

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
NAČRT FINANČNE REORGANIZACIJE

Ljubljana, julij 2003

MOJCA DRGAN

I Z J A V A

Študentka Mojca Drgan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Ivana Turka, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

VSEBINA

UVOD	1
1 PROCES FINANČNE REORGANIZACIJE	2
1.1 Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji	2
1.2 Zakon o finančnem poslovanju	3
1.3 Slovenski poslovno finančni standardi	5
1.4 Proces finančne reorganizacije	5
1.4.1 Kriza	5
1.4.2 Vzroki	6
1.4.3 Odločanje	7
1.4.4 Postopek prisilne poravnave	8
1.4.5 Načrt finančne reorganizacije	10
2 NAČRT FINANČNE REORGANIZACIJE	11
2.1 Predlog prisilne poravnave	12
2.1.1 Odložitev vračila in/ali zmanjšanje obveznosti	13
2.1.2 Poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju	14
2.1.3 Sprememba terjatev upnikov v osnovni kapital dolžnika	14
2.2 Druge metode finančne reorganizacije	15
2.2.1 Zamenjava managementa	15
2.2.2 Dosleden centralno finančni nadzor	16
2.2.3 Prestrukturiranje virov financiranja	17
2.2.4 Odprodaja sredstev – dezinvestiranje	17
2.2.5 Izboljšanje trženja	19
2.2.6 Zmanjšanje stroškov	21
2.2.7 Nova proizvodno-tržna strategija	23
2.2.8 Spremembe organizacijske strukture	24
2.2.9 Investiranje, rast z nakupi podjetja	25

3	PROJEKCIJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV ZA POTREBE FINANČNE REORGANIZACIJE	25
3.1	Predračunska bilanca stanja	26
3.1.1	Razvrstitev upnikov v razrede terjatev	27
3.1.2	Spremembe v kapitalu	29
3.2	Projekcije računovodskih izkazov za obdobje od leta 2002 do leta 2007	33
3.2.1	Projekcije bilance uspeha v načrtovanem obdobju	34
3.2.2	Projekcije bilance stanja v načrtovanem obdobju	37
3.2.3	Projekcije izkazov finančnega toka v načrtovanem obdobju	40
4	SKLEP	41
	LITERATURA	43
	VIRI	44
	PRILOGE	45

UVOD

Razumevanje finančne reorganizacije podjetja je pomembno tako za podjetja, ki so se že soočila s težavami, kot tudi za poslovno uspešna podjetja. Poslovodstvo podjetja v težavah in poslovno uspešnega podjetja mora vedeti, kako zavarovati podjetje pred zlomom, ter še pred poslabšanjem situacije sprejeti ukrepe, ki preprečujejo nastanek (globlje) krize. Poleg preprečevanja poslabšanja poslovanja pa se mora poslovodstvo poslovno uspešnega podjetja zavedati tudi vpliva, ki ga ima stečaj nekega podjetja na okolico (tudi na uspešno podjetje), da lahko še pred nastopom kritičnega stanja v podjetju s finančnimi težavami aktivno sodeluje pri njegovem reševanju.

Področje proučevanja v tem diplomskem delu bo načrt finančne reorganizacije za potrebe prisilne poravnave oziroma ukrepi, ki jih podjetje lahko uporabi za odpravo težav, v katerih se je znašlo. Načrt finančne reorganizacije predstavlja celoto ekonomskih oziroma finančnih metod, ki jih podjetje uporabi za odpravo vzrokov krize, ki so podjetje privedli do prezadolženosti, kapitalne neustreznosti oziroma nelikvidnosti.

Poudarek v diplomskem delu bo predvsem na aktivnostih, ki jih podjetje lahko izbere, da se reši iz finančnih težav, ter na izdelavi plana oziroma projekcije, ki prikazuje sanacijo podjetja v prisilni poravnavi in izboljšanje njegovega ekonomsko finančnega položaja. Cilj diplomskega dela ni izdelava modela reševanja podjetja v prisilni poravnavi, temveč ugotavljanje možnih ukrepov, ki jih podjetje lahko izbere, da si zagotovi nadaljnji obstoj. Na koncu diplomskega dela pa je na konkretnem primeru prikazan pozitiven učinek prisilne poravnave ter pomen izdelave kakovostnih projekcij izkazov poslovnega izida, izkaza stanja in izkaza finančnega oziroma denarnega toka.

V prvem poglavju, ki sledi uvodu, je najprej obravnavan proces finančne reorganizacije. Poglavje lahko razdelimo na dva dela. V prvem delu je opisana zakonodaja, ki ureja insolvenčno pravo. V naši zakonodaji sta na področju insolvenčnega prava pomembna predvsem dva zakona: Zakon o finančnem poslovanju podjetij in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidacije. Insolvenčne postopke pa opisujejo tudi drugi zakoni, ki veljajo za določene finančne organizacije (banke, borzno posredniške hiše, zavarovalnice in investicijske družbe) ter Slovenski poslovnofinančni standardi. V drugem delu poglavja je v skladu z veljavno zakonodajo in drugimi predpisi opisan sam proces finančne reorganizacije. Proces finančne reorganizacije se začne s spremljanjem tveganj in odkrivanjem prvih znakov krize, ugotavljanjem vzrokov za nastale težave ter odločanjem o nadaljnji strategiji podjetja. Na podlagi sprejete odločitve o uvedbi prisilne poravnave pa nadaljuje s pripravo načrta finančne reorganizacije, izvedbo predvidenih ukrepov ter kontrolo izpolnjevanja le-teh.

Drugo poglavje bo namenjeno predstavitvi ukrepom, ki jih podjetje lahko izbere, da se reši iz finančnih težav. Prvi del poglavja se bo nanašal na predlog prisilne poravnave, ki ima za podjetje v prisilni poravnavi pravno obvezen učinek, drugi del pa pokriva druge metode finančne reorganizacije, katerih uvedba naj bi pripomogla k odpravi vzrokov za nastalo krizo. Druge

metode finančne reorganizacije so prikazane kot ukrepi za odpravo krize, ki jih v svojem delu »Corporate recovery – A guide to turnaround management«¹ navaja Stuart Slatter. In sicer: zamenjava posloводства, dosleden centralen finančni nadzor, prestrukturiranje virov financiranja, odprodaja sredstev – dezinvestiranje, izboljšanja trženja, zmanjšanje stroškov, uvedba nove proizvodno-tržne strategije, sprememba organizacijske strukture in investiranje.

V tretjem poglavju pa je na konkretnem primeru prikazan pozitiven učinek prisilne poravnave. Pri tem se skladno z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji prvi del poglavja nanaša na izdelavo predračunske bilance stanja, to je bilance stanja za zadnje trimesečje pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije, ob predpostavki, da bi na tisti dan na sredstva in vire sredstev pričela učinkovati prisilna poravnava. Drugi del poglavja pa se nanaša na projekcije računovodskih izkazov za obdobje od začetka postopka prisilne poravnave pa vse do zadnjega poplačila obveznosti iz prisilne poravnave.

Podatki Podjetja X, na podlagi katerih sem naredila izračune, so izmišljeni, njihova osnova pa so realne vrednosti podjetij v prisilni poravnavi.

Sklep diplomskega dela je podan v petem poglavju.

1 PROCES FINANČNE REORGANIZACIJE

Kot je bilo že v uvodu pojasnjeno, je poznavanje procesa finančne reorganizacije pomembno tako za podjetja v finančnih težavah kot tudi za poslovno uspešna podjetja. Sodobna težnja po ohranitvi podjetja je v slovenskem pravu in drugih predpisih prisotna v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji, v Zakonu o finančnem poslovanju podjetja, v drugih zakonih, ki veljajo za določene finančne organizacije (banke, borzno posredniške hiše, zavarovalnice in investicijske družbe) ter v Slovenskih poslovnofinančnih standardih.

1.1 Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (v nadaljevanju tudi ZPPSL) je bil prvi zakon, ki se je nanašal na insolvenčno pravo. Sprejet je bil leta 1993, veljati pa je začel s 1.1.1994. Zakon predpisuje, kako ravnati v primeru, ko podjetje zaide v finančne težave, ter kako bo potekal postopek prisilne poravnave, stečaja ali likvidacije.

Postopek prisilne poravnave je značilen po tem, da gre za postopek, ki omogoča, da se z reorganizacijo dolžnikovega² premoženja ter z zmanjšanjem do začetka postopka nastalih terjatev³ doseže preprečitev stečaja (Šinkovec, Škerget, 1999, str.17). Vsebinsko torej pomeni znižanje dolžnikovih dolgov oziroma odlog njihovega plačila.

¹ Povzeto po članku Strategija izhoda iz krize v podjetju (prvi in drugi del) v Reviji za razvoj (Slatter, 1990, 1990a).

² Kot dolžnik je v nadaljevanju diplomskega dela opredeljeno podjetje v prisilni poravnavi, oziroma plačilno nesposobno, Prezadolžena ali/in kapitalsko neustrezno podjetje.

³ Kot terjatev (upnikov) je v nadaljevanju diplomskega dela opredeljena obveznost dolžnika do upnikov.

V zvezi s postopkom prisilne poravnave je potrebno razlikovati naslednje pojme (Plavšak, 2000, str. 8-9):

- Postopek prisilne poravnave – je vrsta sodnega postopka.
- Načrt finančne reorganizacije – označuje celoto ekonomsko-finančnih metod, ki jih bo dolžnik opravil, da bi odpravil vzroke dalj časa trajajoče plačilne nesposobnosti oziroma prezadolženosti.
- Prisilna poravnava – je ožji pojem od pojma finančne reorganizacije, saj označuje zgolj tisti del finančne reorganizacije, ki ima za dolžnika in upnike neposredno pravno obvezen učinek.

Stečajni postopek se opravi nad dolžnikom, ko je ta dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen in v drugih primerih določenih z zakonom. Namen zakona je, da se enakomerno in sočasno poplačajo vsi upniki. Načela stečajnega postopka so (Puharič, 1994 str. 102):

- načelo podrednosti – za stečaj se odločimo šele tedaj, ko ne uspe sanacija s prisilno poravnavo, kombinirano s finančno reorganizacijo;
- načelo univerzalnosti – v stečajno maso sodi vse dolžnikovo premoženje doma in v tujini;
- kritno načelo – stečaj se ne izvede, če dolžnikovo premoženje ne bi zadoščalo niti za stroške stečajnega postopka;
- načelo omejitve dolžnikovih pravic – pravice iz pravne in poslovne sposobnosti, pooblastil poslovnih organov in organov upravljanja ter pooblastil zastopnikov preidejo na stečajnega upravitelja;
- načelo vnovčevanja – vnovči se vse dolžnikovo premoženje in izterjajo vse terjatve;
- načelo sorazmernega poplačila upnikov – iz stečajne mase se dolgovi stečajnega dolžnika poplačajo sorazmerno, začetek stečaja nima posledic na izločitvene pravice in pravice do posebnega poplačila;
- načelo pospešitve postopka – stečajni postopek je hiter.

(Prisilna) likvidacija je sodni postopek, ki se opravi nad dolžnikom, ker so izpolnjeni pogoji, določeni v zakonu za prenehanje njegovega nadaljnjega obstoja (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 17). Prostovoljna (zunajsodna) likvidacija, ki jo opravijo družabniki sami, je urejena v Zakonu o gospodarskih družbah.

Namen in rezultat likvidacijskega postopka je isti kot pri stečaju, bistvena razlika pa je v predpostavki, da se v likvidacijskem postopku upniki poplačajo v celoti. Ko nastopi razlog za prenehanje, se unovči (likvidira) premoženje pravne osebe in poplača upnike, ostanek pa se razdeli družbenikom oziroma delničarjem.

Če zakon ne predpisuje drugače, se določbe, ki se nanašajo na stečajni postopek, uporabljajo tudi v likvidacijskem postopku (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 17).

1.2 Zakon o finančnem poslovanju

Drugi pomembni zakon, ki ureja insolvenčno pravo, pa je Zakon o finančnem poslovanju podjetij (v nadaljevanju tudi ZFPP). Zakon je bil sprejet 24.6.1999.

Zakon o finančnem poslovanju rešuje probleme povezane s finančno nedisciplino podjetij, ekonomsko nedelujočimi podjetji ter z Zakonom o gospodarskih družbah neuskklajenimi podjetij. Razdelimo ga na dva dela:

- finančno poslovanje podjetja ter
- izbris iz sodnega registra brez likvidacije.

Finančno poslovanje podjetja je zagotavljanje finančnih sredstev, upravljanje s finančnimi sredstvi in njihovimi viri ter razporejanje virov finančnih sredstev, z namenom zagotoviti pogoje za opravljanje gospodarske dejavnosti (ZFPP, 1. člen).

V prvem poglavju finančnega poslovanja podjetij zakon določa pravila skrbnega finančnega poslovanja, ki jih mora uprava s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika v vsakem trenutku izpolnjevati. To sta sposobnost kratkoročno poravnati zapadle obveznosti (likvidnost) ter trajna sposobnost poravnavanja obveznosti (solventnost). Poleg že navedenih dveh pa zakon samo za kapitalske družbe uvaja tudi institut kapitalske ustreznosti. Kapitalsko ustreznost je potrebno ugotavljati glede na obseg in vrsto poslov, ki jih kapitalska družba opravlja, ter na tveganje, ki jim je izpostavljena. (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 429-430). Zakon domneva, da je podana kapitalska neustreznost vedno takrat, ko je izguba tekočega leta, skupaj s prenesenimi izgubami iz preteklih let, dosegla polovico osnovnega kapitala (ZFPP, 10. člen).

V drugem poglavju zakon določa dolžnosti uprave in nadzornega sveta na področju finančnega poslovanja ter odškodninsko odgovornost uprave, nadzornega sveta oziroma družbenikov v primeru stečaja podjetja. Tako mora uprava v primeru, ko ugotovi, da podjetje ne razpolaga z ustreznim kapitalom (kapitalska neustreznost) ali pa podjetje ni sposobno poravnati zapadle obveznosti (postane nelikvidno), oziroma ko so obveznosti podjetja višje od premoženja podjetja (prezadolženost), analizirati vzroke za takšno stanje ter pripraviti ukrepe za odpravo nastale situacije. V kolikor s predlaganimi ukrepi ne odpravi kapitalske neustreznosti, nelikvidnosti ali prezadolženosti, mora uprava pristojnemu sodišču predlagati začetek postopka prisilne poravnave ali stečaja. Če uprava predlaga postopek prisilne poravnave, je v skladu z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji dolžna pripraviti načrt finančne reorganizacije.

Z izbrisom gospodarskih družb iz sodnega registra brez likvidacije je zakonodajalec poskrbel za sankcijo kršitve nekaterih določb Zakona o gospodarskih družbah. Izbrisni razlog se tako lahko nanaša na neuskklajenost z zakonom predpisanega minimalnega osnovnega kapitala, 12-mesečna blokada žiro računa, nepredložitev računovodskih izkazov v dveh zaporednih letih organizaciji za obdelovanje in objavo podatkov, ali druge kršitve Zakona o gospodarskih družbah in drugih zakonov, ki določajo izbrisne pogoje (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 441-442). Za obveščanje sodišča o nastopu izbrisnih pogojev sta odgovorni organizacija, pooblaščenca za obdelavo podatkov, in organizacija, ki opravlja za dolžnike posle plačilnega prometa (ZFPP, 26. člen).

1.3 Slovenski poslovnofinančni standardi

V skladu z zakonom o finančnem poslovanju mora vsako podjetje (tako poslovna uspešna kot tudi podjetja, v katerih se že kažejo znaki krize) poslovati tako, da upošteva tudi poslovno finančna načela, ki jih izdaja Slovenski inštitut za revizijo.

Slovenski poslovnofinančni standardi (v nadaljevanju tudi SPFS) so sestavljeni iz treh sklopov, in sicer iz:

- Kodeksa poslovno finančnih načel,
- Kodeksa poklicne etike ter
- Slovenskih poslovnofinančnih standardov za ocenjevanje vrednosti.

Poslovno finančna načela opredeljujejo pravila o organiziranju in delovanju finančne funkcije v podjetju. Kodeks poslovno finančnih načel pokriva temeljno logiko načrtovanja poslovanja in financiranja podjetja od finančne politike, dolgoročnega investiranja in financiranja, plačilne sposobnosti podjetja, kratkoročnega investiranja in financiranja do organiziranosti finančne funkcije. Dodana pa so še posebna poglavja o finančnih načelih v posebnih oblikah podjetij (bankah, zavarovalnicah in skladih) ter za posebne vrste poslovnih dogodkov (SPFS, 1999, str. 3-4). Za podjetje, ki je že zašlo v finančne težave, je poleg ostalih načel še posebej pomembno poznavanje Poslovno finančnega načela pri finančni reorganizaciji, stečaju in likvidaciji podjetja.

1.4 Proces finančne reorganizacije

Proces finančne reorganizacije lahko prikažemo kot sestav naslednjih ukrepov oziroma odločitev:

- spremljanja tveganj in prvih znakov krize v podjetju,
- ugotavljanja vzrokov za nastale težave,
- odločanja o nadaljnji strategiji podjetja (o likvidaciji oziroma stečaju podjetja ali finančni reorganizaciji),
- začetek postopka prisilne poravnave ter
- pripravo načrta finančne reorganizacije.

Sprejetju prisilne poravnave in načinu finančne reorganizacije pa sledi izvedba predvidenih ukrepov ter kontrola izpolnjevanja predvidenega.

1.4.1 *Kriza*

Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, zgodnje prepoznavanje znakov, ki podjetje vodijo v finančno krizo. Zato Zakon o finančnem poslovanju podjetja predpisuje, da mora vodstvo podjetja redno spremljati tveganje, ki mu je izpostavljeno pri poslovanju.

Pojem krize v podjetju je v literaturi zelo različno razložen. Nekateri pod pojmom kriza podjetja razumejo le finančno krizo podjetja, ki pomeni težave v financiranju podjetja, drugi pa krizo podjetja opredeljujejo bolj široko. Pomeni tako težave na finančne področju kot tudi na ostalih področjih delovanja podjetja.

Med avtorji, ki definirajo krizo podjetja nekoliko širše, je tudi Slatter (1990, str. 37). Podjetja v krizi so po njegovi definiciji tista, v katerih finančni in ostali simptomi kažejo na to, da bodo v prihodnosti propadla.

Podobno definicijo pa lahko zasledimo tudi v Slovenskih poslovnofinančnih standardih (SPFS, 1999a, str. 3), ki podjetje v finančnih težavah opisuje kot tisto, katerega finančne zmogljivosti nakazujejo, da bo v bližnji prihodnosti prišlo do finančnega zloma, če vodstvo podjetja ne bo ustrezno ukrepalo.

Zakon o finančnem poslovanju podjetja določa, da podjetje zaide v finančno krizo, če postane nelikvidno, insolventno ali kapitalsko neustrezno.

Kot temeljni kazalec bližajočih se težav je v poslovnofinančnih standardih (SPFS, 1999b, str. 3) opredeljena donosnost kapitala. Le-ta je v podjetju, ki je zašlo v težave, običajno bistveno manjša od donosnosti kapitala, značilne za dejavnost, v kateri podjetje posluje. Glavni razpoznavni znaki težav v podjetju so (SPFS, 1999a, str 5):

- zmanjševanje donosnosti,
- zmanjševanje obsega prodaje,
- zviševanje stopnje zadolženosti,
- zniževanje plačilne sposobnosti,
- restriktivna politika dividend,
- spremembe v računovodski politiki,
- zmanjševanje tržnega deleža,
- pomanjkanje strateškega načrtovanja.

1.4.2 Vzroki

Da se vodstvo podjetja lahko pravilno odloči o nadaljnjih ukrepih, je pomembno poznavanje vzrokov za finančno krizo. Slovenski poslovnofinančni standardi kot glavne vzroke za težave navajajo (1999a, str. 6):

- slabo vodstvo podjetja,
- neustrezen finančni nadzor,
- šibka konkurenčnost na področju cen in proizvodov oziroma storitev,
- veliki stroški,
- spremembe v tržnem povpraševanju,
- neugodne spremembe cen,
- neustrezno delovanje na trgu,
- neuspeli veliki projekti,
- neuspeli prevzemi,
- neustrezna finančna politika podjetja ter
- prevelik obseg trgovanja, ki presega finančne zmogljivosti podjetja.

Podobne vzroke krize v podjetju pa je pokazala tudi raziskava na primeru angleških podjetij, ki jo v članku »The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance« navajajo Grinyer, Mayers in Mc Kiernan (str. 118-120).

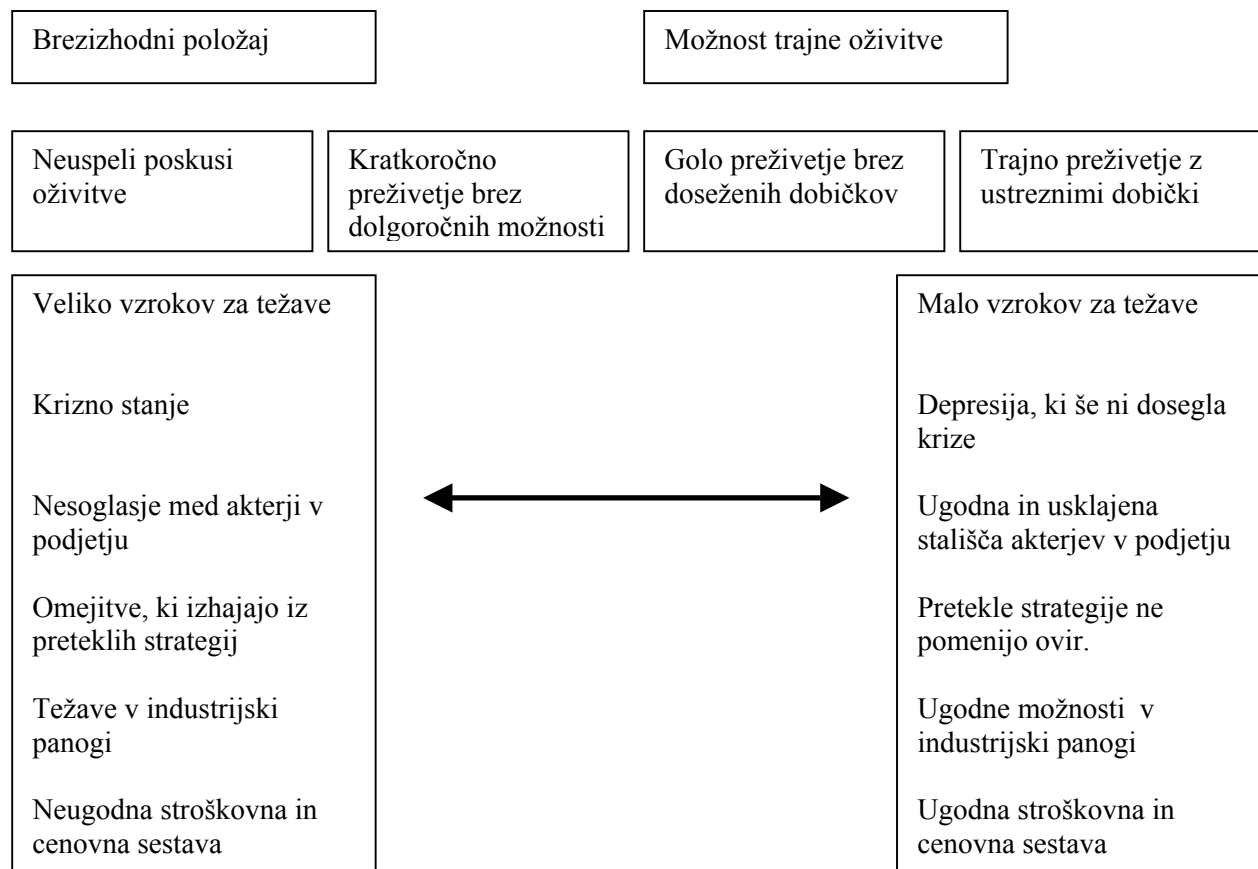
1.4.3 Odločanje

Ko podjetje zaide v finančne težave, mora vodstvo, presoditi o tem ali so težavečasne in jih podjetje lahko odpravi, ali pa za nastale težave obstaja dolgoročni problem, ki ogroža obstoj podjetja.

Za presojo nastalega položaja in odločanje o tem, kakšno strategijo naj uporabi podjetje v težavah, je glede na Slovenske poslovnofinančne standarde (1999a, str. 6) pomembnih šest skupnih dejavnikov, in sicer:

1. vzroki za nastali položaj,
2. globina težav, v katere je podjetje zašlo,
3. stališča akterjev (delničarjev, zaposlenih, vodstva, kupcev, dobaviteljev, upnikov in drugih), ki so vključeni v reševanje nastalega položaja,
4. pretekle strategije podjetja,
5. značilnosti industrijske dejavnosti, v kateri podjetje posluje,
6. sestava cen in stroškov v podjetju.

Slika 1: Strategija odločanja o nadaljnjih ukrepih podjetja v krizi



Vir: SPFS, 1999a, str.7

Več kot je negativnih dejavnikov, manjša je možnost trajne oživitve podjetja. Če vodstvo podjetja ocenjuje, da je položaj v podjetju brezizhoden, je smiselno, da se odloči za uvedbo likvidacijskega ali stečajnega postopka. Če pa ima podjetje realne možnosti za preživetje, mora vodstvo pripraviti ukrepe za odpravo težav.

1.4.4 Postopek prisilne poravnave

V kolikor je vodstvo podjetja ukrepalo še pred nastankom globljih težav, lahko težave odpravi brez sodnega postopka. Če pa podjetje s predlaganimi ukrepi ne odpravi kapitalske neustreznosti, nelikvidnosti ali prezadolženosti, mora uprava pristojnemu sodišču predlagati začetek postopka prisilne poravnave ali stečaja.

Predlog za uvedbo prisilne poravnave

Postopek prisilne poravnave se uvede, ko dolžnik vloži predlog za začetek postopka prisilne poravnave, in sicer s sklepom poravnalnega senata (poravnalni senat je senat treh sodnikov, ki vodi prisilno poravnavo) (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 65). Postopek prisilne poravnave je lahko uveden le na predlog podjetja v finančnih težavah.

Predlogu za prisilno poravnavo podjetje predloži (ZPPSL, 24. člen):

- poročilo o svojem ekonomsko-finančnem stanju, zadnjo bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz denarnih tokov;
- dokumentacijo, s katero dokazuje izpolnitev pogojev za začetek postopka prisilne poravnave;
- seznam upnikov z zneski terjatev in seznam dolžnikov z višino dolgov;
- seznam ločitvenih in izločitvenih upnikov.

Predlogu za začetek postopka prisilne poravnave lahko dolžnik predloži tudi načrt finančne reorganizacije, mora pa ga predložiti v roku treh mesecev od dneva vložitve predloga (ZPPSL, 46. člen).

Po dnevu, ko je bil vložen predlog za začetek postopka prisilne poravnave, pa vse do sklepa o začetku postopka sme podjetje opravljati le tekoče posle in ne sme (oziroma le z dovoljenjem predsednika poravnalnega senata) odtujiti in ne obremeniti svojega premoženja, niti dajati poroštva ali avalov (ZPPSL, 31. člen).

Zakon o finančnem poslovanju podjetja (ZFPP, 15. člen) natančneje določa plačila, ki so potrebna oziroma dovoljena za tekoče poslovanje. To so:

- plače delavcev v višini zajamčenih plač, z davki in prispevki od izplačanih plač;
- tekoči stroški – voda, elektrika in podobno;
- tekoče dobave blaga, potrebne za tekočo proizvodnjo;
- davčne obveznosti in trošarine.

Začetek postopka prisilne poravnave

V kolikor so izpolnjeni vsi pogoji, poravnalni senat izda sklep o začetku postopka prisilne poravnave. O začetku postopka prisilne poravnave obvesti poravnalni senat upnike z oklicem.

Oklic se nabije na oglasno desko sodišča in objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 76).

Upniki prijavijo terjatve v roku 30 dni po dnevu, ko je bil oklic o začetku postopka objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije. Upniki prijavijo tiste terjatve, ki so nastale do dneva začetka postopka prisilne poravnave, ne glede na to, ali so do tega dne že dospele (ZPPSL, 43. člen). Če upnik opusti prijavo ali jo prepozno odda, ne izgubi terjatve, izgubi le glasovalno pravico.

Narok za prisilno poravnavo in potrditev prisilne poravnave

Poravnalni senat razpiše narok za prisilno poravnavo v roku 30 dni po predložitvi načrta finančne reorganizacije. Na naroku za prisilno poravnavo se odloča o sprejetju prisilne poravnave.

O predlagani prisilni poravnavi odločajo upniki z glasovanjem. Glasovalne pravice nimajo upniki, ki niso prijavili terjatev v roku, upniki, katerih terjatev bi se v primeru stečaja poplačala iz razdelitvene mase pred drugimi terjatvami, izločitveni upniki ter ločitveni upniki za del terjatev, ki je pokrit z vrednostjo stvari, na kateri imajo pravico do ločenega poplačila, razen tistih, ki so pravico do ločenega poplačila pridobili z izvršbo v zadnjih dveh mesecih pred izdajo sklepa o začetku postopka prisilne poravnave (ZPPSL, 55. člen).

Glasovalno pravico imajo lahko tudi delničarji oziroma družbeniki, če je osnovni kapital dolžnika (po revidirani bilanci stanja) večji od nič.

Pri glasovanju se upošteva glavna terjatev upnika z obračunanimi zamudnimi oziroma pogodbenimi obrestmi do dneva začetka postopka prisilne poravnave. Pri tem se terjatve upnikov pomnožijo z naslednjimi faktorji (ZPPSL, 56. člen):

Tabela 1: Faktorji za določitev glasovalnih pravic upnikov

UPNIKI	FAKTOR
Ločitveni upniki po 60. členu ZPPSL	0,0
Izločitveni upniki po 60. členu ZPPSL	0,0
Ločitveni upniki, ki se s pisno izjavo odpovejo ločitveni pravici	2,0
Upniki, ki svoje terjatve konvertirajo v prednostne delnice oziroma deleže	2,0
Upnik, ki svoje terjatve konvertirajo v navadne delnice oziroma deleže	2,5
Upniki, katerih terjatve so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, potrebne, da je dolžnik med postopkom prisilne poravnave nadaljeval s poslovanjem	8,0
Delničarji oziroma družbeniki (če je osnovni kapital podjetja po revidirani bilanci stanja večji od nič)	0,5
Ostali upniki, katerih terjatev se poplača po 48. členu ZPPSL	1,0

Vir: Šinkovec, Škerget, 1999, str. 140.

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatev znašajo več kot 60% vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico (ZPPSL, 56. člen). Če se na naroku ne doseže potrebna večina, poravnalni senat predlog za sklenitev prisilne poravnave zavrne in začne po uradni dolžnosti stečajni postopek (ZPPSL, 57. člen).

Sklep, s katerim poravnalni senat potrdi prisilno poravnavo, se vroči dolžniku in nabije na oglasno desko sodišča, po pravnomočnosti pa se v izvlečku objavi v Uradnem listu Republike Slovenije (ZPPSL, 59. člen).

Po pravnomočnosti sklepa mora uprava zagotoviti, da se opravijo vse metode finančne reorganizacije, opredeljene v načrtu finančne reorganizacije.

1.4.5 Načrt finančne reorganizacije

Če uprava predlaga postopek prisilne poravnave, je v skladu z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji dolžna pripraviti načrt finančne reorganizacije in ga najkasneje v roku treh mesecev predložiti poravnalnemu senatu, upravitelju prisilne poravnave (če je ta določen) in članom upniškega odbora v roku treh mesecev od dneva vložitve predloga.

Načrt finančne reorganizacije podjetja pomeni celoto ekonomsko-finančnih metod, ki jih je opravil dolžnik z namenom odpraviti vzrokov plačilne nesposobnosti oziroma prezadolženosti in z namenom zagotoviti pogoje za normalno poslovanje v prihodnosti (Plavšak, Prelič, Bergant, 2000, str. 245).

V načrtu finančne reorganizacije podjetje predlaga prisilno poravnavo tako, da razvrsti terjatve v razrede glede na pravni in poslovni temelj ter glede na druge znake istovrstnosti. Za posamezne razrede ponudi različno sorazmerno znižanje terjatev oziroma odlog plačila (ZPPSL, 47. člen). Obrazloži dodatne metode finančne reorganizacije, tako da (ZPPSL, 49. člen):

- oceni in obrazloži ukrepe, potrebne za pridobitev likvidnih sredstev (na primer: odprodaja dela premoženja, novi krediti in podobno);
- oceni in obrazloži ukrepe, potrebne za povečanje osnovnega kapitala (na primer: konverzija terjatev v osnovni kapital dolžnika, pridobitev novih denarnih sredstev in podobno);
- opiše in ovrednoti ukrepe za racionalizacijo proizvodnje oziroma poslovanja (na primer: zmanjšanje števila zaposlenih, zmanjšanje drugih stroškov in podobno);
- opiše in ovrednoti način, s katerim bo podjetje ustvarjalo dohodek (na primer proizvodnja oziroma prodaja novih proizvodov).

Obrazložitev metod finančne reorganizacije oziroma ukrepov, ki jih lahko podjetje v postopku prisilne poravnave navede v načrtu finančne reorganizacije, lahko prikažemo kot elemente strategij reševanja podjetja iz krize.

Podobno kot pri definiciji krize pa lahko tudi pri ukrepih za reševanje le-te v literaturi najdemo različne metode reševanja. Raziskave kažejo, da se pri odpravljanju krize pogosto pojavljajo isti elementi. Med najpogostejše, ki so jih zabeležili Grinyer, Mayes in McKienan (1990, str 121), sodijo⁴:

- večje spremembe v vodstvu (85%),
- srečna naključja (80%),
- trdnejši finančni nadzor (80%),

⁴ Odstotek v oklepaju se nanaša na odstotek podjetij, v katerih se je navedeni ukrep izkazal za uspešnega.

- osredotočenje na tržišča novega proizvoda (80%),
- prizadevanje za zmanjšanje stroškov proizvodnje (80%),
- izboljšave v trženju (75%),
- izboljšave kvalitete proizvodov in storitve (55%),
- energična usmeritev na tuje trge (50%),
- pripojitve (50%),
- zmanjšanje dolga (50%),
- diverzifikacija (30%) ter
- drugo (25%).

Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Slatter (1990a, str 43-45), ki navaja naslednje najpomembnejše elemente strategije reševanja podjetja iz krize:

- zamenjava managementa,
- dosleden centralen finančni nadzor,
- prestrukturiranja virov financiranja,
- odprodaja sredstev – dezinvestiranje,
- izboljšano trženje,
- zmanjšanje stroškov,
- nova proizvodno-tržna strategija,
- spremembe organizacijske strukture,
- investiranje, rast z nakupi podjetja.

2 NAČRT FINANČNE REORGANIZACIJE

Načrt finančne reorganizacije je zagotovo najpomembnejša naloga, ki jo mora opraviti podjetje v postopku prisilne poravnave. Z njim naj bi upnike prepričal, da bo sposoben izpolniti svoje obveznosti iz predlagane prisilne poravnave.

Načrt je sestavljen iz dveh delov. Prvi del načrta predstavlja predlog prisilne poravnave (potrebno je ločevati pojem prisilna poravnava in postopek prisilne poravnave – glej točko 1.1 na str. 3), v katerem so zajeti načini, ki jih bo podjetje v prisilni poravnavi uporabilo za poravnanje terjatev upnikom. Za izpolnitev le-tega je podjetje v prisilni poravnavi pravno obvezano. Drugi del načrta pa vsebuje dodatne metode finančne reorganizacije, ki jih bo podjetje uvedlo, da bo odpravilo vzroke insolventnosti oziroma prezadolženosti.

K načrtu finančne reorganizacije mora podjetje, kot dokaz sposobnosti poravnavanja obveznosti iz prisilne poravnave, predložiti (ZPPSL, 4. odstavek 46. člen):

- revidirano obračunsko (zadnjo) bilanco stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu zadnjega trimesečja pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije;
- revidirano predračunsko bilanco stanj, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu zadnjega trimesečja pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije, izdelano ob predpostavki, da bi na tem pričela učinkovati predlagana prisilna poravnava

glede sorazmernega znižanja terjatev in načina poplačila teh terjatev oziroma sprememba osnovnega kapitala;

- revidiran izkaz uspeha in finančnih tokov za zadnje poslovno leto do datuma zadnje bilance stanja;
- predračunski izkaz finančnih in denarnih tokov za obdobje, na katerega se nanaša prisilna poravnava (do izteka roka za izplačilo vseh terjatev, na katere se nanaša prisilna poravnava);
- ter druge listine, ki so specifične za predlagano prisilno poravnavo in s katerimi podjetje dokazuje, da je predlog prisilne poravnave skladen z zakonom.

2.1 Predlog prisilne poravnave

S predlogom prisilne poravnave podjetje sodišču poda zahtevek, naj potrdi prisilno poravnavo, s katero bodo njegove obveznosti do upnikov zmanjšane in/ali odložene.

V načrtu finančne reorganizacije podjetje predlaga prisilno poravnavo s tem, da razvrsti terjatve v razrede 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 dobaviteljev in podobno), če za posamezne razrede ponudi različno sorazmerno znižanje terjatev (ZPPSL, 47. člen). Sama razvrstitev ne sme privilegirati posameznega razreda upnikov na račun drugih upnikov. Upniki, ki so razvrščeni na istem temelju (na primer: dobavitelji), morajo biti razvrščeni v isti razred, ne glede na to, kakšna je višina terjatev. Za razvrstitev upnikov v razrede se podjetje odloči na podlagi poznavanja upnikov in njihovega odnosa do poplačila dolga. To pa stori takrat, kadar meni, da je za nekatere upnike sprejemljivejše večje zmanjšanje terjatev s krajšim rokom odložitve le-teh (na primer za dobavitelje). Drugim upnikom pa bolj ustreza celotno izplačilo terjatev, četudi z daljšim rokom odložitve (na primer bankam). S tem lahko podjetje pripravi takšen predlog prisilne poravnave, ki je sprejemljiv za čim večje število upnikov. Kadar pa podjetje terjatev ne razvrsti v razrede, mora vsem upnikom ponuditi enake pogoje izplačila.

Podjetje v prisilni poravnavi mora enako obravnavati upnike, ki so razvrščeni v isti razred (jim ponuditi enake pogoje poplačila dolga, oziroma predvideti enako sorazmerno znižanje terjatev in/ali podaljšanje roka poplačila), razen če imetnik terjatve izrecno pristane na manj ugodne pogoje. V takem primeru mora podjetje k načrtu finančne reorganizacije priložiti pisno izjavo upnika, da pristaja na predlagane slabše pogoje poplačila (ZPPSL, 47. člen). Uprava je dolžna tudi po sklenjeni prisilni poravnavi enakopravno obravnavati vse upnike tako, da posameznim upnikom ne izplača ugotovljenih terjatev pred rokom poplačila ali v višjih odstotkih kot drugim. Če uprava vrši predčasno poplačilo, jih mora izvršiti vsem upnikom istočasno (ZFPP, 17. člen).

V načrtu podjetje navede razred terjatev, za katere se kljub potrditvi prisilne poravnave, položaj ne spremeni. Prisilna poravnava nima pravnega učinka na terjatev upnikov proti porokom, solidarnim dolžnikom, regresnim zavezancem, izločitvenim upnikom in terjatvam delavcev, določenih v drugem odstavku 160. člena ZPPSL, ter proti ločitvenim upnikom, ki imajo svoje terjatve zavarovane z ločitveno pravico, ki so jo pridobili z izvršbo v roku pred dvema mesecema pred začetkom prisilne poravnave.

Po Zakonu o finančnem poslovanju podjetij (16. člen) lahko podjetje v načrtu finančne reorganizacije predvidi tudi poseben razred, v katerega uvrsti terjatve iz naslova zamudnih obresti za neporavnane davke in prispevke. Za ta razred lahko predlaga odpust dolga. Odpust bo izveden le v primeru, če bo prisilna poravnava izglasovana s potrebno večino.

Podjetje lahko v načrtu finančne reorganizacije ponudi izplačilo terjatev samo v denarju, razen če posamezen upnik izrecno pristane na drugačno poplačilo (ZPPSL, 48. člen). Po zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL, 47. člen) lahko podjetje predlaga prisilno poravnavo, oziroma poravna obveznosti tako, da:

- odloži vračilo in/ali zmanjša obveznosti in/ali
- poplača terjatve v nadomestnem premoženju (na primer z nepremičninami, opremo) in/ali
- spremeni terjatve upnikov v osnovni kapital dolžnika.

2.1.1 Odložitev vračila in/ali zmanjšanje obveznosti

Odložitev vračila in/ali zmanjšanje obveznosti je najbolj pogosto uporabljena metoda za poravnanje obveznosti v postopku prisilne poravnave in predstavlja bistvo prisilne poravnave. V predlogu prisilne poravnave, ki vsebuje tak način poplačila, se navede odstotek zmanjšanja terjatev upnikov in odloženi rok za izplačilo le-teh.

Podjetje razvrsti terjatve v razrede in predvidi enako sorazmerno znižanje terjatve oziroma podaljšanje roka za izplačilo za vse terjatve v okviru posameznega razreda. Tak predlog prisilne poravnave je sestavljen iz:

- seznama upnikov z navedeno višino njihovih terjatev,
- deležev poplačila ter
- rokov poplačila teh terjatev.

Pri tem upošteva podatke iz zadnje bilance stanja, to je bilance stanja, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu zadnjega trimesečja pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije.

Če podjetje ponuja izplačilo terjatev posameznega razreda (glavnice in natečenih obresti do dneva začetka postopka prisilne poravnave) v zmanjšanem znesku, ne sme biti odstotek poplačila, glede na odložitev izplačila, manjši od (ZPPSL, 48. člen):

- 20% poplačila, če rok za izplačilo ni daljši od enega leta;
- 40% poplačila, če rok za izplačilo ni daljši od dveh let;
- 60% poplačila, če rok za izplačilo ni daljši od treh let;
- 80% poplačila, če rok za plačilo ni daljši od štirih let;
- 100% poplačilo z odložitvijo za največ pet let.

Podjetje mora upoštevati, da imajo vsi upniki istega razreda enako sorazmerno znižanje terjatev in enak rok poplačila, kar mora biti v načrtu tudi jasno navedeno.

2.1.2 Poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju

Drugi možen način poplačila terjatve je poplačilo v nadomestnem premoženju (nepremičnini, opremi). Le-ta pride v upoštevanje, kadar je posamezen upnik pristal, da se mu terjatev namesto v denarju izplača v drugem premoženju. Seveda pa tudi takšen način poplačila ne sme privilegirati upnika.

Taki upniki predstavljajo poseben razred, zato jih mora podjetje predstaviti v posebnem seznamu, v katerem identificira upnike in njihovo terjatev. Podjetje mora v načrtu finančne organizacije navesti (ZPPSL, 47. člen):

- višino terjatev, ki se izplača na tak način;
- predmet nadomestne izpolnitve;
- ocenjeno vrednost nadomestne izpolnitve.

Premoženje podjetja mora biti jasno opredeljeno in ovrednoteno. Če višina terjatve presega 10.000.000 SIT, je potrebno poročilo revizorja o oceni vrednosti premoženja, ki je predmet nadomestne izpolnitve (ZPPSL, 47. člen). V primeru nepremičnine se navedejo vsi pomembni zemljiškoknjižni podatki, potreben pa je tudi notarski zapis.

V primeru poplačila terjatve v nadomestnem premoženju mora upnik dati pisno izjavo, ki se jo predloži načrtu finančne reorganizacije (ZPPSL, 47. člen).

2.1.3 Sprememba terjatev upnikov v osnovni kapital dolžnika

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji kot možno metodo poplačila terjatev nudi tudi konverzijo terjatev upnikov v osnovni kapital dolžnika. Pri tem gre lahko za konverzijo v obstoječe lastniške deleže ali pa konverzijo v bodoče deleže.

Zakonsko dovoljena metoda finančne reorganizacije je možnost povečanja osnovnega kapitala z izdajo delnic namesto izplačila terjatev posameznim upnikom. Če se podjetje odloči za to možnost, se po 49.a členu Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji za spremembo osnovnega kapitala uporabljajo določbe Zakona o gospodarskih družbah, v kolikor v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji ni drugače določeno (Andrašec, 2002, str. 54).

Po 49.b členu Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji lahko podjetje sočasno sprejme sklep o zmanjšanju osnovnega kapitala (za znesek nepokrite izgube) po postopku poenostavljenega zmanjšanja osnovnega kapitala (po 354. členu Zakona o gospodarskih družbah) in povečanju osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, ki se vplačajo s prenosom (cesijo) terjatev posameznih upnikov. Kombinirano znižanje (v višini nepokrite izgube) in zvišanje (v višini cediranih terjatev) osnovnega kapitala se v tem primeru opravi z enim samim sklepom, ki ga prvi odstavek 49.b člena ZPPSL poimenuje: sklep o spremembi osnovnega kapitala (Prelič, 2000, str. 9). Pri tem pa je vplačilo novih deležev (delnic) možno le, če je pristojni organ podjetja v prisilni poravnavi sprejel sklep o povečanju osnovnega kapitala. Tak sklep pomeni spremembo temeljnega akta podjetja v prisilni poravnavi ter je zato potreben notarski zapis, ki se ga priloži načrtu finančne reorganizacije.

Podjetje mora v posebnem seznamu za ta razred terjatev identificirati upnike in terjatve ter podatke o pridobljenem deležu osnovnega kapitala, ki ga pridobi vsak upnik. Tako mora podjetje v prisilni poravnavi navesti (ZPPSL, 47. člen):

- novo višino osnovnega kapitala po spremembi osnovnega kapitala;
- višino terjatve, ki s prenosom zaradi vplačila stvarnega vložka (terjatev) preneha ter
- delež (v nominalnem znesku in odstotku) v osnovnem kapitalu, ki ga upnik z vplačilom takšnega stvarnega vložka pridobi.

Med podjetjem v prisilni poravnavi in upnikom se v primeru konverzije dolga v delež oziroma delnice podjetja sklene pogodba, s katero se opredeli sprememba dolžniškega razmerja v upravljaljskega. Določi se število glasov v skupščini, delež v delitvi dobička ali likvidacijski masi, število delnic v zameno za poplačilo dolga v primeru delniške družbe in podobno (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 121).

Na ta način terjatev upnika ugasne, zmanjšajo se dolžnikovi dolgovi in poveča se lastniški kapital podjetja.

2.2 Druge metode finančne reorganizacije

Drugi del načrta finančne reorganizacije vsebuje obrazložitev metod finančne reorganizacije oziroma ukrepov, ki jih bo podjetje uvedlo, da bi odpravilo vzroke za nastalo krizo.

Kot osnovo za obrazložitev možnih metod finančne reorganizacije sem izbrala ukrepe, ki jih v svojem delu »Corporate recovery – A guide to turnaround management« navaja Stuart Slatter In sicer (Slatter, 1990a, str 43-45):

- zamenjava managementa,
- dosleden centralen finančni nadzor,
- prestrukturiranje virov financiranja,
- odprodaja sredstev – dezinvestiranje,
- izboljšano trženje,
- zmanjšanje stroškov,
- nova proizvodno-tržna strategija,
- spremembe organizacijske strukture,
- investiranje, rast z nakupi podjetja.

2.2.1 Zamenjava managementa

Večje spremembe v vodstvu podjetja so, po raziskavi, ki so jo zabeležili Grinyer, Mayes in McKiernan (1990, str 121), ukrep, ki se je kar v 85% izkazal za uspešnega pri reševanju podjetij iz krize. Najvišji management podjetja je zadolžen za sprejemanje poslovnih odločitev in je ponavadi s poslovanjem podjetja najbolj seznanjen. Prav zato je management, ki z napačnimi odločitvami oziroma prepoznim ukrepanjem privede podjetje v krizo, največji krivec le-te (Gopinath, 1991, str 96).

Z zamenjavo managementa naj bi podjetje dalo jasen znak ostalim interesnim skupinam v podjetju in izven njega o resnosti ukrepov za odpravo nastale krize.

Za izboljšanje upravljanja oziroma vodenja podjetja mora novo vodstvo, zato da ima boljši pregled nad dobičkonosnostjo poslovnih področjih, prevzeti oblast na vseh ključnih poslovnih področjih ter izboljšati planiranje na vseh hierarhičnih nivojih in na v vseh ključnih poslovnih funkcijah (finance, proizvodnja, prodaja, nabava, raziskave in razvoj, itd.). Še posebno pozornost pa mora nameniti povečanju finančnega nadzora.

V ta namen je potrebno izvesti spremembe tudi na nižjih in srednjih ravneh managementa in na novo določiti pristojnosti in odgovornosti le-teh.

Zamenjava managementa v postopku prisilne poravnave je prisotna le v večjih podjetjih, kjer je funkcija upravljanja, ki izhaja iz lastništva podjetja, ločena od funkcije vodenja, ki jo opravljajo managerji. V manjših podjetjih se zaradi združitve obeh funkcij, za zamenjavo managementa ponavadi ne odločijo.

2.2.2 *Dosleden centralno finančni nadzor*

Eden izmed glavnih vzrokov finančne krize v podjetju je prav gotovo slab nadzor nad financami. Managerji pogosto nimajo pregleda nad tem, katere poslovne enote, oddelki ustvarjajo pozitivni denarni tok, oziroma so generatorji denarnih sredstev in kateri iz med njih ta sredstva porabljajo.

Tabela 2: Možnosti centralizacije finančnega nadzora

UKREP	NAČINI:
Centralno finančni nadzor	<ul style="list-style-type: none">• centralizacija odločanja o izdatkih• zapis določenih finančno-etičnih načel• vzpostavitev finančnega planiranja in kontrole uresničevanja• ničelno predračunavanje

Vir: Brealey, Myers, 1996, str. 34, O'Neill, 1986, str. 81, Pušnik, 1997, str. 12-13.

Za zagotovitev finančnega nadzora se mora finančna funkcija v podjetju, ki se hoče izkoptati iz težav, centralizirati. Odločitve o izdatkih podjetja morajo biti v rokah čim manjšega števila ljudi. Opredeliti je potrebno, kdo sme, za kakšne namene, kdaj in do kakšne višine povzročiti stroške ter določiti določena finančno-etična načela, ki naj bi spodbujala racionalizacijo in poštenost poslovanja, določala, kakšna so prizadevanja podjetja o donosnosti in likvidnosti, ter druga načela, ki bi prispevala k poslovni učinkovitosti. Predvsem pa je potrebno vzpostaviti redno (dnevno, tedensko in mesečno) planiranje prejemkov in izdatkov ter kontrolo uresničevanja predvidenega.

Pri podjetjih v finančni krizi morajo biti strogo nadzirani vsi tudi najbolj vsakdanji izdatki. Vse aktivnosti, ki niso nujno potrebne se prekinejo, zamaknejo ali prepovejo. To so zlasti nakupi novih avtomobilov, pisarniške opreme ali pa novo zaposlovanje. Pri predvidevanju izdatkov pa je potrebno dokazovati upravičenost le-teh.

Strog finančni nadzor neposredno vpliva na zmanjšanje izdatkov, posredno pa tudi na spremenjeno obnašanje zaposlenih, ki se začnejo bolj zavedati pomembnosti varčevanja pri izdatkih.

2.2.3 Prestrukturiranje virov financiranja

Prestrukturiranje virov financiranja je nujen element strategije reševanja iz krize večine prezadolženih podjetjih. S prestrukturiranjem obstoječih virov financiranja razumemo spremembo razmerij med dosedanjimi posameznimi viri financiranj. Prezadolžena podjetja so prisiljena znižati svoje dolgove in doseči boljše razmerje med dolgovi in kapitalom.

Tabela 3: Možno prestrukturiranje virov financiranja

UKREP	NAČINI
Prestrukturiranje obstoječih virov	<ul style="list-style-type: none"> • reprogram obveznosti (zmanjšanje in/ali odlog plačila) • konverzija obveznosti v kapitalske deleže oziroma delnice
Pridobitev novih virov	<ul style="list-style-type: none"> • dokapitalizacija • najem novih investicijskih kreditov

Vir: Pušnik, 1997, str. 14.

Razmerje med obveznostmi in kapitalom se spremeni, če se obveznosti zmanjšajo, zaradi česar se ob nespremenjenem stanju sredstev poveča kapital. To, v skladu s predlogom o prisilni poravnavi (glej tudi poglavje 2.1), podjetje doseže z dogovorom z upniki o reprogramiranju obveznosti, delnem zmanjšanju obveznosti ali konverziji v kapitalske deleže, spremembi kratkoročnih v dolgoročne kredite, odpisu zamudnih obresti itd.

Podjetje lahko poveča osnovni kapital tudi s pridobitvijo novih finančnih sredstev od obstoječih lastnikov. Pri tem se za vložitev finančnih sredstev v podjetje odločijo tisti, ki verjamejo, da se lahko podjetje reši iz finančne krize ter da dolgoročna naložba vanj predstavlja donosno naložbo.

Novo vire sredstev si lahko zagotovi tudi z najemom novih investicijskih kreditov. Pri tem mu lahko pomaga tudi država z izdajo garancij za najeta posojila (pri podjetjih posebnega pomena).

2.2.4 Odprodaja sredstev – dezinvestiranje

Dezinvestiranje je pogosta metoda, ki jo uporabljajo podjetja v likvidnostnih težavah, za pridobivanje denarnih sredstev v relativno kratkem času. Možnosti za zmanjšanje stalnih in gibljivih sredstev so naslednje:

Tabela 4: Možnost zmanjšanja stalnih in obratnih sredstev

UKREP	NAČINI
I. ZMANJŠANJE STALNIH SREDSTEV Opredmetena osnovna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> • odprodaja delov podjetja zaradi preširokega programa • odprodaja delov podjetja managerskim skupinam • odprodaja posameznih osnovnih sredstev
II. ZMANJŠANJE GIBLJIVIH SREDSTEV Zalog: <ul style="list-style-type: none"> • zaloge materiala, • zaloge nedokončane proizvodnje, • zaloge gotovih proizvodov. 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje prekomernih naročil • pogostejše naročanje manjših količin • odprodaja zalog tretji stranki • uvedba kritičnih zalog in ABC analiziranje • zmanjševanje ozkih grl v produkciji • zmanjševanje obsega produkcije ali povečanje prodaje
Terjatev	<ul style="list-style-type: none"> • analiza kupcev • analiza kreditnih pogojev in popustov • factoring
Kratkoročne finančne naložbe	<ul style="list-style-type: none"> • dezinvestiranje vrednostnih papirjev

Vir: Vidovič 1998, str. 39, Gopinath, 1991, str 99.

Prodaja stalnih sredstev

Pri prodaji stalnih sredstev gre za prodajo zemljišč, poslovne stavbe, opreme, vozil, blagovne znamke ali celo delov podjetja. Podjetje, ki potrebuje likvidna sredstva, 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 primerne kupca ter se kupec ne bi zavedal nujnosti prodaje sredstev podjetja v finančni krizi. Uspešnost prodaje zavisi tudi od specializiranosti posameznih sredstev, saj je na primer vozila mnogo lažje prodati kot neko specializirano proizvodno linijo.

Pri prodaji zaradi pridobitve likvidnih sredstev lahko podjetje izbere dve možnosti; prva je, da proda del svojih (poslovno nepotrebnih) stalnih sredstev in pridobi likvidna sredstva, druga možnost pa je, da uporabi metodo »sale and lease back« - v tem primeru podjetje proda del stalnih sredstev in jih hkrati takoj najame. Pri tem lahko uporabi finančni ali pa poslovni najem.

Zmanjšanje gibljivih sredstev

V okviru strategije zmanjšanja obratnih sredstev gre predvsem za zmanjšanje zalog ter izboljšanje izterjave terjatev do kupcev.

Zmanjšanje zalog

Načini zmanjšanja zalog se razlikujejo glede na to, za katero vrsto zalog gre, ali gre za zaloge materiala, zaloge nedokončane proizvodnje, ali zaloge gotovih proizvodov.

Najlažje in najhitreje je možno zmanjšati večino vrst zalog materiala. To je smiselno v podjetjih, ki imajo zaloge materiala, ki ga kratkoročno nujno ne potrebujejo. Nekateri možni načini so zmanjšanje prekomernih naročil, vračilo zalog dobaviteljem, bolj pogosto naročanje manjših

količin nujno potrebnega materiala, prodaja materiala ter racionalizacija naročanja materiala (določitev kritičnih količin in ABC analiziranje).

Zaloge nedokončane proizvodnje je dostikrat zelo težko zmanjšati, saj so odvisne od organizacije proizvodnega procesa, ki ga je težko spremeniti v kratkem času. Zmanjšanje podjetje doseže predvsem z odpravo ozkih grl v proizvodnji.

Zmanjšanje zalog končane proizvodnje je mogoče doseči na dva načina – z zmanjšanjem obsega proizvodnje (obseg proizvodnje mora biti vedno, še posebej pa pri podjetjih v krizi, prilagojeno obsegu prodaje) ali s povečanjem obsega prodaje, kar je močno povezano s strategijo izboljšanja trženja.

Hitrejša izterjava terjatev

Podjetja včasih poskušajo doseči hitrejše plačilo za prodane proizvode oziroma storitve s spremembo svojih prodajnih pogojev. Vodstvo podjetja mora preveriti, kakšni so prodajni pogoji in jih primerjati s konkurenco. Podjetje v prisilni poravnavi mora paziti, da z zaostritvijo prodajnih pogojev ne povzročijo zmanjšanja povpraševanja, posebej zato ker je v postopku prisilne poravnave utrpel njgov ugled in ima zato slabšo pogajalsko moč pri dogovarjanju s kupci.

Izboljšanje likvidnostne strukture pa lahko podjetje doseže tudi s tem, da poskrbi, da kupec dane plačilne roke tudi upošteva in ne dobavlja blaga kupcem, ki zelo zamujajo s plačili ali pa jih celo ne plačujejo. Zato mora podjetje spremljati boniteto svojih (najpomembnejših) kupcev, jih opozarjati na morebitne zamude, vzpostaviti nadzor nad terjatvami ter identificirati kupce, ki običajno zamujajo s plačili.

Tretjo možnost za pridobitev likvidnih sredstev ima podjetje s prodajo svojih terjatev za to specializiranim ustanovam – factoring.

2.2.5 *Izboljšanje trženja*

Z izboljšanjem trženja kot elementa izhoda iz krize je mišljeno izboljšanje trženjskega spleta znotraj posameznega strateškega poslovnega področja. Kotler (1996, str. 98) definira trženjski splet kot niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu. Instrumenti trženjskega spleta so izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (placement) in tržno komuniciranje (promotion).

Management podjetja mora biti pri uveljavljanju tega elementa strategije zelo previden, saj se nanaša neposredno na odnose s kupci podjetja, katerih še posebno podjetje v prisilni poravnavi ne sme vznemirjati.

Tabela 5: Možnosti izboljšanja trženjskega spleta

UKREPI	NAČINI
Sprememba cene	<ul style="list-style-type: none"> • analiza cene in postavitev ustrezne cene • pregled pokrivanja stroškov pri dosedanjih kupcih (že sklenjene pogodbe) • sklenitev novih pogodb
Spoznavanje »dobrih« proizvodov	<ul style="list-style-type: none"> • analiza dobičkonosnosti proizvodov • osredotočenje na dobre proizvode • strategija krčenja nedobičkonosnih proizvodov • iskanje novih trgov
Prodajne poti	<ul style="list-style-type: none"> • analiza obstoječih prodajnih poti • prodaja preko posrednikov ali neposredna prodaja
Izboljšanje tržnega komuniciranja	<ul style="list-style-type: none"> • zamenjava slabih trženjskih managerjev • motivacija in izobraževanje tržnega osebja • vzpostavitev nadzora nad uspešnostjo prodaje ter izboljšanje odnosa do ključnih kupcev • zmanjšanje stroškov trženja

Vir: Grinyer, Mayes, Peter, 1990, str. 121, Pušnik, 1997, str. 21-25.

Sprememba cene

S spremembo cene lahko podjetje v zelo kratkem času poveča pritok novih finančnih sredstev, seveda ob pogoju, da kupci kupljene proizvode tudi plačajo. Določanje ustrezne cene proizvodom in storitvam je strateškega pomena za vsa podjetja, še posebno pa za podjetja v prisilni poravnavi. Pri odločitvah o spremembi cen si mora management podjetja poiskati odgovore na vprašanja, katerim proizvodom spremeniti cene, za koliko spremeniti cene in kaj narediti z že sklenjenimi pogodbami.

Velikokrat so cene v že sklenjenih pogodbah prenizke, ker je podjetje v preteklosti izdelovalo pomanjkljive kalkulacije cen. Zato je prvi korak, ki ga mora narediti vodstvo podjetja, da analiza dosežene cene pri (pomembnejših) kupcih in pripravi nove kalkulacije cen, ki bojo pokrivala spremenljive in stalne stroške.

Če se podjetje odloči za povečanje cen, lahko to kratkoročno pomeni povečanje prihodkov oziroma prejemkov, na drugi strani pa lahko dolgoročno privede do zmanjšanega obsega prodaje oziroma zmanjšanje tržnega deleža. Strategija povečanja cene 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.

Spoznavanje »dobrih« proizvodov

Management podjetja v prisilni poravnavi mora zaradi omejitve finančnih sredstev osredotočiti vsa sredstva na tiste proizvode in kupce, ki so iz njegovega vidika najbolj primerni. Pri izboru proizvodov lahko upošteva naslednje Slatterjeve kriterije (Pušnik, 1997, str. 24): obseg prodaje, faza življenjskega cikla proizvoda, prispevek za kritje, hitrost odzivanja kupcev ter sezonskost

povpraševanja. Ti kriteriji niso med seboj izključujoči, podjetje pa se mora glede na pomembnost teh kriterijev odločiti, kateri proizvodi so »dobri«.

Prodajne poti

Odločitve o tržnih poteh so med najbolj kompleksnimi odločitvami v okviru trženjskega spleta in predstavljajo enega največjih izzivov za podjetje. Ko podjetje izbere tržno pot, ponavadi ostane v njej daljše obdobje.

Proizvajalci uporabljajo posrednike, če so ti sposobni učinkoviteje izvesti naloge tržne poti kot proizvajalci. Za vključevanje posrednikov obstaja več razlogov. Z vidika podjetja v krizi pa je najbolj pomemben prav prihranek finančnih sredstev, ki bi ga porabili za neposredno trženje. Poleg tega pa se dostikrat izkaže, da so tržni posredniki, vsaj pri standardiziranih proizvodih, veliko bolj učinkoviti in ponujajo s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja več, kot bi podjetje samo lahko doseglo na trgu.

Odločitev o vključitvi posrednikov v prodajne poti je odvisna predvsem od proizvodov, ki jih podjetje ponuja, ter zahtev kupca glede časa čakanja, raznolikosti izdelkov, ostalih storitev za podporo izdelku in drugih ključnih dejavnikov, ki povečujejo zadovoljstvo odjemalcev.

Izboljšanje tržnega komuniciranja

Podjetja v krizi se v težnji za izboljšanje tržnega komuniciranja osredotočijo predvsem na zamenjavo slabih managerjev trženja s sposobnejšimi, na motivacijo in trening tržnega osebja, nadzor nad uspešnostjo prodaje, komunikacijo med managementom in tržniki in ocenjevanje posameznih tržnikov. Zaradi primanjkovanja likvidnih sredstev se podjetja v času krize osredotočijo predvsem na zmanjšanje stroškov trženja.

2.2.6 Zmanjšanje stroškov

Zmanjšanje stroškov je pri veliki večini podjetij v prisilni poravnavi pomembna metoda finančne reorganizacije. Finančni rezultati se ponavadi ne pojavljajo takoj, so pa kasneje toliko bolj pomembni, še posebno v podjetjih, kjer management prej ni posvečal kontroli stroškov.

Zmanjšanje stroškov je zelo občutljiva naloga managementa, saj lahko poleg zmanjšanja stroškov v prvih nekaj mesecih na daljši rok privede do nastanka skritih stroškov, ki se pokažejo kot posledica slabe motivacije in medsebojnih odnosov, nezaupanja zaposlenih do managementa, manjše skrbi za kvaliteto izdelkov, odhoda najboljših delavcev in podobno.

Tabela 6: Možnosti za zmanjšanje stroškov

UKREPI	NAČINI
Zmanjšanje stroškov materiala	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje nabave materiala • zmanjšanje porabe materiala
Zmanjšanje posrednih stroškov	<ul style="list-style-type: none"> • uvedba nadzora nad porabo energije • povečanje učinkovitosti režije • zmanjšanje stroškov vzdrževanja in nadzora kvalitete ter uvedba samokontrole • kratkoročno zmanjšanje stroškov za raziskavo in razvoj • poostriži kontrolo porabe ostalih stroškov
Zmanjšanje stroškov dela	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje produktivnosti • zmanjšanje celotnih stroškov dela

Vir: Vidovič, 1998, str 40-41, Grinyer, Mayes, Peter, 1990, str. 121, Pušnik, 1997, str. 25-33.

Zmanjšanje stroškov materiala

Zmanjšanje stroškov materiala lahko podjetje doseže s posvečanjem pozornosti stroškom nabave materiala (na primer izbira stroškovno najugodnejšega ponudnika, naročanje optimalne količine zaloge, spremljanje zastarelih zalog v skladišču, ...). Pri tem mora upoštevati vse stroške nabave (stroški naročanja, stroški skladiščenja, stroški transporta in ostale stroške nabave).

Drugo možnost pa je, da podjetje zmanjša porabo materiala; uvede varčnejšo tehnologijo proizvodnje, uvede sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih za zniževanje porabe materiala, zmanjšanja števila slabo proizvedenih proizvodov in drugo.

Zmanjšanje različnih posrednih stroškov

Management lahko za zmanjšanje skupnih stroškov deluje tudi tako, da oblikuje program zmanjšanja posrednih stroškov, oziroma poveča kontrolo porabe posrednih stroškov (stroškov marketinga in distribucije, stroškov raziskav in razvoja, ...). Zmanjšanje posrednih stroškov podjetje lahko izvede z uvedbo nadzora nad porabo energije, povečanjem učinkovitosti režije, uvedbo samokontrole ter s poostritvijo kontrole porabe ostalih stroškov.

Zmanjšanje stroškov dela

Podjetje ima dve možnosti za zmanjšanje stroškov dela v ceni proizvoda ali storitve. Prva možnost je povečanje produktivnosti, ki jo podjetje lahko poveča z večjo motiviranostjo delavcev, s povečanjem norm, z dodatnim izobraževanjem in nagrajevanjem, s spremembo v načinu dela – reorganizacijo, pogostejšim vzdrževanjem strojev, skrajšanjem poslovnih procesov ali s selekcioniranjem in iskanjem novih kadrov. Druga možnost je zmanjšanje celotnih stroškov dela. Le-te lahko zmanjšamo z zaustavitvijo novega zaposlovanja, predčasno upokojitvijo, skrajšanim delovnim časom, zmanjšanjem plač ali/in z odpuščanjem zaposlenih.

Zmanjševanje stroškov dela je zelo občutljiva metoda in lahko privede do negativnih reakcij zaposlenih in ostalih interesnih skupin, zato jo je potrebno dobro organizirati in previdno izvesti.

V praksi se je izkazalo, da je za uspešno finančno reorganizacijo skoraj vedno potrebno odpuščanje zaposlenih. Pri odpuščanju mora management, da se izogne konfliktu, upoštevati obstoječo zakonodajo. Zmanjšanje števila zaposlenih je v slovenski zakonodaji v primeru prisilne poravnave urejeno z Zakonom o delovnih razmerjih oziroma z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji.

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji v 51. členu določa, da mora podjetje v primeru, ko se posluži te metode finančne reorganizacije, k načrtu finančne reorganizacije priložiti t.i. program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije. Program mora vsebovati:

- število delavcev, ki jim zaradi finančne reorganizacije preneha delovno razmerje;
- delovna mesta, ki se zaradi finančne reorganizacije ukinejo;
- roke prenehanja delovnega razmerja.

Pri tem delavci, ki se jim prekine delovno razmerje zaradi (v načrtu finančne reorganizacije) predvidenega prenehanja delovnega razmerja v postopku prisilne poravnave, nimajo pravice do enake odpravnine kot tisti delavci, ki jim je prenehalo delovno razmerje zaradi nujnih operativnih razlogov po Zakonu o delovnih razmerjih (ZPPSL, 51. člen). Razlog je mogoče iskati v tem, da bi se zaradi ekonomsko-finančnega stanja podjetja, ki je predlagalo prisilno poravnavo, lahko pravzaprav začel stečajni postopek, v katerem bi prišlo do prenehanja vseh delovnih razmer. Zato Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji podjetju ponuja fleksibilnejšo možnost zmanjšanja števila zaposlenih, saj bo s tem ohranil delovna mesta vsaj za manjše število zaposlenih (Prelič, 1999, str. 348).

O programu prenehanja delovnega razmerja mora dolžnik nemudoma obvestiti svet delavcev ali sindikat. Istočasno pa mora predlagatelj s programom seznaniti tudi pristojni organ za zaposlovanje (Zavod za zaposlovanje). Če se v okviru finančne organizacije predvideva prenehanje delovnega razmerja za več kot 25% delavcev, vendar ne manj kot 10 delavcev, lahko pristojni organ za zaposlovanje predlaga, da se prenehanje delovnega razmerja razporedi na daljše časovno obdobje (ZPPSL, 51. člen).

Uspešna izpeljava odpuščanja zaposlenih je zelo odvisna od uspešnosti komuniciranja z zainteresiranimi skupinami. Dobra komunikacija je še posebej pomembna, kadar odpuščanje izpelje nov management. Glavna naloga komuniciranja je ustvariti razumevanje tako med zaposlenimi kot med ostalimi zainteresiranimi, da je odpuščanje nujno potrebno. O potrebnosti odpuščanja se najlažje prepriča zaposlene in njihove sindikate takrat kadar se ti zavedajo resnosti težav s katerimi se srečuje podjetje.

2.2.7 Nova proizvodno-tržna strategija

Kadar je vzrok krize v podjetju tudi nekonkurenčnost enega ali večih strateških področij podjetja, mora management kot eno izmed metod finančne reorganizacije izbrati tudi spremembo tržne strategije.

Tabela 7: Izboljšanje proizvodno-tržne strategije

UKREPI	MOŽNOSTI
Sprememba proizvodno tržne-strategije	<ul style="list-style-type: none"> • analiza strateških poslovnih področij podjetja z vidika donosa in pokritosti, življenjske krivulje izdelkov oziroma programov, kvalitete izdelkov, ipd. • ukinitvev področij, ki ne pokrivajo spremenljivih stroškov in nimajo možnosti za uspešno poslovanje • ugotovitev ključnih proizvodnih programov

Vir: Pušnik, 1997, str. 33-35, Vidovič, 1998, str. 43.

Podjetja v krizi se kratkoročno, za zagotovitev preživetja, odločajo predvsem za strategijo krčenja. To se pravi zaprtje oziroma opuščanje tistih poslovnih programov, ki ne ustvarjajo ustreznih prihodkov. Osredotočijo se na boljšo prodajo že obstoječih proizvodov, saj nimajo na voljo potrebnega časa in finančnih sredstev za razvijanje novih proizvodov. Za mnoga podjetja v krizi je namreč značilno, da imajo preširok (preveč različnih skupin proizvodov), preglobok (preveliko različic vsakega proizvoda) in hkrati neskladen (nepovezanost posameznih skupin proizvodov) splet proizvodov. Za racionalizacijo spleta proizvodov je potrebno v podjetjih poznati podatke o prodaji in stroških oziroma dobičkonosnosti posameznih proizvodov ter se odločiti, katere proizvode ohraniti, oziroma opustiti. Podjetja se uspejo rešiti iz krize s koncentracijo vseh svojih virov na področja, kjer imajo največje možnosti in z opustitvijo tistih področij, kjer možnosti nimajo.

2.2.8 Spremembe organizacijske strukture

Organizacijske spremembe v začetni fazi reševanja podjetja niso zaželjene, saj ponavadi v kriznih trenutkih ni dovolj časa za izvedbo le-te (na primer. prilagajanje in učenje zaposlenih). Spremembe v organizaciji v začetni fazi pomenijo predvsem takojšnjo centralizacijo finančnega ravnanja, še posebej denarnega toka, ter šele potem preišljeno decentralizacijo v smislu prenašanja odgovornosti in odločitev na nižje organizacijske ravni.

Tabela 8: Možne spremembe organizacijske struktur

UKREPI	NAČINI
Izboljšanje organizacijske strukture	<ul style="list-style-type: none"> • izvedba reorganizacije • uvedba pregledne in enostavne organiziranosti • zniževanje vodstvenih ravni • boljše in ustrežnejše komuniciranje ter večjo pretočnost informacij

Vir: Muller, 1985, str. 44, Grinyer, Mayes, Peter, 1990, str. 122.

2.2.9 *Investiranje, rast z nakupi podjetja*

Investiranje kot element strategije izhoda iz krize zahteva finančna sredstva, zato se največkrat uporablja, ko podjetje, ki je v prisilni poravnavi, kupi, oziroma postane njegov lastnik (na primer s konverzijo terjatev v lastniške deleže) podjetje z zadostnimi finančnimi viri.

Glavni cilji, ki jih podjetje skuša doseči z vlaganjem, so zmanjšanje stroškov ali doseganje hitrejše rasti z nadomeščanjem zastarelih tehnologij z novimi. Podlago za strategijo investiranja podjetje sprejme že z odločitvami o novi proizvodno-tržni strategiji, izboljšanju trženja in z odločitvami o drugih elementih izhoda iz krize.

3 PROJEKCIJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV ZA POTREBE FINANČNE REORGANIZACIJE

Projekcije računovodskih izkazov dolžnika v okviru načrta finančne reorganizacije zajema dva vidika. Prvi vidik se osredotoča na izhodiščni ekonomski položaj po sklenitvi prisilne poravnave in se izkazuje v predračunski bilanci stanja, drugi vidik pa prikazuje sanacijsko razvojno komponento in spremembe ekonomsko finančnega položaja dolžnika ter se izkazuje v obliki projekcij računovodskih izkazov za načrtovano obdobje.

Projekcije računovodskih izkazov bom v nadaljevanju predstavila s pomočjo primera na podjetju X. Podatki, na podlagi katerih so narejeni izračuni, so izmišljeni, njihova osnova pa so realne vrednosti obstoječega podjetja v prisilni poravnavi. Osnovni podatki za prikazane izračune so priloženi v Prilogi 1⁵.

Podjetje ima glede na strukturo in velikost premoženja visoke obveznosti, ki so na dan 30.6.2002 znašale 1.491.354 tisoč SIT⁶, kar predstavlja 89% vseh virov sredstev. Obveznosti so torej presegale terjatve za 286% ter vsa gibljiva sredstva za več kot 100%. Zaradi izgub v poslovanju, se je kapital Podjetja X zmanjšal pod 50% osnovnega kapitala in bi z nadaljevanjem poslovanja v nespremenjenih pogojih že v naslednjem letu postal negativen.

Kot temeljne vzroke za nastanek obstoječega finančno-ekonomskega položaja v Podjetju X lahko opredelimo:

1. Neustrezna prilagoditev delovanja na trgu zaradi preusmeritve na tuje trge.
2. Visoki stroški poslovanja zaradi tehnološke zastarelosti opreme in posledično nujne visoke zaposlenosti.

⁵ Računovodski izkazi Podjetja X so pripravljene po Slovenskih računovodskih standardih iz leta 1993. Zaradi primerljivosti in nepopolne dokumentacije sem računovodske izkaze v prilogi prikazala po Slovenskih računovodskih standardih iz leta 1993. V nadaljevanju diplomskega dela pa sem pri prikazovanju računovodskih izkazov uporabila nove Slovenske računovodske standarde (2001).

⁶ Vrednosti v diplomskem delu so podane v tisoč slovenskih tolarjev oziroma v tisoč SIT, če ni drugače navedeno.

3. Šibka konkurenčnost podjetja na področju kvalitete in cen proizvodov.
4. Prisilna poravnava pomembnega kupca.
5. Vlaganje podjetja v preteklosti niso bila usklajena z viri financiranja in iskanjem ustreznih tehnoloških rešitev, kar je povzročilo zadolževanje, ki ga podjetje ni bilo sposobno odplačati, saj prodor na tuji trg ni prinesel željenih rezultatov.
6. Poslovni procesi podjetja niso usklajeni, kar povzroča dodatne stroške.

3.1 Predračunska bilanca stanja

Projekcija predračunske bilance stanja je predpisana z zakonom in jo mora dolžnik priložiti k načrtu finančne reorganizacije. »Začetna« bilanca stanja je eden temeljnih pokazateljev resursov in nosilec prikaza izhodiščne točke načrta finančne reorganizacije.

Predračunska bilanca stanja je pripravljena na osnovi revidirane bilance stanja za zadnje trimesečje pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije ob predpostavki, da bi na tisti dan na strukturo sredstev in financiranja podjetja pričela učinkovati prisila poravnava; sorazmerno znižanje terjatev in način poplačila terjatev razvrščenih v razrede ter spremembe terjatev v osnovni kapital dolžnika skladno z določili 49. člena Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji.

Pred izdelavo predračunske bilance stanja pa se terjatve, ki jih je mogoče na dan, ko je začet postopek prisilne poravnave pobotati, pobotajo, ne glede na vrsto terjatve in njeno dospelost (Šinkovec, Škerget, 1999, str. 99-100).

Namen zakonodajalca je, da se v predračunski bilanci stanja, ki jo je pregledal pooblaščen revizor, jasno opredelijo pozitivni učinki prisilne poravnave, ki se odražajo na spremenjeni strukturi virov. S tem se pokažejo zmožnosti in dolžnost dolžnika, da z učinki prisilne poravnave krije pretekle izgube.

Odpis terjatev ima za posledico oblikovanje prihodkov in s tem dobička podjetja v letu, ko je bila potrjena prisilna poravnava. Zaradi uskladitve davčnih posledic in korporacijsko pravnih posledic prisilne poravnave in osnovnega namena prisilne poravnave je bilo v okviru Zakona o finančnem poslovanju sprejeto določilo o obveznem razporejanju učinkov prisilne poravnave. 18. člen ZFPP namreč določa, da mora dolžnik, ob potrjeni prisilni poravnavi, vse prihodke nastale z odpisom terjatev usmeriti v pokrivanje izgube preteklih let in za morebitno razliko oblikovati rezerve. Po Zakonu o gospodarskih družbah imajo družbeniki pravico deliti ustvarjene dobičke v obliki dividend, kar pa bi pomenilo, da so prejeli dividendo na račun znižanih terjatev upnikov. Zato je v ZFPP jasno opredeljena obveznost dolžnika, da ob potrjeni prisilni poravnavi pokrije izgubo preteklih let, za razliko do višine učinkov odpisa terjatev pa oblikuje rezerve.

3.1.1 Razvrstitev upnikov v razrede terjatev

V skladu s 47. členom Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji, dolžnik v načrtu prisilne poravnave navede:

- upnike in njihove terjatve, razvrščene v razrede, glede na pravni in poslovni temelj ter predloga njihova izplačila in roke plačila,
- razred terjatev, za katere se položaj upnikov tudi po potrditvi načrta prisilne poravnave ne spremeni.

V izbranem primeru je podjetje svoje obveznosti razvrstila v 7 razredov:

1. Razred terjatev izločitvenih upnikov

V ta razred so vključene terjatve, ki so zavarovane z izločitveno pravico na sredstvih dolžnika. Pri tem lahko izločitveno pravico oziroma izločitvene upnike opredelimo kot tiste, ki imajo lastninsko pravico na stvareh, ki so ob uvedbi postopka prisilne poravnave v posesti dolžnika. Pravna podlaga za izločitveno upništvo je pogodba o poslovnem ali finančnem najemu, prodaja s pridržkom lastninske pravice ali pogodba o predelovalnem poslu. Po ZPPSL (60. člen) se položaj teh upnikov tudi po pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi ne spremeni.

V ta razred je dolžnik vključil terjatev iz finančnega najema, ki je zavarovana z izločitveno pravico na strateški opremi dolžnika. Terjatev upnika z ločitveno pravico je na dan 30.6.2002 znašala 36.154 tisoč SIT. Položaj tega upnika se s pravnomočnostjo sklepa o prisilni poravnavi ne spremeni in bo poplačana skladno z določili pogodbe. To pomeni, da mora dolžnik v drugi polovici leta 2002 poplačati 18.077 tisoč SIT, v letu 2003 pa preostanek obveznosti.

2. Razred terjatev ločitvenih upnikov

Drugi razred terjatev vključuje terjatve ločitvenih upnikov, ki so zavarovane s hipoteko na premoženju dolžnika. Status ločitvenega upnika se pridobi na podlagi zastavne pogodbe ali zakonite zastavne pravice (na primer: špediter, komisionar). Po ZPPSL (60. člen) se položaj tudi teh upnikov po pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi ne spremeni.

Dolžnik je v ta razred uvrstil obveznosti do banke, ki je zavarovana s hipoteko na nepremičnini dolžnika. Terjatev upnika na dan 30.06.2002 znaša 513.264 tisoč SIT. Ker prisilna poravnava na to terjatev nima učinka, bo upnik poplačan v skladu z določili pogodbe. V spodnji tabeli je prikazan načrt poplačila navedene obveznosti:

Tabela 9: Amortizacijski načrt posojila Banke

Leto	Odplačilo v tisoč SIT	Stanje obveznosti na koncu leta v tisoč SIT
2002	52.014	461.250
2003	102.500	410.000
2004	102.500	307.500
2005	102.500	205.000
2006	102.500	102.500
2007	102.500	0

Vir: Podatki Podjetja X.

3. Razred terjatev upnikov, ki bodo svoje terjatve konvertirali v kapital

Tretji razred terjatev predstavljajo upniki, ki so se odločili svoje terjatve konvertirati v kapital podjetja. Med upniki Podjetja X so se štirje odločili za konverzijo terjatev v kapitalski delež, in sicer v skupni višini 258.997 tisoč SIT. Za navedeni znesek bo podjetje izdalo nove navadne delnice v nominalni vrednosti 1.000,00 SIT.

Upnik bo lastniške deleže, ki so predmet konverzije terjatev, vplačal tako, da bo na dolžnika cediral svoje terjatev. Ker bo na podlagi cesije dolžnik hkrati postal tudi upnik, bo terjatev zaradi združitve prenehala. Zaradi prenehanja terjatev (zmanjšanje dolga) se bo povečal dolžnikov lastniški kapital, ne da bi se spremenilo njegovo premoženje (aktiva).

4. Razred terjatev upnikov, ki se v petih letih poplačajo 100%

Strateške upnike (dobavitelje) je Podjetje X uvrstilo v četrti razred. V skladu z 48. členom Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji bo dolžnik poplačal te terjatve 100% v nominalni višini (obrestna mera 0%) z odložitvijo poplačila največ 5 let po potrjeni prisilni poravnavi.

Terjatve upnikov v četrtem razredu so na dan 30.06.2002 znašale 213.515 tisoč SIT. Dolžnik namerava obveznosti iz tega razred poravnati v enakih letnih zneskih, in sicer v višini ene petine celotne obveznosti do posameznega upnika v tem razredu.

5. Razred terjatev delavcev, katerih terjatev se po 160. členu Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji poplača 100%

Peti razred tvorijo delavske terjatve po 160. členu ZPPSL v zvezi s 60. členom ZPPSL, in sicer:

• zapadle neizplačane plače za mesec junij	50.813 tisoč SIT
• odpravnine delavcem, ki jim preneha delovno razmerje	34.260 tisoč SIT
Skupaj	85.073 tisoč SIT

Ker je dolžnik v skladu z 51. členom ZPPSL kot eno izmed metod finančne reorganizacije izbral tudi zmanjšanje števila zaposlenih delavcev, je dolžan delavcem, ki jim preneha delovno razmerje v postopku prisilne poravnave, izplačati odpravnine. V predračunski bilanci so torej dodane še obveznosti iz naslova odpravnin v višini 34.260 tisoč SIT.

Skupaj z neizplačanimi plačami za mesec junij in obveznostmi do odpravnin tvorijo četrti razred, terjatev v višini 85.073 tisoč SIT. Dolžnik bo te obveznosti izplačal postopno do 31.12.2002 v enakih mesečnih obrokih.

6. Razred terjatev do države in državnih institucij iz naslova plačila obresti

V šesti razred je upnik uvrstil terjatve do države in državnih institucij iz naslova plačila obresti od davkov in prispevkov v skupni višini 8 tisoč SIT. V skladu z določili 16. člena Zakona o finančnem poslovanju podjetij se terjatve upnikov iz naslova zamudnih obresti od neplačanih davkov in prispevkov v višini 8 tisoč SIT po pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi v celoti odpustijo.

Odpisane obresti v predračunskih izkazih predstavljajo izredne prihodke.

7. Razred terjatev ostalih upnikov podjetja, ki se poplačajo v višini 20% v enem letu od pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi

Zadnji razred terjatev vključuje terjatve upnikov, s katerimi se je dolžnik dogovoril za nižje poplačilo terjatev. Ker ima dolžnik do teh upnikov tudi terjatve iz naslova danih kreditov (dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb), se bodo najprej pobotale medsebojne terjatve in obveznosti, šele nato pa bo dolžnik v skladu z 48. členom ZPPSL te terjatve poplačal v višini 20% nominalnega zneska (obrestna mera 0%) vseh terjatev v roku enega leta od pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi.

Znesek terjatev upnikov v tem razredu na dan 30.06.2002 znaša 418.603 tisoč SIT. Po medsebojnem pobotanju je dolžnik upnikom dolžan le še 312.915 tisoč SIT. V skladu s predlogom bo dolžnik le-te poplačal v višini 62.583 tisoč SIT, odpisana razlika (250.332 tisoč SIT) pa predstavlja izredne prihodke.

3.1.2 Spremembe v kapitalu

Zmanjšanje osnovnega kapitala zaradi pokrivanje izgube

Dolžnik ima na dan 30.06.2002 nepokrito preneseno izgubo iz preteklih let v višini 164.207.532 SIT ter izgubo poslovnega leta v višini 154.907.428 SIT. Zato bo v skladu s 3. odstavkom 49.b člena Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji pred povečanjem osnovnega kapitala najprej pokrival izgubo s sočasnim zmanjšanjem osnovnega kapitala po uporabi ostalih postavk kapitala: revalorizacijskega popravka kapitala v višini 51.362.153 SIT in rezerv v višini 882.301 SIT ter osnovnega kapitala. Osnovni kapital bo dolžnik zmanjšal za pokrivanje izgube v višini 266.870.506 SIT.

Skupaj konverzija terjatev znaša 258.997.435 SIT.

Nominalna vrednost delnice znaša po spremembi iz prejšnje točke 1.000,00 SIT, zato se bo osnovni kapital podjetja povečal za 258.995.000 SIT, preostanek 2.435 SIT pa bo predstavljal vplačani presežek kapitala.

Tabela 11: Povečanje osnovnega kapital zaradi konverzije terjatve

KAPITAL 30.6.2001	Kapital po pokritju izgub	Konverzija terjatev	Kapital po konverziji terjatev
Vpoklicani kapital	183.129.000	258.995.000	442.124.000
Osnovni kapital	183.129.000	258.995.000	442.124.000
Nevpoklicani kapital	0	0	0
Kapitalske rezerve	0	2.435	2.435
Rezerve iz dobička	494	0	494
Zakonske rezerve	0	0	0
Rezerve za lastne deleže	0	0	0
Statutarne rezerve	0	0	0
Druge rezerve iz dobička	494	0	494
Preneseni čisti poslovni izid	0	0	0
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	0
Prevrednotevalni popravek kapitala	0	0	0
Splošni prevrednotevalni popravki kapitala	0	0	0
Posebni prevrednotevalni popravki kapitala	0		0
Skupaj	183.129.494	258.997.435	442.126.929

Vir: podatki Podjetja X.

Lastniška struktura po povečanju osnovnega kapitala je sledeča:

Tabela 12: Lastniška struktura kapitala po dokapitalizaciji

LASTNIŠKA STRUKTURA	Pred dokapitalizacijo	Dokapitalizacija	Vplačan presežek kapitala	Kapital po dokapitalizaciji	Število delnic	Lastniški delež v %
Lastnik	183.129.000	0	0	183.129.000	183.129	41,42
Upnik 1	0	126.908.743	743	126.908.000	126.908	28,70
Upnik 2	0	62.159.384	384	62.159.000	62.159	14,06
Upnik 3	0	39.626.608	608	39.626.000	39.626	8,96
Upnik 4	0	30.302.700	700	30.302.000	30.302	6,85
Skupaj	183.129.000	258.997.435	2.435	442.124.000	442.124	100,00

Vir: podatki Podjetja X.

Osnovni kapital Podjetja X bo po opravljeni konverziji razdeljen na 442.124 navadnih delnic po nominalni vrednosti 1.000,00 SIT in bo znašal 442.124.000 SIT. Dosedanji delničarji bodo ob pravnomočnosti sklepa o prisilni poravnavi postali lastniki le 41,42% lastniškega kapitala podjetja.

Oblikovanje rezerv za odpisane obveznosti

Zaradi odpisa obveznosti v podjetju nastanejo izredni prihodki v višini razlike med celotnimi obveznostmi in obveznostmi po sklenjeni prisilni poravnavi. Tako podjetje izkazuje visok dobiček. Zakon o finančnem poslovanju v 18. členu predpisuje, da se za prihodke v višini razlike med celotnimi in novimi obveznostmi, ki so posledica sklenjene prisilne poravnave, oblikujejo rezerve, ti prihodki pa se izvzamejo iz osnove za odmero davka od dobička.

Tabela 13: Odpis obveznosti dolžnika po razredih upnikov v tisoč SIT

Razred terjatev	Obveznosti na dan 30.6.2001	Pobotano zmanjšanje obveznosti	Povečanje obveznosti	Odpis obveznosti	Novo stanje obveznosti
1. Razred terjatev izločitvenih upnikov	36.154	0	0	0	36.154
2. Razred terjatev ločitvenih upnikov	513.264	0	0	0	513.264
3. Razred terjatev konvertiranih v lastniški kapital	258.997	258.997	0	0	0
4. Razred terjatev strateških upnikov podjetja, ki se poplačajo 100% v 5. letih	213.515	0	0	0	213.515
5. Terjatve delavcev iz naslova neizplačanih plač in odpravnin	50.813	0	34.260	0	85.073
6. Razred terjatev do države in državnih institucij iz naslova plačila obresti	8	0	0	8	0
7. Razred terjatev upnikov, ki so privolili v 20% poplačilo v roku enega leta	418.603	105.688	0	250.332	62.583
Skupaj	1.491.354	364.685	34.260	250.340	910.589

Vir: podatki Podjetja X.

Dolžniku so se obveznosti na podlagi predloga prisilne poravnave zmanjšale za 615.025 tisoč SIT ter povečale za 34.260 tisoč SIT za odpravnine presežnih delavcev.

Ker so se obveznosti iz tretjega razreda terjatev konvertirale v kapital, so upniki iz tega razreda hkrati postali tudi lastniki, terjatev je zato zaradi združitve prenehala obstajati. Podjetje torej za znesek konvertiranih terjatev ne oblikuje rezerv. Prav tako pa ne oblikuje rezerv za medsebojno pobotanje terjatev in obveznosti (kratkoročnih in dolgoročnih finančnih naložb ter v enaki višini obveznosti iz poslovanja) do drugih upnikov iz sedmega razreda terjatev.

Ker je podjetje za dokapitalizacijo uporabila metodo sočasnega zmanjšanja osnovnega kapitala v višini celotne izgube in povečanja osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki (cesijo terjatev) je celotno razliko med starimi in novimi obveznostmi (brez pobotnega zmanjšanja obveznosti, kar v konkretnem primeru znaša 216.080 tisoč SIT), prenesla med rezerve.

Struktura kapitala po vseh spremembah iz predloga prisilne poravnave je prikazana v spodnji tabeli:

Tabela 14: Struktura kapitala Podjetja X v predračunski bilanci stanja v tisoč SIT

KAPITAL 30.6.2001	Kapital po konverziji terjatev
Vpoklicani kapital	442.124
Osnovni kapital	442.124
Nevpoklicani kapital	0
Kapitalske rezerve	2
Rezerve iz dobička	216.080
Zakonske rezerve	0
Rezerve za lastne deleže	0
Statutarne rezerve	0
Druge rezerve iz dobička	216.080
Preneseni čisti poslovni izid	0
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0
Prevrednotevalni popravek kapitala	0
Splošni prevrednotevalni popravki kapitala	0
Posebni prevrednotevalni popravki kapitala	0
Skupaj	658.206

Vir: podatki Podjetja X.

V Prilogi 2 je prikazana predračunska bilanca stanja, ki izkazuje zgoraj opisane spremembe.

Zaradi sprememb v izkazu stanj tudi v predračunskem izkazu poslovnega izida pride do sprememb. V konkretnem primeru se te spremembe izkazujejo v:

- izrednih prihodkih – zaradi odpisa obveznosti v višini 250.340 tisoč SIT ter
- izrednih odhodkih – zaradi povečanja terjatev iz naslova odpravnin presežnih delavcev v višini 34.260 tisoč SIT.
- Ker so izredni prihodki iz naslova odpisa obveznosti po predlogu iz prisilne poravnave izvzeti iz osnove za odmero davka od dobička, se obračunani davek na dobiček ne spremni.

V Prilogi 2 je prikazan predračunski izkaz uspeha za obdobje od januarja do junija 2002.

3.2 Projekcije računovodskih izkazov za obdobje od leta 2002 do leta 2007

Poleg jasne opredelitve izhodišč je potrebno v okviru finančne reorganizacije opredeliti tudi sanacijsko razvojno komponento, ki zajema načrtovanje izrabljanja resursov ter izvajanja sanacijskih ukrepov. Slednje je razvidno skoz prikaz načrtovanih projekcij bilanc stanja, izkaza poslovnega izida in izkaza finančnega oziroma denarnega toka. Takšne projekcije prej naštetih bilanc in izkazov vršijo pomembno funkcijo pri ugotavljanju dejanskega stanja in omogočajo stalno preverjanje uresničevanja v načrtu finančne reorganizacije zastavljenih smernic v smislu »načrtovano – realizirano« ter s tem podajajo dovolj manevrskega prostora za pravočasne ukrepe v primeru negativnih trendov (Mavrič Branko, 1998, str. 103).

V Slovenskih računovodskih standardih (2001) je računovodsko preračunavanje opredeljeno kot obdelovanje v denarni merski enoti izraženih podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj. Usmerjeno naj bi bilo k sestavljanju računovodskih predračunov, ki

zajemajo podatke o načrtovanih sredstvih, obveznostih do njihovih virov, prihodkih, odhodkih in stroških. Slovenski računovodski standard 20 določa, da je potrebno pri vsakem računovodskem predračunu jasno opredeliti poslovne predpostavke, na katerih je zasnovan, in način njihovega upoštevanja pri izračunavanju. Poslovne predpostavke so lahko gotove ali negotove, kar je treba tudi označiti.

Predračunska bilanca stanja se sestavi skladno s SRS 24, predračunski izkaz poslovnega izida skladno s SRS 25, predračunski izkaz finančnega izida pa skladno s SRS 26.

Pri izdelavi omenjenih projekcij lahko uporabimo enostavnejše ali bolj zapletene metode napovedovanja postavk. Najenostavnejša metoda je metoda odstotka prodaje. Predpostavka metode odstotka od prodaje je, da se postavka računovodskih izkazov sorazmerno giblje glede na povečanje oziroma zmanjšanje prodaje. Ker pa dejanska odvisnost velikokrat ni sorazmerna (materialne naložbe naraščajo skokoma, zaloge so lahko s prodajo nesorazmerne), si v takem primeru pomagamo z analizo preteklih računovodskih izkazov ter z bolj zapletenimi statističnimi metodami, na primer.: z represijo, analizo časovnih vrst ali še bolj kompleksnimi modeli za napovedovanje.

3.2.1 Projekcije izkaza poslovnega izida v načrtovanem obdobju

Pri načrtovanju izkaza poslovnega izida z metodo odstotka od prodaje mora poslovodstvo na podlagi napovedi prodaje za posamezne proizvodne programe predvideti obnašanje fiksnih in variabilnih stroškov. Temelj predvidevanja poslovnega izida z metodo odstotka od prodaje je predpostavka, da so nekatere postavke izkaza poslovnega izida sorazmerne s prodajo (na primer.: spremenljivi stroški), vse ostale pa od prodaje neodvisne (na primer: fikсни stroški). Napoved postavke, za katere je poslovodstvo predpostavilo, da so od prodaje neodvisne, dobi, če te predpostavke prepiše, oziroma pri njihovem določanju upošteva druge kriterije (v primeru prisilne poravnave so to lahko izbrane metode finančne reorganizacije). Od prodaje odvisne spremenljivke, pa izračuna tako, da njihov delež v prodaji za naslednje leto ostane nespremenjen (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 331-333).

Vloga teh projekcij je izrednega pomena pri ugotavljanju dejanskega stanja in oceni možnosti razvojno sanacijskega potenciala dolžnika. Pri planiranju poslovnega uspeha je potrebno upoštevati analizo občutljivosti programov, ki sestavljajo poslanstvo podjetja.

Planska izhodišča Podjetja X za izdelavo projekcije poslovnega izida:

- Sprememba proizvodno tržne strategije in plan prodaje

Poslovodstvo Podjetja X je za potrebe priprave načrta finančne reorganizacije pripravilo naslednjo projekcijo prodaje proizvodov. Pri tem je v letu 2002 in 2003 uporabila subjektivno metode, v nadaljevanju pa dodatek odstotka rasti k preteklim podatkom o prodaji.

Tabela 15: Prodajni plan Podjetja X za obdobje od leta 2002 do 2007

	I–VI 2002	VII–XII 2002	Skupaj 2002	2003	2004	2005	2006	2007
Prodajni program 1	72.354	135.842	208.196	281.065	351.565	369.143	387.600	406.980
Prodajni program 2	179.465	179.465	358.930	376.877	395.720	415.506	436.282	458.096
Prodajni program 3	103.382	40.543	143.925	53.759	0	0	0	0
Skupaj	355.201	355.850	711.051	711.700	747.285	784.649	823.882	865.076

Vir: Podatki Podjetja X.

Na podlagi pripravljenih kalkulacij po prodajnih programih se je Podjetje X odločilo ukiniti najmanj donosen in tržno že zastarel proizvodni program ter ga nadomestiti z donosnejšim, novejšim proizvodom. Razloge za ukinitvev je videlo v povečanih finančnih težavah kupcev prodajnega programa 3, potrebnem financiranju teh kupcev z blagovnimi krediti ter daljšimi plačilnimi roki ter v zelo nizki doseženi prodajni ceni glede na lastno ceno proizvoda.

V zameno pa bo Podjetje X pričelo proizvajati donosnejši program 1, ki ga je pričelo proizvajati na podlagi dogovora s strateškim dobaviteljem, ki je tudi konvertiral svoje terjatve v kapital Podjetja X in tako postal 28,7% lastnik.

- Izboljšanje trženja

Z ukinitvijo proizvodnega programa 3 in proizvodnjo prodajnega programa 1, ki sloni na naročilih znanega kupca in prilagajanju njegovim potrebam in željam, bo podjetje potrebovalo nov pristop distribucije svojih proizvodov (nove tržne poti). Za specializirano proizvodnjo, ki je prilagojena novim kupcem, je primernejša neposredna prodaja proizvodov preko lastnih ter strokovno podkovanih zaposlencih.

Za vzpostavitev lastne prodajne mreže in neposredne prodaje Podjetje X predvideva izobraževanje lastnega prodajnega osebja, za kar namerava letno porabiti 50.000 tisoč SIT. Predvideni stroški v projekciji povečujejo stroške storitev. Na drugi strani pa se postopoma zmanjšujejo stroški provizij posrednikov.

- Dezinvestiranje

V drugi polovici leta 2002 bo Podjetje X zaradi prodaje zalog gotovih proizvodov prodajnega programa 3 realizirala dodatne prihodke v višini 114.857 tisoč SIT. Zaloge namerava prodati po lastni ceni.

- Zmanjšanje stroškov materiala in storitev

Zmanjševanje stroškov je pri veliki večini podjetij v prisilni poravnavi pomembna metoda finančne reorganizacije. Racionalizacijo porabe stroškov blaga, materiala in storitev namerava podjetje izvesti predvsem z investicijo v novo opremo, ki ji bo na eni strani omogočala direktni prihranek stroškov (za ca. 10% zmanjšanja stroškov vhodnega materiala) ter na drugi strani zmanjšanje stroškov vzdrževanja zastarele opreme. Zmanjšanje stroškov materiala se bo v

projekciji izkaza poslovnega izida delno odražala že v letu 2005, popolnoma pa bo prišla do izraza od leta 2006 dalje.

- Zmanjšanje stroškov dela

V skladu z 51. členom ZPPSL dolžnik predvideva kot eno od metod finančne reorganizacije tudi zmanjšanje števila zaposlenih delavcev. Na tej zakonski izhodiščni osnovi je bil izdelan program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije, iz katerega je razvidno število delavcev, ki jim preneha delovno razmerje, delovna mesta, ki se ukinejo, rok prenehanja delovnega razmerja za vsako od delovnih mest ter kriterij za določitev presežnih delavcev (Priloga 3). Zaradi odprave presežnih delovnih mest je podjetje dolžno delavcem, ki jim preneha delovno razmerje v postopku prisilne poravnave, izplačati odpravnine v višini 34.260 tisoč SIT. Odpravnine delavcem so v projekciji izkaza poslovnega izida v drugi polovici leta 2002 izkazane v drugih stroških dela.

Učinek navedenega programa se kaže v zmanjšanju stroškov dela s sedanjih ocenjenih 385.000 tisoč SIT letno za 100.000 tisoč SIT na pričakovanih 285.000 tisoč SIT v letu 2003, kar je upoštevano tudi v projekcijah poslovnih izidov v naslednjih obdobjih, pri čemer je v letu 2002 predvidena postopna odpustitev delavcev in zmanjšanje zaposlenih ter povečanje stroškov dela po letu 2003, skladno s povečanjem proizvodnje.

- Prestrukturiranje virov financiranja

Ob pravnomočnosti prisilne poravnave se podjetju zmanjšajo obveznosti, v konkretnem primeru za 250.340 tisoč SIT. Znižanje stopnje zadolženosti bo pripomoglo k boljši plačilni sposobnosti podjetja in znižanju odhodkov od financiranja. Predvideni odhodki se nanašajo predvsem na prevrednotevalne finančne odhodke zaradi ohranitve vrednosti. Poslovodstvo Podjetja X jih je ocenilo na podlagi predvidenega izvoza in preteklih izkušenj. Prav tako pa se tudi predvideni finančni prihodki nanašajo predvsem na prevrednotevalne finančne prihodke ter zamudne obresti kupcev.

- Davek od dobička

Na podlagi Zakona o davku od dobička pravnih oseb bo Podjetje X v planiranih letih, ko izkazuje dobiček iz rednega delovanja, uveljavljala davčno olajšavo za realizirano davčno izgubo iz preteklih let (34. do 36. člena) ter v letih 2004 in 2005 davčno olajšavo v višini 20% investiranega zneska v opredmetena osnovna sredstva. Na podlagi omenjenih olajšav v projekciji izkaza poslovnega izida ni predvideno plačilo davka od dobička.

Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje od 2002 do 2007 je podana v Prilogi 4. Izdelana je na podlagi predvidevanj prihodnje prodaje, predloga prisilne poravnave in predvidenih drugih metod finančne reorganizacije.

Iz izdelanih projekcij je razvidno, da bo podjetje v drugi polovici leta še vedno poslovalo z izgubo, pozitivni učinki reorganizacije ter s tem dobiček pa se bo pokazal že v letu 2003.

3.2.2 *Projekcije bilance stanja v načrtovanem obdobju*

Vloga projekcij bilance stanja je pri ugotavljanju uspešnosti sanacije izredno pomembna, saj izkazuje načrtovano bodočo postopno odpravljanje prezadolženosti in s tem rezultat dejanske sanacije dolžnikovega ekonomsko-finančnega položaja.

V najpreprostejšem primeru načrtovanja bilance stanja predpostavimo, da je večina postavk bilance stanja, ki so odvisne od prodaje, kar sorazmerna z njo. Za vse ostale pa, da so od prodaje neodvisne ali kvantitativno določljive v okviru zavestnih odločitev podjetja.

Tipične postavke, ki so navadno neposredno odvisne od prodaje oziroma kar sorazmerne z njo, so zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja in denarna sredstva na aktivni strani bilance stanja ter kratkoročne obveznosti do dobaviteljev, zaposlenih, države na pasivni strani. Premislek za določitev teh postavk je naslednji: pri dvakrat tolikšnem obsegu prodaje mora podjetje vzdrževati dvakrat več denarnih sredstev, saj se poveča obseg denarnih transakcij za dvakrat. Hkrati se spontano povečajo za dvakrat tudi zaloge ter kratkoročne terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. S povečanjem prodaje se sorazmerno poveča tudi davek na dodano vrednost, torej kratkoročne obveznosti do države. Zaradi povečanja obsega prodaje ter s tem tudi proizvodnje se običajno poveča tudi število zaposlenih ter s tem kratkoročne obveznosti do zaposlenih. Ker pa se velikokrat v podjetje v prisilni poravnavi kot eno izmed metod finančne reorganizacije poslužujejo zmanjšanje števila zaposlenih, se pogosto te obveznosti v projekcijah za potrebe prisilne poravnave zmanjšajo. Načrtovane vrednosti opisanih postavk dobimo tako, da jih povečamo za isti odstotek kot je pričakovano povečanje prodaje. S tem ohranimo razmerje med postavko bilance stanja in prodajo nespremenjeno, kar je osnovna predpostavka metode odstotka od prodaje (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 333-337).

Načrtovanje nadaljujemo z določanjem vrednosti postavk, ki niso odvisne od spremembe prodaje. Te vrednosti bodisi ostanejo nespremenjene, ali pa se spremenijo v skladu z direktivo posloводства oziroma z načrtom finančne reorganizacije. Tipični primer takih postavk so stalna sredstva. V primerih, ko so kapacitete polno zasedene, je za povečanje prodaje potrebno dodati tudi te. Zanje je značilno, da se povečajo skokoma, saj mora podjetje naenkrat kupiti cel stroj oziroma opremo. To povzroči skokovito povečanje postavke stalna sredstva.

V zadnjem koraku seštejemo postavke aktive in pasive in upoštevamo, da morata biti obe strani izenačeni. Če je vsota postavk na aktivni strani bilance stanja večja od vsote pasivne strani, to pomeni, da mora podjetje za presežek sredstev poiskati nove dodatne vire financiranja (na primer: izdati delnice ali obveznice ali najeti dolgoročna posojila).

Pri izdelavi projekcije izkaza stanja je uporabljena metoda odstotka od prodaje, kar pomeni, da so se od prodaje odvisna sredstva in obveznosti povečevale skladno s povečevanjem prodaje, pri tem pa sem upoštevala predlog prisilne poravnave in izbrane metode finančne reorganizacije.

Planska izhodišča Podjetja X za izdelavo projekcije bilance stanja:

- Investiranje

Oprema podjetja je zastarela, zato so za uspešno pozitivno poslovanje nujno potrebni določeni posegi v tehnologijo že med samim postopkom prisilne poravnave. Za posodobitev tehnologije in racionalnejšo proizvodnjo novega programa je poslovodstvo predvidelo naslednje nujne ukrepe oziroma posodobitve tehnologije:

- Zaprtje krogotoka in dokončana ureditev zajemanja surovin, ki izhajajo iz tehnološkega procesa. Ta sklop investicij prinese na eni strani direkten prihranek stroškov (cca. 10% zmanjšanje stroškov vhodnega materiala oziroma surovin), na drugi strani pa omogoča izdelovanje specialnih proizvodov (proizvodni program 1), ki ga je podjetje do sedaj lahko proizvajala le, če je celotne zmogljivosti namenila proizvodnji tega programa ter povečala stroške dela z nadurnim delom. Investicija bo pripomogla tudi k znižanju zalog materiala.
- Sanacija orodij (modelov) za izdelavo prodajnega programa 2, ki so že povsem iztrošena. To bi omogočilo nadaljnje normalno trženje tega proizvodnega programa in povečanje obsega prodaje.
- Zamenjava pogona stroja za proizvodnjo programa 2: glede na veliko število priklopov hitrosti in starosti, je motor skupaj z elektronskimi sklopi že zelo iztrošen. Zaradi navedenega je podjetje v letu 2002 imela skupno za 16 dni popolnega zastoja proizvodnje prodajnega programa 2.
- Nakup prečnega rezala: zaradi že navedenega trenda prilagajanja željam kupcem in seveda nujnosti povečanja dodatne vrednosti je za proizvodnjo proizvodnega programa 1 vitalnega pomena posedovanje novega rezala, ki bo omogočal natančnejše prereze v različne točne formate.
- Stroj za pakiranje: kvaliteta pakiranja je pogoj za celovit učinek v povezavi s kvaliteto proizvodov. V preteklosti se je namreč pogosto dogajalo, da so proizvodi zaradi napačnega pakiranja oziroma shranjevanja do kupca prišli poškodovani.

Tabela 16: Nujni kratkoročni posegi v stalna sredstva Podjetja X

Naziv investicije	Učinek	Vrednost
zaprtje krogotoka in dokončna ureditev zajemanja surovin	zmanjšanje porabe odpadnega papirja za 10%, znižanje zalog materiala in racionalnejša proizvodnja prodajnega programa 1	80.800.000
škarje za razrez	povečanje dodane vrednosti	16.100.000
zamenjava pogona stroja	nemoteno obratovanje brez zastojev in zmanjšanje izmeta	23.100.000
orodja za oblikovanje prodajnega programa 2	povečanje obsega poslovanja	50.000.000
stroj za pakiranje	ureditev kvalitete pakiranja	23.700.000
Skupaj		193.700.000

Vir: podatki Podjetja X.

Ker podjetje nima primerne bonitete, bo investicije financirala iz lastnih virov (akumulirane amortizacije, dezinvesticije, ...).

- Dezinvestiranje

V drugi polovici leta namerava podjetje na podlagi dolgoročnega blagovnega kredita (z zapadlostjo v letu 2005) po lastni ceni odprodati zaloge gotovih proizvodov prodajnega programa 3. Pogajanja o prodaji so že stekla. Zaloge gotovih proizvodov se bodo v drugi polovici leta 2002 zmanjšale za 114.857 T SIT, povečale pa se bodo dolgoročne terjatve za dolgoročni blagovni kredit.

- Sprememba proizvodno tržne strategije

Zaradi uvedbe novega programa, ki temelji na naročniški proizvodnji v letih 2006 in 2007, lahko podjetje pričakuje nižje stanje zalog proizvodov.

- Vzpostavitev centralno finančnega nadzora

Zaradi nerednega plačevanja obveznosti iz preteklosti in procesa reorganizacije so se v zadnjem polletju pojavile zahteve dobaviteljev po vnaprejšnjem plačilu dela zalog. Zaradi slabe bonitete bo podjetje moralo del zalog plačevati tudi na podlagi predujmov, kar ji povečuje vrednost zalog. Na podlagi dogovorov in rednega spoštovanja plačilnih pogojev namerava podjetje v treh letih vzpostaviti normalen način poslovanja z dobavitelji.

Odnosa s kupci podjetje ne namerava spreminjati, saj ima lahko to dejanje ravno nasprotni učinek. V planu je zato predvideno konstantno razmerje med prihodki iz prodaje in terjatvami. Za podjetje je pomembnejša vzpostavitev nadzora plačevanja terjatev ter preverjanje bonitete kupcev in njihove sposobnosti odplačevanja terjatev, kot pa spreminjanje plačilnih pogojev.

Denarna sredstva v podjetju so izračunana na podlagi razlike med predvidenimi obveznostmi in sredstvi. Plan je bil pripravljen tako, da se podjetje v procesu prisilne poravnave ne bi ponovno zadolžila. Denarna sredstva podjetja konec leta 2002 odsevajo plačilo kupca zalog. S tem si je podjetje priskrbelo likvidna sredstva za poplačilo upnikov v januarju 2003. V naslednjih letih pa bo stanje denarnih sredstev obsegalo od 1-3% vseh sredstev podjetja.

- Prestrukturiranje virov financiranja

Prestrukturiranje virov financiranja je nujen element strategije reševanja iz krize večine podjetij v prisilni poravnavi. Skladno s predlogom prisilne poravnave se bo kapital podjetja, ob pravnomočnosti sklepa o potrditvi prisilne poravnave, povečal za konvertirane terjatve v kapital in zmanjšal za nepokrito izgubo iz preteklih let. Spremembe kapitala v planiranem obdobju odražajo le spremembe kapitala zaradi realiziranega poslovnega izida.

Najpomembnejša predpostavka pri načrtovanju obveznosti podjetja je redno plačevanje obveznosti iz prisilne poravnave skladno s predlogom. Ostale obveznosti iz poslovanja pa bodo sledile prihodkom iz poslovanja v višini 30% celotnih prihodkov iz poslovanja. Del obveznosti

iz poslovanja bo podjetje zaradi slabe bonitete moralo plačevati na podlagi predujmov, zato se bo del poslovanja z dobavitelji odražal tudi na strani terjatev. Zaradi konverzije terjatev pomembnega dobavitelja bo podjetje izkazalo tudi obveznosti do pridruženih podjetij.

Planiran izkaz stanja je podan v Prilogi 4. Iz njega je razvidno, da je podjetje s pomočjo prisilne poravnave in drugih metod finančne reorganizacije odpravilo kapitalsko neustreznosti in prezadolženost.

3.2.3 Projekcije izkazov finančnega toka v načrtovanem obdobju

Pomembno mesto v okviru načrta finančne reorganizacije ima izkaz finančnega toka, saj izkazuje pozitivne učinke prisilne poravnave ter zmožnost podjetja – dolžnika, poplačala obveznosti v dogovorjenih rokih. V nadaljevanju je prikazan načrt poplačila upnikov in finančni tok.

Tabela 17: Načrt poplačila upnikov in finančni tok

	Stanje obveznosti pred PP	Predrač. stanje obvezn.	Stanje obveznosti z učinkom prisilne poravnave					
			31.12.02	2003	2004	2005	2006	2007
Začetno stanje obveznosti po razredih	30.6.02	30.6.02	31.12.02	2003	2004	2005	2006	2007
Razred 1: izločitveni upniki	36.154	36.154	36.154	18.077	0	0	0	0
Razred 2: ločitveni upniki	513.264	513.264	513.264	512.500	410.000	307.500	205.000	102.500
Razred 3: konverzija terjatev v lastniški kapital	258.997	0	0	0	0	0	0	0
Razred 4: 100% poplačilo v 5 letih	213.515	213.515	213.515	213.515	170.812	128.109	85.406	42.703
Razred 5: terjatve delavcev	50.813	85.073	85.073	0	0	0	0	0
Razred 6: terjatve do države	8	0	0	0	0	0	0	0
Razred 7: 20% poplačilo v 1 letu	312.915	62.583	62.583	62.583	0	0	0	0
Skupaj	1.385.666	910.589	910.589	806.675	580.812	435.609	290.406	145.203
Odplačilo upnikov po razredih								
Razred 1: izločitveni upniki	0	0	18.077	18.077	0	0	0	0
Razred 2: ločitveni upniki	0	0	764	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500
Razred 3: konverzija terjatev v lastniški kapital	0	0	0	0	0	0	0	0
Razred 4: 100% poplačilo v 5 letih	0	0	0	42.703	42.703	42.703	42.703	42.703
Razred 5: terjatve delavcev	0	0	85.073	0	0	0	0	0
Razred 6: terjatve do države	0	0	0	0	0	0	0	0
Razred 7: 20% poplačilo v 1 letu	0	0	0	62.583	0	0	0	0
Skupaj	0	0	103.914	225.863	145.203	145.203	145.203	145.203

Končno stanje obveznosti po razredih								
Razred 1: izločitveni upniki	36.154	36.154	18.077	0	0	0	0	0
Razred 2: ločitveni upniki	513.264	513.264	512.500	410.000	307.500	205.000	102.500	0
Razred 3: konverzija terjatev v lastniški kapital	258.997	0	0	0	0	0	0	0
Razred 4: 100% poplačilo v 5 letih	213.515	213.515	213.515	170.812	128.109	85.406	42.703	0
Razred 5: terjatve delavcev	50.813	85.073	0	0	0	0	0	0
Razred 6: terjatve do države	8	0	0	0	0	0	0	0
Razred 7: 20% poplačilo v 1 letu	312.915	62.583	62.583	0	0	0	0	0
Skupaj	1.385.666	910.589	806.675	580.812	435.609	290.406	145.203	0
			2002	2003	2004	2005	2006	2007
Denarni tok pred poplačilom obveznosti iz PP			181.604	233.296	145.735	146.809	182.108	169.560
Razred 1: izločitveni upniki			18.077	18.077	0	0	0	0
Razred 2: ločitveni upniki			764	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500
Razred 3: konverzija terjatev v lastniški kapital			0	0	0	0	0	0
Razred 4: 100% poplačilo v 5 letih			0	42.703	42.703	42.703	42.703	42.703
Razred 5: terjatve delavcev			85.073	0	0	0	0	0
Razred 6: terjatve do države			0	0	0	0	0	0
Razred 7: 20% poplačilo v 1 letu			0	62.583	0	0	0	0
Skupaj			103.914	225.863	145.203	145.203	145.203	145.203
Končno stanje denarnih sredstev po poplačilu obveznosti iz PP			77.690	7.433	532	1.606	36.905	24.357

Vir: podatki Podjetja X.

4 SKLEP

Ko podjetje zaide v finančne težave, mora vodstvo podjetja presoditi o tem, ali so težavečasne in jih lahko podjetje odpravi, ali pa za nastale težave obstoja dolgoročni problem. V kolikor vodstvo ugotovi, da za podjetje ne obstaja možnosti za trajno oživitev je bolje, da se čim hitreje odloči za likvidacijo oziroma stečaj podjetja ter s tem prepreči podaljševanje agonije. Zato je treba odločitev o prisilni poravnavi skrbno pretehtati.

Prisilna poravnava je za upnike zanimiva predvsem zato, ker lahko kljub možnim izgubam v prisilni poravnavi obdržijo trg, če se podjetje reši. Dolžniki pa se odločajo za postopek prisilne poravnave takrat, ko imajo realne možnosti, da bodo preživeli na trgu.

Zakon o finančnem poslovanju podjetja sili lastnike, da ves čas računajo ali je njihov posel še rentabilen, saj zahteva, da se sprožijo predstečajni postopki in da se pripravi načrt finančne reorganizacije že v primeru nelikvidnosti, prezadolženosti in kapitalske neustreznosti.

Brez izvedbe prisilne poravnave in ukrepov finančne reorganizacije znotraj samega podjetja bi Podjetje X preživel samo še eno leto poslovanja, potem pa bi zapadla tako v popolno tekočo nelikvidnost kot tudi kapitalsko neustreznost z negativnim trajnim kapitalom.

V izdelanih projekcijah so vključene naslednje metode: prestrukturiranje virov financiranja, odprodaja sredstev, zmanjšanje stroškov in nova proizvodno-tržna strategija. Z uporabljenimi metodami finančne reorganizacije bo podjetje pod pogojem izglasovanja prisilne poravnave dosegla naslednje učinke:

- Odpravo kapitalske neustreznosti

S pokrivanju izgube v breme osnovnega kapitala in sočasnim povečanju osnovnega kapitala s konverzijo upniških terjatev v bodoče deleže bo podjetje odpravilo kapitalsko neustreznost.

- Odprava prezadolženosti

S spremembo roka in višine poplačila upnikov se bodo zmanjšale obstoječe obveznosti podjetja za 250.332 tisoč SIT, zaradi konverzije v kapitalske deleže pa za 258.997 tisoč SIT.

- Izboljšanje donosnosti

Z ukinitvijo nedonosnega programa in proizvodnjem donosnejšega prodajnega programa bo podjetje izboljšalo svojo donosnost, ki ji bo omogočila lažje investiranje v nova sredstva.

Z zmanjšanjem števila zaposlenih bo podjetje doseglo racionalnejšo proizvodnjo in večjo konkurenčnost na trgu.

- Izboljšanje konkurenčne sposobnosti

S posodobitvijo obstoječe proizvodnje se bodo izboljšale tržne možnosti podjetja in izboljšal prodajni asortimant, kar bo omogočilo obstoj in izboljšanje njene konkurenčne sposobnosti.

- Izboljšanje plačilne sposobnosti

Z vzpostavitvijo centralno finančnega nadzora, preverjanjem bonitet kupcem ter z rednim plačevanjem obveznosti se bo izboljšala tudi plačilna sposobnost podjetja.

Na podlagi projekcij lahko zaključimo, da se bo Podjetje X v primeru izpolnitve predvidenih postavk za izdelavo plana v letu 2007 očistila prezadolžitve in kapitalske neustreznosti ter dosegla preživetje v prihodnosti, kar pa je tudi namen prisilne poravnave.

LITERATURA

1. Andrašec Lidija: Iz krize s prisilno poravnavo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
2. Brealey Richard A., Myers Stewart C.: Principles of corporate finance. McGraw-Hill, New York : 1996. 998 str.
3. Brigham Eugene F., Gapenski Luis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. Sixth edition. Orlando, Florida, The Dryden Press : 1999. 1083 str.
4. Gopinath C.: Turnaround: Recognizing Decline and Initiating Intervention, Long Range Planning. Oxford, 1991, 6, str. 96-101.
5. Grinyer Peter H., Mayes David, McKiernan Peter: The Sharpbenders, Achieving a Sustained Improvement in Performance, Long Range Planning. Oxford, 1990, 1, str. 116-125.
6. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Marič Branko: Finančni in pravni vidik sanacije s prisilno poravnavo. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1998. 112 str.
8. Mayr Branko: Načrt finančne reorganizacije in ukrepi podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 2000, 4, str. 36-45.
9. Muller Rainer: Corporate Crisis Management. Long Range Planning. Oxford, 1985, 5, str. 38-48.
10. O'Neill Hugh M: Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need? Long Range Planning, Oxford, 1986, 1, str. 80-88.
11. Plavšak Nina, Prelič Saša, Bergant Živko: Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem, Zakon o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 2000. 1165 str.
12. Plavšak Nina: Pojem in temeljna načela insolvenčnega prava. Gradivo za spremljanje predavanja v okviru izobraževanja za strokovni izpit za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih prisilne poravnave. Ljubljana : Nebra, 2000. 24 str.
13. Prelič Saša: Sprememba osnovnega kapitala v prisilni poravnavi. Pravna praksa, Ljubljana, 2000, 26, str. 8-11.
14. Prelič Saša: Prenehanje delovnih razmerij zaradi prisilne poravnave (51. člen ZPPSL). Podjetje in delo, Ljubljana, 1999, 2, str. 347-352.

15. Puharič Krešo: Gospodarsko pravo: z osnovami prava. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1994. 235 str.
16. Pušnik Janez: Finančna kriza podjetja in načini njenega reševanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 91 str.
17. Slatter Stuart: Strategija izhoda iz krize v podjetju. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 4, str. 36-37.
18. Slatter Stuart: Strategija izhoda iz krize v podjetju, drugi del. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990a, 5, str. 43-45.
19. Šinkovec Janez, Škerget Drago: Zakon o finančnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem. Ljubljana : Primath, 1999. 493 str.
20. Vidovič Boštjan: Model financiranja izhoda iz krize podjetja. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 130 str.

VIRI

1. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, 39/97 in 52/99).
2. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/99).
3. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).
4. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 209 str.
5. Slovenski poslovnofinančni standardi. Uvod. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 6 str.
6. Slovenski poslovnofinančni standardi. Poslovno finančna načela pri finančni reorganizaciji, stečaju in likvidaciji podjetja. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999a. 26 str.
7. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 14-50/2003).

PRILOGE

1. Računovodski izkazi Podjetja X od leta 1998 do 30.6.2002.
2. Revidirana predračunska bilanca stanja in izkaz poslovnega izida.
3. Program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije.
4. Projekcije izkaza poslovnega izida, bilance stanja in izkaza finančnega toka za obdobje od 30.6.2002 do 31.12.2007.

Priloga 1:

Računovodski izkazi Podjetja X od leta 1998 do 30.6.2002

Tabela 1: Bilanca stanja Podjetja X na dan 31.12. za leto 1998, 1999, 2000 in 2001 ter bilanca stanja na dan 30.6.2002

Bilanca Stanja	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	30.06.02	%
A Stalna sredstva	1.126.552	57	998.842	53	1.015.858	54	975.813	55	929.101	55
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	1.092.357	55	900.995	48	921.975	49	881.930	49	835.218	50
III. Dolgoročne finančne naložbe	34.195	2	97.847	5	93.883	5	93.883	5	93.883	6
IV. Popravek kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Gibljava sredstva	854.741	43	874.164	47	858.997	46	809.607	45	745.382	45
I. Zaloge	446.191	23	444.682	24	455.306	24	438.890	25	347.314	21
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	52.164	3	45.096	2	39.824	2	30.967	2	28.185	2
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	316.881	16	362.220	19	342.773	18	320.650	18	357.955	21
IV. Kratkoročne finančne naložbe	27.400	1	21.499	1	16.325	1	13.805	1	11.805	1
V. Denarna sredstva	5.441	0	667	0	4.734	0	5.295	0	123	0
C. Aktivne časovne razmejitve	6.664	0	0	0	35	0	0	0	0	0
Č. Sredstva	1.981.293	100	1.873.006	100	1.874.855	100	1.785.420	100	1.674.483	100
A. Kapital	684.011	35	631.965	34	504.675	27	338.036	19	183.129	11
I Osnovni kapital	450.000	23	450.000	24	450.000	24	450.000	25	450.000	27
II. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Rezerve	882	0	882	0	882	0	882	0	882	0
IV. Prenesene dobiček/izgube preteklih let	175.229	9	217.788	12	132.001	7	226	0	-164.208	-10
V. Revalorizacijski popravek kapitala*	15.341	1	49.082	3	53.567	3	51.362	3	51.362	3
VI. Izguba/dobiček poslovnega leta	42.559	2	-85.787	-5	-131.775	-7	-164.434	-9	-154.907	-9
B. Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Dolgoročne obveznosti	364.435	18	348.355	19	332.584	18	352.818	20	336.611	20
I. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	363.941	18	348.187	19	332.584	18	315.081	18	300.457	18
II. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	494	0	168	0	0	0	37.737	2	36.154	2
Č. Kratkoročne obveznosti	931.930	47	891.267	48	1.036.522	55	1.094.535	61	1.154.743	69
I. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	304.835	15	269.413	14	253.711	14	262.776	15	314.832	19
II. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	627.095	32	621.854	33	782.811	42	831.759	47	839.911	50
D. Pasivne časovne razmejitve	917	0	1.419	0	1.074	0	31	0	0	0
E. Obveznosti do virov sredstev	1.981.293	100	1.873.006	100	1.874.855	100	1.785.420	100	1.674.483	100

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Tabela 2: Izkaz uspeha Podjetja X za leto 1998, 1999, 2000 in 2002 ter izkaz uspeha za zadnje poslovno leto do datuma zadnje bilance stanja (za obdobje od 1.1.2002 do 30.6.2002)

Izkaz uspeha	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	30.6.2002	%
A. Čisti prihodki iz poslovanja	1.509.162	98	1.228.681	102	1.090.430	102	913.762	103	355.201	115
B. Povečanje/zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	25.528	2	-26.424	-2	-20.157	-2	-28.377	-3	-45.327	-15
Č. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Drugi prihodki iz poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Kosmati donos iz poslovanja	1.534.690	100	1.202.257	100	1.070.273	100	885.385	100	309.874	100
F. Stroški, blaga material in storitev	-668.599	-44	-558.996	-46	-508.659	-48	-492.605	-56	-217.593	-70
G. Stroški dela	-500.769	-33	-469.751	-39	-410.823	-38	-382.984	-43	-161.544	-52
H. Amortizacija neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev	-89.097	-6	-77.867	-6	-88.673	-8	-69.331	-8	-29.284	-9
I. Odpisi obratnih sredstev	0	0	0	0	-8.311	-1	-8.455	-1	-795	0
J. Rezervacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K. Drugi odhodki poslovanja	-112.491	-7	-89.173	-7	-94.698	-9	-6.315	-1	-2.837	-1
L. Dobiček/izguba iz poslovanja	163.734	11	6.470	1	-40.891	-4	-74.305	-8	-102.179	-33
N. Prihodki od financiranja	66.263	4	35.199	3	9.726	1	6.302	1	18.282	6
O. Odhodki od financiranja	-149.604	-10	-127.385	-11	-105.601	-10	-128.769	-15	-71.010	-23
R. Dobiček/izguba iz rednega delovanja	80.393	5	-85.716	-7	-136.766	-13	-196.772	-22	-154.907	-50
Š. Izredni prihodki	29.261	2	24.308	2	9.278	1	36.344	4	0	0
T. Izredni odhodki	-67.095	-4	-24.379	-2	-4.287	0	-4.006	0	0	0
U. Celotni dobiček/izguba	42.559	3	-85.787	-7	-131.775	-12	-164.434	-19	-154.907	-50
Z. Davek iz dobička (izgube)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ž. Čisti dobiček/izguba poslovnega leta	42.559	3	-85.787	-7	-131.775	-12	-164.434	-19	-154.907	-50

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Tabela 3: Izkaz finančnih tokov za obdobje od leta 1998 do 30.6.2002

	1999	2000	2001	30.06.02
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	5.441	667	4.734	5.295
FINANČNI TOK IZ POSLOVANJA				
Čisti dobiček	-85.787	-131.775	-164.434	-154.907
Amortizacija	77.867	88.673	69.331	29.284
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	7.068	5.272	8.857	2.782
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	-45.339	19.447	22.123	-37.305
Zaloge	1.509	-10.624	16.416	91.576
Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	-326	-168	37.737	-1.583
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	-5.241	160.957	48.948	8.152
Aktivne časovne razmejitve	6.664	-35	35	0
Pasivne časovne razmejitve	502	-345	-1.043	-31
Skupaj	-43.083	131.402	37.970	-62.032
FINANČNI TOK IZ INVESTICIJSKE DEJAVNOSTI				
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	113.495	-109.653	-29.286	17.428
Dolgoročne finančne naložbe	-63.652	3.964	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	5.901	5.174	2.520	2.000
Skupaj	55.744	-100.515	-26.766	19.428
FINANČNI TOK IZ FINANČNE DEJAVNOSTI				
Kapital	33.741	4.485	-2.205	0
Dolgoročne finančne obveznosti	-15.754	-15.603	-17.503	-14.624
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0
Kratkoročne finančne obveznosti	-35.422	-15.702	9.065	52.056
Skupaj	-17.435	-26.820	-10.643	37.432
SKUPAJ FINANČNI TOK	-4.774	4.067	561	-5.172
DENARNA SREDSTVA 31.12.	667	4.734	5.295	123

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Priloga 2:

Revidirana predračunska bilanca stanja in izkaz poslovnega izida

Tabela 1: Predračunska bilanca stanja in bilanca stanja dan 30.6.2002

	Predračunska 30.6.2002	Zadnja 30.6.2002
SREDSTVA	1.568.795	1.674.483
A. STALNA SREDSTVA	835.218	929.101
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0
1 Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0
2 Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0
3 Dolgoročne premoženjske pravice	0	0
4 Dobro ime	0	0
5 Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	835.218	835.218
1 Zemljišča in zgradbe	575.729	575.729
<i>a</i> Zemljišča	93.212	93.212
<i>b</i> Zgradbe	482.517	482.517
2 Proizvajalne naprave in stroji	205.076	205.076
3 Druge naprave in oprema	54.413	54.413
4 Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	0	0
<i>a</i> Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev	0	0
<i>b</i> Opredmetena sredstva v gradnji in izdelavi	0	0
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	93.883
1 Deleži v podjetjih v skupini	0	0
2 Dolgoročne finančne terjatve v podjetjih v skupini razen do pridruženih	0	0
3 Deleži v pridruženih podjetjih	0	0
4 Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	0	0
5 Drugi dolgoročni deleži	0	0
6 Druge dolgoročne finančne terjatve	0	93.883
7 Lastni deleži	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	733.577	745.382
I. Zaloge	347.314	347.314
1 Material	78.663	78.663
2 Nedokončana proizvodnja	82.315	82.315
3 Proizvodi in trgovsko blago	186.336	186.336
4 Predujmi za zaloge	0	0
II. Poslovne terjatve	386.140	386.140
A Dolgoročne poslovne terjatve	28.185	28.185
1 Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	28.185	28.185
2 Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0
3 Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0
4 Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	0
5 Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0
B Kratkoročne poslovne terjatve	357.955	357.955
1 Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	340.057	340.057
2 Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0
3 Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0

		Predračunska 30.6.2002	Zadnja 30.6.2002
4	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	17.898	17.898
5	Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0
III.	Kratkoročne finančne naložbe	0	11.805
1	Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0
2	Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	0	0
3	Lastni deleži	0	0
4	Kratkoročne finančne naložbe do drugih	0	11.805
IV	Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	123	123
C.	Aktivne časovne razmejitve	0	0
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.568.795	1.674.483
A	KAPITAL	658.206	183.129
I.	Vpoklicani kapital	442.124	450.000
1	Osnovni kapital	442.124	450.000
2	Nevpoklicani kapital	0	0
II.	Kapitalska rezerva	2	0
III.	Rezerve iz dobička	216.080	882
1	Zakonske rezerve	0	0
2	Rezerve za lastne deleže	0	0
3	Statutarne rezerve	0	0
4	Druge rezerve iz dobička	216.080	882
IV.	Preneseni čisti poslovni izid	0	-164.208
V.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	-154.907
VI.	Prevrednotovalni popravki kapitala	0	51.362
1	Splošni prevrednotovalni popravki kapitala	0	51.362
2	Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0
B	REZERVACIJE	0	0
1	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	0	0
2	Rezervacije za davčne obveznosti	0	0
3	Druge rezervacije	0	0
C	Finančne in poslovne obveznosti	910.589	1.491.354
A	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	632.062	336.611
1	Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0
2	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	461.250	300.457
3	Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0
4	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	170.812	36.154
5	Dolgoročne menične obveznosti	0	0
6	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	0	0
7	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	0	0
8	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	0	0
B	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	278.527	1.154.743
1	Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0
2	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	52.014	212.807
3	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	1.055	8.022
4	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	140.385	781.070

		Predračunska 30.6.2002	Zadnja 30.6.2002
5	Kratkoročne menične obveznosti	0	0
6	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	0	0
7	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	0	0
8	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	85.073	152.844
Č	Pasivne časovne razmejitve	0	0

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Tabela 2: Predračunska izkaz uspeha in izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2002 do 30.6.2002

	<i>Predračunska</i>	1.1 – 30.6.2002
1 Čisti prihodki od prodaje	355.201	355.201
2 Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-45.327	-45.327
3 Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	0
4 Drugi poslovni prihodki	0	0
5 Stroški blaga, materiala in storitev	-217.593	-217.593
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	-154.144	-154.144
b) Stroški storitev	-63.449	-63.449
6 Stroški dela	-161.543	-161.543
a) Stroški plač	-144.915	-144.915
b) Stroški socialnih zavarovanj	-1.975	-1.975
c) Drugi stroški dela	-14.653	-14.653
7 Odpisi vrednosti	-30.079	-30.079
a) Amortizacija in drugi prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-29.284	-29.284
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-795	-795
8 Drugi poslovni odhodki	-2.837	-2.837
Poslovni izid iz poslovanja	-102.178	-102.178
9 Finančni prihodki iz deležev	0	0
a) Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0
b) Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	0	0
c) Drugi finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	0	0
10 Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0
a) Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0
b) Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetij	0	0
c) Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	0	0
11 Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	18.282	18.282
a) Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0
b) Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do pridruženih podjetij	0	0
c) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	18.282	18.282
12 Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	0	0
a) Prevrednotovalni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini razen v pridružena podjetja	0	0
b) Prevrednotovalni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	0	0
c) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	0	0
13 Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	71.010	71.010
a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0
b) Finančni prihodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	0	0
c) Drugi finančni prihodki za obresti in iz drugih obveznosti	71.010	71.010
Poslovni izid iz rednega delovanja	-154.906	-154.906
14 Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0

		<i>Predračunska</i>	1.1 – 30.6.2002
15	Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-154.906	-154.906
16	Izredni prihodki	250.340	0
17	Izredni odhodki	34.260	0
a)	Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka	34.260	0
b)	Izredni odhodki za prevrednotovalni popravek kapitala	0	0
18	Poslovni izid zunaj rednega delovanja	216.080	0
19	Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0
20	Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah	0	0
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	61.174	-154.906

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Priloga 3:

Program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančen reorganizacije

Program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije

1. Število delavcev, ki jim preneha delovno razmerje zaradi finančne reorganizacije:

Področje	Sedanje število	Potrebno število	Presežek
Vodstvo, štabne funkcije, komerciala, računovodstvo	25	17	8
Tehnično področje	71	53	18
Skupaj	96	70	26

2. Delovna mesta, ki se ukinejo:

Delovno mesto	Število izvajalcev, ki postanejo tehnološki presežek	Odpovedni rok (dni)
Varnostnik	1	*
Kurir	1	*
Čistilka	2	*
Tehnolog proizvodnje	1	*
Skupinovodja dodelave	1	*
Skupaj	6	

- **Rok prenehanja delovnega razmerja** za vsa navedena delovna mesta je **dan** pravnomočnosti sklepa o potrditvi prisilne poravnave.

3. Delovna mesta, na katerih se zmanjša število izvajalcev:

Delovno mesto	Dejansko število delavcev	Potrebno število delavcev	Presežek	Odpovedni rok (dni)
Referent prodaje	8	5	3	*
Knjigovodja	6	3	3	*
Vnašalec surovin	8	5	3	*
Delavec proizvodni program 1	0	24	-24	
Delavec proizvodni program 2	27	16	11	*
Delavec proizvodni program 3	29	7	22	*
Elektrikar	4	2	2	*
Ostali	14	8	6	
Skupaj	96	70	26	

- **Rok prenehanja delovnega razmerja** za vsa navedena delovna mesta je **dan** pravnomočnosti sklepa o potrditvi prisilne poravnave.

4. Kriterij za določitev delavcev, ki jim preneha delovno razmerje

Pri določanju delavcev, ki jim bo delovno razmerje prenehalo zaradi finančne reorganizacije, so bili upoštevani kriteriji v skladu s 5. odstavkom 51. člena ZPPSL.

5. Postopek sprejemanja programa

Program prenehanja delovnih razmerij je bil v skladu z 2. odstavkom 51. člena ZPPSL posredovan sindikatu (predstavnikom zaposlenih) in pristojnemu Zavodu za zaposlovanje.

Priloga 4:

Projekcije izkaza poslovnega izida, bilance stanja in izkaza finančnega toka za obdobje od 30.6.2002 do 31.12.2007

Tabela 1: Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje od 30.6.2002 do 31.12.2007

	<i>Predračunska 30.6.2002</i>	%	1.7.-31.12. 2002	%	1.1.-31.12. 2003	%	1.1.-31.12. 2004	%	1.1.-31.12. 2005	%	1.1.-31.12. 2006	%	1.1.-31.12. 2007	%
Čisti prihodki od prodaje	355.201	100	470.707	100	711.700	100	747.285	100	784.649	100	823.882	100	865.076	100
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-45.327	-13	-129.996	-28	127	0	6.939	1	7.286	1	-3.060	0	1.442	0
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški blaga, materiala in storitev	-217.593	-61	-159.743	-34	-334.486	-47	-326.210	-44	-329.362	-42	-347.014	-42	-364.365	-42
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	-119.105	-34	-119.352	-25	-238.704	-34	-250.639	-34	-250.013	-32	-248.697	-30	-261.132	-30
Stroški storitev	-98.488	-28	-40.391	-9	-95.782	-13	-75.571	-10	-79.350	-10	-98.317	-12	-103.233	-12
Stroški dela	-161.543	-45	-160.145	-34	-286.769	-40	-301.108	-40	-316.163	-40	-331.971	-40	-348.570	-40
Stroški plač	-144.915	-41	-109.915	-23	-254.830	-36	-267.572	-36	-280.950	-36	-294.998	-36	-309.747	-36
Stroški socialnih zavarovanj	-1.975	-1	-1.317	0	-2.633	0	-2.765	0	-2.903	0	-3.048	0	-3.201	0
Drugi stroški dela	-14.653	-4	-48.913	-10	-29.306	-4	-30.771	-4	-32.310	-4	-33.925	-4	-35.622	-4
Odpisi vrednosti	-30.079	-8	-27.099	-6	-54.198	-8	-66.375	-9	-83.617	-11	-82.166	-10	-82.289	-10
Amortizacija in drugi prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-29.284	-8	-25.320	-5	-50.639	-7	-62.639	-8	-79.694	-10	-79.694	-10	-79.694	-9
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-795	0	-1.779	0	-3.559	-1	-3.736	-1	-3.923	-1	-2.472	0	-2.595	0
Drugi poslovni odhodki	-2.837	-1	-2.837	-1	-5.674	-1	-5.958	-1	-6.256	-1	-6.568	-1	-6.897	-1
Poslovni izid iz poslovanja	-102.178	-29	-9.113	-2	30.700	4	54.573	7	56.537	7	53.102	6	64.397	7
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Predračunska</i>	%	1.7.-31.12.	%	1.1.-31.12.	%	1.1.-31.12.	%	1.1.-31.12.	%	1.1.-31.12.	%	1.1.-31.12.	%
	30.6.2002		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	18.282	5	6.094	1	12.188	2	12.797	2	13.437	2	14.109	2	14.815	2
Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	18.282	5	6.094	1	12.188	2	12.797	2	13.437	2	14.109	2	14.815	2
Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prevrednotovalni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini razen v pridružena podjetja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prevrednotovalni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-71.010	-20	-10.803	-2	-21.606	-3	-22.686	-3	-23.821	-3	-25.012	-3	-26.262	-3
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finančni prihodki za obresti in iz drugih obveznosti	-71.010	-20	-10.803	-2	-21.606	-3	-22.686	-3	-23.821	-3	-25.012	-3	-26.262	-3
Poslovni izid iz rednega delovanja	-154.906	-44	-13.822	-3	21.282	3	44.684	6	46.154	6	42.200	5	52.949	6
Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-154.906	-44	-13.822	-3	21.282	3	44.684	6	46.154	6	42.200	5	52.949	6
Izredni prihodki	250.340	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	-34.260	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka	-34.260	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki za prevrednotovalni popravek kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Predračunska</i> 30.6.2002	%	1.7.-31.12. 2002	%	1.1.-31.12. 2003	%	1.1.-31.12. 2004	%	1.1.-31.12. 2005	%	1.1.-31.12. 2006	%	1.1.-31.12. 2007	%
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	216.080	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	61.174	17	-13.822	-3	21.282	3	44.684	6	46.154	6	42.200	5	52.949	6

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Tabela 2: Projekcije izkaza bilance stanja za obdobje od 30.6.2002 do 31.12.2007

	Predračunska 30.6.2002		31.12.02		31.12.03		31.12.04		31.12.05		31.12.06		31.12.07	
SREDSTVA	1.568.795	100	1.588.306	100	1.440.614	100	1.342.302	100	1.282.059	100	1.191.287	100	1.111.403	100
A. STALNA SREDSTVA	835.218	53	809.898	51	782.529	54	819.890	61	813.896	63	734.202	62	654.508	59
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Dolgoročne premoženjske pravice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Dobro ime	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	835.218	53	809.898	51	782.529	54	819.890	61	813.896	63	734.202	62	654.508	59
1 Zemljišča in zgradbe	575.729	37	565.979	36	546.479	38	526.979	39	507.479	40	487.979	41	468.479	42
<i>a</i> Zemljišča	93.212	6	93.212	6	93.212	6	93.212	7	93.212	7	93.212	8	93.212	8
<i>b</i> Zgradbe	482.517	31	472.767	30	453.267	31	433.767	32	414.267	32	394.767	33	375.267	34
2 Proizvajalne naprave in stroji	205.076	13	192.776	12	168.177	12	251.578	19	271.624	21	217.970	18	164.316	15
3 Druge naprave in oprema	54.413	3	51.143	3	47.873	3	41.333	3	34.793	3	28.253	2	21.713	2
4 Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	0	0	0	0	20.000	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>a</i> Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev	0	0	0	0	20.000	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>b</i> Opredmetena sredstva v gradnji in izdelavi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Deleži v podjetjih v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Dolgoročne finančne terjatve v podjetij v skupini razen do pridruženih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Drugi dolgoročni deleži	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Druge dolgoročne finančne terjatve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		Predračunska 30.6.2002		31.12.02		31.12.03		31.12.04		31.12.05		31.12.06		31.12.07	
7	Lastni deleži	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.	GIBLJIVA SREDSTVA	733.577	47	778.408	49	658.085	46	522.412	39	468.163	37	457.085	38	456.895	41
I.	Zaloge	347.314	22	238.471	15	235.809	16	235.059	18	235.395	18	214.209	18	216.269	19
1	Material	78.663	5	74.660	5	74.729	5	78.465	6	82.388	6	64.263	5	64.881	6
2	Nedokončana proizvodnja	82.315	5	53.329	3	53.378	4	56.046	4	58.849	5	58.908	5	59.474	5
3	Proizvodi in trgovsko blago	186.336	12	85.326	5	85.404	6	89.674	7	94.158	7	91.039	8	91.914	8
4	Predujmi za zaloge	0	0	25.156	2	22.299	2	10.874	1	0	0	0	0	0	0
II.	Poslovne terjatve	386.140	25	462.247	29	414.843	29	286.821	21	231.162	18	205.970	17	216.269	19
A	Dolgoročne poslovne terjatve	28.185	2	144.093	9	80.000	6	60.000	4	20.000	2	0	0	0	0
1	Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	28.185	2	14.093	1	60.000	4	20.000	1	0	0	0	0	0	0
2	Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	Kratkoročne poslovne terjatve	357.955	23	318.154	20	334.843	23	226.821	17	211.162	16	205.970	17	216.269	19
1	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	340.057	22	258.067	16	281.349	20	217.480	16	201.354	16	195.672	16	205.456	18
2	Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	17.898	1	60.088	4	53.494	4	9.341	1	9.808	1	10.299	1	10.813	1
5	Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III.	Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Lastni deleži	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Kratkoročne finančne naložbe do drugih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Predračunska 30.6.2002		31.12.02		31.12.03		31.12.04		31.12.05		31.12.06		31.12.07	
IV Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	123	0	77.690	5	7.433	1	532	0	1.606	0	36.905	3	24.357	2
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.568.795	100	1.588.307	100	1.440.615	100	1.342.302	100	1.282.059	100	1.191.287	100	1.111.402	100
A KAPITAL	658.206	42	644.382	41	665.664	46	710.348	53	756.501	59	798.701	67	851.651	77
I. Vpoklicani kapital	442.124	28	442.124	28	442.124	31	442.124	33	442.124	34	442.124	37	442.124	40
1 Osnovni kapital	442.124	28	442.124	28	442.124	31	442.124	33	442.124	34	442.124	37	442.124	40
2 Nvpoklicani kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Kapitalska rezerva	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
III. Rezerve iz dobička	216.080	14	216.078	14	217.142	15	219.376	16	221.684	17	223.794	19	226.441	20
1 Zakonske rezerve	0	0	0	0	1.064	0	3.298	0	5.606	0	7.716	1	10.363	1
2 Rezerve za lastne deleže	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Statutarne rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Druge rezerve iz dobička	216.080	14	216.078	14	216.078	15	216.078	16	216.078	17	216.078	18	216.078	19
IV. Preneseni čisti poslovni izid	0	0	0	0	0	0	6.396	0	48.845	4	92.691	8	132.781	12
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	-13.822	-1	6.396	0	42.450	3	43.846	3	40.090	3	50.302	5
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Splošni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B REZERVACIJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Rezervacije za davčne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Druge rezervacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C Finančne in poslovne obveznosti	910.589	58	943.925	59	774.951	54	631.955	47	525.558	41	392.586	33	259.752	23
A Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	632.062	40	580.812	37	435.609	30	290.406	22	145.203	11	0	0	0	0
1 Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Dolgoročne finančne obveznosti do bank	461.250	29	410.000	26	307.500	21	205.000	15	102.500	8	0	0	0	0
3 Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Predračunska 30.6.2002		31.12.02		31.12.03		31.12.04		31.12.05		31.12.06		31.12.07	
4 Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	170.812	11	170.812	11	128.109	9	85.406	6	42.703	3	0	0	0	0
5 Dolgoročne menične obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	278.527	18	363.113	23	339.342	24	341.549	25	380.355	30	392.586	33	259.752	23
1 Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Kratkoročne finančne obveznosti do bank	52.014	3	102.500	6	102.500	7	102.500	8	102.500	8	102.500	9	0	0
3 Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	1.055	0	528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	140.385	9	162.132	10	124.987	9	122.951	9	150.734	12	156.524	13	119.512	11
5 Kratkoročne menične obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	0	0	8.626	1	18.062	1	17.615	1	23.714	2	24.985	2	26.234	2
8 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	85.073	5	89.327	6	93.793	7	98.483	7	103.407	8	108.577	9	114.006	10
Č Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.

Tabela 3: Projekcije izkaza finančnega toka za obdobje od 30.6.2002 do 31.12.2007

	31.12.02	31.12.03	31.12.04	31.12.05	31.12.06	31.12.07
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	123	77.690	7.433	532	1.606	36.905
FINANČNI TOK IZ POSLOVANJA						
Dobiček pred obdavčitvijo	-13.822	21.282	44.684	46.154	42.200	52.949
Amortizacija	25.320	50.639	62.639	79.694	79.694	79.694
Davek iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	0	0	0	0	0	0
Zaloge	108.843	2.662	750	-336	21.186	-2.060
Poslovne terjatve	-76.107	47.404	128.022	55.659	25.192	-10.299
Aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0
Poslovne obveznosti	34.100	-66.474	-40.496	-3.897	-30.472	-30.334
Pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0
Skupaj	78.333	55.513	195.599	177.274	137.799	89.951
FINANČNI TOK IZ INVESTICIJSKE DEJAVNOSTI						
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	0	-23.270	-100.000	-73.700	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
Skupaj	0	-23270	-100000	-73700	0	0
FINANČNI TOK IZ FINANČNE DEJAVNOSTI						
Kapital	-2	0	0	0	0	0
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	0
Dolgoročne finančne obveznosti	-51.250	-102.500	-102.500	-102.500	-102.500	0
Kratkoročne finančne obveznosti	50.486	0	0	0	0	-102.500
Skupaj	-766	-102.500	-102.500	-102.500	-102.500	-102.500
SKUPAJ FINANČNI TOK	77.567	-70.257	-6.901	1.074	35.299	-12.549
DENARNA SREDSTVA 31.12.	77.690	7.433	532	1.606	36.905	24.357

Vir: Bilančni podatki Podjetja X.