

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FINANCIRANJE SANACIJE MALIH IN SREDNJIH  
PODJETIJ**

Ljubljana, september 2009

MANFRED FURJAN

## IZJAVA

Študent Manfred Furjan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom profesorja dr. Marka Hočevarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 SANACIJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija malih in srednjih podjetij.....	2
1.2 Pomen malih in srednjih podjetij.....	3
1.3 KRIZA.....	5
1.4 Vzroki krize.....	5
1.5 SANACIJA PODJETJA.....	8
1.5.1 Predpogoji sancije.....	8
1.5.2 Krizni manager.....	8
1.6 ZAKONSKA PODLAGA INSOLVENČNIH POSTOPKOV.....	9
<b>2 STRATEGIJA SANACIJE PODJETJA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Prisilna poravnava v Avstriji.....	10
2.2 Prisilna poravnava.....	10
2.3 Organi v postopku prisilne poravnave.....	11
2.3.1 Poravnalni senat.....	11
2.3.2 Upravitelj prisilne poravnave.....	12
2.3.3 Upniški odbor.....	13
2.4 Postopek prisilne poravnave.....	14
2.4.1 Začetek postopka prisilne poravnave.....	14
2.4.2 Pravne posledice postopka prisilne poravnave.....	14
2.4.3 Izpolnitev obveznosti iz prisilne poravnave.....	15
2.4.4 Financiranje sodne poravnave.....	16
2.4.5 Financiranje prisilne poravnave.....	16
2.5 Stečaj.....	16
2.5.1 Financiranje med insolventnostjo (stečaj).....	17
2.6 Možnosti finančne sanacije med insolventnostjo (stečaj).....	18
2.6.1 Posojilo družbenika.....	18
2.6.2 Cesija.....	18
2.6.3 Novo ustanovljeno podjetje.....	18
2.6.4 Izvensodni moratorij.....	18
2.6.5 Izvensodna poravnava.....	19
2.6.6 Izvensodna likvidacija.....	19
2.6.7 Finančna sanacija.....	19
2.7 Sanacija z vidika lastnega kapitala.....	20
2.7.1 Povečanje deležev.....	20
2.7.2 Dokapitalizacija.....	20
2.7.3 Posebnost tveganega kapitala.....	20
2.8 Sanacija z vidika tujega kapitala.....	21
2.8.1 Konverzija obstoječih obveznosti.....	21
2.8.2 Zmanjšanje obstoječih obveznosti.....	21
2.8.3 Sprememba strukture tujega kapitala.....	21
2.8.4 Dogovor o odlogu plačil.....	22

2.9	<i>Sanacija z odprodajo premoženja</i> .....	22
2.9.1	Zmanjšanje terjatev .....	22
2.9.2	Factoring .....	23
2.9.3	Druge vrste faktoringa.....	24
2.9.4	Forfaiting.....	24
2.9.5	Zmanjševanje zalog.....	24
2.9.6	Odprodaja netemeljnih poslovnih področij .....	25
2.9.7	Sale and lease back.....	25
2.9.8	Sanacija s pomočjo sodelavcev .....	26
<b>3</b>	<b>STRATEGIJA FINANCIRANJA SANACIJE PODJETJA S POSOJILOM</b>	
	<b>RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN</b> .....	26
3.1	<i>Predstavitev bančne skupine Raiffeisen Avstrija</i> .....	26
3.2	<i>Raiffeisenlandesbank Kärnten</i> .....	29
3.3	<i>Poslovanje Raiffeisenbank na Koroškem</i> .....	30
3.3.1	Tekoče nadzorovanje kreditov .....	32
3.4	<i>Sanacijsko posojilo</i> .....	32
	<b>SKLEP</b> .....	34
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	35

## UVOD

Ko listamo po časopisu in pridemo do rubrike »Gospodarstvo«, vedno pogosteje naletimo na članke o krizah malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP). Tudi če se razlogi krize v podjetjih med seboj razlikujejo, se vendarle najdejo skupni dejavniki za nastanek krize v podjetju. Glavni vzroki so ponavadi slabo vodenje managementa, pomanjkanje kontrolinga in pomanjkanje kapitala (Grütter & Kähr, 1998, str. 11).

Tudi pozitiven denarni tok je zelo pomemben za dolgoročno preživetje podjetja, kar je naloga managementa denarnega toka. Kot je razvidno iz statistike, so vzroki za stečaj podjetij predvsem slabo vodenje managementa (31 %), negativni denarni tok (20 %), in slabe terjatve (11 %) (Barry, 1997, str. 16). Pogosto pa je vzrok stečaja podjetja enostavno lastna napaka in nezmožnost podjetnika. To so tudi vzroki zlomov podjetij, ko ni na voljo ustreznih informacijskih sistemov, ki bi zagotovili preživetje (Kropfberger, 1986, str. 38).

Pri natančnem opazovanju raziskave podjetja Creditreform o stečajih v Evropi je razvidno, da trenutno stanje v Sloveniji ni zelo razveseljivo. Slovenija je med novimi članicami EU iz Srednje in Vzhodne Evrope na prvem mestu po povečanju števila stečajev v letu 2008. Lani je šlo v stečaj 657 družb, kar je za 17,3 odstotka več kot leto prej. Povprečna rast števila stečajev v novih članicah EU iz Vzhodne in Srednje Evrope je lani sicer bila 11,6 odstotka. Najvišjo stopnjo stečajev imajo med novimi članicami EU baltske države - v Litvi gre v stečaj kar 115 od 10.000, v Estoniji 108 in Latviji 99. V Sloveniji gre v stečaj 72 na 10.000 družb, povprečno število v novih članicah EU pa je 52 (Creditreform, 2008/09, str. 24-26)

Namen diplomske naloge je prikazati možne finančno-gospodarske ukrepe za sanacijo malih in srednjih podjetij. Upošteval sem tako pravno možne oblike sanacije, kot tudi izvensodne možnosti. Težišče diplomskega dela je prikaz možnih finančnih ukrepov s pomočjo banke za sanacijo podjetja. Glavni namen je razložiti možnost financiranja sanacije s sanacijskim posojilom v povezavi z Raiffeisenlandesbank Kärnten.

V prvem poglavju so obravnavana mala in srednje velika podjetja (MSP) in po kakšnih kriterijah se razvrščajo. Poglavje je namenjeno tudi pomembnosti MSP za celotno gospodarstvo in s kakšnimi težavami se podjetja soočajo. Opisan je tudi poseben program Evropske komisije, katerega glavni cilj je pomoč pri financiranju MSP. Drugo poglavje opredeljuje krizo v podjetju. Navedeni so najpogostejši vzroki za krizo v podjetjih. Po ugotovitvah različnih avtorjev so glavni vzroki za nastanek krize napake managementa. Tudi pomanjkanje lastnega kapitala je pogosto pogoj za neuspeh podjetja. Obstaja pa še cela vrsta drugih faktorjev, zaradi katerih podjetja zaidejo v težave. Tretji del diplomskega dela opisuje različne strategije sanacije podjetja. Podjetje se lahko sanira z insolvenčnimi postopki, ki jih ureja Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), ali pa se odloči za druge ukrepe za reševanje krize. Kriza zahteva velike spremembe na različnih področjih. Ponavadi je za reševanje potrebna kombinacija različnih ukrepov, kar pa seveda tudi ni garancija za preobrat in za dolgoročno uspešno delovanje

podjetja. V zadnjem delu je na kratko predstavljena bančna skupina Raiffeisen Avstrija, njena lastniška struktura in ponudba, ki jo ima Raiffeisenlandesbank Kärnten. Opisan je tudi postopek, kako lahko podjetje v krizi financira sanacijo s pomočjo sanacijskega posojila in kakšni so predpogoji za odobritev kredita. Navedene so tudi nekatere posebnosti take oblike kredita.

## **1 SANACIJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ**

### **1.1 Definicija malih in srednjih podjetij**

V diplomski nalogi je najprej nujno potrebno ugotoviti opredelitve velikosti podjetja. Razvrstitve v kategorije velika, srednja in mala podjetja določa predvsem država zaradi različnih potreb kot so davčna obremenitev, upravičenost do finančnih podpor in tako dalje. Razvrščanje je zakonsko pogojeno v Zakonu v gospodarskih družbah. V 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS št. 42/2006) in v 3. členu popravka tega zakona (ZGD-1B, Uradni list RS št. 62/2008) je podana razlaga razdelitve podjetij na mikro, majhne, srednje oziroma velike družbe. Zakon pravi, da se družbe razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje, in
- vrednost aktive.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 EUR.

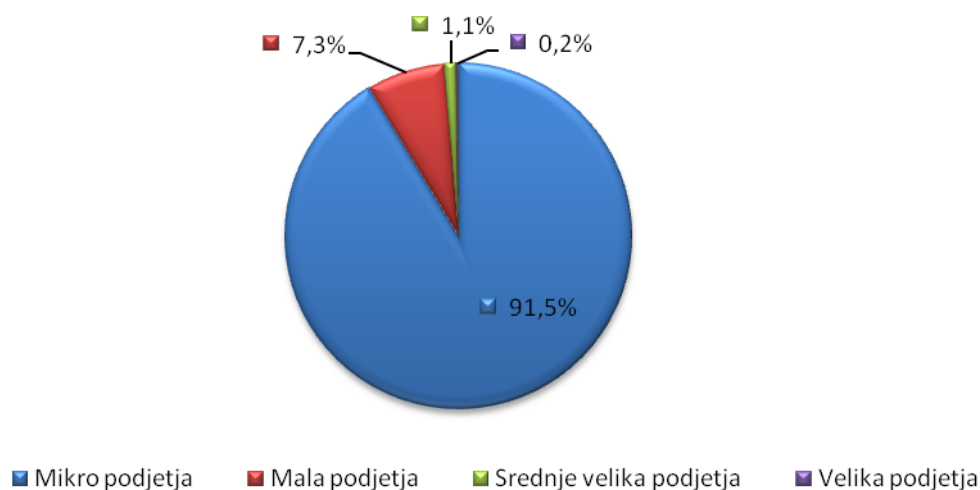
Srednja družba je družba, ki ni mikro in ne majhna družba, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35.000.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 17.500.000 EUR.

Družbe se v skladu z merili iz prejšnjih odstavkov razvrščajo ali preraščejo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. Določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, se uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače.

Iz slike na naslednji strani je grafično razvidna razvrstitev podjetij po velikosti.

Slika 1: Razvrstitev podjetij glede velikosti v evropskem gospodarstvu



Vir: Eurostat, SSP, razčlenitev glavnih kazalnikov glede na velikost podjetja, nefinančni sektorji gospodarstva, 2003, EU 25.

## 1.2 Pomen malih in srednjih podjetij

Ko je bilo zakonsko dovoljeno ustanavljanje podjetij z zasebnim kapitalom in z začetkom privatizacije velikih podjetij v lasti države, se je struktura gospodarstva začela močno spreminjati. Iz tipične socialistične strukture gospodarstva je nastala tržna struktura (Vahčič 2000, str. 16). Za gospodarski razvoj so mala in srednja podjetja zelo velikega pomena. Zaradi ustvarjanja novih idej, inovacij in delovnih mest predstavljajo najbolj dinamičen del gospodarstva. Mala in srednja podjetja so veliko bolj prilagodljiva v spreminjajočem se okolju kot velika podjetja. Ker je odstotek malih in srednjih podjetij veliko večji, je tudi prispevek k ekonomskemu razvoju toliko pomembnejši. Tabela 1 kaže rast števila MSP v Sloveniji.

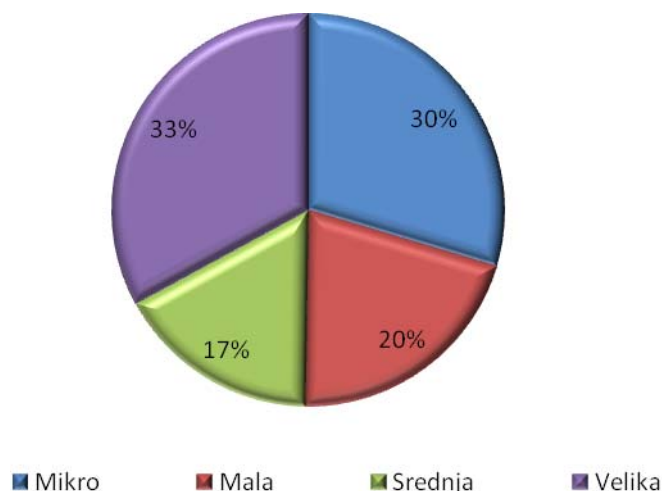
Tabela 1: Število podjetij v Sloveniji, 2003 – 2006

Leto	Število	Mala podjetja	%	Srednja podjetja	%	Velika podjetja	%
2003	35.598	34.119	95,85	1.163	3,27	312	0,88
2004	36.813	35.362	96,06	1.146	3,11	305	0,83
2005	38.330	36.879	96,21	1.148	3,00	303	0,79
2006	39.998	38.501	96,26	1.214	3,04	283	0,70

Vir: Statistični letopis RS, 2005 – 2008.

Tudi Evropska unija se zaveda velikega pomena malih in srednjih podjetij in zato močno spodbuja podjetniški sektor in konkurenčnost teh podjetij. Kot rezultat Lizbonske strategije leta 2000 je za takšne programe v Evropski uniji za obdobje 2007-2013 na voljo 3,6 milijarde evrov. V Evropski uniji je namreč 23 milijonov malih in srednjih podjetij, kar skupno predstavlja 75 milijonov delovnih mest in 99 odstotkov vseh podjetij, kar je prikazano tudi na sliki na naslednji strani.

Slika 2: Število zaposlenih glede na velikost podjetij



Vir: Eurostat, SSP, razčlenitev števila oseb, ki so zaposlene v podjetju določene velikosti, nefinančni sektorji gospodarstva, EU-25, 2003

Nova strategija je osredotočena na načelo "najprej razmišljaj v malem", njen namen pa je ustvariti poslovno okolje, v katerem bi mala in srednje velika podjetja lažje delovala, zmanjšala upravne stroške, poenostavila in pospešila postopke, ki jih morajo prestati, izboljšala njihov dostop do trgov in jim olajšala pot do večje konkurenčnosti.

Veliko težav, s katerimi se spopadajo MSP, je posledica zakonov, pravil in praks na nacionalni in regionalni ravni. Zato Evropska komisija spodbuja organe oblasti po vsej EU, da določijo in uvedejo učinkovite pobude za izboljšanje okvira, v katerem poslujejo MSP. To vključuje vprašanja, kot so zmanjšanje birokracije pri ustanavljanju podjetja, dostop do financiranja in izboljšanje komunikacije z malimi podjetji pri oblikovanju politik, ki jih zadevajo. Evropska komisija si prizadeva olajšati izmenjavo dobrih praks s tem, ko dovoljuje nacionalnim in regionalnim organom oblasti meriti napredek in se učiti drug od drugega.

Dostop do ustreznih finančnih sredstev je druga največja težava, s katero se soočajo mala in srednja podjetja EU. Vlagatelji in banke se pogosto bojijo financiranja novoustanovljenih MSP zaradi tveganj, ki so s tem povezana. In ker podjetniki včasih slabo poznajo skrbi vlagateljev ali bank, to še oteži iskanje finančne podpore, ki jo potrebujejo. Evropska komisija izvaja številne programe, ki so oblikovani posebej za to, da bi izboljšali finančno okolje za evropske MSP.

Ker finančni trgi pri zagotavljanju finančnih sredstev, ki jih MSP potrebujejo, niso bili uspešni, je Evropska komisija razvila in financirala finančne instrumente, kot so jamstva, ki MSP omogočajo, da si lažje pridobijo posojila od bank. Komisija prav tako podpira naložbe



tveganega kapitala v MSP. Finančna sredstva dodeljujejo finančne institucije, na primer banke.

Med letoma 1998 in 2006 je bilo zagotovljenih nad 744 milijonov EUR, ki jih je koristilo več kot 360.000 MSP. S programom Komisije za konkurenčnost in inovativnost za obdobje 2007–2013 je bila za to namenjena še 1 milijarda EUR. To naj bi finančnim institucijam omogočilo, da bodo približno 475.000 malim in srednjim podjetjem v Evropi zagotovile približno 30 milijard EUR novih financ – ker vsak evro, ki se porabi iz proračuna EU, zasebnim vlagateljem omogoči, da zagotovijo 6 EUR tveganega kapitala, ali da banke zagotovijo 50 EUR danih posojil (Evropska komisija – MSP na prvem mestu, 2008).

### **1.3 KRIZA**

V ekonomiji se pojem kriza uporablja v situacijah, v katerih je obstoj in preživetje podjetja ogroženo (Binz & Hess, 1991, str. 24). Iz pravnega vidika se beseda kriza uporablja samo v primeru plačilne nesposobnosti in/ali prezadolženosti. Forstinger (1999, str. 22) zagovarja, da je kriza v podjetju nehoten in nenačrtovan in časovno omejen proces ali stanje, ki ogroža nadaljni obstoj podjetja ali ga celo onemogoči. Nasprotno Kropfberger (1986, str. 43) domneva, da je kriza v podjetju prisotna samo, ko se je razširila na celotno poslovanje podjetja in ne samo na posamezne dele ali panoge. Za krizno situacijo so značilne izredne razmere, ki zahtevajo učinkovite in hitre odločitve, kajti možnosti za popravke so majhne. V obdobju krize je celotni potek poslovanja hitrejši, dogodki nepričakovani in presenetljivi, ter omejena je razpoložljivost informacij, materialnih sredstev in resursov. Značilno je tudi nesodelovanje odgovornih za krizo, ki morda celo ovirajo postopke reševanja (Dubrovski, 2000, str. 3,4). V zahodni tradiciji se kriza obravnava kot nevarnost, ogroženost. V daljnovzhodni tradiciji pa se kriza vidi po eni strani kot nevarnost, po drugi strani pa kot priložnost, opcija (Feldbauer-Durstmüller & Stiegler 2007, str. 9).

Karakteristike krize so:

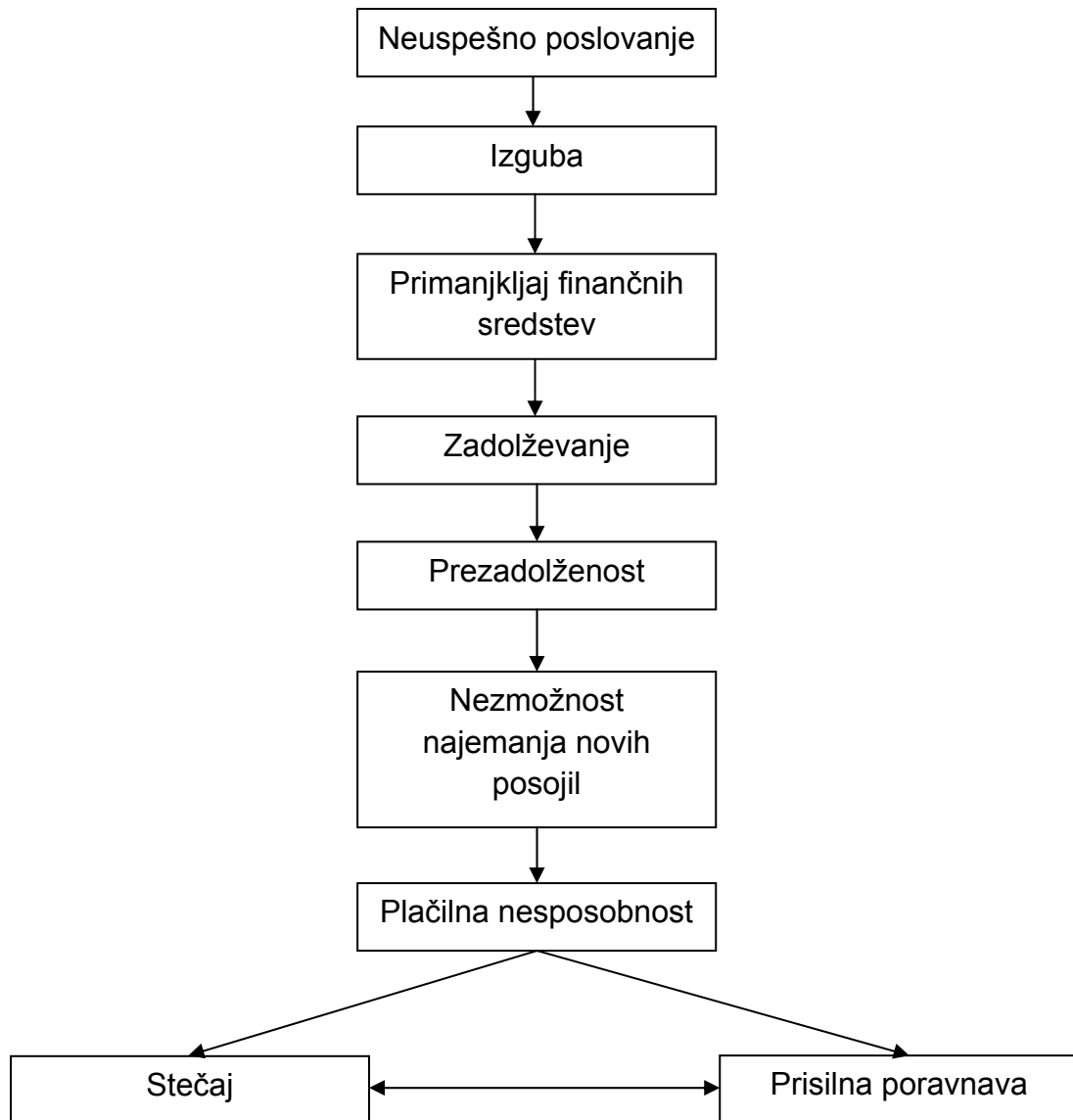
- ogrožanje obstoja socialnega sistema,
- omejeni čas za odločanje,
- nedoločen izid.

### **1.4 Vzroki krize**

Glavna vzroka za stečaj podjetja sta napake managementa in pomanjkanje lastnega kapitala. V Avstriji znaša delež lastnega kapitala v malih in srednjih podjetjih samo 13 do 16 % bilančne vsote. Običajno pa vzrok za krizo ni le eden. Tudi pomanjkljivosti v financiranju so pogosto krive za krizo. Upočasnitev gospodarske rasti, stalno rastoče zahteve upravljanja in okolja, slabe gospodarsko-politične odločitve in rastoči stroški predstavljajo dodatne vzroke za nastanek krize (Schmidt & Uhlenbruck, 2003, str. 1).

Zelo pogosto dogodki, ki vodijo do krize v podjetju, sledijo določenemu zaporedju. Na sliki 3 je prikazano tipično zaporedje dogodkov podjetja, ki se je znašlo v krizi.

Slika 3: Tipično zaporedje dogodkov podjetja v krizi



Vir: D. Dubrovski, 2000, str. 63.

Veliko avtorjev razdeli vzroke krize na notranje ter zunanje vzroke. Zunanji vzroki krize so (Dubrovski, 2000, str. 9):

- močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec povpraševanja ali cen, spremembe v vedenju potrošnikov, vse večje zahteve glede okoljevarstva,
- sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, prekinitve distribucijske in reprodukcijske verige, zahteve sindikatov,
- zmanjšanje potreb po določenih izdelkih, storitvah ali materialih, izdelava novih izdelkov, zamenjava tehnologij,
- zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, manjša stopnja rasti,

- cena virov financiranja, devizni tečajji, carinski ukrepi, porast davčnih obremenitev, sporazum med delodajalci in delodajalci, zapletenost in dolgotrajnost postopkov,
- sporazumi in nesporazumi med državami, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe,
- vpliv višje sile na podjetje, odškodninski zahtevki,
- izsiljevanja, ugrabitve, sabotaze, spletkarstvo z izdelki, terorizem.

Notranji vzroki krize so (Dubrovski, 2000, str. 10-11):

- neustrezna usposobljenost posloводства, napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, nemotiviranost, počasne reakcije, napačno načrtovanje, nepreglednost poslovanja ter neprepoznavanje signalov iz okolja,
- preveliko hierarhije, birokratsko vodenje, strukturne pomanjkljivosti, neprimerna organizacijska oblika glede na potrebe podjetja,
- težave na področju managementa sodelavcev kot neprimerno kadrovanje in izbira nestrokovnih oseb, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, negativna kadrovska selekcija, preveliko število oseb s posebnim statusom, premalo izobraževanja, zavirajoča kultura podjetja, zastarele metode vodenja, pomanjkanje strategije kadrovanja, neprimerno nagrajevanje,
- nekonkurenčen tržni položaj, zastarelost izdelkov in storitev, nizka dodana vrednost, pomanjkanje marketinškega raziskovanja, napačno oblikovanje marketinškega spleta, nepreglednost in nezanesljivost formiranja prodajnih cen, slaba prisotnost na trgu, predragi nabavni viri,
- predraga proizvodnja: prenizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje inovativnosti in razvoja, odsotnost obvladovanja kakovosti izdelkov in procesov, neprimerna struktura stroškov, investicije brez predhodne analize,
- neučinkovita finančna funkcija: neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor, likvidnostnega položaja, premajhno notranje financiranje, slab opozorilni sistem, neprimeren obračunski sistem, neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja, negospodarno ravnanje z inštrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalnikov poslovanja, nerazvit kontroling,
- neučinkovit informacijski sistem, pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve in za načrtovanje, neusklajenost računalniške in programske opreme.

Dubrovski (2000, str. 9) poudarja pomen nastanka kriz zaradi slabega managementa. Ker pa management ne prizna rad lastnih napak, je za analizo vzrokov zelo pomembna objektivnost.

## **1.5 SANACIJA PODJETJA**

Beseda sanacija izvira iz latinščine in pomeni zdravljenje. Cilj sanacije je ozdravljenje podjetja. O sanaciji govorimo predvsem takrat, ko so za rešitev ogroženega podjetja potrebni izredni ukrepi. Ukrepi za sanacijo se lahko razdelijo na finančne kot tudi na poslovno-gospodarske ukrepe na področju organizacije, prodaje, poslovanja in podobno (Feldbauer-Durstmüller & Stiegler, 1994, str. 237).

### **1.5.1 Predpogoji sanacije**

Pri ocenjevanju možnosti sanacije je potrebno najprej odgovoriti na vprašanje, ali se v nesolventnem podjetju z sanacijskimi ukrepi lahko zopet zagotovi likvidnost. Poleg tega mora podjetje iz poslovnega vidika imeti potencial za bodočo uspešnost, da bi bila trajna sanacija podjetja smiselna (Feldbauer-Durstmüller & Stiegler, 1994, str. 238).

Za pomen sanacije so značilne karakteristika in strokovnost, kot tudi subjektivna naklonjenost k riziku vseh v sanacijo vključenih skupin (Feldbauer-Durstmüller & Stiegler, 1994, str. 239).

### **1.5.2 Krizni manager**

Podjetje, ki je zašlo v hudo krizo, ponavadi za izhod potrebuje učinkovitega kriznega managerja. Toda pravih kriznih managerjev, ki bi bili specializirani za sanacijo podjetij in se podajali od žarišča do žarišča, v Sloveniji ni veliko.

Krizni manager je strokovnjak, ki s svojim znanjem in tehnikami poslovanja deluje v podjetju in ga na koncu tudi reši in postavi na višjo poslovno raven. Nujna je odločnost, neomahljivost, natančnost in hitrost odločanja kriznega managerja, ki se loti reševanja podjetja. Za krizne managerje je značilno, da se tega niso naučili na nekaterih univerzah, ampak so se tega dela naučili sproti. Feldbauer & Durstmüller (1994, str. 240) opisujeta, da managerji sami kmalu spoznajo, če so pravi za to delo. Izžarevati mora moč preobrata v podjetju. Pravi krizni manager mora opravljati sledeče funkcije (Feldbauer & Durstmüller, 1994, str. 239):

- pokazati mora svojo odločnost za sanacijo tudi navzven,
- izdelava enostavnega in uresničljivega načrta sanacije,
- osebni kontakt s svojimi neposrednimi sodelovci, da jim razloži svoje predstave in strategije za reševanje krize,
- dosegljiv mora biti za vse sodelavce,
- izvesti mora simbolična dejanja (varčnost, nizka plača, odpovedati se službenem avtomobilu),
- predložiti mora jasne in natančne ukrepe za reševanje krize, ki vsebujejo (vrednostno) izražene cilje.

## 1.6 ZAKONSKA PODLAGA INSOLVENČNIH POSTOPKOV

Poznavanje prava insolvenčnih postopkov je predpogoj za razumevanje postopka prisilne poravnave in stečaja. V Sloveniji sta prisilna poravnava in stečaj urejena z Zakonom o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Uradni list RS, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009). ZFPPIPP je začel veljati s 15.01.2008, s 1. 10. 2008 pa se je začela uporabljati večina odločb.

ZFPPIPP pa je nadomestil zakona:

- ZPPSL (Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/1993),
- ZFPPOd (Zakon o finančnem poslovanju (Uradni list RS, št. 54/99).

Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) ureja tri področja, namreč finančno poslovanje pravnih oseb, postopke zaradi insolventnosti nad pravnimi in fizičnimi osebami (to so postopek prisilne poravnave in stečajni postopki pravne osebe, osebni stečaj in stečaj zapuščine) ter postopke prisilnega prenehanja pravnih oseb (to sta izbris iz sodnega registra brez likvidacije in prisilna likvidacija).

S pričetkom veljavnosti ZFPPIPP sta se uvedla dva nova pravna instituta, ki jih do takrat v slovenskem pravu še ni bilo; namreč postopek osebnega stečaja in stečaja zapuščine. Pravila o postopku osebnega stečaja veljajo za stečaj vsake fizične osebe, tako za podjetnika kot tudi za zasebnika in potrošnika. Postopek osebnega stečaja bo v skladu z zakonom lahko predlagal tako sam prezadolžen dolжник kot tudi upniki. Stečajnega dolžnika pri vseh poslih, ki so potrebni za izvedbo postopkov osebnega stečaja, zastopa upravitelj. Osebni stečaj praviloma prijavijo osebe, ki imajo več dolgov in upnikov. To posledično pomeni tudi večje število zahtevkov za izvršbo. Z uvedbo osebnega stečaja pa se je razbremenil tudi izvršbeni oddelek, ker se bodo vsi dolгови združili v en sam postopek stečaja.

Dodatni razlogi za uvedbo novega zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju so bili prilagoditev ureditev potrebam razvitega tržnega gospodarstva in posodobitev ureditve postopkov zaradi insolventnosti.

ZFPPIPP odpravlja tudi pomembne pomanjkljivosti in slabosti ureditve v ZPPSL. Po starem zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji je bila vložitev za začetek prisilne poravnave ovira za vodenje stečajnega postopka, kajti postopek prisilne poravnave je imel prednost pred stečajnim postopkom.

Novi zakon odpravlja tudi možnost razvrstitev terjatev upnikov v razrede. S tem je dolжник imel možnost, da plačilne pogoje prilagodi posameznemu upniku in s bi s tem prisilna poravnava postala sprejemljiva za večino upnikov. Možnost razvrstitve so dolžniki pogosto zlorabljali in upnike prikrito obravnavali neenakopravno (Plavšek, 2008, str. 124).

## 2 STRATEGIJA SANACIJE PODJETJA

### 2.1 Prisilna poravnava v Avstriji

Pri prisilni poravnavi v Avstriji dolžnik sklene z upniki sporazum, v katerem upniki priznajo dolžniku različne možnosti za poravnavo dolgov. Poravnava je možna v obliki zmanjšanja dolgov kot tudi v odlogu obveznosti. Bistvo sodne poravnave pa je dejstvo, da mora dolžnik poplačati najmanj 40 % dolgov v roku dveh let. Šele ko je izpolnjen ta pogoj, se dolžniku preostali dolgovi odpustijo. Za potrditev sodne poravnave je potrebno soglasje vseh upnikov. Poleg tega mora soglasje potrditi še sodišče (Feuchtinger & Lesigang, 2003, str. 96). V primerjavi sodenske z izvensodensko poravnavo se pri le-tej upniki lahko poplačajo na različne načine. Poleg tega pri izvensodenski poravnavi ne obstajajo minimalne poravnalne kvote. Privolitev poravnave pa tudi v tem primeru zahteva soglasje vseh upnikov (Feuchtinger & Lesigang, 2003, str. 96).

### 2.2 Prisilna poravnava

Za postopek prisilne poravnave je značilno, da se začne po nastopu insolventnosti dolžnika in je poskus sanacije podjetja. V tej fazi so v podjetju že prisotni razlogi za začetek stečajnega postopka: plačilna nesposobnost oziroma prezadolženost. **Plačilno nesposoben** (insolventen) je dolžnik, ki dalj časa ni sposoben izpolnjevati svojih zapadlih obveznosti. Praviloma se šteje, da gre za plačilno nesposobnost, ko je dolžnik prenehal s plačili zapadlih obveznosti. V tem primeru dolžnik ne razpolaga s sredstvi, s katerimi bi lahko poravnal svoje obveznosti. Tako stanje mora trajati dalj časa, sicer obstaja le plačilni zastoj. **Prezadolženost** v prvi vrsti pomeni, da dolžnik nima dovolj premoženja za pokrivanje obveznosti in je ugotovljena na dva načina (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 18-19):

- kot prvo se ugotavlja, ali vrednost premoženja v primeru likvidacije zadošča za pokrivanje obstoječih obveznosti (računska prezadolženost),
- nato se presoja, ali bo pridobitna sposobnost v določenem času zopet vzpostavljena. Če ponovna vzpostavitev solventnosti ni možna, gre za prezadolženost. Bistvo prezadolženosti je v tem, da obveznosti presegajo premoženje dolžnika.

Glavni cilj prisilne poravnave je odprava prezadolženosti oziroma insolventnosti dolžnika in naj prepreči likvidacijo plačilno nesposobnega podjetja. Postopek prisilne poravnave se šteje med insolventne postopke, ki pa se delijo na dve skupini, na likvidacijske in na reorganizacijske (sanacijske) postopke (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39).

Med likvidacijske postopke se štejeta postopek prisilne likvidacije in stečajni postopek. Likvidacija je zadnje obdobje v zgodovini podjetja. Posledice likvidacijskih postopkov so (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39):

- likvidacije celotnega dolžnikovega premoženja,
- sočasno in sorazmerno poplačilo upnikov,

- izbris družbe iz sodnega registra.

Prisilna poravnava spada med reorganizacijske ali sanacijske postopke. V procesu sanacije ima dolžnik možnosti, da se v določenem obdobju reši likvidnostnih težav in odpravi vzroke plačilne nesposobnosti. Tudi razmerja z upniki in svoje posle mora preoblikovati tako, da bo po zaključenem postopku lahko redno poravnal svoje obveznosti. Samo če dolžniku uspe odpraviti omenjene težave, so odpravljeni tudi pogoji za začetek stečajnega postopka. Organi dolžnika (poslovodstvo, nadzorni svet in skupščina) v postopku prisilne poravnave obdržijo svoje funkcije. Pri stečajnem postopku pa organi izgubijo pristojnosti (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39).

Samo dolžnik lahko predlga postopek prisilne poravnave. Pri prisilni poravnavi se upniki delno odpovejo terjatvam. Upajo, da bodo s prisilno poravnavo dosegli višjo kvoto kot v primeru stečaja z likvidacijo premoženja. Dolžnik se za postopek prisilne poravnave odloči takrat, ko je prepričan, da bo s sanacijskim postopkom izboljšal dolgoročno ekonomsko in finančno stanje in lahko uspešno nadaljeval poslovanje. Med postopkom pa mu zmanjšanje ali odlog obveznosti do upnikov kratkoročno izboljša likvidnost in finančno stanje (Feuchtinger & Lesigang, 2003, str. 78).

## **2.3 Organi v postopku prisilne poravnave**

### **2.3.1 Poravalni senat**

Prisilno poravnavo vodi senat treh sodnikov okrožnega sodišča, od katerih je eden predsednik senata. Krajevna pristojnost je določena glede na sedež pravne osebe. Če je sodišče, na katero je naslovljen predlog, nepristojno, predlog zavrže. Sodišče se ukvarja predvsem s procesnimi predpostavkami (ali ima predlog vse obvezne sestavine, priložene predpisane listine) ter ob tem izda sklep o začetku poravnave oziroma s sklepom zavrže tak predlog. Poravalni senat praviloma določi upravitelja sodne poravnave, če tega ne bi določil, opravlja njegove naloge predsednik poravnalnega senata (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 50). Senat tudi imenuje upniški odbor, odloča o nagradi in povračilu stroškov za delo upravitelju prisilne poravnave, daje navodila upravitelju, predvsem pa vodi sam postopek (Plavšak, 1997, str. 59, 65).

Z uvedbo ZFPPIPP je sodnik posameznik prevzel nalogo poravnalnega senata. Naloge so ostale podobne nalogam poravnalnega senata v ZPPSL, ki so opisane pod točko 5.3.1 (imenovanje upravitelja prisilne poravnave, upniški odbor, itd).

### 2.3.2 Upravitelj prisilne poravnave

Če poravnalni senat ne določi upravitelja, opravlja njegove naloge predsednik senata, kar pa bo glede na preobremenjenost sodišč izjema. Predsednik senata lahko opravlja naloge upravitelja le, če ima zato opravljen predpisani državni izpit. Zakon tudi določa, da mora imeti upravitelj strokovno izobrazbo VII. stopnje pravne, ekonomske ali druge ustrezne smeri in mora biti poslovno sposobna fizična oseba (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 51).

Upravitelj mora biti ne le osebno, temveč tudi pravno in gospodarsko od dolžnika in upnikov neodvisna oseba. Zato ne more biti upravitelj oseba (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 52):

- ki je upnik dolžnika;
- ki je bila pri dolžniku zaposlena v zadnjih dveh letih pred začetkom postopka prisilne poravnave oziroma je v tem času opravljalja funkcijo člana uprave ali nadzornega sveta;
- če obstajajo druge okoliščine, ki zbuja dvom v njeno nepristranost;

V primeru prisilne poravnave funkcije organov upravljanja dolžnika ne prenehajo. Tudi pooblastila oseb, ki dolžnika zastopajo in vodijo poslovanje (člani uprave, direktorji, poslovodje, ipd.), imajo še veljavnost. S tem za upravitelja prisilne poravnave odpade naloga zastopanja dolžnika ali vodenje poslov.

Naloge upravitelja prisilne poravnave so predvsem (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 53-56):

- preizkusiti stanje premoženja in poslovanje dolžnika: preizkus je namenjen ugotavljanju, ali je dolžnik resnično dlje časa plačilno nesposoben oziroma prezadolžen in ali lahko tudi brez finančne sanacije poplača svoje obveznosti. Upravitelj mora ugotoviti tudi, ali bo dolžnik kljub finančne sanacije sploh sposoben poravnati svoje obveznosti ali ne. Če ugotovi katero od navedenih okoliščin, mora vložiti predlog za ustavitev postopka,
- preizkusiti seznam upnikov in seznam dolžnikovih dolžnikov: obsega bližnjo opredelitev upnikov in dolžnikov po imenih, njihove zastopnike ali pooblaščenca ter vrednost terjatev oziroma obveznosti,
- preizkusiti prijavljene terjatve: upravitelj posredno nadzoruje dolžnikove izjave o terjatvah, saj lahko poleg dolžnika in upnikov tudi sam ugovarja zoper obstoja in višine terjatev,
- ugovorjanje zoper neutemeljeno prijavljene terjatve, če je utemeljenost dvomljiva,
- nadzorna naloga, če ravna dolžnik v nasprotju z 31. členom ZPPSL,
- opravljati druge dolžnosti določene s tem zakonom.

Upravitelj prisilne poravnave ima pravico do primerne nagrade in do povračila vseh stroškov. O višini nagrade in povrnitvi stroškov odloča poravnalni senat. Merila za višino nagrade sta tudi obseg in zahtevnost dela upravitelja. Upravitelj prisilne poravnave je odgovoren tudi za morebitno nastalo škodo vsakemu udeležencu v postopku prisilne poravnave, ki je posledica



malomarnosti ali jo povzroči namenoma. Upravitelj je odškodninsko odgovoren v primeru protipravnega ravnanja, ki je v nasprotju z njegovimi obveznostmi, določenimi z zakonom (Plavšak, 1997, str. 66). Odgovoren pa ni za škodo iz dejanja, ki je bilo odobreno od predsednika senata ali je ravnal po navodilih predsednika poravnalnega senata (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 58).

ZFPPIPP navaja tudi novosti za pridobitev dovoljenja za upravljanje funkcije upravitelja prisilne poravnave. Tako zakon predpisuje obvezno sklenitev zavarovanja za kritje odškodninske odgovornosti z najnižjo letno zavarovalno vsoto 150.000 EUR. Znesek odškodninske odgovornosti pa je z zakonom omejen do višine petkratnega zneska nagrade v posameznem postopku, toda ne manj kot 5.000 EUR. Omejitev odpade v primeru povzročene škode zaradi namere ali hude malomarnosti.

### **2.3.3 Upniški odbor**

Upniški odbor je imenovan od poravnalnega senata in je sestavljen iz upnikov, ki so prijavi terjatve in imajo do dolžnika najvišje terjatve, ker imajo ti upniki tudi največ zanimanja za pravilno odvijanje postopka. Vendar lahko upniki z glasovalno pravico izvolijo v upniški odbor tudi druge člane, kot jih je imenoval senat. Glavna funkcija upniškega odbora je zavarovanje in uveljavljanje koristi upnikov v postopku prisilne poravnave. Število članov upniškega odbora je liho, in sicer najmanj pet. Upniški odbor je tudi pomožni organ upravitelja s funkcijo podpiranja in nadziranja upravitelja prisilne poravnave. V upniškem odboru je vedno tudi predstavnik sveta delavcev, ki zastopa interese delavcev (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 59 – 63).

Upniški odbor ima pravico do (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 63):

- pregleda poslovanja in finančnega stanja dolžnika ter zahtevati podatke, ki so pomembni za oblikovanje finančne reorganizacije (sanacije),
- sodelovanja pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije (sanacije),
- predlaganja postavitve ali odstavitve upravitelja,
- predlaganja in izražanja mnenja ter opravljanja drugih dejanj, ki so pomembna za zaščito upnikov v postopku.

Funkcija upniškega odbora preneha z dnem, ko je prisilna poravnave potrjena. V praksi pa se sodelovanje z upniki tudi po zaključenem postopku prisilne poravnave ne preneha in dolžniku še naprej pomagajo pri sanaciji podjetja (Plavšek, 1997, str. 71). Z novelo zakona se vloga in naloga upniškega odbora ni bistveno spremenila. ZFPPIPP za razliko od starega zakona ne predvideva več predstavnika delavcev v upniškem odboru.

## **2.4 Postopek prisilne poravnave**

Pogoj za uvedbo postopka prisilne poravnave je, da dolžnik vloži predlog za začetek postopka prisilne poravnave. Predlog je lahko podan le v pisni obliki in ga lahko vloži samo dolžnik. Predlog pomeni željo dolžnika, da pride do sanacije njegovega premoženja. Uvedba postopka prisilne poravnave ima pomembne posledice za dolžnika, saj s takim predlogom želi preprečiti stečajni postopek (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 65-66).

V zakonu so določene tudi obvezne vsebine predloga za začetek prisilne poravnave. Ta mora obsegati navdedbo sodišča, firmo, sedež dolžnika, matično številko dolžnika in šifro dejavnosti dolžnika, dejstva iz katerih izhaja, da so podani pogoji za začetek postopka, predlog, da sodišče postopek začne in podpis predlagatelja (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 67). Predlogu mora dolžnik priložiti še seznam upnikov, dolžnikovih dolžnikov, ločitvene in izločitvene upnike ter navdedbo pravnih temeljev in višine dospelih in nedospelih terjatev oziroma dolgov (Plavšak, 1997, str. 74).

V primeru nepopolnega predloga se zahtevajo dopolnitve z rokom, ki ne sme biti krajši od 8 dni. V času med vložitvijo predloga in dokler ni določen začetek postopka, dolžnik opravlja le tekoče posle. Tudi odtujitev ali obremenitev premoženja, dajanje poroštva ali avalov je dolžniku prepovedana (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 71-72, 75).

### **2.4.1 Začetek postopka prisilne poravnave**

Postopek prisilne poravnave se začne z dnem, ko poravnalni senat ne najde razlogov za zavrnjenje predloga in sprejme sklep o začetku postopka. Pritožba zoper začetka postopka se lahko vloži v roku osmih dneh po razglasu na oglasni deski. Poravnalni senat zahteva od predlagatelja postopka tudi položitev predujma za stroške postopka. Sklep o začetku postopka mora vsebovati tudi ukrepe, ki varujejo upnike pred zmanjšanjem dolžnikovega premoženja in obrazloženi morajo biti tudi pogoji (insolventnost ali prezadolženost) za začetek postopka prisilne poravnave (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 75). Upniki so o začetku postopka prisilne poravnave obveščeni z oklicem, ki mora vsebovati ime sodišča, pred katerim teče postopek, in seznam upnikov.

### **2.4.2 Pravne posledice postopka prisilne poravnave**

Od začetka postopka prisilne poravnave proti dolžniku ni mogoče dovoliti izvršbe v poplačilo niti izvršbe v zavarovanje. Izvršbe, ki že tečejo, se prekinejo. Nedospete terjatve, denarne ali nederarne, se z dnem začetka postopka poravnave štejejo za dospele. Vse terjatve, ki jih dolžnik lahko pobota z nasprotnimi terjatvami, se na dan začetka postopka štejejo za pobotane. Nezapadle denarne terjatve, ki se ne obrestujejo, se zmanjšajo (diskontirajo) za stopnjo rasti drobnoprodajnih cen za obdobje med začetkom postopka prisilne poravnave do

dneva zapadlosti terjatve. Če do začetka postopka prisilne poravnave še nobena stranka ni v celoti izpolnila svoje obveznosti iz obojestransko odplačne pogodbe, dolžnik pri poravnalnem senatu lahko zaprosi za dovoljenje za odstop od pogodbe (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 94–100).

Tudi sam postopek prisilne poravnave se je po novem zakonu ZFPPIPP spremenil. Tako se postopek po novem deli na **predhodni** in na **glavni** postopek prisilne poravnave. Po starem zakonu je moral dolžnik v roku treh mesecev od dneva vložitve predloga za začetek postopka priložiti načrt finančne reorganizacije. Po novem mora dolžnik v predhodnem postopku načrt predložiti že takoj ob vložitvi predloga za začetek postopka prisilne poravnave. Obstajati mora tudi najmanj 50 % verjetnost, da bo uresničitev načrta reorganizacije dolžnika zagotovila tako kratkoročno kot tudi dolgoročno plačilno sposobnost in da bo potrditev prisilne poravnave za upnike predstavljala boljše pogoje za poplačilo terjatev kot v primeru stečajnega postopka. Zelo pomembna novost ZFPPIPP je tudi preprečitev zlorabe postopka prisilne poravnave. Tako po začetku stečajnega postopka ni več dovoljeno vložiti zahtevo o prisilni poravnavi. Poročilo o finančnem položaju dolžnika mora vsebovati računovodske izkaze (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarnega toka), seznam navadnih, podrejenih in zavarovanih terjatev do dolžnika in znesek mesečnih stroškov poslovanja v zadnjem letu (Plavšak, 2008, str. 128-129).

Z objavo sklepa o začetku prisilne poravnave se začne glavni postopek prisilne poravnave. Upniki imajo po objavi en mesec časa za prijavo svojih terjatev. Glasovanje upnikov o sprejetju prisilne poravnave predstavlja glavni del postopka. Ker pa imajo glasovalno pravico samo upniki, katerih terjatve so bile priznane, se najprej opravi preizkus terjatev. Seznam upnikov je objavljen na spletnih straneh Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) (Plavšak, 2008, str. 146). Prisilna poravnava se sprejme, če zanjo glasuje skupni (ponderiran) znesek 60 % ali več priznanih terjatev. Navadne terjatve se pomnožijo s ponderjem 1, podrejena terjatev z 0,25, zavarovana terjatev pa s 3 (Plavšak, 2008, str. 146, 158).

### **2.4.3 Izpolnitev obveznosti iz prisilne poravnave**

Dolžnik je lahko predlagal v načrtu finančne reorganizacije sledeče pogoje (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 118):

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

Sklep o potrditvi poravnave ima za upnike izvršilno moč. Dolžnik mora svoje obveznosti v sprejetem roku izpolniti, v nasprotnem primeru lahko upnik predlaga izvršbo zoper dolžnika.

Terjatve upnikov se štejejo za popolnoma poplačane, če so plačani zneski, ugotovljeni v potrjeni prisilni poravnavi.

#### **2.4.4 Financiranje sodne poravnave**

Da se poravnava dejansko lahko izpelje in da je uspešna, mora dolžnik poskrbeti za financiranje prijavljenih terjatev (najmanj 40 % v roku dveh let). Poravnava se lahko financira na različne načine. Najpogostejši načini so odprodaja deležev, najem novih kreditov pri hišni banki (pogosto nastane problem nezadostnega zavarovanja kredita), cesija (odstop terjatev), zastavitev zalog ali vrednostih papirjev. Če obstajajo med dolžnikom in določenim upnikom gospodarsko zelo odvisni in tesni poslovni stiki, je tudi financiranje s kreditom dobavitelja ena možnost (Forstinger, 1999, str. 104f).

#### **2.4.5 Financiranje prisilne poravnave**

Zbiranje sredstev za financiranje določene kvote pri prisilini poravnavi, ki jih mora dolžnik zagotoviti v določeni dobi, je lahko velik izziv. Poplačilo kvote je možno s samofinanciranjem (denarni tok). Posebej ko ukrepi sanacije pozitivno vplivajo na učinke nadaljnega poslovanja, je možno financiranje tudi s posojili družbenikov. Financiranje se lahko zagotovi tudi z novo najetimi posojili pri bankah, toda dostikrat tudi pri prisilni poravnavi ni zadostnega zavarovanja za kredite, ki pa se pogosto rešijo s cesijo (Feldbauer-Durstmüller & Stiegler, 1994, str. 269). Zahtevana poplačila se lahko zagotovijo tudi s tujim financiranjem, ker se tekoče generiran denarni tok uporabi za financiranje sproženega procesa sanacije (Forstinger, 1999, str. 126).

### **2.5 Stečaj**

O stečaju govorimo, ko so za stečaj dani razlogi kot (Hess & Fechner, 1991, str.5):

- prezadolženost, ki v tem primeru pomeni, da ni dana samo računska prezadolženost (premoženje < dolgovi), temveč da je ob nadaljevanju poslovanja tudi verjetnost plačilne nesposobnosti zelo visoka, ali
- plačilna nesposobnost (plačilna nesposobnost pomeni predvidoma trajajočo, popolno neizpolnitev obstoječih obveznosti).

Splošno velja stečaj kot pravno urejen postopek, katerega primarni cilj je vnovčitev celotnega premoženja in nato izkupiček enakomerno razdeliti med upnike (Feuchtinger & Lesigang, 2003, str. 25). Pred stečajem se mora predlagati stečajni postopek. Predpogoji za vložitev stečajnega predloga so (Fink, 2006, str. 14ff):

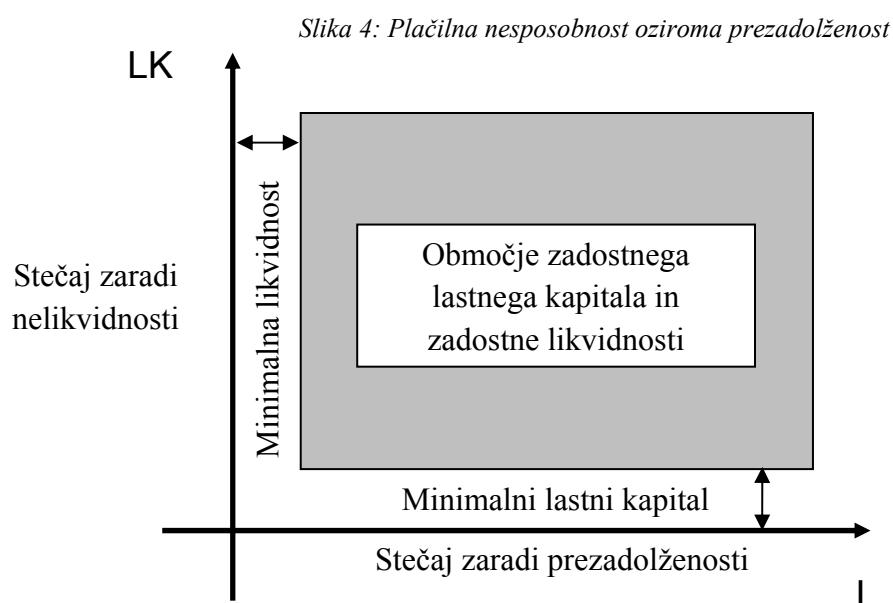
- plačilna nesposobnost (nečasna nelikvidnost, se domneva pri ustavitvi plačil),
- predlog o stečajnem postopku (predlagatelj je lahko dolžnik kot tudi upnik),

- premoženje, ki krije stroške stečajnega postopka.

Premoženje, potrebno da se stečajni postopek sploh začne, se tudi pri vrednotenju celotnega premoženja prišteje. Med stroške, ki jih mora premoženje nujno pokriti, se štejejo tudi stroški stečajnega upravitelja. Stečajni postopek se ne izvede, če dolžnikovo premoženje ne zadošča niti za stroške stečajnega postopka ali če je neznatne vrednosti.

V literaturi sta navedena predvsem 2 razloga za stečaj, namreč

- plačilna nesposobnost (nesolventni stečaj) in
- prezadolženost (samo pri kapitalstkih družbah).



*Vir: J. Schwarzecker & F. Spandl, 1996, str. 93*

Iz slike je razvidno, da podjetje v primeru nedoseganja minimalne likvidnosti zaide v plačilno nesposobnost. Če izgube presegajo lastni kapital, je podjetje prezadolženo. Možne sta seveda tudi obe situaciji hkrati, da je podjetje tako plačilno nesposobno kot tudi prezadolženo. Za sanacijo podjetja je potrebno z uporabo finančno-gospodarskih ukrepov podjetje spraviti v položaj z zadostnim lastnim kapitalom in z zadostno likvidnostjo (Schwarzecker & Spandl, 1996, str. 93).

### 2.5.1 Financiranje med insolventnostjo (stečaj)

Če se podjetje nahaja v situaciji, ko je ogrožen obstoj podjetja – kot jo na primer predstavlja insolventnost – potem navedeni finančno-gospodarski ukrepi veljajo samo z znatnimi omejitvami. Čas za ukrepe kot tudi možnosti ukrepanja se v teku krize zmanjšuje. V takem položaju za nadaljno poslovanje lahko stečaj kot tudi prisilina poravnava predstavlja alternativno možnost sanacije. Tudi skrajšanje plačilnih rokov, odprodaja premoženja ali

odlog plačil obresti lahko predstavljajo primerne ukrepe sanacije. V taki fazi krize posebno vlogo zavzema posojilo družbenika (Forstinger, 1999, str. 36)

## **2.6 Možnosti finančne sanacije med insolventnostjo (stečaj)**

### **2.6.1 Posojilo družbenika**

Posojilo družbenika lahko nadomesti lastni kapital v podjetju, posebej ko v krizni situaciji družbenik podjetju zagotovi likvidna sredstva v obliki posojila. To posojilo v krizi predstavlja lastni kapital s posledico, da se posojilo v primeru stečaja ne vrne. V krizi plačane obresti za tako obliko posojila se v stečajnem postopku lahko zahtevajo nazaj. Sredstva, dana na razpolago za reorganizacijo podjetja, se ne štejejo kot nadomestilo lastnega kapitala. To pomeni da v primeru, ko je bilo posojilo družbenika dano samo kot ukrep reorganizacije, se ne šteje za lastni kapital (Binz & Hess, 1991, str. 141).

### **2.6.2 Cesija**

Pri cesiji se terjatve prenesejo na drugo osebo. Denimo, da je to v tem primeru banka, ki s prevzemom terjatev podjetju odobri kontokorentni kredit z določenim rokom vračila. Višina odobrenega zneska odvisi od finančnega načrta, ki ga izdelata stečajni upravitelj. Banka bo odobrila posojilo, če je zagotovljena nadaljna proizvodnja in če se končni izdelki lahko realizirajo (Forstinger, 1999, str. 121).

### **2.6.3 Novo ustanovljeno podjetje**

Ena od možnosti nadaljevanja poslovanja podjetja v stečaju je tudi ustanovitev novega podjetja. Novo ustanovljeno podjetje ima omejeno časovno dobo delovanja in je pravno samostojna družba, ki so jo ustanovili upniki ali druge interesne skupine. Namen novo ustanovljenega podjetja je nadaljevanje poslovnih aktivnosti insolventnega podjetja do sanacije ali do likvidacije starega podjetja (Forstinger, 1999, str. 122). Novo podjetje se ustanovi predvsem pri sanaciji večjih podjetij. Glavna vloga novo ustanovljenega podjetja je sanacija ali prevzem podjetja v krizi. Ta oblika sanacije je čedalje bolj razširjena po Evropi.

### **2.6.4 Izvensodni moratorij**

Glavni cilj moratorija je dogovor z upniki o odlogu plačil v času krize podjetja. Odlog plačil naj podjetju ustvari časovno prostost za reorganizacijo. Obravnavana oblika sanacije je predvsem ustrezna, če podjetje še ni prezadolženo, temveč le težave v plačevanju obveznosti ali plačilna nesposobnost. Možni vzrok za plačilno nesposobnost je pogosto napačno financiranje: na primer če so osnovna sredstva, ki so dolgoročnega značaja, financirana s

kratkoročnimi sredstvi. Upniki se bodo z odlogom plačil strinjali, če bo podjetje predlagalo koncept, iz katerega je razvidno pozitivno nadaljno poslovanje. V takem primeru lahko izključijo totalno izgubo vseh terjatev (Zotter, 1994, str. 328).

### **2.6.5 Izvensodna poravnava**

Namen izvensodne poravnave je predvsem z zmanjšanjem obveznosti in odlogom plačil rešiti v podjetju nastale težave plačevanja ali plačilne nesposobnosti ter prezadolženosti. Edini pogoj izvensodne poravnave je dejansko poplačilo z upniki dogovorjene kvote poplačila. Uresničen mora biti tudi od dolžnika izdelan plan sanacije. Bistveno vprašanje pri tej obliki sanacije je višina poplačila terjatev. Previsoke terjatve bi povzročile prezadolženost podjetja. Ovrednotenja premoženja je ravno v praksi zelo težavno, ker je vrednost sredstev lahko zelo relativna (Zotter, 1994, str. 329). Z izvensodno poravnavo se morajo strinjati vsi udeleženci. Le večina glasov upnikov ne zadošča za izvensodno poravnavo. Če dolžnik sklene izvensodno poravnavo z upniki, potem odpadejo vsi razlogi (verjetnost terjatve in nelikvidnost in/ali prezadolženost), ki so pogoj za začetek stečajnega posotopka (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 49).

### **2.6.6 Izvensodna likvidacija**

Izvensodna likvidacija naj služi k totalni razbremenitvi insolvenčnega podjetja od preostalih dolgov in k najboljši možni zadovolitvi upniških interesov. Dolžnik prepusti upnikom svoje celotno premoženje za poplačilo dolgov, upniki pa nato ne morejo več prijaviti nobenih zahtev. Izvensodna likvidacija se kot oblika sanacije uporabi predvsem takrat, ko je vnovčenje premoženja bolj smiselna kot pa nadaljno poslovanje podjetja v krizi. Upniki z likvidacijo pričakujejo večji izkupiček kot v primeru stačaja (Zotter, 1994, str. 329f).

### **2.6.7 Finančna sanacija**

Glavni cilj načrtovanih finančnih ukrepov za sanacijo je preprečiti možni stečaj podjetja. Vzrok za nastanek krize v podjetju je pogosto manjkajoča likvidnost. Manjše kot je stanje likvidnostnih sredstev, manjši je maneverski prostor za različne možnosti reševanja krize. Zaradi tega je ohranjanje zadostne likvidnosti ena glavnih nalog managementa (Grütter & Kähr, 1999, str. 196). Namen finančne sanacije je izboljšati kapitalno strukturo podjetja. Sanacija se deli v materialno in formalno (knjigovodsko) sanacijo. Materialna sanacija zahteva doplačilo družbenikov ali da se upniki delno odpovejo terjatvam. Formalna sanacija je lahko že zmanjšanje kapitala ali razpustitev rezervacij. V ospredju finančno-gospodarske sanacije sta dve nalogi (Forstinger, 1999, str. 52):

- vzpostavitev plačilne sposobnosti oziroma odstranitev že prisotne prezadolženosti v primeru insolventnosti,
- zagotovitev financiranja poslovnega in podjetniškega koncepta.

## **2.7 Sanacija z vidika lastnega kapitala**

Za premagovanje resne krize v podjetju – posebej pri problemu manjkajoče likvidnosti, se lahko uporabi tudi povečanje lastnega kapitala. Na ta način se sicer lahko hitro in učinkovito dodajo finančna sredstva, glavni vzroki krize pa so še vseeno prisotni. Dodatni lastni kapital je rešitev, ko za dolgoročne ukrepe ni dovolj časa. Likvidnost naj bi se s povečanjem kapitala dolgoročno izboljšala (Forstinger, 1999, str. 57). V naslednjih poglavjih je navedenih nekaj možnih oblik finančne sanacije.

### **2.7.1 Povečanje deležev**

Družbeniki podjetja kapitalske oblike d.o.o. so lahko v družbeni pogodbi ali naknadno z privolitvijo vseh družbenikov zavezani do določene ali nedoločene vsote doplačila, tudi če ta presega prvotni delež družbenika. Doplačila se obravnavajo kot investicijsko posojilo družbenikov do podjetja in se pogosto uporabi za poravnavo zmanjšanja lastnega kapitala zaradi prejšnjih izgub (Hess & Fechner, 1991, str. 193). Poseben pomen ima doplačilo kot oblika sanacije takrat, ko obstoječi družbeniki vplačajo lastni kapital in s tem izražajo njihovo zaupanje v podjetje. Sanacija je zaradi tega uspešnejša, kajti upniki in banke vidijo »žrtvovanje« lastnikov za podjetje.

### **2.7.2 Dokapitalizacija**

Pri povečanju kapitala se pri podjetjih z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) poveča osnovni kapital, ki zahteva spremembo družbene pogodbe. Težava pri povečanju kapitala predstavlja dejstvo, da je ravno za podjetje v krizi težko povečati kapital. Ni ravno veliko potencialnih investitorjev na razpolago, ki bi se radi udeležili na podjetju, ki dela izgubo. Praviloma se pred povečanjem kapitala zmanjša kapital, da se bilančne izgube izločijo in celotna bilanca polepša. Pri osebnih družbah je zaradi manj predpisov in formalnosti enostavnejše povečati kapital kot pri kapitalskih družbah (Hess & Fechner, 1991, str. 194). Posebej pri podjetjih s pravno obliko z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) se zaradi pravnih predpisov družbene pogodbe zelo redko izvede povečanje kapitala, kajti izkupiček iz kasnejšega znižanja kapitala se lahko uporabi samo za pokrivanje izgub in za tvorjenje kapitalskih rezervacij (Schmidt & Uhlenbruck, 2003, str. 163). Zaradi tega so doplačila dosti primernejša ker je veliko manj formalnih predpisov (Forstinger, 1999, str. 63).

### **2.7.3 Posebnost tveganega kapitala**

Skladi tveganega kapitala vstopijo v podjetje s prevzemom določenega deleža lastništva in zato vplačajo sredstva ki se štejejo med lastni kapital. Ponavadi taki skladi ponudijo podjetju, ki je zašlo v krizo, kapital in tudi pomoč pri upravljanju, brez da bi zasledovali cilj večinskega



lastništva v podjetju. Primarni cilj takih skladov tveganega kapitala je maksimiranje donosa in dosegati dobičke pri odprodaji takih deležov (Pernsteiner, 2002, str. 229). Tvegani kapital za sanacijo podjetja ni najbolj zanimiv vir financiranja, kajti skladi tveganega kapitala vlagajo predvsem v začetni fazi podjetja v obliki startnega ali zagonskega kapitala (Bovaird, 1990, str. 29).

## **2.8 Sanacija z vidika tujega kapitala**

Finančna sanacija na področju tujega kapitala je možna samo v primerih, ko upniki z sanacijo in nato z nadaljevanjem poslovanja pričakujejo višjo verjetnost poplačila terjatev kot v primeru likvidacije podjetja. Pri sanaciji s spremembo tujega kapitala literatura navaja različne možnosti: znižanje obstoječih obveznosti, konverzija obstoječih obveznosti v lastniške deleže ali najem novih posojil (sanacijsko posojilo) (Forstinger, 1999, str. 64).

### **2.8.1 Konverzija obstoječih obveznosti**

Ukrepi konverzije se v praksi lažje izvedejo kot pa odpoved plačilu ali najem novih posojil. Odlog plačila ni primeren za sanacijo podjetja ker ne odstrani vzroke krize. Glavna naloga reševanja krize je odpravljanje nelikvidnosti. Ena od pogosto uporabljenih metod je konverzija obstoječih obveznosti v lastniške deleže. Težava pri taki sanaciji je, da se s konverzijo obveznosti strinjajo ponavadi samo večji upniki z namenom, da znižajo zadolženost podjetja ali preprečijo celo prezadolženost. Dodatno se s konverzijo lahko reši problem manjkajoče likvidnosti, ker odpadejo tekoča plačila za obresti. Ker podjetje v času sanacije ne ustvarja dobičkov, tudi ni treba izplačevati dobičkov, kar ima tudi pozitiven vpliv na likvidnost. Pri konverziji obveznosti v lastniški delež je treba tudi upoštevati, da je s tem povezana izguba določenega deleža glasovalnih pravic in s tem kontrole nad podjetjem (Forstinger, 1999, str. 65).

### **2.8.2 Zmanjšanje obstoječih obveznosti**

Zmanjšanje obstoječih obveznosti predstavlja najpomembnejši in hkrati najtežji del pri sanaciji. Predpogoj za zmanjšanje obveznosti podjetja v krizi je pripravljenost upnikov, da se odpovejo določenemu delu ali celo vsem terjatvam. Za omenjeno možnost sanacije se bodo potegovali predvsem veliki upniki, ki imajo interes na dolgoročnem skupnem poslovanju in ki imajo veliko terjatev do podjetja. Za njih se praviloma bolj splača vztrajati pri sanaciji podjetja kot biti zadovoljen s predvidoma majhnim deležom poplačila terjatev v primeru stečaja. Nedoravnje obveznosti ima lahko za podjetje velike posledice, saj bo veliko dobaviteljev prisiljenih prenehati s sodelovanjem in z dobavljanjem blaga (Forstinger, 1999, str. 65).

### **2.8.3 Sprememba strukture tujega kapitala**

Spremenjeni načrt odplačevanja ali delno odplačevanje tujega kapitala lahko pozitivno vpliva na strukturo tujega kapitala. Cilj takih sprememb v odplačevanju posojil je pretvorba kratkoročnih dolgov v srednje in dolgoročne obveznosti do banke. Sprememba rokov za odplačevanje spremeni odtok likvidnih sredstev na bodoče perijode (Pernsteiner, 2002, str. 237).

#### **2.8.4 Dogovor o odlogu plačil**

Pri dogovoru o odlogu plačil upniki priznajo dolžniku podaljšan plačilni rok. Upniki dajo dolžniku možnost celotnega ali delnega odloga terjatev pod pogojem, da se naredi načrt reorganizacije in se po izboljšanju finančnega stanja podjetja odložene terjatve popolnoma poplačajo (Pernsteiner, 2002, str. 238).

### **2.9 Sanacija z odprodajo premoženja**

Poleg možnosti finančne sanacije na strani lastnega kot tudi tujega kapitala, obstaja za podjetje v krizi še možnost financiranja sanacije s prerazporeditvijo ali odprodajo premoženja, ki ni nujno potrebno za delovanje podjetja in za poslovanje (Forstinger, 1999, str. 74).

Podjetje, ki ga je prizadela kriza, ima tudi možnost zmanjšati premoženje, vezano v obratnih sredstvih. Posebej s spremembami sledečih bilančnih pozicij se kratkoročno stanje likvidnosti lahko precej izboljša (Schwarzecker & Spandl, 1996, str. 112):

- zmanjšanje terjatev,
- zmanjšanje zalog,
- zmanjšanje drugih obratnih sredstev,
- povišanje obveznosti do dobaviteljev (izkoriščanje plačilnih rokov).

#### **2.9.1 Zmanjšanje terjatev**

V primeru zmanjšanja terjatev, ko se poravnajo, se likvidnost izboljša. Posebno v obdobjih nižje gospodarske rasti prodajalci svojim strankam ponudijo višji popust in skonto kot v obdobjih visoke gospodarske rasti. Za boljši nadzor in obvladovanje terjatev se strankam lahko ponudijo nekatere dodatne možnosti za hitrejše poplačevaje računov (Schwarzecker & Spandl, 1996, str. 109):

- stalno preverjanje »odprtih terjatev«,
- strukturiranje in analiza dobe nepoplačanih terjatev,
- določitev kreditne politike (boniteta strank, limiti itd.) za prodajo,
- strogi nadzor nad upoštevanjem plačilnih rokov in limitov,
- ločevanje strank v skupine »hitrih plačevalcev« in »počasnih plačevalcev«,
- izboljševanje procesa opominjanja in aktivno opominjanje,

- dodatni bonusi za predčasno poplačilo računov,
- stalno nadziranje bonitete strank.

## 2.9.2 Faktoring

Pri faktoringu se klient zaveže, da bo faktorju ponudil terjatve nasproti svojim dolžnikom, faktor pa se zaveže, da bo ponudbo sprejel ob pogoju zadovoljne plačilne sposobnosti tega dolžnika. Faktoring je finančna storitev, ki podjetju omogoča predčasno financiranje. Faktoring pogodbe obstajajo v različnih oblikah. Pogodba ima lahko obliko fiducirane pogodbe (inkaso), s ciljem podjetju olajšati opominjanje in izterjatev, ali pa obliko odprodaje terjatev. Bistvo faktoring pogodbe je, da gre za (Grilc, prosojnice predavanj):

- cesijo terjatev,
- predpogodbo, ki zavezuje stranke k sklepanju glavnih pogodb in da
- predmet glavnih pogodb vsebuje vse bistvene sestavine (prodajne) pogodbe, torej ceno, predmet terjatve in stranke.

Prednosti faktoringa so predvsem zavarovanje pred neplačilom terjatev in outsourcing opominjanja za zniževanje stroškov. V tem primeru se izterjatev odprtih plačil, proces opominjanja in splošna administracija izloči iz podjetja. Faktoring pogodbe se ponavadi sklenejo za daljšo obdobje (dve leti). Faktor pri nakupu terjatev v praksi klientu ponudi še dodaten sklop storitev in prevzame še dodatne funkcije (Forstinger, 1999, str. 76f):

1. funkcija: financiranje (in ne kreditiranje) – prodajalec terjatev pridobi denarna sredstva pred zapadlostjo terjatve. Za storitev faktor zaračuna določeno provizijo. S tem faktor prevzame izterjatev, podjetje pa takoj pridobi likvidna sredstva in s tem izboljša likvidnost.
2. funkcija: zavarovanje plačila (del credere) – prevzem odgovornosti za plačilo klientove terjatve od njegovega dolžnika. Ponavadi se nananša le na plačilno nesposobnost (riziko nezmožnosti plačila terjatve, neobstoja volje za plačilo in zamude plačila s strani dolžnika). Za prevzem rizika neplačila terjatve faktor zaračuna del credere provizijo.
3. funkcija: knjigovodske storitve v zvezi z upravljanjem terjatev (evidenca plačilnih rokov, svetovanje itd.).

Pri faktoringu razlikujemo dve vrsti faktoringa: pravi in nepravi faktoring. Razlikujeta se pri opravljanju funkcij. Prvi vsebuje vse tri zgoraj navedene funkcije in s tem ponuja najbolj obširen sklop storitev. Pri nepravem faktoringu odpade faktorju del credere riziko in klient sam jamči faktorju za neplačilo terjatve.

Poznamo tudi še mednarodni faktoring, ki pa je razmerje med strankam iz različnih držav, v katerem so udeleženi štiri subjekti:

- prodajalec – klient,

- njegov domači faktor,
- kupec v tujini in
- korespondenčni faktor v državi kupca.

Isto obstaja tudi pri mednarodnim faktoringu pravi in nepravi faktoring.

### **2.9.3 Druge vrste faktoringa**

Omenjam jih le zaradi popolnosti prikaza. Ne vplivajo na spreminjanje pravne narave pogodbe.

- Retail faktoring: stranki se dogovorita le za posamezne terjatve iz posameznega posla.
- Installment faktoring: klient faktorju prenese terjatev z obročnim odplačevanjem.

### **2.9.4 Forfaiting**

Podoben je pogodbi o diskontu menice in gre za prodajo srednjeročnih nedospelih terjatev, ki se nanašajo na opravljene storitve ali na dobave blaga, z izključitvijo pravice regresa nasproti prodajalcu terjatve. Stranki pogodbe sta prodajalec terjatve (forfaitist) in kupec (forfaiteur). Od pogodbe o diskontu menice se razlikuje v tem, da pri diskontu pravica banke do regresa ni izključena. Zato se diskontiranje terjatev z regresno pravico banke imenuje tudi nepravi forfaiting, diskontiranje denarnih terjatev z regresno pravico banke pa pravi forfaiting (Forstinger, 1999, str. 79). Pri forfaiting pogodbah, kjer so predmet pogodbe nemenične denarne terjatve, vsebujejo določilo o izključitvi regresne odgovornosti prodajalca terjatve nasproti kupcu, ki se nananša na boniteto, medtem ko za obstoj terjatve odgovarja prodajalec.

Razmerje med forfeterjem in forfetistom ureja izključno pogodba o forfaitingu, ki je ločena od temeljnega posla, zato v primeru spora ni možno sklicevanje na pravna razmerja iz prejšnjih pravnih poslov. Pogodba je dvostranska in za obe stranki ustvarja pravice in obveznosti, osnovno izhodišče zanjo so določila o prodaji. Pogodba je bremenska, gospodarski interes prodajalca terjatve pa je priti s prenosom terjatev do dodatnih denarnih sredstev za izboljšanje likvidnosti. S prodajo pod posebnimi pogoji se forfaitist osvobodi tudi vseh rizikov v zvezi s terjatvijo. Za plačilo oz. nadomestilo posla forfaitinga je specifično, da je izraženo v dogovorjenem pavšalu, ki predstavlja nominalno vrednost terjatve in morebitne obresti, zmanjšano za eskont. Nadomestilo se v praksi izračunava odstotkovno z eskontno stopnjo in kupec terjatev ponavadi ravna podobno kot banka pri eskontiranju menice. Odrek regresnemu zahtevku je element pojma forfaitinga in razlikovalni kriterij za ločitev pogodbe forfaitinga od podobnih poslov. Splošne značilnosti o forfaitingu veljajo tudi za prodajo meničnih terjatev: klavzula o izključitvi regresne odgovornosti proti forfaitistu, ki ima lastnosti trasanta, se zapiše tudi na menico (Grilc, prosojnice predavanj).

### **2.9.5 Zmanjševanje zalog**

Za podjetja v krizi je predvsem značilno visoko stanje zalog in s tem neizkoriščena vezana denarna sredstva. Predlogi za boljši pregled nad zalogami in za zniževanje stroškov zalog in skladiščenja so (Hess & Fechner, 1991, str. 198):

- določiti maksimalno in minimalno količina naročila,
- organiziranost, razporeditev in potek zalog morajo biti jasno strukturirani in določitve izpolnenje od sodelovcev,
- preverjanje in analiza prodajnega programa za ugotavljanje slabo prodajnih izdelkov.

## **2.9.6 Odprodaja netemeljnih poslovnih področij**

Možnost za izboljšanje likvidnosti podjetja v krizi predstavlja tudi odprodaja netemeljnih poslovnih področij ter premoženja. V praksi je to tudi ena izmed prvih ukrepov pri sanaciji podjetja (Pernsteiner, 2002, str. 226). Netemeljna poslovna področja ali premoženje so sredstva, ki se pri vsakodnevem poslovanju podjetja na kratki ali srednji rok ne bodo uporabljali. To so predvsem vrednostni papirji, razne zaloge in nepremičnine (Grütter & Kähr, 1999, str. 196). Pri sistematičnem preverjanju in iskanju možnih finančnih virov se posebej nepremičnine izkažejo za zelo donosen vir pridobivanja likvidnih sredstev. Nezanemarljiv aspekt pri prodaji nepremičnin podjetja v krizi je, da je izkupiček zaradi hitrih prodaj lahko nižji od tržne vrednosti nepremičnin. V primeru nižjega izkupička se razlike med dejansko in ovrednoteno ceno ne smejo umetno prekrivati. Premoženje, ki se lahko proda (Schwarzecker & Spandl, 1996, str. 108):

- nepremičnine (zemljišča, stavbe in tako dalje),
- neuporabljena stanovanja podjetja,
- neuporabljena osnovna sredstva (stroji, orodja in podobno),
- ostali predmeti premoženja (antikvitete, slike, pohištvo),
- neuporabljeni patenti in druge pravice (vodna pravica),
- deleži v tujih podjetjih.

## **2.9.7 Sale and lease back**

Za preprečitev možne plačilne nesposobnosti je posebej pri napredni krizi v podjetju primeren ukrep tako imenovana odprodaja premoženja in takojšni najem nazaj (sale-and-lease-back). Poslovni lizing se šteje za možnost tujega financiranja in predstavlja za podjetje možnost najema premičnih in nepremičnih sredstev oz. dolgoročnih sredstev (Schwarzecker & Spandl, 1996, str. 112). Za majhna in srednja podjetja predstavlja lizing zelo zanimivo alternativo financiranja, če drugačno tuje financiranje ni na voljo. Poleg tega pa še olajša obračun stroškov ker najemnina predstavlja konstantne in predvidljive stroške (Meyer & Schwerig, 2000, str. 185). Najem sredstev je na srednji in dolgi rok dražji kot nakup sredstev. Podjetja z zadostno likvidnostjo zato najamejo le sredstva, ki se morajo zaradi tehnične narave hitro zamenjati, npr. računalniška oprema, ali sredstva, ki so zaradi povezave proizvajalec in lizingodajalec bolj ugodni kot financiranje s strani banke (Hess & Fechner, 1991, str. 196f).

Upoštevati je treba tudi, da pri poslovnem najemu nastanejo še dodatni stroški kot stroški pogodbe itd. V nadaljevanju je naštetih nekaj pozitivnih argumentov za obliko financiranja sale-and-lease-back (Forstinger, 1999, str. 75-76):

- skrajšanje bilance: ker se pri poslovnem najemu sredstva ne pokažejo na aktivni strani bilance, se izgled bilance izboljša. Izboljšan prikaz bilance pozitivno vpliva na objavo zaključnih letnih bilanc,
- izboljšanje likvidnosti: glavni cilj financiranja sale-and-lease-back je izboljšanje likvidnosti oz. zopet zagotoviti likvidnost podjetju. Posebej pri pridobitvi nepremičnin in proizvodne opreme se likvidnost lahko znatno izboljša,
- posli z lizingom lahko povzročijo še dodatni učinek. Pri prodaji sredstev nad knjžno vrednostjo se lahko ustvarijo tihe rezerve, katere lahko znatno prispevajo k zniževanju zadolženosti. Slaba stran tih rezerv je, da se morajo pri razpustitvi obdavčiti.

### **2.9.8 Sanacija s pomočjo sodelavcev**

Ko podjetje zaide v globoko krizo, sodelavci lahko prispevajo velik delež k sanaciji podjetja. Najpomembnejši motiv, ki sili sodelavce k sodelovanju pri rešitvi podjetja, je zagotovo želja za ohranitev delovnega mesta, še posebej, ko obstaja velika odvisnost do podjetja kot delodajalca. Možni ukrepi sodelavcev so: delna ali celotna odpoved plači in prevzem določenega lastništva (Forstinger, 1999, str. 82). Zniževanje plač: predstavlja le zelo kratkoročno možnost za izboljšanje likvidnosti. Pod nobenim pogojem to ne predstavlja ukrep dolgoročne sanacije (Forstinger, 1999, str. 83). Prevzem določenega deleža podjetja: Je možno v obliki tako imenovanega »management buy out«. Prevzem lastništva s strani sodelavcev lahko predstavlja tudi dodatno nevarnost za podjetje, če ti nimajo zadostnih izkušenj in voditeljskih sposobnosti.

## **3 STRATEGIJA FINANCIRANJA SANACIJE PODJETJA S POSOJILOM RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN**

### **3.1 Predstavitev bančne skupine Raiffeisen Avstrija**

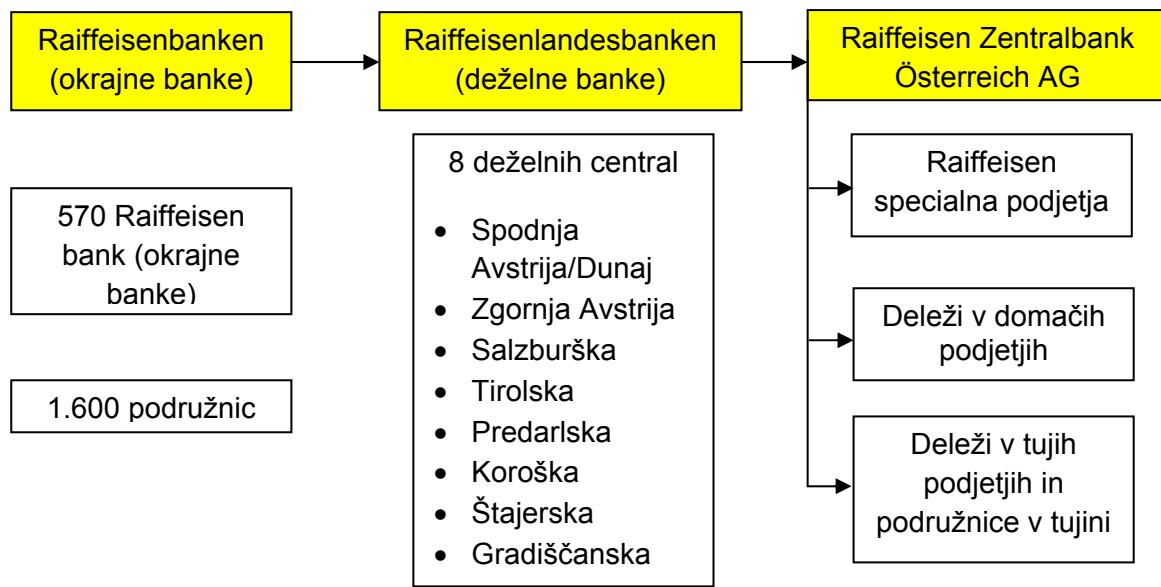
Zgodovina bančne skupine Raiffeisen se je začela leta 1886, ko se je prva krajevna Raiffeisen banka ustanovila v Mühltdorfu na Nižjem Avstrijskem. 10 let kasneje je delovalo že približno 600 hranilnic in posojilnic pod sistemom Raiffeisen Avstrija.

Leta 1894 se je ustanovila prva samostojna deželna banka Raiffeisen na Tirolskem, s primarnim namenom oskrbovati okrajne Raiffeisenbanke z likvidnostjo. Z istim namenom je bila ustanovljena leta 1927 tudi Raiffeisen Centralna banka (RZB), ki je združevala vse deželne banke in jih oskrbovala z likvidnostjo. Ustanovljena je bila v obliki zadruga pod

imenom Genossenschaftliche Zentralbank (GZB). Leta 1989 so jo preimenovali v Raiffeisen Zentralbank Österreich AG.

Danes je bančna skupina Raiffeisen v Avstriji največja bančna skupina z največjo distribucijsko mrežo in vodilnim tržnim deležom, ki znaša okoli 25%. Na sliki 5 je prikazana struktura bančne skupine Raiffeisen v Avstriji.

Slika 5: Struktura bančne skupine Raiffeisen



Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2009

Raiffeisenzentralbank Österreich AG (v nadaljevanju RZB) je bila ustanovljena leta 1927 in je centralna bančna ustanova v bančni skupini Raiffeisen, ki je največja bančna skupina v Avstriji. 88 % RZB imajo v lasti Raiffeisen Landesbank (Raiffeisen deželne banke). RZB ima za deželne Raiffeisen banke klirinško funkcijo, jih oskrbuje z likvidnostjo in skrbi za minimalne rezerve bank.

Poslovanje RZB skupine v Q2/2009:

- sredstva: 156 mrd EUR,
- poslovni izid iz poslovanja: 653 mio EUR,
- dobiček pred davki: 345 mio EUR,
- konsolidiran dobiček: 92,3 mio EUR.

Tabela 2: Ključni podatki bančne skupine Raiffeisen v Avstriji v obdobju 2005 – 2008

Bančna skupina Raiffeisen v Avstriji	Ključni podatki				
V mio EUR	2008	Sprememba	2007	2006	2005
Domače nebančne vloge	78.797	9,8%	71.758	64.188	59.477
Hranilne vloge	48.776	8,2%	45.065	42.083	39.998
Vloge na vpogled	19.183	15,2%	16.657	15.087	13.377
Vezane vloge	9.782	11,3%	8.789	6.240	5.357
Direktni krediti domačim rezidentam (razen bank)	75.355	10,9%	67.979	63.719	60.928
Vrednostni papirji	34.967	-26,3%	47.452	48.565	42.661
Bančna skupina Raiffeisen v Avstriji	Tržni deleži				
V %	2008	Sprememba	2007	2006	2005
Domače nebančne vloge	28,6%	0,8 ot	27,8%	27,8%	26,9%
Hranilne vloge	31,4%	0,5 ot	30,9%	30,1%	29,2%
Vloge na vpogled	26,6%	2,3 ot	24,3%	24,3%	23,0%
Vezane vloge	22,6%	-0,4 ot	23,0%	24,7%	24,2%
Direktni krediti domačim rezidentam (razen bank)	24,6%	-0,8 ot	23,8%	23,2%	23,1%
Vrednostni papirji	27,7%	-1,3 ot	29,0%	29,0%	27,4%

Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2009

RZB je hišna banka za 25% od 1.000 največjih avstrijskih podjetij. Tržni delež Raiffeisen bank se je v zadnjih šestih letih podvojil. RZB je tudi vodilni domači ponudnik skladov in največji market – maker na dunajski borzi in največji izdajatelj strukturiranih naložbenih produktov. Prvo mesto RZB dosega z vsoto EUR 28 mrd tudi pri upravljanju premoženja v Avstriji (Dec. 2008). Po številu transakcij je tudi najbolj aktivna banka pri svetovanju in spremljanju prevzemov in združitvev v prostoru CEE. Raiffeisen je vodilna finančna lizinska hiša v Avstriji in CEE. Leta 2007 je dosegla 79. mesto (Tier1) na lestvici največjih svetovnih bank. Kot je iz zgornje tabele razvidno, je finančna kriza vplivala tudi na bilanci RZB Österreich AG. Vrednot vrednostnih papirjev se je zmanjšala za 26,3 odstotka.

Tabela 3: Delničarji Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

Delničarji Raiffeisen Zentralbank Österreich AG			
Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien	31,40 %	Österreichische Volksbanken AG	5,15 %
Raiffeisen-Landesbank Steiermark	14,94 %	UNIQA Versicherungen AG	2,64 %
Raiffeisenlandesbank OÖ	14,94 %	RWA Raiffeisen Ware Austria AG	2,58 %
Raiffeisen-Landesbank Tirol	5,85 %	Hypo Investmentbank	1,17 %
Raiffeisenverband Salzburg	5,80 %	Landes-Hypothekenbank Stmk AG	0,63 %
<b>Raiffeisenlandesbank Kärnten</b>	<b>5,64 %</b>		
Raiffeisenlandesbank Burgenland	4,63 %		
Raiffeisenlandesbank Vorarlberg	4,59 %		
Zveza Bank	0,04 %		
<b>Skupni delež deželnih bank po Avstriji</b>	<b>87,83 %</b>	<b>Drugi delničarji</b>	<b>12,17 %</b>

Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2009



## 3.2 Raiffeisenlandesbank Kärnten

Raiffeisenlandesbank (v nadaljevanju RLB) Kärnten je najvišja finančna institucija Koroške Raiffeisen in je v lasti 47 samostojnih koroških bank Raiffeisen. V zgornji tabeli je prikazano, da ima RLB Kärnten v lasti 5,64 % Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Koncept avtonomije je v bančni skupini Raiffeisen - Koroška prisoten že od same ustanovitve. Tudi v prihodnosti se koncept samostojnosti ne bo spremenil. Organiziranost v samostojne Raiffeisenbanke zagotovi hitre odločitve, jasne pristojnosti in prisotnost v vsaki regiji.

RLB Kärnten se je osredotočila na štiri temeljna področja: funkcija deželne banke (servisna funkcija za Koroške okrajne banke Raiffeisen), funkcija lastnih poslov, funkcija revizije in funkcija univerzalne/specialne banke. Približno 350 sodelavcev ima Raiffeisenlandesbank Kärnten v šestih oddelkih, ki so prikazani na spodnji sliki. Glavni sedež RLB Kärnten je v Celovcu.

Slika 6: Oddelki na Raiffeisenlandesbank Kärnten



Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2008

Oddelek za pravne osebe vsebuje posebni notranji oddelek za sanacijo podjetij. Primarno obravnava vsa podjetja, tako domača kot tudi tuja, ki zaidejo v težave in imajo že obstoječe obveznosti do Raiffeisenlandesbanke. Banka tem podjetjem nato pomaga pri ovrednotenju premoženja, pregledu poslovanja in izdelavi sanacijskega koncepta. Za izdelavo raznih poročil in strokovnih mnenj se vključijo tudi druga specializirana podjetja.

V zadnjih letih je Raiffeisenlandesbank Kärnten močno rasla na tujih trgih, posebej v Sloveniji in na Hrvaškem. Za močno ekspanzijo je bil odgovoren oddelek za tujino, kjer banka strankam brez avstrijskega državljanstva ali pa podjetjem z glavnim sedežem izven Avstrije ponuja vse bančne posle. Oddelek sestavljata skupina »financiranje« in skupina »investiranje«.

Ponudba oddelka za tujino na Raiffeisenbank Kärnten:

- posojila drugim bankam (Forfaiting, posredna izdelava garancije, potrditev akreditivov, limiti itd.),
- direktni krediti s predložitvijo bančne garancije,
- direktni krediti s predložitvijo državne garancije,
- investicijski krediti,

- financiranje trgovalnih poslov (npr. back-to-back akreditivi),
- odobritev limitov na računih,
- refinanciranje pri specialnih podjetjih Raiffeisen (npr. RAP leasing),
- krediti, zavarovani s sredstvi v višini zneska kredita (npr. zastavitev bančnih vlog v tujih valutah, hranilnih vlog in vrednostnih papirjev),
- dokumentarni posli (akreditivi, garancije, eskont menic) z Raiffeisenbankami na Koroškem,
- devizni terminski posli, devizne opcije, opcije,
- Credit Linked Notes (CLN).

### 3.3 Poslovanje Raiffeisenbank na Koroškem

Tudi leta 2008 so bile banke Raiffeisen na Koroškem vodilni partner na področju bančnih poslov. Tržni delež na Koroškem znaša 34 % in dokazuje jasno vodilno pozicijo Raiffeisenbank. Zadnji rezultati ankete o bankah kažejo, da je struktura strank Raiffeisenbank zelo mešana, iz vseh starostnih skupin in slogov. Tako je vsako drugo podjetje na Koroškem stranka pri eni izmed Raiffeisenbank na Koroškem. Podatki potrjujejo zaupanje in zadovoljstvo strank. Posebej dolga tradicija Raiffeisenbank in visoka regionalna pokritost pripomore k močni poziciji znamke.

Tabela 4: Ključni podatki RLB Kärnten za obdobje 2007 – 2008

Ključni podatki RLB Kärnten (v 1.000 EUR)			
Pregled	2008	2007	Sprememba
Bilančna vsota	3.450.718	2.676.020	+ 28,9 %
Poslovni prihodki	68.647	62.718	+ 9,5 %
Poslovni odhodki	38.576	35.954	+ 7,3 %
Poslovni izid	30.071	26.764	+ 12,4 %
Poslovni izid iz poslovanja	15.516	17.096	- 9,2 %
Dobiček	1.111	1.385	- 19,8 %
Lastni kapital	210.950	174.880	+ 20,6 %
Delež lastnega kapitala	10,88 %	11,45 %	
Donos lastniškega kapitala (ROE)	10,52 %	12,81 %	
Delež stroškov v prihodkih (CIR)	56,19 %	57,33 %	

Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2009

Iz tabele na prejšnji strani je razvidno, da se je lastni kapital močno povečal v letu 2008. Raiffeisenlandesbank Kärnten je zaradi finančne krize povečala kapital in se tako prilagodila spremembam v gospodarstvu. Začetek finančne krize je za veliko podjetij, ki jih je financiral oddelek za tujino, pomenil tudi začetek krize v podjetjih. Posebej podjetja, ki so v preteklosti rasla prehitro ali pa so bila specializirana na projektne gradnje, so se znašla v hudih težavah. Podjetja niso mogla več plačevati obroke ali pa je vrednost premoženja, ki je nudil za

zavarovanje kredita, tako močno padla, da je banka zahtevala dodatna zavarovanja. Tako so se podjetja znašla pred insolventnostjo.

Pri odobritvi kredita je potrebno upoštevati določena pravila. S pregledom bilance in ocenjevanjem poslovanja se pridobi določena ocena podjetja ter njihova boniteta. Ena bonitetna ocena se določi z analizo bilance stanja, druga bonitetna ocena pa z izkazom poslovnega izida. Spodnja slika razlaga pravila, kdaj se podjetjem odobri kredit in kakšni so pogoji za odobritev. Ko podjetje ne doseže zahtevane bonitetne ocene, se prošnja za kredit zavrne.

Slika 7: Možne kombinacije bonitetnih ocen za financiranja pravnih oseb

		Boniteta									
		0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
0,5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>2</sup>	X	X	
1	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>2</sup>	X	X	
1,5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>2</sup>	X	X	
2	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>3</sup>	X	X	
2,5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>3</sup>	X	X	
3	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>3</sup>	X	X	
3,5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>1</sup>	X	X	X	
4	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>1</sup>	X	X	X	
4,5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>1</sup>	X	X	X	
5	ok.	ok.	ok.	ok.	ok.	ok. <sup>1</sup>	ok. <sup>1</sup>	X	X	X	

Vir: Podatki Raiffeisenlandesbank Kärnten, 2008

**ok.** financiranje

**X** se ne financira

**ok<sup>1</sup>** financiranje samo, če

a) neka druga banka ali država izda garancijo za celotno obveznost

b) se financirajo obratna sredstva, rok vračanja največ 12 mesecev

**ok<sup>2</sup>** financiranje samo, če

a) so razpoložljiva likvidna zavarovanja (vrednostni papirji, cash-cover, hranilne vloge, terminske denarne vloge, bančni računi, bančna ali državna garancija

b) se financirajo obratna sredstva, rok vračanja največ 12 mesecev

**ok<sup>3</sup>** financiranje samo, če

a) se financirajo obratna sredstva, rok vračanja največ 12 mesecev

Boniteta podjetij se avtomatično poslabša za eno oceno, če ima podjetje sedež v državah, kjer je politično in gospodarsko tveganje višje. Države, ki spadajo med tvegane, določa Raiffeisen Zentralbank Avstrija.

### 3.3.1 Tekoče nadzorovanje kreditov

Nadzorovanje kreditov je naloga svetovalca s pomočjo asistENCE. Ko se obrok ne plača pravočasno, svetovalec avtomatično prejme obvestilo o zamudi plačila. Vsaka zamuda je seveda nezaželjena in predstavlja latentno tveganje za Raiffeisenlandesbank Kärnten. Poleg tega pa krediti, ki se ne plačujejo redno, zaradi stalnega nadzorovanja in opominjanja zahtevajo veliko delovnih postopkov in časa. Cilj nadzorovanja je težave odplačevanja pravočasno odkriti in jih tako v bodočnosti preprečiti in urediti. Načeloma je treba vse zamude odstraniti v **roku 90 dni**, če znesek znaša najmanj 1.000 evrov. Urejanje zamudnih zneskov se lahko opravi na sledeče načine:

- stranka zamujeni znesek plača,
- odobritev limita (ali prefinanciranje),
- takojšno poplačilo celotnega kredita,
- dokazana obdelava primera in utemeljeni razlogi za podaljšanje dospelosti obroka.

Začenja se tudi opominjanje stranke v zvezi z zamujanjem plačila obroka. Začetek opominjanja je naloga svetovalca, ko pa je prvi opomin programiran, se avtomatično sprožajo nadaljni opomini.

Če stranka obrok **tri krat** zaporedoma ne plača (270 dni zamude), se boniteta stranke avtomatično poslabša in se takoj spremeni v zgornji tabeli v X, kar pomeni, da se ne financira. Ker pa obveznost do banke že obstaja, se vse podlage v zvezi s tem primerom predajo v oddelek za pravne osebe, natančno v notranji oddelek za sanacijo podjetij. Oddelek skupaj s svetovalcem in podjetjem začenja ukrepe za možno sanacijo podjetja. Treba je omeniti, da banka sodeluje v sanaciji samo takrat, ko se podjetje lahko reši s sanacijskim posojilom.

### 3.4 Sanacijsko posojilo

Sanacijsko posojilo je oblika kredita, ki ga banka odobri podjetju v krizi, z namenom preprečitve insolventnosti ali stečaja. Pri reševanju podjetja s sanacijskim posojilom je treba upoštevati specifična tveganja. V primeru neuspešne sanacije se lahko pojavijo odškodninske tožbe tretjih upnikov zaradi poslovanja banke v nasprotju z dobrimi običaji in zavlačevalne taktike insolventnosti. Po drugi strani pa zahteve do bank za sanacijo ne smejo biti previsoke, ker vsak poskus sanacije nosi tveganje neuspeha. Če bi vedno banke bile krive za neuspešno sanacijo, potem kreditni sektor tudi možne uspešne in narodnogospodarske smiselne sanacije ne bi več izvajal. Najem novega posojila in tako pritok svežega tujega kapitala mora izpolnjevati predpostavko o zmožnosti sanacije podjetja. Najprej mora podjetje predložiti

načrt reorganizacije in pokazati, da obstaja zmožnost sanacije. Nato banke šele odobrijo novo posojilo. Banke bodo posojilo odobrile pod pogojem, da je sanacija podjetja bolj smiselna kot likvidacija oziroma stečaj. Največjo težavo pri najemu sanacijskega posojila predstavlja pomanjkanje dodatnega zavarovanja za posojila, kajti razpoložljivo premoženje je že zastavljeno za obstoječe kredite. Zato odobritev sanacijskega posojila za banko pomeni veliko tveganje in visoko verjetnost nepoplačila. Če ima podjetje še dodatno premoženje, ki se lahko uporabi kot zavarovanje sanacijskega posojila, je bistvenega pomena, da se to premoženje uporabi eksplicitno za zavarovanje sanacijskega posojila. S tem se v primeru stečaja prepreči možnost izpodbojnih tožb.

Pogosto za podjetje s finančnimi težavami ni možno več izdelati pozitivnega načrta sanacije. Tudi banke imajo dolžnost preveriti premoženjsko stanje podjetja in oceniti možnost sanacije ter na podlagi ugotovitev odločiti o likvidaciji ali sanaciji podjetja. Ko načrtovanje sanacije in nadaljnega poslovanja napoveduje negativne rezultate, se ugotovi nesmiselnost sanacije in banke ne smejo odobriti novega posojila. V primeru, da se sanacijsko posojilo vseeno odobri, je tako ravnanje v nasprotju s poslovno etiko. Posojilo se tudi ne sme odobriti brez natančnega pregleda sanacijskega načrta ali brez preverjanja podjetja ali premoženja.

Najpomembnejši pogoji za odobritev posojila so:

- osebnost podjetnika in družinsko okolje je zelo pomemben dejavnik. Za banko je tudi pomembno, da je nasledstvo s strani družine urejeno,
- pravna oblika podjetja: Če za novo najeto posojilo glavni družbenik prevzame osebno jamstvo pri osebni družbi oz. poslovodni družbenik pri kapitalski družbi, to za banko pomeni dodatno jamstvo, po drugi strani pa banka lažje odobri kredit, kajti samo banka v primeru stečaja lahko razpolaga z osebnim premoženjem in ne tudi ostali upniki. Z odločitvijo osebnega jamstva za posojilo se močno poveča odvisnost podjetja od bank,
- tržna pozicija podjetja: Bistveni kriteriji za banko so: bodoče prodajne strategije, tržna pozicija, konkurenčnost podjetja in kakovost proizvedenih izdelkov,
- dokaz dosedanje uspešnosti podjetja: če le možno, je treba predložiti bilance in izkaz poslovnega izida zadnjih treh let, s pojasnili in potrdilom revizorja,
- pričakovani bodoči uspeh: Podlago za pričakovani uspeh predstavlja podjetniški načrt. Posebej pomembni so finančni načrti. S pomočjo finančno-gospodarskega koncepta se naj pojasni, kako se poslovni koncept financira in zopet vzpostavi plačilna sposobnost podjetja,
- dokumentacija verjetnosti uspešne sanacije z izdelanim načrtom sanacije,
- razpoložljivo premoženje: Služi kot zavarovanje za minimiranje tveganja banke v primeru neuspešne reorganizacije podjetja. Odločilno za odobritev kredita pa je gospodarski razvoj podjetja,
- pričakovanja kreditnih institutov, da bo z odobritvijo sanacijskega posojila in uresničevanjem sanacijskega koncepta zmanjšana tveganja pred celotnimi izpadi obstoječih posojil.

## SKLEP

Veliko podjetij, posebej malih in srednjih, je soočenih s hitro spremembo okoliščin poslovanja. Posledica hitro spreminjajočega se okolja in spremembe strukture konkurence v celotni panogi za podjetje lahko predstavljajo velike možnosti kot tudi nevarnosti. Za majhna in srednja podjetja je zato še bolj pomembno, da odkrijejo svoje prednosti, se odzivajo fleksibilno na nove izzive in uporabljajo strateško načrtovanje. Samo tako se bodo tudi v bodočnosti lahko uveljavili na trgu. Ker pa večina majhnih in srednjih podjetij nima zadostnih sistemov poročanja in kontrolinga, je verjetnost za nastanek krize v podjetjih zelo visoka in pogosto povzročena zaradi lastnih napak. V primeru krize je zelo pomembna izdelava analize vzrokov krize in sprejemanje ukrepov za reševanje le-teh.

Opisal sem tudi pomembnost MSP-jev za evropsko gospodarstvo. Že dejstvo, da je devetindevetdeset odstotkov vseh podjetij v Evropi malih in srednje velikih, pove, kakšno pomembno vlogo imajo za gospodarski razvoj. Tudi Evropska komisija se zaveda pomembnosti tega stebra za gospodarstvo in so zato razvili poseben program za konkurenčnost in inovativnost MSP. Pomoč nudijo predvsem pri financiranju ustanovitve malih in srednjih podjetij.

V diplomskem delu sem preučeval tudi pravne možnosti sanacije podjetja s poudarkom na prisilni poravnavi. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) je s 15.01.2008 (v celoti se je začel uporabljati s 01.10.2008) nadomestil Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL) in Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod). Novela zakona vsebuje tudi nekatere pomembne spremembe, kot je na primer odprava možnosti razvrščanja terjatev v različne razrede (sedaj mora dolžnik ponuditi vsem upnikom enake pogoje poplačila) in da se mora načrt finančnega prestrukturiranja vložiti hkrati s predlogom o začetku postopka prisilne poravnave.

V nadaljevanju diplomskega dela sem opisoval možnosti financiranja sanacije podjetja, zlasti možnosti, ki so primerne za mala in srednja podjetja. Omenil sem tudi izvensodne možnosti sanacije podjetja, ki so primerne predvsem za mala podjetja. Reševanje podjetja s sanacijskim posojilom je ena izmed možnosti, ki pa je seveda le upsešna, če banke sodelujejo. Velikokrat podjetje zaide prav zaradi prezadolženosti v krizo. Ta nevarnost obstaja tudi v primeru financiranja sanacije z dodatnim posojilom.

Menim, da je sprejemanje »pravilnih« odločitev dolžnost managerjev, ki naj bi vodili podjetje tako, da se vsak začetek krize takoj prepreči. Zato je potrebno natančno strateško razmišljanje in načrtovanje za ohranjanje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Albach H. & Delfmann W. (1995). *Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
2. Barry A. M. (1997). *Credit Management*. West Sussex: John Wiley and Sons.
3. Bertl R. & Mandl D. & Ruppe G. H. (1998). *Insolvenz, Sanierung, Liquidation*. Wien: LexisNexis ARD ORAC.
4. Binz F. & Hess H. (1991). *Lexikon des Insolvenzrechts*. Neuwied und Frankfurt: Verlag Hermann Luchterhand.
5. Bovaird, C. (1990). *Introduction to Venture capital finance*. London: Pitman Publishing.
6. Dubrovski D. (2000). *Krizni Management*. Druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
7. Erber J. (1998). *ABC des Insolvenzrechtes, Konkurs-Ausgleich-Unternehmensreorganisation*. Wien: Linde Verlag.
8. Feldbauer-Durstmüller B. & Schlager J. (2007). *Krisenmanagement*. Wien: Linde Verlag.
9. Feuchtinger G. & Lesigang M. (2002). *Praxisleitfaden Insolvenzrecht. Unter Berücksichtigung der Insolvenzrechtsnovelle 2002 – EU-Insolvenzverordnung – Gewerbeordnungsnovelle 2002*. Wien: Linde Verlag.
10. Fink H. (2006). *Insolvenzrecht*. 2. Auflage. Wien: LexisNexis Orac Rechtsskripten.
11. Forstinger C. M. (1999). *Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latenten beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz*. Linz: Trauner Verlag.
12. Gale Robežnik, S. & Kruhar Puc R. (2005). *Reševanje insolventnih postopkov v praksi*. Lesce: Legat.
13. Gareis R. (1994). *Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement*. Wien: Signum Verlag.
14. Grütter A. & Kähr P. (1999). *Aus der Krise zum Erfolg, Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen*. St. Gallen-Zürich: Midas Verlag.
15. Hess H. & Fechner D. (1991). *Sanierungshandbuch*. 2. Auflage. Neuwied.
16. Hühnmair J. (1999): *Vorbeugende Unternehmenssanierung, Die Kunst den Finanzinfarkt abzuwenden*. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Überreuter.
17. Kropfberger D. (1996). *Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement; strategisches Management in Mittelbetrieben*. Linz: Universitätsverlag Trauner.
18. Meyer J. A. & Schwerig M. G. (2000). *Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen*, München: Verlag Franz Vahlen.
19. Pernsteiner H. (2002). *Sanierungsfinanzierung*. v Feldbauer-Durstmüller & Stiegler: Krisenmanagement
20. Plavšak, N. (2008). *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
21. Schmidt K. & Uhlenbruck W. (2003). *Die GmbH in der Krise*. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

22. Schwarzecker J. & Spand F. (1996). *Krisenmanagement mit Kennzahlen: mit Stufenplan zur Sanierung*. Wien: Verlag Überreuter.
23. Šinkovec J. & Škerget D. (1999). *Zakon o finančnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*, Ljubljana: Založniška hiša Primath.
24. Vahčič A. (2000). *Razvoj podjetništva in malega gospodarstva*. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College.
25. *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju*. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 126/2007, 31. december 2007)
26. Zotter O. (1994). *Die Rolle der Gläubigerschutzverbände bei der außergerichtlichen Sanierung* v Feldbauer-Drustmüller & Stiegler: *Krisenmanagement*.
27. Creditreform. Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu [[http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzen\\_in\\_Europa/index.html](http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzen_in_Europa/index.html)]
28. Poslovni bazar. Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu [<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1290>]
29. Evropska pravosodna mreža v civilnih in gospodarskih zadevah. Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu [[http://ec.europa.eu/civiljustice/bankruptcy/bankruptcy\\_aus\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/bankruptcy/bankruptcy_aus_sl.htm)]
30. Računovodski servis Interfin [<http://www.interfin.si/zakon-o-financnem-poslovanju-zfppipp/>], 24.08.2009