Druge dajatve	109	24	204	3.545	3.882	0,53
	DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA POSLOVANJA	**-38.928**	**119.608**	**30.182**	**-111.642**	**-780**	**-0,11**
	Razporeditev: 10% Žaga, Gradb. in Mizar. po % pokr.I	*-10.427*	*-75.060*	*-18.780*			
26.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA POSLOVANJA**	**-49.355**	**44.548**	**11.402**	**0**	**-780**	
27.	Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	0	0	0	0	0	0,00
28.	Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	3.201	53.617	23.207		80.025	10,94
	Razporeditev po ključu terjatev in zalog	*4%*	*67%*	*29%*			
29.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA DELOVANJA**	**-52.558**	**-9.067**	**-11.805**	**0**	**-80.806**	**-11,05**
30.	Izredni prihodki					7.376	1,01
31.	Izredni odhodki					0	0,00
32.	**DOBIČEK / IZGUBA**	**-52.558**	**-9.067**	**-11.805**	**-5**	**-73.430**	**-10,04**

Priloga 8: Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje 01.01 - 31.12.2004 (z uvedbo prisilne poravnave in ukrepov prestrukturiranja)

v 000 SIT

Zap. št.	NAZIV	Žaga	Gradbeništvo	Mizarstvo	Ostalo	SKUPAJ	%
1.	**PRIHODKI OD PRODAJE**	**11.700**	**491.743**	**227.764**	**0**	**731.207**	**100,00**
2.	Nabavna vrednost trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0,00
3.	Stroški osnovnega materiala	22.665	129.687	55.223	0	162.245	22,19
4.	Stroški pomožnega materiala	0	133.125	61.470	0	194.595	26,61
5.	Stroški izdelavnih plač	21.933	50.155	44.082	0	116.170	15,89
6.	Stroški storitev pri izdelkih	15.865	14.145	0	0	30.010	4,10
7.	Energija	12.261	4.752	7.054	3.714	27.781	3,80
8.	Zavarovalne premije	1.321	1.862	2.162	2.812	8.157	1,12
9.	Amortizacija proizvodnih obratov	4.322	6.838	6.510	8.572	26.242	3,59
10.	Prevozi	476	1.083	1.275	2.808	5.642	0,77
11.	Povračila delavcem	45	3.606	27	2.565	6.243	0,85
12.	**PRISPEVEK ZA POKRITJE I**	**-21.858**	**146.490**	**49.961**	**-20.471**	**154.122**	**21,08**
	% ustvarjenega pokritja Gradbeništvo in Mizarstvo		*80%*	*20%*			
13.	Odpis drobnega inventarja	0	0	0	248	248	0,03
14.	Pisarniški material	0	0	0	2.460	2.460	0,34
15.	Drug material	512	211	739	3.004	4.466	0,61
16.	Vzdrževanje	140	23	76	2.192	2.431	0,33
17.	Najemnine	0	0	0	0	0	0,00
18.	Plačilni in bančni promet	0	0	0	4.520	4.520	0,62
19.	Intelektualne storitve	0	0	0	6.625	6.625	0,91
20.	Reklama, sejmi in eksponati, reprezentanca	85	160	47	8.971	9.263	1,27
21.	Druge storitve	608	259	63	9.085	10.015	1,37
22.	Režijske plače	0	0	0	50.194	50.194	6,86
23.	Odpis obratnih sredstev	485	2.910	970	485	4.850	0,66
24.	Rezervacije	0	12.294	2.459	0	14.753	2,02
25.	Druge dajatve	109	24	204	3.545	3.882	0,53
	DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA POSLOVANJA	**-23.797**	**130.609**	**45.403**	**-111.800**	**40.415**	**5,53**
	Razporeditev: 10% Žaga, Gradb. in Mizar. po % pokr.I	*-10.442*	*-75.186*	*-18.796*			
26.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA POSLOVANJA**	**-34.239**	**55.423**	**26.607**	**0**	**-781**	
27.	Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	0	0	0	0	0	0,00
28.	Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	2.384	39.934	17.285		59.603	8,15
	Razporeditev po ključu terjatev in zalog	*4%*	*67%*	*29%*			
29.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA DELOVANJA**	**-36.625**	**15.491**	**9.322**	**0**	**-19.189**	**-2,62**
30.	Izredni prihodki				49.695	49.695	6,80
31.	Izredni odhodki				11.662	11.662	1,59
32.	**DOBIČEK / IZGUBA**	**-36.625**	**15.491**	**9.322**	**38.033**	**18.844**	**2,58**

Priloga 9: Projekcija bilance uspeha za obdobje 2004 - 2006

v 000 SIT

Zap. št.	NAZIV	2004	%	2005	%	2006	%
1.	**PRIHODKI OD PRODAJE**	**731.207**	**100,00**	**749.487**	**100,00**	**768.224**	**100,00**
2.	Nabavna vrednost trgovskega blaga	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.	Stroški osnovnega materiala	162.245	22,19	166.301	22,19	170.459	22,19
4.	Stroški pomožnega materiala	194.595	26,61	199.460	26,61	204.447	26,61
5.	Stroški izdelavnih plač	116.170	15,89	95.232	12,71	97.613	12,71
6.	Stroški storitev pri izdelkih	30.010	4,10	30.761	4,10	31.530	4,10
7.	Energija	27.781	3,80	28.614	3,82	29.473	3,84
8.	Zavarovalne premije	8.158	1,12	8.403	1,12	8.655	1,13
9.	Amortizacija proizvodnih obratov	26.241	3,59	29.289	3,91	30.145	3,92
10.	Prevozi	5.642	0,77	5.784	0,77	5.928	0,77
11.	Povračila delavcem	6.243	0,85	6.399	0,85	6.559	0,85
12.	**PRISPEVEK ZA POKRITJE I**	**154.122**	**21,08**	**179.244**	**23,92**	**183.415**	**23,88**
13.	Odpis drobnega inventarja	248	0,03	256	0,03	264	0,03
14.	Pisarniški material	2.460	0,34	2.534	0,34	2.610	0,34
15.	Drug material	4.467	0,61	4.601	0,61	4.739	0,62
16.	Vzdrževanje	2.431	0,33	2.504	0,33	2.579	0,34
17.	Najemnine	0	0,00	0	0,00	0	0,00
18.	Plačilni in bančni promet	4.520	0,62	4.625	0,62	4.734	0,62
19.	Intelektualne storitve	6.625	0,91	6.763	0,90	6.906	0,90
20.	Reklama, sejmi in eksponati, reprezentanca	9.263	1,27	9.594	1,28	8.685	1,13
21.	Druge storitve	10.014	1,37	10.315	1,38	10.624	1,38
22.	Režijske plače	50.194	6,86	51.700	6,90	53.251	6,93
23.	Odpis obratnih sredstev	4.850	0,66	4.996	0,67	5.145	0,67
24.	Rezervacije	14.752	2,02	15.121	2,02	15.499	2,02
25.	Druge dajatve	3.883	0,53	3.999	0,53	4.119	0,54
26.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA POSLOVANJA**	**40.415**	**5,53**	**62.236**	**8,30**	**64.260**	**8,36**
27.	Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	0	0,00	0	0,00	0	0,00
28.	Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	59.603	8,15	28.100	3,75	22.300	2,90
29.	**DOBIČEK/IZGUBA REDNEGA DELOVANJA**	**-19.188**	**-2,62**	**34.136**	**4,55**	**41.960**	**5,46**
30.	Izredni prihodki	49.695	6,80	54.753	7,31	8.806	1,15
31.	Izredni odhodki	11.662	1,59	0	0,00	0	0,00
32.	**DOBIČEK / IZGUBA**	**18.845**	**2,58**	**88.889**	**11,86**	**50.766**	**6,61**

Priloga 10: Projekcija bilance stanja za obdobje 2004 - 2006

v 000 SIT

OZ. POS.	SREDSTVA	31.12.04	%	31.12.05	%	31.12.06	%
A.	STALNA SREDSTVA						
	I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	2.453	0,49	9.700	1,88	17.460	3,39
	II. Opredmetena osnovna sredstva	297.952	59,17	272.337	52,79	252.139	48,90
	III. Dolgoročne finančne naložbe	1.564	0,31	1.458	0,28	1.357	0,26
	IV. Popravek kapitala	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	SKUPAJ STALNA SREDSTVA (I.+II.+III.+IV.)	**301.969**	**59,97**	**283.495**	**54,95**	**270.956**	**52,55**
B.	GIBLJIVA SREDSTVA						
	I. Zaloge	84.214	16,72	107.568	20,85	113.910	22,09
	1. Material	24.885	4,94	30.458	5,90	32.010	6,21
	2. Nedovršena proizvodnja	39.585	7,86	46.860	9,08	47.830	9,28
	3. Gotovi proizvodi	19.550	3,88	19.400	3,76	20.370	3,95
	4. Blago	194	0,04	10.850	2,10	13.700	2,66
	II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	115.430	22,92	121.812	23,61	126.760	24,58
	IV. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	V. Denarna sredstva	1.940	0,39	3.000	0,58	4.000	0,78
	VI. Aktivne časovne razmejitve	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	VII. Zunajbilančna aktiva	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	SKUPAJ GIBLJIVA SREDSTVA (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	**201.584**	**40,03**	**232.380**	**45,05**	**244.670**	**47,45**
	SKUPAJ SREDSTVA (A.+B.)	**503.553**	**100,00**	**515.875**	**100,00**	**515.626**	**100,00**

OZ. POS.	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	31.12.04	%	31.12.05	%	31.12.06	%
A.	KAPITAL						
	I. Osnovni kapital	269.525	53,52	269.525	52,25	269.525	52,27
	II. Vplačani presežek kapitala	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	III. Rezerve	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	IV. Preneseni čisti dobiček/izguba prejšnjih let	-276.464	-54,90	-257.620	-49,94	-168.730	-32,72
	V. Revalorizacijski popravek kapitala	88.562	17,59	88.562	17,17	88.562	17,18
	VI. Nerazdeljeni čisti dobiček/izguba poslovnega leta	18.844	3,74	88.890	17,23	50.767	9,85
	SKUPAJ KAPITAL (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.)	**100.467**	**19,95**	**189.357**	**36,71**	**240.124**	**46,57**
B.	DOLGOROČNE REZERVACIJE	10.655	2,12	15.956	3,09	22.649	4,39
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	294.905	58,56	237.718	46,08	186.937	36,25
Č.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0,00	0	0,00	0	0,00
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0,00	0	0,00	0	0,00
E.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	97.526	19,37	72.844	14,12	65.916	12,78
F.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	SKUPAJ (B.+C.+Č.+D.+E.+F.)	**403.086**	**80,05**	**326.518**	**63,29**	**275.502**	**53,43**
	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A.+B.+C.+Č.+D.+E.+D.+F.)	**503.553**	**100,00**	**515.875**	**100,00**	**515.626**	**100,00**

Priloga 11: Projekcija izkaza finančnih tokov za obdobje 2004 - 2006

v 000 SIT

Zap. št.	POSTAVKA	2004	2005	2006
1.	**ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV 1.1.**	**6**	**1.940**	**3.000**
2.	Prihodki	773.490	794.420	768.224
3.	Odhodki brez amortizacije in oblikovanja dolgoročnih rezervacij	-721.065	-670.940	-680.619
4.	Davki iz dobička in deleži iz dobička			
5.	**Nepopravljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti (1+2-3-4)**	**52.431**	**125.420**	**90.605**
6.	Povečanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev			
7.	Zmanjšanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev	-193.814	-24.682	-6.928
8.	Povečanja terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev			
9.	Zmanjšanje terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev	-25.150	-6.382	-4.948
10.	Povečanje zalog			
11.	Zmanjšanje zalog	-34.924	-23.354	-6.342
12.	**Popravljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti (5+6-7-8+9-10+11)**	**-201.457**	**71.002**	**72.387**
13.	Pobotano povečanje neopredmetenih osnovnih sredstev			
14.	Pobotano zmanjšanje neopredmetenih osnovnih sredstev		-9.700	-9.700
15.	Pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev			
16.	Pobotano zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev	-7.355	-1.221	-8.007
17.	Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb			
18.	Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb	219	106	101
19.	Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb			
20.	Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb			
21.	**Čisti pritoki (odtoki) pri poslovni in investicijski dejavnosti (12-13+14-15+16-17+18-19+20)**	**-208.593**	**60.187**	**54.781**
22.	Povečanje kapitala (zunaj dobička tekočega leta)	179.573		
23.	Zmanjšanje kapitala (zunaj dobička tekočega leta)			
24.	Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij			
25.	Zmanjšanje dolgoročnih rezervacij			
26.	Pobotano povečanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja	256.661	-57.187	-50.781
27.	Pobotano zmanjšanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja			
28.	Pobotano povečanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja	-225.737		
29.	Pobotano zmanjšanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja			
30.	Pobotano povečanje obveznosti do lastnikov iz dobička			
31.	Pobotano zmanjšanje obveznosti do lastnikov iz dobička			
32.	**KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV (21+22-23+24-25+26-27+28-29+30-31)**	**1.904**	**3.000**	**4.000**