

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FINANČNA REORGANIZACIJA PODJETJA S PRISILNO
PORAVNAVO**

Ljubljana, april 2009

ROK HLADNIK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KRIZA PODJETJA.....	2
1.1 Temeljna pravila finančnega poslovanja.....	3
1.2 Kriza in simptomi.....	4
1.3 Vzroki krize.....	5
1.4 Možne rešitve krize.....	6
1.5 Reševanje krize s prisilno poravnavo.....	7
2 PRISILNA PORAVNAVA.....	8
2.1 Zakonska podlaga prisilne poravnave.....	8
2.2 Organi v postopku prisilne poravnave po ZPPSL.....	10
2.2.1 Poravalni senat.....	10
2.2.2 Upravitelj prisilne poravnave.....	10
2.2.3 Upniški odbor.....	11
2.3 Postopek prisilne poravnave po ZPPSL.....	12
2.3.1 Uvedba postopka prisilne poravnave.....	12
2.3.2 Začetek postopka prisilne poravnave.....	13
2.3.3 Prijava in preizkus terjatev.....	14
2.3.4 Načrt finančne reorganizacije.....	14
2.3.5 Narok za prisilno poravnavo.....	15
2.3.6 Potrditev prisilne poravnave.....	15
2.3.7 Druge zakonske določbe v postopku prisilne poravnave.....	16
2.4 Nekatere novosti v zakonski ureditvi.....	17
2.4.1 Organi v postopku prisilne poravnave po ZFPPIPP.....	18
2.4.2 Postopek prisilne poravnave po ZFPPIPP.....	19
3 NAČRT FINANČNE REORGANIZACIJE.....	23
3.1 Poplačilo terjatev v denarju z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti.....	23
3.2 Poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju.....	24
3.3 Konverzija terjatev v delnice oziroma deleže.....	24
3.4 Zmanjšanje števila zaposlenih.....	25
3.5 Druge metode finančne reorganizacije.....	26
3.5.1 Zamenjava poslovodstva.....	26
3.5.2 Okrepljen centralni finančni nadzor.....	27
3.5.3 Spremembe organizacijske strukture.....	27
3.5.4 Sprememba proizvodno-tržne strategije.....	28
3.5.5 Izboljšanje trženja.....	28
3.5.6 Investiranje in rast z nakupi novih podjetij.....	29
3.5.7 Odprodaja sredstev – dezinvestiranje.....	29
3.5.8 Ukrepi za zmanjšanje stroškov.....	30
3.5.9 Finančno prestrukturiranje virov financiranja.....	30
4 FINANČNA REORGANIZACIJA PODJETJA NA PRIMERU PODJETJA CASINO PORTOROŽ, D.D.....	31
4.1 Predstavitev podjetja.....	31
4.2 Vzroki za prisilno poravnavo.....	32
4.3 Poročilo o dolžnikovem ekonomsko-finančnem stanju.....	33
4.3.1 SWOT analiza.....	33
4.3.2 Analiza bilance stanja.....	34
4.3.3 Analiza izkaza poslovnega izida.....	35
4.3.4 Kazalniki poslovanja.....	35

4.4 Finančna reorganizacija podjetja.....	37
4.4.1 Glavne predpostavke finančne reorganizacije glede na status upnikov	37
4.4.2 Razvrstitev obveznostih po razredih	37
4.4.3 Lastniška struktura po konverziji terjatev upnikov	38
4.4.4 Analiza predračunske bilance stanja	39
4.4.5 Drugi ukrepi finančne reorganizacije.....	40
4.6 Projekcija poslovanja za obdobje 2008-2012.....	41
4.6.1 Predračunski izkaz poslovnega izida.....	41
4.6.2 Predračunska bilanca stanja	42
4.6.3 Predračunski izkaz finančnega izida	43
4.6.4 Kazalniki, ki izhajajo iz predračunskih izkazov.....	43
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obveznosti družbe po razredih upnikov na dan 31.12.2007 v EUR	38
Tabela 2: Lastniška struktura na dan 31.12.2007 in po konverziji terjatev upnikov – konvertantov v lastniške deleže družbe v %	39
Tabela 3: Učinki prisilne poravnave v bilanci stanja v kapitalu	39
Tabela 4: Učinki prisilne poravnave v bilanci stanja v obveznostih v 000 EUR.....	40
Tabela 5: Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje 2008-2012 v 000 EUR.....	42

UVOD

Povsem normalno je, da se podjetja vsakodnevno srečujejo z najrazličnejšimi težavami. Če se jih poslovodstvo ne zaveda, lahko pripeljejo do krize, ki postavi pod vprašaj preživetje podjetja. Prisilna poravnava je sodni postopek, katerega glavni namen je poskus sanacije podjetja, za katerega so že podani razlogi, da bi nad njim lahko začeli stečajni postopek. Poslovodstvo mora sprejeti ustrezne ukrepe, s katerimi bo odpravilo vzroke likvidnostnih težav in/ali prezadolženosti. Ukrepe in metode, s katerimi namerava dolžnik odpraviti vzroke insolventnosti in tako preprečiti stečaj, navede v načrtu finančne reorganizacije, ki predstavlja jedro postopka prisilne poravnave in je obvezen akt, na podlagi katerega upniki odločajo o sprejetju prisilne poravnave. Če predstavlja prisilna poravnava sanacijo in s tem preživetje podjetja, ki se je znašlo v težavah, predstavlja stečaj njegovo ukinitve ter prenehanje poslovanja.

V diplomskem delu je predstavljen postopek in vsebina prisilne poravnave. Razumevanje vzrokov kriz je nujno za preživetje vsakega podjetja. Poslovodstvo mora biti pripravljeno na hitro in učinkovito ukrepanje. V primeru, da se odloči za uvedbo postopka prisilne poravnave, mora natančno slediti zakonskim določilom, ki urejajo insolventne postopke.

V prvem poglavju, ki sledi uvodu, je najprej obravnavana kriza podjetja. Slednja ima več faz in njeno zgodnje odkrivanje ter zavedanje lahko pripomore k učinkovitejši in hitrejši rešitvi le-te. Da bi se podjetje izognilo krizi, se mora držati temeljnih pravil finančnega poslovanja. Najprej se pojavijo simptomi, ki jih lahko podjetje prepozna še pred nastankom krize. Po nastanku pa mora vse svoje ukrepe usmeriti v odpravljanje vzrokov. Ločimo notranje in zunanje vzroke za nastanek kriz. Podjetje ima na razpolago množico metod, prisilna poravnava pa predstavlja celovit spekter metod in nabor ukrepov, ki povezujejo vse zainteresirane subjekte (dolžnika, lastnike, delavce, upnike, ipd.).

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi postopka prisilne poravnave. Obravnava zakonsko podlago prisilne poravnave, organe, ki nastopajo, in celoten potek postopka prisilne poravnave; od uvedbe, preko začetka, do sklenitve. Prisilno poravnavo vedno predlaga dolžnik, ki ocenjuje, da so izpolnjeni pogoji za začetek prisilne poravnave: dlje časa trajajoča plačilna nesposobnost ali prezadolženost podjetja. S 01.01.2008 je bil v Sloveniji sprejet nov zakon, ki ureja postopke zaradi insolventnosti. Nekatere novosti nove zakonske ureditve so predstavljene na koncu tega poglavja.

V tretjem poglavju je obravnavan načrt finančne reorganizacije. Slednji predstavlja jedro postopka prisilne poravnave, saj se na podlagi predlaganih ukrepov in metod upniki odločijo za potrditev oziroma zavrnitev prisilne poravnave. Načrt finančne reorganizacije obsega vse poslovno-finančne metode, ki odpravljajo likvidnostne težave, kapitalsko neustreznost in pripomorejo k izboljšanju poslovanja podjetja v prihodnosti. Zelo pomembne so metode, s katerimi dolžnik odpravi svojo plačilno nesposobnost in prezadolženost. Dolžnik lahko predlaga upnikom poplačilo terjatev z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti ter konverzijo terjatev v

deleže podjetja. Ostale metode (sprememba organizacijske strukture, investiranje, izboljšanje trženja, zmanjševanje stroškov, ipd.) pa predstavljajo prispevek dolžnika. Njihov izbor je odvisen od konkretnega podjetja. Poleg omenjenih metod predloži dolžnik načrtu listine, s katerimi dokazuje svoje sedanje ekonomsko-finančno stanje.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi konkretnega primera postopka in vsebine prisilne poravnave. V njem je obravnavan načrt finančne reorganizacije podjetja Casino Portorož, d.d.. Začetek poglavja je namenjen predstavitvi družbe, vzrokov za krizo in poročilu o ekonomsko-finančnem stanju družbe. Sledijo glavni ukrepi in metode finančne reorganizacije podjetja ter analiza projekcije poslovanja podjetja za obdobje, na katerega učinkuje prisilna poravnava.

Zadnjemu poglavju sledi še sklep diplomskega dela, v katerem so predstavljane ugotovitve, ki izhajajo iz obravnavane tematike.

1 KRIZA PODJETJA

Podjetje se lahko v svojem življenjskem ciklu večkrat sreča s krizo. Slednja močno vpliva na poslovanje družbe in ima lahko dolgoročne posledice. Kriza od poslovodstva terja hitro in učinkovito ukrepanje. Dubrovski (2000, str. 2) krizo opredeljuje kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki je nastalo zaradi zunanjih in/ali notranjih vzrokov ter neposredno ogroža nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

Prašnikar (1992, str. 65) loči štiri faze, v katerih se gibljejo podjetja v krizi:

1. **Faza inkubacije:** vodstvo še ne opazi signalov krize. Družbe, ki vstopajo v krizo praviloma nimajo razvitega nadzornega sistema, ki bi jih na to pravočasno opozoril. V takem primeru govorimo o pojavu skrite krize.
2. **Pojavljanje kriznih signalov:** vodstvo začne prepoznavati znake krize in jih želi razumeti. Poslovodstvo si simptome praviloma razlaga na dva načina: ali se spreminja podjetje (prišlo je do nekaterih kratkoročnih sprememb in problemov) in ali so krizni znaki rezultat delovanja okolja (vodstvo je mnenja, da ni potrebno nikakršno ukrepanje, saj so vzroki krize zunanje narave).
3. **Kriza se pogloblja:** vodstvo je še vedno mnenja, da lahko reši podjetje iz krize. Ocenjujejo, da so obstoječe metode še vedno sprejemljive, čeprav so nefleksibilne in so podjetje pripeljale do tega položaja.
4. **Kolaps:** odločitve vodstva ne pomagajo rešiti podjetja. Zaposleni ne zaupajo več vodstvu, v podjetju prihaja do borbe za oblast, razprave o tem, kaj je potrebno narediti, se širijo po celem podjetju. Najboljši kadri zapuščajo podjetje, saj se oblikuje splošno mnenje, da bo podjetje propadlo. Poslovne povezave se prekinjajo: banke podjetju ne odobravajo kreditov, dobavitelji zaradi neplačevanja ne dobavljajo blaga, materiala in storitev, proizvodnja je motena, kupci se obračajo drugam, prihodki upadajo, podjetje ne izpolnjuje pogodbenih in zakonskih obveznosti, itd.

1.1 Temeljna pravila finančnega poslovanja

Temeljni cilj podjetja je njegova dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti lastniškega kapitala. Pogoji za doseganje tega cilja je dolgoročna plačilna sposobnost podjetja, s čimer podjetje zagotavlja pogoje za uresničitev interesov vseh interesnih skupin (kupci, dobavitelji, zaposleni, država, itn.).

Po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (2008; v nadaljevanju ZFPPIPP) je finančno poslovanje zagotavljanje finančnih sredstev, upravljanje finančnih sredstev in njihovih virov ter razporejanje virov finančnih sredstev zaradi zagotavljanja pogojev za opravljanje gospodarske dejavnosti ali drugih poslov. Vsaka poslovna odločitev ima tudi finančne posledice, zato morajo tako člani posloводства, kakor tudi nadzornih organov, poznati pravila poslovnih financ in se ravnati v skladu z njimi.

Posredni cilj finančne funkcije je enak temeljnemu cilju podjetja (dolgoročna rast). Neposredni cilji finančne funkcije pa so (Plavšak, 2008, str. 45):

- zagotavljanje kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja;
- prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala;
- prispevanje k zmanjševanju tveganj poslovanja;
- prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Pravila stroke upravljanja podjetij so izkustvena pravila skrbnega upravljanja podjetij, ki so splošno uveljavljena v stroki upravljanja podjetij. ZFPPIPP (2008) navaja tudi obveznosti in odgovornosti posloводства pri vodenju poslov ter obveznosti in odgovornosti članov nadzornih svetov pri opravljanju nadzora nad vodenjem poslov družbe.

V tem okviru je predpisano, da mora posloводство upoštevati vsa tveganja, ki jim je ali bi jim bila lahko družba izpostavljena pri svojem poslovanju. ZFPPIPP (2008) razlikuje štiri vrste tveganj: kreditno, tržno, operativno in likvidnostno tveganje.

Z vidika insolventnosti je najpomembnejše likvidnostno tveganje. Zato mora družba gospodariti z viri in naložbami tako, da je v vsakem trenutku sposobna izpolniti vse svoje obveznosti. Sočasno pa mora družba tudi zagotoviti, da vedno razpolaga s potrebno količino dolgoročnih virov financiranja glede na obseg in vrsto poslov, ki jih opravlja, ter glede na tveganja, ki jim je izpostavljena pri njihovem opravljanju (Plavšak, 2008, str. 49-50).

Obvladovanje tveganj lahko pripomore k nižji izpostavljenosti nastajanja kriz znotraj podjetja. Podjetje se mora odločiti, kaj obvladovati, zakaj obvladovati in kako zagotoviti, da so izpostavljeni tistim tveganjem, ki so pomembna za njihov nadaljnji razvoj. Bergant (2000, str. 86) navaja več priporočil za obvladovanje tveganj, med katerimi so najpomembnejša:

- posloводство mora biti zelo pozorno pri upravljanju denarnega toka;

- postavljanje omejitev, ki povejo, kdaj se je potrebno ustaviti, je pomembno prav tako kot načrtovanje;
- poslovodstvo mora redno spremljati uspešnost poslovanja podjetja in poročila podrejenih, ki jih analizira z ustreznimi merili.

1.2 Kriza in simptomi

Čeprav se večina managerjev zaveda, da lahko kriza prizadene vsako podjetje, večina nima pripravljenega scenarija za primer nastanka krize. Podjetja običajno pripravljajo velike in strateške načrte za obdobja, ko jim gre dobro, le redka pa se pripravijo tudi na krizne trenutke in jim dajejo premajhno težo. Poslovodstvo pogosto pozabi, da če podjetje pride v krizo nepripravljeno, lahko to pripelje do katastrofe. Simptomi krize se pojavijo že pred začetkom same krize, podjetja pa jih pogosto ignorirajo in jim ne dajejo prave teže.

Kriza prinaša v podjetje izredne razmere. Odločitve je potrebno sprejemati hitro, kar je v nasprotju z vzroki in potekom nastajanja krize (slednja je običajno dolgoročen proces). Poslovodstvo je soočeno z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo poseben pristop v vodenju podjetja (Dubrovski, 2000, str. 3):

- čas za odločanje je omejen;
- odločanje v razmerah, ki so presenetile;
- minimalna dopustnost napačnih odločitev;
- pospešeno celotno dogajanje;
- stroški sredstev in časa so povečani;
- vsaka odločitev ima vpliv na več področjih;
- omejena materialna in nematerialna sredstva;
- omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju (informacije običajno niso zanesljive);
- nepričakovano pojavljanje novih znakov in značilnosti krize;
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;
- možnost oviranja odgovornih za nastalo krizo;
- neprestana obremenitev poslovodstva.

Realna ocena razlogov za nastanek krize ter realna ocena njenega obsega sta predpogoj za sprejem ustreznih ukrepov v smeri odprave krize. Parsons (1996, str. 28) navaja različne poteze poslovodstva, ki se jim je potrebno izogibati. Med njimi so najpomembnejše:

- zloraba internih podatkov podjetja;
- minimiziranje težav;
- konflikti interesov med posameznimi subjekti (delavci, lastniki, država, poslovni partnerji, itd.).

Simptomi krize

Simptomi so signali, ki kažejo na krizo in jo napovedujejo. Prepoznavanje simptomov krize je zelo pomembno, saj lahko podjetja sprejmejo ustrezne ukrepe, še preden se pojavijo težave. Na tak način lahko poslovodstvo omili posledice krize ali celo prepreči njen nastanek. Zmanjšanje tržnega deleža, izgubljanje poslovnih partnerjev, zmanjšanje produktivnosti, negativni trendi, spremembe v zunanjem okolju in podobni znaki lahko signalizirajo potencialno nevarnost, ki bo vplivala na prihodnje poslovanje podjetja (Kash & Darling, 1998, str. 180). Veliko poskusov zdravljenja krize je neuspešnih zaradi napačnega pristopa na začetku. Poslovodstvo se velikokrat preveč naslanja na (pretekle) računovodske podatke, ki pa niso nujno verodostojen prikaz trenutnega stanja v podjetju.

1.3 Vzroki krize

Če želimo rešiti krizo, moramo analizirati in odpraviti njene vzroke. Slednje lahko razdelimo na zunanje in notranje. Do kriznega položaja lahko pripeljejo prvi ali drugi, običajno pa kombinacija obeh.

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

- **neustrezna usposobljenost poslovodstva:** napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, počasne reakcije, nemotiviranost, zavajajoče načrtovanje, nepreglednost poslovanja ter neprepoznavanje signalov iz okolja;
- **zavirajoča organiziranost:** preveliko število hierarhičnih nivojev, birokratsko vodenje, neprimerna organizacijska oblika glede na potrebe podjetja, strukturne pomanjkljivosti;
- **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;
- **težave na področju managementa sodelavcev:** kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, negativna kadrovska selekcija, preveliko število oseb s posebnim statusom, zastarele metode vodenja, zavirajoča kultura podjetja, pomanjkanje kadrovske razvojne strategije, neustrezno nagrajevanje;
- **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 instrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalnikov poslovanja, nerazvit kontroling;

- **neučinkovit informacijski sistem:** pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja.

Zunanji vzroki kriz so (Dubrovski, 2000, str. 9):

- **spremembe na tržišču:** močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, spremembe v vedenju potrošnikov, naraščajoče zahteve glede varstva okolja;
- **spremembe v panogi:** sovražni in neuspešni prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, prekinjena distribucija in reprodukcijske verige;
- **spremembe na osnovi splošnega napredka:** zmanjšanje potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah, nastanek novih izdelkov, zamenjava tehnologij;
- **splošna gospodarska kriza:** zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, manjša stopnja rasti;
- **politične spremembe:** sporazumi in nesporazumi med državami, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe;
- **makroekonomski ukrepi:** cena virov financiranja, devizni tečajji, carinski ukrepi, porast davčnih obremenitev, sporazum med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost postopkov;
- **naravne nesreče:** vpliv višje sile na podjetje, odškodninski zahtevki;
- **socialno-patološki pojavi:** ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem, spletkarstvo z izdelki.

Raziskovanje vzrokov kriz delimo na kvantitativno in kvalitativno. Pri prvem gre za proučevanje povezave učinkov z vzroki, ki jih je mogoče količinsko izraziti. Gre predvsem za podatke o tržnem deležu, finančne primerjave, primerjave s konkurenco, panožne analize, itn.. Kvalitativno raziskovanje (svetovalci, poznavalci panoge) pa se naslanja na mehke dele podjetja, ki običajno povedo več kot primerjave računovodskih in/ali statističnih podatkov. Podjetje bo najboljše rezultate pri raziskovanju dosegalo tako, da bo dalo prednost kvalitativnemu raziskovanju ter ga podkrepilo s kvantitativnimi analizami (Dubrovski, 2000, str. 12).

1.4 Možne rešitve krize

Ko vodstvo spozna, da je podjetje v krizi, ima več možnosti. Poslovodstvo najprej opravi analizo poslovnih funkcij in finančno analizo poslovanja, da ugotovi, kako globoko v krizo je podjetje zapadlo. Reševanje vzrokov je zapleten postopek in je odvisno od težav, s katerimi se podjetje ubada. Sanacija podjetja je dosežena, ko poslovodstvo z izbranimi strategijami in ukrepanjem v času izvajanja poslovnega preobrata doseže najmanj raven preživetja podjetja. Revitalizacija podjetja pa pomeni ponovno prenavo poslovnih in poslovodnih funkcij na podlagi uspešne tržne usmeritve, ki zagotavlja dolgoročno donos in uresničevanje dobičkonosnosti podjetja (Končina & Mirtič, 1999, str. 125-129).

Ukrepi za saniranje financiranja podjetja so zelo pomembni. Odnos, ki ga ima podjetje z bankami, bo vplivalo na prihodnje kredite. Pravilno gospodarjenje s tujimi viri financiranja lahko ohranja pravo razmerje med notranjim in tujim kapitalom ter ohranja kapitalsko ustreznost podjetja. Podjetje mora strmeti k čim nižjim stroškom financiranja, zato mora neprestano preučevati možnosti financiranja in izdelovati predračune odhodkov financiranja, njihovo spremljanje in nadziranje (Repovž, 1992, str. 112-115)

Glede na možnost rešitve krize Slatter (1987, str. 115-119) razlikuje med štirimi vrstami podjetij:

- neozdravljiva podjetja:
 - brezupni primeri,
 - kratkoročno preživetje z možnostjo propada.
- ozdravljiva podjetja:
 - preživetje z nizkimi donosi,
 - trajno okrevanje s primernimi donosi.

Podjetje mora svoje težave rešiti čim prej. Večje težave z likvidnostjo ali prezadolženostjo lahko pomenijo hiter propad družbe. Poslovodstvo se lahko odloči za ukrepanje v obliki izvensodnega pogajanja z upniki ali z zakonom predvidenim sodnim postopkom. Odločitev za prvo ali drugo možnost je odvisna od različnih dejavnikov (razlogi za krizo, odnosi z zaposlenimi in kupci, faza in obseg krize, števila poslovnih povezav, učinkovitost postopka, itd.). Običajno pa je sodni postopek zadnja možnost, ki je tudi zakonsko predpisana, v kolikor je ocenjeno, da izvensodna pogajanja ne bodo pripeljala do zelenih rešitev. Žnidaršič Kranjčeva (1993, str. 118) kot glavni razlog za odločitev o sodnem postopku navaja nesposobnost upnika in dolžnika, da sama razrešita medsebojni konflikt.

Zakonsko odgovornost pri reševanju podjetja imajo poleg uprave tudi nadzorni organi in lastniki. Uprava mora predstavnikom nadzornega sveta poleg ostalih informacij priložiti tudi podatke o kapitalski neustreznosti družbe in ukrepe za njihovo odpravo. Če nadzorni svet v nasprotju z upravo poda mnenje, da družba razpolaga z zadostnim kapitalom in da predlagani ukrepi niso potrebni, je odgovoren v primeru, da pride do stečaja družbe.

1.5 Reševanje krize s prisilno poravnavo

S prisilno poravnavo se poizkuša rešiti podjetje pred stečajem, ob upoštevanju temeljnih načel insolventnih postopkov:

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

Ko poslovodstvo oceni, da so izpolnjeni stečajni razlogi, je dolžan predlagati ustrezen sodni postopek: prisilno poravnavo oziroma stečaj. Postopek prisilne poravnave se začne na pobudo

dolžnika s sklepom sodišča o začetku postopka prisilne poravnave, o sprejetju prisilne poravnave pa odločajo upniki, ki na ta način podprejo predlagani načrt finančne reorganizacije. Dolžnik mora z načrtom odpraviti vzroke za prisilno poravnavo, zagotoviti poplačilo svojih obveznosti in s tem rešiti podjetje pred stečajem.

2 PRISILNA PORAVNAVA

Prisilna poravnava je poskus sanacije gospodarskega subjekta, pri katerem so že podani razlogi, zaradi katerih bi se nad njim lahko začel stečajni postopek: dlje časa trajajoča plačilna nesposobnost oziroma prezadolženost. Glavni namen postopka prisilne poravnave je torej odprava insolventnosti oziroma prezadolženosti dolžnika (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39).

Insolventne postopke delimo na dve skupini (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39):

1. Likvidacijske postopke in
2. Reorganizacijske (rehabilitacijske) postopke.

Med likvidacijske postopke štejemo stečajni postopek in postopek prisilne likvidacije. Oba imata za posledico likvidacijo celotnega dolžnikovega premoženja, sorazmerno in sočasno poplačilo upnikov iz tega premoženja ter ukinitvev in izbris družbe iz sodnega registra.

Glavni namen reorganizacijskih postopkov, med katere spada tudi prisilna poravnava, pa je, da se dolžniku zagotovijo pogoji, da v določenem obdobju odpravi vzroke kratkotrajnih likvidnostnih težav oziroma dolgoročnih plačilnih nesposobnosti in svoje posle ter razmerja z upniki preoblikuje na način, da bo po končanem postopku sposoben redno poravnati svoje obveznosti. S tem se odpravijo pogoji za začetek stečajnega postopka. V postopku prisilne poravnave organi dolžnika (poslovodstvo, nadzorni svet in skupščina) ohranijo svoje funkcije in pristojnosti v nasprotju s stečajnim postopkom, ko jim mandati prenehajo (Gale Robežnik & Kruhar Puc, 2005, str. 39).

Postopek prisilne poravnave predlaga dolžnik. Za prisilno poravnavo se odloči takrat, kadar je prepričan, da lahko po uspešno opravljenem postopku in načrtu finančne reorganizacije trajno izboljša svoje ekonomsko-finančno stanje in omogoči nadaljevanje poslovanja. Z uvedbo postopka, katerega posledica je zmanjšanje oziroma odložitev plačila zapadlih obveznosti do upnikov, želi izboljšati svoje trenutno finančno stanje, z načrtom finančne reorganizacije pa svoje ekonomsko-finančno stanje tudi dolgoročno utrditi (Hieng, 2002, str 10-11).

2.1 Zakonska podlaga prisilne poravnave

Za razumevanje pravil in pogojev postopka prisilne poravnave je potrebno dobro poznavanje insolventnega prava. V slovenski zakonodaji insolventno pravo obsega Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Uradni list RS, št.

126/2007; v nadaljevanju ZFPPIPP), ki je pričel veljati 15.01.2008, večina odločb pa se je začela uporabljati s 01.10.2008.

ZFPPIPP je nadomestil ureditev v dveh zakonih:

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

ZPPSL je bil sprejet v letu 1993, to je v obdobju, ko se je slovensko gospodarstvo prilagajalo spremembam in novim razmeram tržnega gospodarstva. Rešitve v ZPPSL so bile prilagojene takratnim potrebam gospodarstva v vmesnem obdobju. Obdobje prehoda je v večini končano, zato je bilo potrebno ureditev postopkov zaradi insolventnosti posodobiti in uskladiti s potrebami razvitega tržnega gospodarstva. Pravila o finančnem poslovanju in obveznostih, če pravna oseba postane insolventna, so tudi del insolventnega prava in jih je v obdobju 1999-2008 urejal ZFPPOd. Združitev pravil v obeh zakonih omogoča bolj pregledno ureditev (Plavšak, 2008, str. 19).

Glavni razlogi za sprejetje novega zakona (ZFPPIPP) so tako bili (Plavšak, 2008, str. 20):

1. posodobitev ureditve postopkov zaradi insolventnosti in uskladitev ureditve s potrebami razvitega tržnega gospodarstva,
2. celovita, notranje skladna ureditev finančnega poslovanja, postopkov zaradi insolventnosti in postopkov prisilnega prenehanja ter
3. uskladitev ureditve s stališči, ki jih je oblikovalo Ustavno sodišče.

Pri uporabi ZPPSL o prisilni poravnavi v praksi so se pojavile nekatere pomembne pomanjkljivosti in slabosti ureditve, ki jih ZFPPIPP popravlja (Plavšak, 2008, str. 124):

1. Vložitev predloga za začetek postopka prisilne poravnave je bila absolutna ovira za vodenje stečajnega postopka. Postopek prisilne poravnave je imel zakonsko prednost pred stečajnim postopkom. Dolžniki so to zlorabljali in s tem ovirali upnike, ki so želeli doseči začetek stečajnega postopka. Če je upnik predlagal začetek stečajnega postopka, so dolžniki še pred sprejemom ustreznega sklepa sodišča vložili (praviloma nepopoln) predlog za začetek prisilne poravnave.
2. Po določilih ZPPSL je bilo mogoče terjatve upnikov razvrstiti v razrede z namenom, dolžniku omogočiti, da plačilne pogoje prilagodi posameznim upnikom, da bi prisilna poravnava bila spremenljiva za večino upnikov. Vendar so dolžniki to pogosto zlorabljali za prikrito neenakopravno obravnavanje upnikov.
3. Nova ureditev zahteva, da mora dolžnik dokazati, da bo s postopkom prisilne poravnave zagotovil ugodnejši pogoj plačila terjatev upnikov, kot če bi bil nad dolžnikom začet stečajni postopek. ZPPSL je zahteval le, da dolžnik verjetno izkaže, da bo z ukrepi finančne reorganizacije postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben. Sodna praksa je opisano ureditev po starem zakonu v nekaterih primerih razširila do nerazumnih

skrajnostih tako, da so odločali, da za vodenje postopka prisilne poravnave zadošča že majhna verjetnost, da bo finančna reorganizacija uspešna.

2.2 Organi v postopku prisilne poravnave po ZPPSL

2.2.1 Poravnalni senat

Prisilno poravnavo vodi senat treh sodnikov, od katerih je eden predsednik senata. Senat se po uradni dolžnosti ukvarja zgolj s procesnimi predpostavkami (preverjanje obveznih sestavin in predpisanih listin). Če so izpolnjeni pogoji za prisilno poravnavo, sodišče izda sklep o začetku poravnave oziroma, če pogoji niso izpolnjeni, s sklepom zavrže tak predlog. V primeru, da so pogoji izpolnjeni, senat določi upravitelja prisilne poravnave. Poravnalni senat odloča tudi o povračilu stroškov in nagradi za delo upravitelju prisilne poravnave, imenuje upniški odbor, po potrebi daje navodila upravitelju, predvsem pa vodi sam postopek (Plavšak, 1997, str. 59, 65).

2.2.2 Upravitelj prisilne poravnave

Poravnalni senat lahko za upravitelja prisilne poravnave določi osebo, ki ima veljavno dovoljenje za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih prisilne poravnave, stečaja in likvidacije. Upravitelj mora imeti najmanj strokovno izobrazbo VII. stopnje ter ustrezna znanja zlasti s področja prava in ekonomije (Plavšak, 1997, str. 61, 191).

Zaradi zagotavljanja neodvisnosti in nepristranskosti se za upravitelja ne more imenovati osebe (Plavšak, 1997, str. 61, 191):

1. ki je upnik dolžnika,
2. ki je bila pri dolžniku zaposlena v zadnjih dveh letih pred začetkom postopka prisilne poravnave oziroma je v tem času opravljala funkcijo člana uprave ali nadzornega sveta,
3. ali če obstajajo druge okoliščine, ki zbujejo dvom o njegovi nepristranskosti.

V primeru prisilne poravnave ne prenehajo funkcije organov upravljanja dolžnika, kakor tudi ne pooblastila oseb, ki dolžnika zastopajo in vodijo poslovanje (člani uprave, direktorji, poslovodje, ipd.), zato upravitelj prisilne poravnave ni pristojen zastopati dolžnika niti odločati o vodenju poslov.

Pristojnosti in dolžnosti upravitelja prisilne poravnave je mogoče razvrstiti v tri skupine (Plavšak, 1997, str. 63, 93-94, 117):

1. Preskusiti dolžnikovo finančno stanje: in sicer glede tega, ali je dolžnik resnično dlje časa plačilno nesposoben oziroma prezadolžen ter ali lahko tudi brez finančne reorganizacije izpolni svoje obveznosti ali pa jih kljub finančni reorganizaciji svojih obveznosti ne bo sposoben izpolniti. Če upravitelj ugotovi, da je podana katera od opisanih okoliščin, mora vložiti predlog za ustavitev postopka.

2. Preskusiti prijavljene terjatve: upravitelj posredno izvaja nadzor nad dolžnikovim izjavljanjem o terjatvah, saj lahko poleg dolžnika in upnikov tudi sam ugovarja zoper obstoj terjatve in njeno višino.
3. Nadzorovati, ali dolžnik posluje v skladu z 31. členom ZPPSL: če upravitelj ugotovi, da dolžnik ravna v nasprotju z 31. členom zakona (dolžnik ne sme odtujiti in ne obremeniti svojega premoženja niti dati poročila ali avala od dne, ko je bil vložen predlog za začetek postopka), mora o tem obvestiti poravnalni senat. Če se zaradi takšnih ravnanj dolžnika zmanjšujejo možnosti za poplačilo upnikov, je upravitelj prisilne poravnave zavezan vložiti predlog za ustavitev postopka.

Upravitelj prisilne poravnave je upravičen do povračila vseh stroškov in nagrade za opravljeno delo. Stroški in nagrada se poravnajo iz položenega predujma. O odmeri stroškov in nagrade odloča poravnalni senat na predlog upravitelja prisilne poravnave. Nagrada mora ustrezati obsegu in zahtevnosti dela upravitelja. Merila za določanje obsega in zahtevnosti dela so zlasti število prijavljenih terjatev, obseg poslovanja dolžnika ter hitrost in zahtevnost postopka. Merila za odmero nagrade upravitelju so razdelana v Odredbi o merilih za določanje nagrad stečajnim upraviteljem in upraviteljem prisilne poravnave (Uradni list RS, št. 37/94 in 37/95). O povračilu nujnih stroškov lahko senat odloča med postopkom, o nagradi pa ob zaključku postopka prisilne poravnave (Plavšak, 1997, str. 65-66).

Upravitelj prisilne poravnave odgovarja vsakemu udeležencu v postopku prisilne poravnave za škodo, ki mu jo prizadene namenoma ali iz hude malomarnosti. Predpostavke odškodninske odgovornosti upravitelja so naslednje (Plavšak, 1997, str 66):

1. Protipravnost ravnanja: protipravno je vsako ravnanje oziroma opustitev upravitelja, ki je v nasprotju z njegovimi obveznostmi, določenimi z zakonom. Protipravnost je izključena, če je ravnanje upravitelja odobril poravnalni senat ali predsednik senata.
2. Vzročna zveza med protipravnim ravnanjem in nastalo škodo: pri opredelitvi ravnanj, s katerimi bi upravitelj lahko povzročil škodo, je potrebno upoštevati naravo postopka prisilne poravnave in funkcije upravitelja v tem postopku.
3. Krivda: ZPPSL kot predpostavko odškodninske odgovornosti upravitelja prisilne poravnave določa hujšo obliko krivde (naklep ali hudo malomarnost).
4. Škoda: glede višine škode veljajo splošna obligacijska pravila.

2.2.3 Upniški odbor

Zaradi zavarovanja koristi upnikov poravnalni senat v postopku prisilne poravnave z odredbo, ki je sestavni del sklepa o začetku postopka prisilne poravnave, imenuje upniški odbor. Člani upniškega odbora so nepriviligirani upniki, ki imajo nasproti dolžniku najvišje terjatve, saj so upniki z najvišjimi terjatvami najbolj zainteresirani za aktivno sodelovanje v postopku prisilne poravnave. Članov je najmanj pet, odbor pa ima liho število članov. Eden izmed članov je tudi predstavnik sveta delavcev oziroma delavski zaupnik. Upniški odbor ima pravico vpogleda v poslovne knjige dolžnika in dokumentacije, ki se tičejo postopka prisilne poravnave. Upniški

odbor lahko zahteva tudi dodatna pojasnila in poročila, ki se nanašajo na poslovne knjige in dokumentacijo, ter na naroku za prisilno poravnavo poda izjavo o načrtu finančne reorganizacije (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 59-63).

Glavne naloge in pravice upniškega odbora so (Ivanjko & Kocbek, 2001, str. 507):

- pregled poslovanja in finančnega stanja dolžnika ter zahtevanje podatkov, ki so ključnega pomena za oblikovanja načrta finančne reorganizacije,
- sodelovanje pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije,
- predlaganje postavitve ali odstavitve upravitelja prisilne poravnave,
- dajanje predlogov in mnenj ter opravljanje drugih dejanj, ki so pomembna za zaščito upnikov v postopku.

S potrditvijo prisilne poravnave procesna funkcija upniškega odbora preneha. Upniki pogosto tudi po končanem sodnem postopku še naprej sodelujejo z dolžnikom pri izvajanju finančne reorganizacije (Plavšak, 1997, str. 71).

2.3 Postopek prisilne poravnave po ZPPSL

2.3.1 Uvedba postopka prisilne poravnave

Postopek prisilne poravnave se uvede z vložitvijo predloga za začetek postopka prisilne poravnave. Predlog za začetek postopka prisilne poravnave lahko vloži samo dolžnik, kadar zaradi dalj časa trajajoče plačilne nesposobnosti in prezadolženosti ne more poravnati obveznosti do svojih upnikov (Hieng, 2002, str. 9).

Predlog mora obsegati ime sodišča, na katerem želi dolžnik začeti postopek, ime in sedež dolžnika, dejstva, iz katerih izhaja, da so podani pogoji za začetek postopka, predlog, da sodišče postopek začne, in podpis predlagatelja. Dolžnik mora predlogu priložiti poročilo o ekonomsko-finančnem stanju, zadnjo bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz gotovinskih tokov. Priložena mora biti tudi dokumentacija, s katero se izkazuje, da so podani pogoji za začetek postopka, ter seznam upnikov, dolžnikovih dolžnikov ter ločitvenih in izločitvenih upnikov z navedbo njihovih firm in sedežev ter navedbo pravnih temeljev in višine dospelih in nedospelih terjatev oziroma dolgov (Plavšak, 1997, str. 73-74).

26. člen ZPPSL (1993) določa, da predsednik poravnalnega senata lahko predlog za začetek postopka vrne v popravo ali zahteva dopolnitev, če le-ta nima obveznih sestavin iz prejšnjega odstavka. Hkrati tudi določi rok za popravo oziroma dopolnitev, ki ne sme biti krajši od 8 dni.

Od vložitve predloga za začetek postopka in vse dotlej, dokler ni odločeno o začetku postopka prisilne poravnave, dolžnik opravlja le tekoče posle v zvezi z opravljanjem dejavnosti in poravnavanjem obveznosti iz tega naslova. V tem času dolžnik ne sme odtujiti in ne obremeniti svojega premoženja niti dati poroštva ali avala.

Uvedba postopka prisilne poravnave ima dve pravni posledici (Plavšak, 1997, str. 73, 80-81):

1. če je predlog vložen pred začetkom stečajnega postopka, do konca prisilne poravnave zoper dolžnika ni dovoljeno začeti stečajnega postopka,
2. dolžnikova poslovna sposobnost se omeji.

2.3.2 Začetek postopka prisilne poravnave

Uvedba in začetek prisilne poravnave sta dva različna pojma. Postopek je uveden z dnem, ko dolžnik vloži predlog za začetek postopka, začet pa je z dnem, ko poravnalni senat sprejme sklep o začetku postopka.

Poravnalni senat izda sklep o začetku postopka prisilne poravnave, če je formalni preizkus predloga uspešen, to je na način, kot sem ga navedel v točki 3.3.1.. Zoper le-tega je možna pritožba v osmih dneh po razglasu na oglasni deski. Sklep o začetku postopka se vroči predlagatelju, ki mora položiti predujem za stroške postopka, ter mu določi rok, ki ne sme biti krajši od 8 dni. Predujem je namenjen kritju stroškov in nagradi upravitelja, stroškov objav v Uradnem listu RS in drugih objav ter stroškov morebitnih izvedencev.

Upniki so o začetku postopka obveščeni z oklicem, ki se nabije na oglasno desko sodišča in objavi v Uradnem listu RS. Namen objave je seznanitev upnikov, da se je nad dolžnikom začel postopek prisilne poravnave. Slednje je pomembno zato, da lahko upniki prijavijo terjatve v roku 30 dni po objavi oklica v Uradnem listu RS. Oklic vsebuje tudi ime sodišča, firmo in sedež dolžnika, ime upravitelja prisilne poravnave, če je ta določen, firme in sedeže članov upniškega odbora in dan, ko je oklic nabit na oglasno desko sodišča (Plavšak, 1997, str. 77-80).

Začetek postopka prisilne poravnave ima številne materialno-pravne posledice, ki nastanejo z dnem, ko je oklic nabit na oglasni deski. Začetek postopka pa nima nobenih pravnih posledic za dolžnikove dolžnike. Materialno-pravne posledice, ki olajšujejo položaj dolžnika, so (Šinkovec & Škerget, 1999, str. 94-101):

- proti dolžniku ni mogoče dovoliti izvršbe v poplačilo niti izvršbe v zavarovanje terjatev,
- nedospele denarne in nedenarne terjatve upnikov proti dolžniku se z dnem začetka postopka poravnave štejejo za dospele,
- nezapadle denarne terjatve, ki se ne obrestujejo, se zmanjšajo (diskontirajo) za stopnjo rasti drobno-prodajnih cen od dneva začetka postopka do dneva, ko bi terjatev zapadla,
- na dan, ko se je začel postopek prisilne poravnave terjatve, ki jih je mogoče pobotati z dolžnikovimi nasprotnimi terjatvami, veljajo za pobotane,
- v primeru, da od začetka postopka nobena stranka v celoti ni izpolnila svoje obveznosti iz obojestransko odplačane pogodbe, lahko dolžnik predlaga poravnalnemu senatu, da mu dovoli odstopiti od pogodbe (če dolžnik od pogodbe ne odstopi, mora vsaka pogodbeni stranka v celoti izpolniti svojo pogodbeno obveznost),
- začetek postopka prisilne poravnave ne vpliva na pravico do odpovedi zakupne pogodbe.

2.3.3 Prijava in preizkus terjatev

Upniki prijavijo terjatve, ki so nastale do začetka postopka prisilne poravnave (ne glede na to, ali so do tega dne tudi že dospele) skupaj z dokazili v roku 30 dni po dnevu, ko je bil oklic objavljen v Uradnem listu RS. Prijava terjatev je potrebna zaradi zagotovitve enega od pogojev za priznanje pravice glasovati o sklenitvi prisilne poravnave (izračun glasovalnih pravic). Prepozno prijavljene terjatve senat zavrže, upnik izgubi glasovalno pravico, ne pa tudi pravico do poplačila (Plavšak, 1997, str. 111-114).

Upniki, ki nimajo pravnega interesa glasovati o prisilni poravnavi (ločitveni in izločitveni upniki), svojih terjatev v postopku prisilne poravnave ne prijavijo. Ločitveni upnik je upnik, ki bi v primeru stečaja imel ločitveno pravico na določenem dolžnikovem premoženju. Gre za upnike, ki imajo svojo terjatev zavarovano z zastavno pravico ali hipoteko. Izločitveni upnik pa je upnik, ki bi v primeru stečaja imel pravico zahtevati stvari, ki ne pripadajo stečajnemu dolžniku. To so na primer upniki, ki imajo z dolžnikom sklenjene pogodbe o finančnem lizingu (Plavšak, 1997, str. 308, 312).

44. člen ZPPSL določa, da lahko v roku 30 dni po izteku roka za prijavo terjatev dolžnik, upravitelj prisilne poravnave ali upnik pri sodišču vloži obrazložen ugovor zoper obstoj terjatve in njene višine. Terjatev, zoper katero ni vložen ugovor, velja za ugotovljeno ter pridobi glasovalno pravico in s sklenitvijo prisilne poravnave tudi izvršilni naslov. Terjatev, ki je bila ugovarjana, pa ima dve možnosti: če jo sodišče spozna za verjetno, pridobi glasovalne pravice, če pa je ne spozna za verjetno, glasovalnih pravic ne pridobi. V obeh primerih pa s sklenitvijo ne pridobi izvršilnega naslova.

Glede na vrsto terjatve se glasovalne pravice izračunajo tako, da se ugotovljene in verjetne terjatve pomnožijo z ustreznim faktorjem, ki ga določa 56. člen ZPPSL. Navadni upniki imajo faktor 1. Upniki, ki so se odpovedali ločitveni pravici ali zamenjali terjatve v deleže, imajo faktor 2. Upniki, ki so pogojno (v primeru izglasovane prisilne poravnave) konvertirali svoje terjatve, nastale po začetku postopka prisilne poravnave v kapital, imajo faktor 8. S faktorjem 0,5 (glede na njihov delež v osnovnem kapitalu) pa glasujejo tudi lastniki v primeru, če je kapital dolžnika pozitiven.

2.3.4 Načrt finančne reorganizacije

Dolžnik mora v roku treh mesecev od dneva vložitve predloga za začetek postopka prisilne poravnave priložiti načrt finančne reorganizacije. Načrt je obvezen akt, saj če ga dolžnik ne predloži v predvidenem roku, senat ustavi postopek (gre za zakonski – prekluzivni rok, ki ga senat ne more podaljšati). Dolžnik ima tri mesece časa, da na podlagi pogajanj z upniki pripravi predlog finančne reorganizacije, ki bo sprejemljiv za ustrezno število upnikov, tako da bo prisilna poravnava izglasovana. Načrt se vroči upravitelju prisilne poravnave in članom upniškega odbora in je vsem upnikom na razpolago na sodišču (Plavšak, 1997, str. 119-120).

V načrtu finančne reorganizacije ni nujno, da dolžnik razvrsti terjatve v razrede. Če razvrstitve v razrede ni, mora dolžnik vsem upnikom ponuditi enake pogoje plačila. V obratnem primeru pa dolžnik terjatve razvrsti v razrede glede na pravno-ekonomski temelj in to takrat, kadar meni, da bi bilo za nekatere upnike bolj sprejemljivo celotno poplačilo terjatev na daljši rok (na primer za banke) ali pa delno plačilo terjatev v krajšem roku (na primer za dobavitelje). Dolžnik mora, če upnik pristane na manj ugodne pogoje izplačila, priložiti pisno izjavo upnika. Vsi upniki v istem razredu imajo enake pogoje poplačila terjatev. Zakon dolžniku omogoča več maneverskega prostora pri pogajanju z upniki in pripravo načrta, ki bo spremenljiv za čim več upnikov. Dolžnik mora navesti tudi terjatve, za katere se položaj po potrditvi prisilne poravnave ne spremeni. Gre za privilegirane upnike, ki jih obravnava 60. člen zakona (Plavšak, 1997, str. 124-125).

Po 47. členu ZPPSL ima dolžnik tri možnosti za poplačilo upnikov:

1. Poplačilo terjatev v denarju z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti;
2. Poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju;
3. Konverzija terjatev v delnice namesto izplačila.

Dolžnik v načrtu navede tudi druge metode finančne reorganizacije, ki jih bo uporabil. Vsebino načrta finančne reorganizacije podjetja sem predstavil v okviru 3. poglavja.

2.3.5 Narok za prisilno poravnavo

52. člen ZPPSL določa, da ima poravnalni senat po predložitvi načrta finančne reorganizacije 30 dni časa, da razpiše narok za prisilno poravnavo. Z oklicem, ki ga objavi v Uradnem listu RS najmanj 15 dni pred narokom in ga nabije na oglasno desko sodišča, povabi upnike na narok. Upnike v oklicu senat pouči, da si lahko predlog načrta finančne reorganizacije ogledajo pri sodišču.

Dolžnik na naroku obrazloži svoje ekonomsko-finančno stanje in načrt finančne reorganizacije ter tako poskuša prepričati upnike za sprejem prisilne poravnave. O načrtu finančne reorganizacije podata mnenje še predsednik upniškega odbora in upravitelj prisilne poravnave.

Narok za prisilno poravnavo se opravi zgolj zaradi glasovanja o sprejemu ali zavrnitvi prisilne poravnave. Predsednik poravnalnega senata pred začetkom glasovanja upnike obvesti, katere terjatve veljajo za ugotovljene, katere je poravnalni senat spoznal za verjetne in imajo s tem glasovalno pravico ter katere za neverjetne. Predsednik senata upnike obvesti o tem, kdo od njih ima glasovalno pravico. (Plavšak, 1997, str. 159-160).

2.3.6 Potrditev prisilne poravnave

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 % vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Poravnalni senat prisilno poravnavo potrdi, če je bila sprejeta s potrebno večino glasov in če so bili predlogi za ustavitev postopka zavrjeni.

S sklepom senat potrdi prisilno poravnavo in na novo definira razmerja med dolžnikom in upniki. V sklepu mora senat navesti razvrstitev terjatev v razrede in način poplačila za posamezni razred. V primeru, da se je dolžnik s posameznim upnikom dogovoril za drugačno poplačilo, mora biti to v sklepu obravnavano posebej (Plavšak, 1997, str. 167-170).

Sklep o potrditvi prisilne poravnave ima za upnike, katerih terjatve so bile ugotovljene, izvršilno moč. Če dolžnik svojih obveznosti iz potrjene prisilne poravnave v sprejetem roku ne izpolni, lahko upnik na podlagi sklepa o potrditvi prisilne poravnave predlaga izvršbo zoper dolžnika (Plavšak, 1997, str. 172).

Če se na naroku ne doseže potrebna večina glasov, potrebnih za sprejetje prisilne poravnave, senat prisilno poravnavo zavrne in začne po uradni dolžnosti stečajni postopek.

2.3.7 Druge zakonske določbe v postopku prisilne poravnave

Izpolnitev obveznosti iz prisilne poravnave

66. člen ZPPSL določa, da v primeru, ko se nad dolžnikom kasneje (po potrditvi prisilne poravnave) začne stečajni postopek, upniki niso dolžni vrniti tistega, kar so prejeli, če jim dolžnik ni popolnoma izpolnil obveznosti iz potrjene prisilne poravnave. Upniki, ki so bili le delno poplačani glede na potrjeno prisilno poravnavo, prijavijo v stečajnem postopku celotno terjatev, zmanjšano za odstotek, za katerega so že dobili plačilo. Upniki, ki niso bili niti delno poplačani, prijavijo terjatve v stečajnem postopku v polnem znesku, do katerega bi imeli pravico, če prisilna poravnava ne bi bila sprejeta.

Razveljavitev potrjene prisilne poravnave

Če se po potrditvi prisilne poravnave dolžnikovo ekonomsko-finančno stanje ne izboljša tako, da bi bil sposoben v celoti izpolniti obveznosti iz potrjene prisilne poravnave, je mogoče zahtevati razveljavitev prisilne poravnave. Upnik, katerega terjatev je bila zmanjšana zaradi prisilne poravnave, lahko v 6 mesecih po poteku roka za izvršitev potrjene prisilne poravnave zahteva od poravnalnega senata, naj potrjeno prisilno poravnavo razveljavi. V primeru, da je dolžnik med samim postopkom prisilne poravnave prevaral upnike z lažnimi podatki o ekonomsko-finančnem stanju, lahko v dveh letih po pravnomočnosti sklepa vsak upnik zahteva, da se poravnava razveljavi, če je bila sprejeta na goljufiv način (Puharič, 2006, str. 173).

Vpisi v registre

Zaradi javnosti podatkov o poteku prisilne poravnave in njihovih pravnih posledic ter učinkov na pravni promet, je potrebno opraviti vpise v sodni register.

Stroški postopka prisilne poravnave

70. člen ZPPSL določa, da morajo upniki sami plačati lastne stroške zastopanja in sodnih taks v postopku prisilne poravnave. Dolžnik mora poleg lastnih stroškov zastopanja in sodnih taks kriti

tudi stroške in nagrado za opravljeno delo upravitelja prisilne poravnave in stroške morebitnega izvedenca, ki pomaga upravitelju prisilne poravnave.

Uporaba pravil o stečaju

Za postopek prisilne poravnave se smiselno uporabljajo določbe o stečajnem postopku, razen določb o izpodbijanju pravnih dejanj v stečaju in če ni v poglavju o prisilni poravnavi drugače določeno.

2.4 Nekatere novosti v zakonski ureditvi

Postopki prisilne poravnave, ki so se zaključili do 01.10.2008, so v celoti potekali po določilih ZPPSL. Postopki, ki na dan 01.10.2008 niso bili zaključeni, se nadaljujejo po novem zakonu (ZFPPIPP), vendar za njih ne veljajo vse določbe novega zakona, medtem ko se vsi postopki, začetni po 01.10.2008, vodijo po določilih novega zakona.

Glede na to, da je ZFPPIPP prinesel bistvene spremembe na področju insolventnega prava in s tem v postopkih prisilne poravnave, v nadaljevanju predstavljam tudi nekatere od teh novosti.

Poleg združitve obeh zakonov (ZPPSL in ZFPPOd) je ZFPPIPP prinesel bistvene spremembe postopka prisilne poravnave. Navajam nekatere novosti novega zakona, ki sem jih obdelal v naslednjih točkah diplomskega dela:

- Nov zakon kot pogoj insolventnosti poleg dvomesečne trajajoče plačilne nesposobnosti dodaja, da mora obveznost, ki zamuja, v plačilo presegati 20 % vseh obveznosti, ki jih je imel dolžnik izkazanih v zadnjem letnem poročilu pred zapadlostjo.
- Nov zakon predvideva procesne ovire, ki ščitijo upnike in poizkušajo preprečiti že navedene zlorabe postopka prisilne poravnave.
- Nezavarovane terjatve so v novi ureditvi razvrščene v prednostne, podrejene in navadne.
- Dolžnik mora dokazati obstoj insolventnosti ter dveh 50-odstotnih verjetnosti (da bo predlagano poplačilo uspešno in da bo ugodnejše, kot bi bilo v primeru stečaja).
- V skladu z ZFPPIPP mora dolžnik vsem upnikom ponuditi enake pogoje poplačila terjatev (ni več možnosti, da upnike razvrsti v različne razrede).
- V ZFPPIPP roki za poplačilo terjatev in njihovi deleži niso več predpisani.
- Nov zakon predpisuje, da mora dolžnik morebitno konverzijo javno ponuditi vsem upnikom. Konverzija terjatev poteka vzporedno z glavnim postopkom.
- Postopek prisilne poravnave je v novi ureditvi še bolj povezan s postopkom stečaja, saj ZFPPIPP določa, da mora sodišče po uradni dolžnosti izdati sklep o začetku stečajnega postopka, v kolikor dolžnik predloga za začetek postopka prisilne poravnave ne dopolni v roku osmih dni ali ne založi predpisanega predujma, saj predloga ne more več umakniti.
- Namesto finančne reorganizacije uvaja pojem finančno prestrukturiranje.
- Nov zakon določa, da mora biti načrt finančnega prestrukturiranja vložen hkrati s predlogom o začetku postopka prisilne poravnave.

- Agencija Republike za javnopravne evidence in storitve (AJPES) v postopkih zaradi insolventnosti po ZFPPIPP dobi vlogo upravljavca spletnih strani za javne objave v teh postopkih.
- Nov zakon določa, da mora načrt finančnega prestrukturiranja pregledati pooblaščen ocenjevalec vrednosti podjetij in podati svoje mnenje.
- ZFPPIPP predpisuje kontroling nad stroški in odhodki dolžnika, kontroling, ki ga vrši upravitelj v času postopka prisilne poravnave ter uvaja obvezno poročanje dolžnika v času postopka prisilne poravnave in po njenem sprejetju vse do poplačila upnikov.

2.4.1 Organi v postopku prisilne poravnave po ZFPPIPP

Sodnik posameznik

V ZFPPIPP je poravnalni senat zamenjal sodnik posameznik, katerega naloge so podobne nalogam poravnalnega senata v ZPPSL, ki sem jih opisal v točki 2.2.1 (imenuje upravitelja prisilne poravnave, upniški odbor, ipd.).

Upravitelj prisilne poravnave

Novost za pridobitev dovoljenja za opravljanje funkcije upravitelja prisilne poravnave je ta, da mora oseba imeti sklenjeno zavarovanje, ki krije njegovo odškodninsko odgovornost za najnižjo zavarovalno vsoto 150.000 EUR v posameznem letu. Odškodninska odgovornost upravitelja je po 102. členu ZFPPIPP omejena do višine petkratnega zneska nagrade, do katere je upravičen v tem postopku, vendar ne manj kot 5.000 EUR. Odškodninska odgovornost se ne omeji, če je bilo dejanje izvedeno ali opuščeno namenoma ali iz hude malomarnosti (peti odstavek 102. člena ZFPPIPP).

Sočasno z uveljavitvijo ZFPPIPP je minister za pravosodje izdal tudi Pravilnik o tarifi za odmero nagrade upravitelja v postopkih zaradi insolventnosti in prisilne likvidacije ter stroških, do povrnitve katerih je upravitelj v teh postopkih upravičen. Pravilnik predvideva štiri vrste nadomestila nagrade (Bončina, 2008, str. 57):

1. nadomestilo za preizkus terjatev,
2. nadomestilo za izdelavo poročila o izidu glasovanja o sprejetju prisilne poravnave,
3. nadomestilo za izdelavo poročila o vpisu in vplačilu novih delnic ter
4. nadomestila za opravljanje nadzora upravitelja.

V drugem odstavku v točki 2.2.2 sem navedel ovire za imenovanje upravitelja. Poleg omenjenih ovir ZFPPIPP določa še dve (Plavšak, 2008, str. 95), in sicer:

1. imenovana oseba ne sme biti v položaju ožje povezane osebe z dolžnikom in
2. upravitelj ne sme opravljati funkcijo upravitelja v postopku zaradi insolventnosti nad drugo družbo, ki ima v razmerju do insolventnega dolžnika položaj povezane družbe po Zakonu o gospodarskih družbah.

ZFPPIPP določa tudi pravila za izbiro upravitelja v posameznih postopkih. Sodišče mora za upravitelja imenovati vsakič drugo osebo, tako da ista oseba opravlja funkcijo upravitelja:

1. če je v postopkih zaradi insolventnosti pri sodišču sodil samo en sodnik v največ desetih postopkih, ki jih vodi to sodišče,
2. v drugih primerih v največ:
 - petih postopkih, ki jih vodi isti sodnik in
 - skupno desetih postopkih, ki jih vodi to sodišče.

Upniški odbor

Vloga upniškega odbora se v novem zakonu ni bistveno spremenila. Upniški odbor ni samostojen subjekt, da bi procesna dejanja opravljal za svoj račun, temveč zagovarja interese vseh upnikov. ZFPPIPP v upniškem odboru ne predvideva več predstavnika delavcev.

Najpomembnejši pristojnosti odbora sta dajanje mnenj ali soglasij k posameznim procesnim dejanjem in obravnavanje poročil upravitelja ter poročil dolžnika.

2.4.2 Postopek prisilne poravnave po ZFPPIPP

Postopek prisilne poravnave je doživel pomembne spremembe v novem zakonu. Postopek se tako deli na dva glavna dela:

1. Predhodni postopek prisilne poravnave
2. Glavni postopek prisilne poravnave

Predhodni postopek prisilne poravnave

Predlog za začetek postopka prisilne poravnave lahko vloži dolžnik ali osebno odgovoren družbenik. S predlogom za začetek prisilne poravnave predlagatelj uveljavlja zahtevek, da sodišče začne postopek prisilne poravnave nad dolžnikom. V predhodnem postopku prisilne poravnave sodišče odloča o tem, ali obstajajo procesne in materialno-pravne predpostavke za začetek postopka prisilne poravnave (Valek Derganc, 2009, str. 16-18).

Materialno-pravne predpostavke za začetek vodenja postopka so:

1. dolžnik je insolventen,
2. dolžnik upnikom predlaga prisilno poravnavo z zakonsko predpisano vsebino,
3. obstaja najmanj 50-odstotna verjetnost, da bo izvedba načrta finančnega prestrukturiranja omogočila tako finančno prestrukturiranje dolžnika, da bo postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben, in
4. obstaja najmanj 50-odstotna verjetnost, da bodo upnikom s potrditvijo prisilne poravnave zagotovljeni boljši pogoji plačila njihovih terjatev, kot če bi bil nad dolžnikom začet stečajni postopek.

Da bi dolžniku onemogočili zlorabo postopka prisilne poravnave za oviranje upnikov ZFPPIPP v 140. členu določa procesno oviro, da po začetku stečajnega postopka ni več dovoljeno predlagati

postopek prisilne poravnave (ZPPSL je omogočal izpeljati postopek prisilne poravnave v okviru stečajnega postopka).

Poleg procesnih in materialno-pravnih predpostavk za začetek postopka mora dolžnik po novi ureditvi načrt finančnega prestrukturiranja predložiti že ob vložitvi predloga za začetek postopka prisilne poravnave. Zato je potrebno predlogu za začetek postopka prisilne poravnave priložiti (Plavšak, 2008, str. 128):

1. poročilo o finančnem položaju in poslovanju dolžnika,
2. revizorjevo poročilo, v katerem je revizor dal mnenje brez pridržkov,
3. načrt finančnega prestrukturiranja,
4. poročilo pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetja, v katerem je ocenjevalec dal pritrdilno mnenje, in
5. dokaz o plačilu takse za sklep o začetku postopka prisilne poravnave in začetnega predujma.

Poročilo o finančnem položaju dolžnika ima tri vrste sestavin (Plavšak, 2008, str. 128-129):

1. Računovodske izkaze dolžnika za obdobje od začetka zadnjega poslovnega leta do zadnjega dne koledarskega trimesečja, ki se je končalo pred uvedbo postopka prisilne poravnave. To sta bilanca stanja ter izkaz poslovnega izida in denarnega toka s pojasnili.
2. Vsebovati mora seznam navadnih, podrejenih in zavarovanih terjatev do dolžnika, saj so ti sezname podlaga za imenovanje članov upniškega odbora, neizpodbojno domnevo, da je terjatev verjetno izkazana, in določitev terjatev, ki so lahko predmet stvarnega vložka pri povečanju osnovnega kapitala dolžnika.
3. Poročilo mora imeti naveden znesek mesečnih stroškov poslovanja v zadnjem letu, saj se ti stroški uporabijo za okvir presoje obsega stroškov rednega poslovanja med postopkom prisilne poravnave.

Predlog prisilne poravnave je sestavni del načrta finančnega prestrukturiranja. Zmanjšanje in odložitev zapadlosti terjatev je ukrep finančnega prestrukturiranja, ki ga dolžnik lahko izvede samo s soglasjem upnikov. Že ob začetku postopka mora dolžnik dokazati, da so pogoji plačila, kot jih ponuja s predlogom prisilne poravnave, ugodnejši za upnike od pogojev, ki bi jih dosegli, če bi bil nad dolžnikom izveden stečajni postopek. V skladu z načelom enakega obravnavanja upnikov mora dolžnik vsem upnikom ponuditi enake pogoje plačila njihovih terjatev. ZFPPIPP v tem primeru odpravi možnost dolžnika, da terjatve razvrsti v različne razrede in vsakemu razredu ponudi drugačne pogoje plačila terjatev (Plavšak, 2008, str. 129-130).

Načrt finančnega prestrukturiranja mora zaradi presoje pogojev za vodenje postopka prisilne poravnave vsebovati še (Plavšak, 2008, str. 130):

- opis dejstev in okoliščin, iz katerih izhaja, da je dolžnik plačilno nesposoben,
- opis drugih ukrepov finančnega prestrukturiranja,
- oceno deleža plačila nezavarovanih terjatev upnikov in rokov za njihovo plačilo, če bi bil nad dolžnikom začet stečajni postopek, in

- opis dejstev in okoliščin, iz katerih izhaja, da bo dolžnik sposoben izpolniti vse svoje obveznosti v skladu s predlagano prisilno poravnavo.

Načrt finančnega prestrukturiranja mora pregledati pooblaščen ocenjevalec vrednosti podjetja in o pregledu pripraviti poročilo. V poročilu poda ocenjevalec mnenje o predpostavkah za začetek postopka prisilne poravnave.

Če je predlog za začetek prisilne poravnave nepopoln, sodišče predlagatelju naloži, da ga v 15-ih dneh dopolni. Roka ni dovoljeno podaljšati. Če dolžnik predloga ne dopolni, se predlog zavrže in začne se stečajni postopek.

Na področju pravnih posledic uvedbe in začetka postopka prisilne poravnave ni bistvenih sprememb. Če so izpolnjene vse procesne predpostavke in če ni ovir za vodenje postopka, sodišče izda sklep o začetku postopka, s čemer se predhodni postopek zaključí.

Glavni postopek prisilne poravnave

V glavnem postopku je osrednje procesno dejanje glasovanje upnikov o sprejetju prisilne poravnave. Pravico glasovanja imajo samo tisti upniki, katerih terjatve so bile priznane ali verjetno izkazane (ugotovljene). Zato se v glavnem postopku najprej opravi preizkus terjatev in nato izvede glasovanje o prisilni poravnavi.

Upniki imajo po objavi sklepa o začetku prisilne poravnave en mesec časa, da sodišču prijavijo svoje terjatve. Upravitelj prisilne poravnave mora terjatve preizkusiti in se o njih izjaviti, ali jih priznava ali prereka. Upravitelj nato pripravi osnovni seznam preizkušenih terjatev, ki ga sodišče objavi na spletnih straneh Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Upniki imajo možnost ugovarjati proti osnovnemu seznamu upnikov, na podlagi česar ga mora upravitelj tudi popraviti. Po objavi popravljenega osnovnega seznama sodišča na AJPES, imajo upniki možnost ugovaranja prerokanim terjatvam. Upravitelj mora pripraviti dopolnjen seznam preizkušenih terjatev, ki ga sodišče zopet objavi na AJPES. Po objavi lahko upniki ugovarjajo proti dopolnjenemu seznamu in o teh ugovorih odloča sodišče. Na podlagi odločitev sodišča o preizkusu terjatev in njihovi verjetnosti pripravi upravitelj končni seznam preizkušenih terjatev, sodišče pa na AJPES objavi sklep o preizkusu terjatev in končni seznam preizkušenih terjatev (Plavšak, 2008, str 144-146).

Ugovor proti vodenju prisilne poravnave

Vsak upnik ali upravitelj lahko izpodbija pogoje za vodenje postopka prisilne poravnave. Pogoje določa 172. člen ZFPPIPP, in sicer:

1. dolžnik ni insolventen ter lahko v celoti pravočasno izpolni svoje obveznosti,
2. če lahko insolventni dolžnik svoje obveznosti izpolni v večjem deležu ali krajših rokih, kot jih ponuja s predlogom prisilne poravnave,
3. če je stopnja verjetnosti, da bo izvedba načrta finančnega prestrukturiranja manjša kot 50 %,

4. če je stopnja verjetnosti, da bodo upnikom s potrditvijo prisilne poravnave zagotovljeni ugodnejši pogoji plačila njihovih terjatev, kot če bi bil nad dolžnikom začet stečajni postopek, manjša od 50 %,
5. če dolžnik ne opravlja samo redne posle v zvezi z opravljanjem svoje dejavnosti.

Če se kot razlog za ugovor uveljavlja, da dolžnik ni insolventen in sodišče ugotovi, da je ugovor upravičen, sodišče zavrne dolžnikov predlog za prisilno poravnavo. Dolžnik v takem primeru dve leti po izdaji sklepa o zavrnitvi ne sme vložiti novega predloga za začetek postopka prisilne poravnave. Če se uveljavlja drug razlog in sodišče presodi, da ta razlog obstaja, ustavi postopek prisilne poravnave in izda sklep o začetku stečajnega postopka (Plavšak, 2008, str. 147).

Sprememba načrta finančnega prestrukturiranja

Po začetku postopka lahko insolventni dolžnik spremeni načrt finančnega prestrukturiranja samo tako, da upnikom ponudi boljše pogoje, kot jih je ponudil s predlogom prisilne poravnave, vključenim v prejšnji načrt finančnega prestrukturiranja. Ti pogoji so (Plavšak, 2008, str. 148):

1. dolžnik ponudi upnikom višji delež plačila njihovih navadnih terjatev, višje obresti ali krajše roke za njihovo plačilo,
2. pri alternativni konverziji terjatev v delnice upnikom ponudi višje število delnic ali nominalni znesek osnovnega vložka, ali
3. upnikom da alternativno ponudbo za konverzijo terjatev v delnice, če take ponudbe ni dal v prejšnjem načrtu finančnega prestrukturiranja.

Spremenjeni načrt mora oceniti pooblaščen ocenjevalec za vrednosti podjetja in o njem dati pritrdilno mnenje. Sodišče lahko zahtevo za spremembo načrta zavrže, če je bila oddana prepozno ali če je bila nepopolna. Če sodišče dovoli spremembo načrta, upniki glasujejo na podlagi spremenjenega načrta.

Glasovanje o prisilni poravnavi

Končni seznam preizkušenih terjatev je osnova za glasovanje in izračun glasovalnih pravic. Osnova izračuna glasovalnih pravic za vsakega upnika je vsota vseh terjatev upnikov. Znesek terjatve se pomnoži s količnikom: navadne terjatve imajo količnik 1, ostale pa od 0,25, ki jo ima podrejena terjatev, do 3, ki jo ima zavarovana terjatev. Glasovanje poteka tako, da sodišče preko spletnih strani AJ PES pozove upnike na glasovanje o sprejetju prisilne poravnave tako, da v roku enega meseca oddajo svoje glasove (Plavšak, 2008, str. 146, 155).

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih skupni (ponderirani) znesek priznanih in verjetno izkazanih terjatev presega 60 % osnovnega zneska za glasovanje. Izid glasovanja o prisilni poravnavi ugotavlja upravitelj, ki mora o tem tudi oddati sodišču poročilo. Če ni bilo vloženega nobenega ugovora proti vodenju postopka prisilne poravnave ali če je bil tak ugovor zavrnjen, sodišče potrdi prisilno poravnavo z izdajo sklepa o potrditvi prisilne poravnave (Plavšak, 2008, str. 158).

Druge zakonske določbe v postopku prisilne poravnave

Na področju pravnih učinkov potrjene prisilne poravnave in na področju razlogov za razveljavitev potrjene prisilne poravnave ni bistvenih sprememb.

3 NAČRT FINANČNE REORGANIZACIJE

Načrt finančne reorganizacije (v nadaljevanju: načrt) je jedro postopka prisilne poravnave in glavna naloga dolžnika, ki ga mora pripraviti. Z načrtom mora dolžnik prepričati upnike, da bo sposoben izpolniti svoje obveznosti iz prisilne poravnave. Načrt obsega vse poslovno-finančne metode, ki odpravijo likvidnostne težave, kapitalsko neustreznost ter pripomorejo k nemotenemu poslovanju podjetja v prihodnosti.

Prisilna poravnava je ožji pojem od pojma finančne reorganizacije, saj označuje zgolj tisti del finančne reorganizacije podjetja, ki ima za dolžnika in upnike neposredno pravno obvezen učinek. Načrt ločimo na dva dela. Prvi del predstavlja predlog prisilne poravnave, ki vsebuje metode, katere bo podjetje v prisilni poravnavi uporabilo za poplačilo terjatev upnikov in so za dolžnika pravno obvezne. Drugi del načrta zajema dodatne metode finančne reorganizacije, ki so dolgoročno usmerjene in odpravljajo insolventnost oziroma prezadolženost (Plavšak, 1997, str. 123).

Dolžnik mora k načrtu finančne reorganizacije predložiti listine, s katerimi dokazuje svoje sedanje ekonomsko-finančno stanje, učinke finančne reorganizacije in vpliv na odpravo plačilne nesposobnosti oziroma prezadolženosti (Plavšak, 1997, str. 121-123), ki so:

- revidirana obračunska bilanca stanja, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu zadnjega trimesečja pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije;
- revidirana predračunska bilanca stanja, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu zadnjega trimesečja pred vložitvijo načrta finančne reorganizacije, izdelana ob predpostavki, da bi na ta dan pričela učinkovati predlagana prisilna poravnava glede sorazmernega znižanja terjatev in načina poplačila teh terjatev oziroma spremembe osnovnega kapitala;
- revidiran izkaz uspeha in finančnih tokov za zadnje poslovno leto ter za tekoče leto do datuma zadnje bilance stanja;
- predračunski izkaz finančnih in denarnih tokov za obdobje, na katero se nanaša prisilna poravnava;
- ostale listine, s katerimi dolžnik dokazuje, da je predlog prisilne poravnave v skladu z zakonom.

3.1 Poplačilo terjatev v denarju z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti

Dolžnik lahko v načrtu finančne reorganizacije ponudi izplačilo terjatev samo v denarju, razen če določen upnik izrecno pristane na drugačno poplačilo. Vsi upniki v istem razredu imajo enake pogoje poplačila, ki jih mora dolžnik upoštevati. Podjetje v prisilni poravnavi lahko samo

razvrsti upnike v razrede in predlaga znižanje terjatev oziroma podaljšanje roka za poplačilo. Terjatve upnikov obsegajo glavnico, obresti in stroške (na primer sodno priznani stroški izterjave, ne pa tudi stroški v postopku prisilne poravnave), ki so nastali do dneva začetka postopka prisilne poravnave. 48. člen ZPPSL določa rok poplačila terjatev glede na delež poplačila in sicer:

- 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.

Ena izmed pravnih posledic začetka postopka prisilne poravnave je, da vse dolžnikove obveznosti postanejo denarne obveznosti. Pravna posledica potrjene prisilne poravnave pa je zmanjšanje višine terjatev oziroma in/ali odložitev roka za plačilo obveznosti (Plavšak, 1997, str. 135).

3.2 Poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju

Dolžnik se lahko s posameznim upnikom dogovori, da mu terjatve izplača v drugem premoženju namesto v denarju. V tem primeru mora upnik priložiti pisno izjavo, s katero dolžnik dokazuje, da je upnik pristal na takšno izplačilo.

Dolžnik mora za upnika, ki je pristal na nadomestno plačilo, navesti višino terjatve, ki se izplača na tak način. Taki upniki tvorijo poseben razred, dolžnik pa mora sestaviti poseben seznam. Dolžnik mora v seznamu, poleg podatkov o terjatvi za vsakega izmed upnikov, navesti (ZPPSL, 47. člen):

- določeno označen predmet nadomestne izpolnitve (če gre na primer za nepremičnino, mora biti ta označena z zemljiškoknjižnimi podatki) in
- ocenjeno vrednost nadomestne izpolnitve.

Ocenitev vrednostni nadomestne izpolnitve je potrebna, da lahko drugi upniki preverijo, ali dolžnik upnika, ki se odloči za tako izplačilo, privilegira pred drugimi upniki. Dolžnik mora kljub drugačnim pogojem izplačila vsem upnikom nuditi enake pogoje.

3.3 Konverzija terjatev v delnice oziroma deleže

Dolžnik lahko upnikom v postopku prisilne poravnave ponudi, da svoje terjatve konvertirajo v delnice družbe. Tak način je možen le v primeru, če pristojni organ dolžnika sprejme ustrezen sklep o povečanju oziroma spremembi osnovnega kapitala. Sklep o spremembi osnovnega kapitala (v notarski obliki) mora dolžnik priložiti načrtu finančne reorganizacije, da dokaže, da je ta pogoj izpolnjen.

Upniki, ki se odločijo za tako poplačilo, tvorijo poseben razred in seznam. Dolžnik mora poleg podatkov o terjatvi vsakega od upnikov v seznamu napisati tudi podatke, na podlagi katerih je mogoče določno ugotoviti, kolikšen delež v osnovnem kapitalu dolžnika bo takšen upnik s konverzijo terjatev pridobil (Plavšak, 1997, str. 128).

Dolžnik ima po 49. členu ZPPSL dve možnosti:

1. konverzija terjatev v obstoječe delnice oziroma deleže ali
2. konverzija terjatev v bodoče delnice oziroma deleže.

V prvem primeru se dolžnik s pogodbo o konverziji dolga v obstoječe delnice oziroma deleže zaveže, da bo upniku namesto denarnega poplačila izroči svoje lastne delnice oziroma deleže. Konverzija dolga v obstoječe delnice redko pride v poštev v okviru finančne reorganizacije dolžnika, ker slednji ne doseže tako dobrih učinkov finančne reorganizacije.

V primeru konverzije terjatev v bodoče delnice oziroma deleže mora dolžnik upnikom namesto denarnega poplačila terjatev izročiti svoje bodoče, še ne izdane delnice. V tem primeru mora dolžnik opraviti postopek povečanja osnovnega kapitala z vložki, zato se bodo morali obstoječi delničarji odpovedati prednostni pravici do novih delnic, ki jih dolžnik izda upnikom (Plavšak, 1997, str. 138-139).

Dolžnik ima po 49. b členu ZPPSL možnost, da sočasno sprejme sklep o zmanjšanju kapitala in povečanju osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki s konverzijo terjatev posameznih upnikov, saj je njegovo stanje pogosto tako, da ima negativen kapital. Zaradi nepokrite izgube so njegove obveznosti večje od njegovih sredstev ali pa je njegov celotni lastniški kapital bistveno manjši od osnovnega kapitala. V primeru povečanja osnovnega kapitala z novimi vložki zaradi ohranitve pravilnega razmerja, je potrebno uskladiti nominalno višino sedanjega osnovnega kapitala, saj bi delničarji, ki vplačujejo nove delnice z vložki, ki so enaki njihovi nominali, pridobili manjši delež v povečanem osnovnem kapitalu. Podjetje mora, če želi upnikom zagotoviti spremenljivo rešitev, najprej zmanjšati osnovni kapital za znesek nepokrite izgube, s čimer se nominalna vrednost osnovnega kapitala izenači z njegovo knjigovodsko vrednostjo.

3.4 Zmanjšanje števila zaposlenih

Dolžnik lahko kot metodo finančne reorganizacije uporabi tudi prenehanje delovnih razmerij presežnim delavcem. V takem primeru mora dolžnik načrtu finančne reorganizacije priložiti program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije. Pogoji prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije so za dolžnika ugodnejši od pogojev za prenehanje delovnih razmerij v okviru programa reševanja tehnoloških presežkov. Razlog za to je predvsem ta, da bi v primeru začetka stečajnega postopka prenehala delovna razmerja vsem delavcem.

Program prenehanja delovnih razmerij sprejema uprava dolžnika in mora z njim seznaniti predstavnike delavcev in organ za zaposlovanje, ki lahko predlaga ukrepe za preprečitev oziroma čim nižje prenehanje delovnih razmerij. Uprava je dolžna upoštevati mnenje organa za zaposlovanje samo v primeru, če predvideva prenehanje delovnih razmerij več kot 25 %. Organ za zaposlovanje v takem primeru predlaga, da se prenehanje delovnih razmerij razporedi na daljše časovno obdobje, ki ne sme biti krajše od treh in ne daljše od šestih mesecev.

Dolžnik odpove delovno razmerje delavcem, ko postane sklep o potrditvi prisilne poravnave pravnomočen. Dolžnik lahko odpove delovno razmerje največ takšnemu številu delavcem, kot je določeno v programu in opravljajo delo na delovnih mestih, ki so ogrožena oziroma se zapirajo zaradi finančne reorganizacije podjetja. Delavno razmerje lahko dolžnik odpove brez odpovednega roka, razen če je v programu določeno drugače (Plavšak, 1997, str. 155-158).

3.5 Druge metode finančne reorganizacije

V prvem delu načrta finančne reorganizacije so pojasnjene predvsem metode, ki so del postopka prisilne poravnave in odpravljajo insolventnost dolžnika. Drugi del načrta pa vsebuje metode in ukrepe, ki jih bo dolžnik uvedel za odpravljanje vzrokov, ki so podjetje pripeljali v krizo. Te metode so strateško in dolgoročno naravnane ter potrebne za prihodnjo uspešnost podjetja.

Slatter (1990b, str. 43-45) navaja nekaj drugih možnih ukrepov finančne reorganizacije podjetja.

To so:

- zamenjava posloводства,
- okrepljen centralni finančni nadzor,
- spremembe organizacijske strukture,
- sprememba proizvodno-tržne strategije,
- izboljšanje trženja,
- investiranje in rast z nakupi novih podjetij,
- odprodaja sredstev – dezinvestiranje,
- ukrepi za zmanjšanje stroškov in
- finančno prestrukturiranje virov financiranja.

3.5.1 Zamenjava posloводства

Slabo vodenje je eno izmed najpomembnejših vzrokov za slabo poslovanje podjetja, zato je zamenjava posloводства, ki je pripeljalo podjetje v krizo, nujna v večini primerov, predvsem pa, ko so razlogi za nastanek krize notranji. Vodstvo podjetja je odgovorno tudi takrat, ko so krizo povzročili dejavniki, na katere niso mogli vplivati. Vodilni ponavadi niso sposobni reševati aktualne krize, saj so v večini primerov njihove napake pripeljale do krizne situacije in so vzrok krize. Tako vodstvo ne uživa več zaupanja zaposlenih ter lastnikov in ga je potrebno zamenjati (Slatter, 1990a, str. 36).

Spremembe v najvišjem vodstvu z novim voditeljem so nujne, slednji pa mora delovati po načelih kriznega managementa. Manager, ki prevzame vodenje podjetja v krizi, mora imeti znanja iz različnih področji ter določene osebne lastnosti. Biti mora odločna in stroga osebnost, pripravljena na prevzemanje odgovornosti, ki se hitro prilagaja na spremembe. Takšni managerji ponavadi opravljajo svojo funkcijo le za čas trajanje krize, saj so njihove lastnosti in dejanja uspešni le v kriznih, stresnih položajih, medtem ko jih nadaljnji razvoj podjetja ne zanima in podjetje za uspešno prihodnost potrebuje drugačen tip managerja na vodilnem položaju (Dubrovski, 2000, str. 37).

3.5.2 Okrepljen centralni finančni nadzor

Vsa podjetja v krizi z začetkom finančne sanacije najprej okrepijo centralni nadzor poslovanja družbe (kontroling). Ta je pomemben, saj pomeni nadzor finančnega poslovanja družbe nad finančnimi tokovi, stroški poslovanja in naložbami. Ob zamenjavi posloводства je centralizirano vodenje financ najbolj pogost ukrep v procesu zdravljenja podjetja. Novo vodstvo mora biti pripravljeno na odpore na vseh ravneh, saj težavno ozračje navadno ni naklonjeno spremembam in močnemu finančnemu nadzoru (Slatter, 1990a, str. 37).

Na tak način družba zagotovi višjo kontrolo nad izdatki. Ponavadi posloводство točno opredeli, kdo ima moč sprejemati odločitve o izdatkih. Potrebno je vzpostaviti tudi redno ugotavljanje odmikov nad izdatki, kar pomeni, da mora podjetje redno svoje izdatke planirati ter ugotavljati, zakaj je prišlo do razlik pri uresničenih in planiranih izdatkih.

3.5.3 Spremembe organizacijske strukture

Pripravljanje nove organizacijske strukture je dolgoročen proces. Predvsem v kriznih okoliščinah so lahko spremembe v organizacijski strukturi škodljive, saj lahko odvrnejo pozornost od pomembnejših ekonomskih problemov, s katerimi se družba ubada. Če pride v družbi do zamenjave posloводства, bi bilo povsem neprimerno, da bi novo vodstvo brez dobrega poznavanja podjetja, zaposlenih in odnosov takoj začelo s celovito organizacijsko reorganizacijo znotraj podjetja.

Slatter (1990a, str. 37) loči štiri položaje, ko so organizacijske spremembe nujne:

1. Spremembe so potrebne, kadar se odločamo o tem, katere dele podjetja je potrebno prodati ali zapreti.
2. Novo vodstvo si s spremembo organizacijske strukture zagotovi višji obseg nadzora.
3. Zaradi uresničevanja sprejete strategije novega managerja so potrebne spremembe v organizacijski strukturi. Slednjo se prilagodi tako, da se odgovornost prenese na managerje nižjih ravni.
4. Če se nov manager odloči za decentralizacijo, je potrebno strukturo temu primerno prilagoditi. Ponavadi se podjetje reorganizira v divizije, v katerih je vsaka posebej

odgovorna za svoje poslovanje. Direktor vsake divizije je odgovoren za odmike od načrtovanega in uresničenega poslovanja.

Bassett (1996, str. 40-45) ugotavlja, da mora vodstvo podjetja dobro poznati svoje zaposlene ter naloge, ki jih opravljajo, preden se odloči za kakršnokoli spremembo organizacijske strukture. Dodeljevanje nalog mora biti prilagojeno kadru, ki ga podjetje ima, ter potrebam organizacije. Zaradi tega je sprememba organizacijske strukture dolgotrajen proces, ki lahko prinese veliko pozitivnih učinkov in se ga vodstvo ne sme lotiti takoj po prevzemu funkcije.

3.5.4 Sprememba proizvodno-tržne strategije

Če je vzrok v podjetju premajhna konkurenčnost, je potrebna nova proizvodno-tržna strategija. Podjetje se mora odločiti, katere dejavnosti bo ohranilo in katere bo zaprlo. Slatter (1990b, str. 43) s spremembo proizvodno-tržne strategije vidi predvsem:

- opuščanje ali dodajanje proizvodnih programov,
- opuščanje starih (slabih) kupcev ali iskanje novih,
- spremembe prodajnega programa (poudarek na dobrih kupcih, ki redno plačujejo obveznosti),
- prodor na nove proizvodno-tržne segmente.

Družba mora razmisliti, kaj lahko stori s svojimi obstoječimi viri v danem okolju. V praksi se pri sanaciji družbe pojavita dva tipa proizvodno-tržnih strategij: strategije namenjene zagotavljanju kratkoročnih dobičkov in strategije za dolgoročno sanacijo podjetja.

Strategije, ki ciljajo predvsem na kratkoročno donosnost, so primerne, kadar je najpomembnejše samo preživetje podjetja. Takrat se sprejemajo težke odločitve, saj se proizvodni programi, ki podjetju ne prinašajo dobička, prekinejo. Problem nastane, če glavna dejavnost družbe ni donosna ali če je prešibka. V takem primeru podjetje nima velikih možnosti za preživetje.

Strategije, ki zagotavljajo dolgoročno sanacijo podjetja, pa so mogoče v primeru, ko se je podjetje že izvleklo iz finančne krize. Take strategije dajejo prednost predvsem razvoju novih izdelkov, iskanju novih trgov, iskanju novih kupcev in diverzifikaciji (Slatter, 1990b, str. 43).

3.5.5 Izboljšanje trženja

Imeti dober tržni načrt in izvajanje le-tega je zelo pomembno pri poslovanju vsakega podjetja. Družbe, ki se znajdejo v krizi, navadno tega nimajo ali pa ga slabo izvajajo. Trženjski splet obsegajo instrumenti, ki jih podjetje uporablja za doseganje svojih ciljev na trgu. Instrumenti trženjskega spleta so (Kotler, 1996, str. 98):

- izdelek,
- cena,

- prodajne poti in
- tržno komuniciranje.

Vodilni v podjetju morajo najprej ugotoviti, kateri proizvodi jim prinašajo dobičke. Lahko se odločijo za spremembo cene ali prodajnih poti ter za spremembo v komuniciranju s trgovci in potrošniki. Podjetje (predvsem, če je v slabem finančnem položaju) mora biti zelo previdno pri spremembi katerega izmed instrumentov trženjskega spleta, saj preko njih komunicira s svojimi kupci in vpliva na povpraševanje po svojih izdelkih. Nižanje cen je za podjetje v krizi lahko zelo nevarno še posebej, če ima podjetje visoke povprečne variabilne stroške (Prašnikar, 1992, str. 71).

3.5.6 Investiranje in rast z nakupi novih podjetij

Investiranje je v postopku prisilne poravnave zelo pogosto uporabljena metoda, saj mora dolžnik zagotoviti nov kapital za uresničevanje strateških ciljev, v postopku prisilne poravnave pa imajo upniki možnost, da svoje terjatve konvertirajo v deleže podjetja in tako postanejo lastniki družbe. Podjetje z novimi investicijami posodobi svojo proizvodnjo, zniža stroške in si tako zagotovi hitrejšo rast.

Rast z nakupom novih podjetij je nekoliko manj pogosta strategija v postopkih prisilne poravnave. Zanj se odločajo predvsem podjetja, ki niso v finančni krizi, ampak le zaostajajo. Podjetja se za nakup novih podjetij odločijo takrat, kadar hočejo svoje poslovanje dopolniti z novimi izdelki, izboljšati svojo konkurenčnost, povečati tržni delež, dobiti dostop do novih tehnologij ali pa razširiti svoje zmogljivosti. Nakup novih podjetij predstavlja številne nevarnosti, kot so: previsoka nakupna cena, neučinkovito ponakupno vedenje, precenitev finančne in tržne moči kupljenega podjetja. Ravno zaradi teh nevarnosti se vodstva podjetij redko odločijo za take odločitve v kriznih okoliščinah (Slatter, 1990b, str. 44).

3.5.7 Odprodaja sredstev – dezinvestiranje

Podjetja, ki imajo likvidnostne težave, se pogosto odločijo za odprodajo sredstev. Če je podjetje v hudi finančni krizi, je to edina možnost za preživetje, saj mora hitro prodati ali se znebiti čim več svojih obratov, tovarn ali podružnic, včasih celo tistih, ki prinašajo dobiček. Ena izmed najpogostejših oblik je prodaja ene ali več podružnic ali pa prodaja poslovno nepotrebne premoženja. Na tak način se hkrati poveča pritek denarja in zmanjša njegov odliv, ki ga povzročajo izgube nedonosne podružnice (Slatter, 1990b, str. 44-45).

Podjetje ima kar nekaj ovir pri prodaji svojih sredstev (Slatter, 1990b, str. 45):

- osnovna sredstva so specializirana in je težko najti kupca,
- v času prodaje imamo visoke fiksne stroške,

- podružnice so ponavadi soodvisne od drugih poslovnih enot (zlasti v vertikalnih povezavah),
- čustvene zavore vodstva in
- administrativne in socialne zavore.

3.5.8 Ukrepi za zmanjšanje stroškov

Za zmanjšanje stroškov so potrebne analize, ki jih je potrebno preučiti tako, da se za vsako postavko oceni možnost znižanja in njen vpliv. Podjetja v prisilni poravnavi se pogosto odločijo za to metodo, saj stroški močno vplivajo na dobiček podjetja. Cilj podjetja ni znižanje stroškov na vseh ravneh, saj lahko to ogrozi nadaljnji razvoj podjetja. Družba mora stroške nižati s prizadevanji za povišanje prihodkov. Dubrovski (2000, str. 44-45) loči tri najpomembnejše stroškovne postavke v proizvodnih podjetjih: stroške materiala, stroške dela in stroške zunanjih storitev.

Stroške materiala je mogoče zmanjšati z izboljšanimi nabavnimi pogoji, izboljšano porabo oziroma izkoristkom, z uporabo novih (cenejših) materialov. Pravočasna in učinkovita nabava je zahtevna naloga, ki močno vpliva na stroške proizvoda.

Stroške dela lahko podjetje zniža na dva načina: povečanje produktivnosti in zmanjšanje števila zaposlenih (zmanjšanje celotnih stroškov dela). Produktivnost lahko podjetje poveča z motivacijo, dodatnim nagrajevanjem, izobraževanjem, zmanjšanje števila zaposlenih pa je zapleten postopek, ki ima več učinkov. Podjetje, ki je v prisilni poravnavi, lahko v skladu z 51. členom ZPPSL sodišču priloži program prenehanja delovnih razmerij, v katerem se natančno opredeli pogoje zmanjšanja števila zaposlenih (glej točko 4.4). Vodstvo se pred zmanjšanjem števila zaposlenih ponavadi odloči za zaustavitev novega zaposlovanja, skrajšani delavnik ali zaposlenim ponudi predčasno upokožitev.

Stroške zunanjih storitev uravnavamo tako, da spremenimo pogoje poslovanja s partnerji. Če je v podjetju neka dejavnost dražja, kot bi jo lahko izvedli zunanji izvajalci, potem tako dejavnost izločimo iz notranjega procesa in jo nadomestimo s storitvijo, ki jo opravlja zunanji partner (t.i. outsourcing). Stroški zunanjih storitev lahko tako narastejo v absolutnem merilu, vendar pa zato upadejo drugi notranji stroški, saj opustimo določene dejavnosti.

3.5.9 Finančno prestrukturiranje virov financiranja

Podjetje, ki je v prisilni poravnavi, se ubada s prezadolženostjo in zato strmi k popraviljanju razmerja med dolgovi in lastnim kapitalom. Podjetje lahko reprogramira svoje dolgove in zagotovi dodatna finančna sredstva ter zniža njihovo ceno (obresti). V prvem primeru se mora podjetje dogovoriti s svojimi upniki o odložitvi plačila ali zmanjšanju terjatev (odlog in/ali zmanjšanje plačila ter konverzija obveznosti v deleže). V drugem primeru pa gre za zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev v obliki novih posojil ali s prodajo novih delnic

(dokapitalizacija in/ali najem novih posojil). Če podjetje posluje z izgubo, mora dobro premisliti, če je pridobitev dodatnih tujih virov financiranja smiselna (Slatter, 1990b, str. 45).

4 FINANČNA REORGANIZACIJA PODJETJA NA PRIMERU PODJETJA CASINO PORTOROŽ, D.D.

Potek postopka prisilne poravnave Casino Portorož, d.d. je prikazan v Prilogi 4. Iz nje so razvidne posamezne faze postopka ter njihovi planirani in realizirani datumi. Postopek je potekal v skladu z veljavno zakonodajo in povsem v skladu z rokovnikom z veliko intenzivnostjo, saj je bil končan v slabega pol leta. Prisilna poravnava je bila izglasovana z veliko večino (97,2 %), s tem da so jo upniki podprli z 86,9 % njihovih deležev, lastniki pa 100 %. S predlaganim načinom, obliko in vsebino sanacije je družba prepričala upnike, da je prisilna poravnava za vse ugodnejša v primerjavi s potencialno alternativnim stečajnim postopkom. Na naroku za prisilno poravnavo sta dala pozitivno mnenje k načrtu finančne reorganizacije tudi upniški odbor in upravitelj prisilne poravnave. Izglasovana prisilna poravnava je družbi pomagala odpraviti osnovni razlog za njen začetek, to je uskladitev medsebojnih obveznosti z delavci, ki so se odpovedali relativno visokim zahtevkom, nekateri upniki so konvertirali svoje terjatve iz obdobja v času postopka prisilne poravnave v kapital, tako da je prišlo do spremenjene lastniške sestave, obstoječi lastniki so se zavezali dokapitalizirati družbo po sklenjeni prisilni poravnavi, pa tudi velika večina upnikov je pristala na zmanjšano poplačilo svojih terjatev. Vse to je bilo storjeno s ciljem poslovne in organizacijske sanacije podjetja, ohranitve delovnih mest, doseganja pozitivnih rezultatov poslovanja v prihodnosti s poplačilom zapadlih obveznosti iz prisilne poravnave, kar vse bo omogočilo razvoj družbe v prihodnosti. Vse naštetu pa je pomembno tudi za poslovno in družbeno okolje, v katerem družba deluje. Glede na to, da se je neposredno po sprejetju te prisilne poravnave razširila svetovna globalna kriza in recesija, predstavlja uspešna prisilna poravnava za družbo bistveno boljše izhodišče, kot bi ga imelo sicer.

Vsebino načrta finančne reorganizacije, v katerem je dolžnik predstavil družbo, podal poročilo o svojem ekonomsko-finančnem stanju, predstavil predlog prisilne poravnave in metode finančne reorganizacije, pa bom predstavil v nadaljevanju. Sestavni del načrta so tudi revidirani obračunski in predračunski računovodski izkazi, po potrebi pa tudi pisne izjave upnikov, ki pristajajo na manj ugodne pogoje za poplačilo svojih terjatev, na nadomestne izpolnitve ter notarski zapisnik skupščine dolžnika, na kateri je bil sprejet sklep o spremembi osnovnega kapitala. V nadaljevanju bom predstavil najpomembnejšo vsebino načrta.

4.1 Predstavitev podjetja

Družba Casino Portorož, d.d. se ukvarja s prirejanjem posebnih iger na srečo, poleg tega pa opravlja še dejavnosti gostinstva in hotelirstva. Sestavljajo jo dve večji igralnici v Portorožu in Lipici, igralnica v Termah Čatež ter igralni salon v Žusterni pri Kopru. Spada med večja podjetja, saj ima 390 zaposlenih. Casino Portorož je eno izmed vodilnih igralniških podjetij v

Sloveniji in ima dolgo tradicijo prirejanja iger na srečo. Organi družbe so uprava, nadzorni svet in skupščina delničarjev. Lastniška struktura družbe je prikazana v Tabeli 2.

Osnovni kapital družbe znaša 9.726.650,10 EUR in je razdeljen na 2.332.530 kosovnih delnic A in B razreda, od tega:

- 1.399.518 navadnih, imenskih kosovnih delnice razreda A, ki skupaj predstavljajo 60 % vrednosti celotnega osnovnega kapitala družbe;
- 933.012 neglasovalnih, participativnih, prednostnih, prosto prenosljivih kosovnih delnic razreda B, ki skupaj predstavlja 40 % vrednosti celotnega osnovnega kapitala družbe.

4.2 Vzroki za prisilno poravnavo

Leta 2004 je bila zoper dolžnika s strani zaposlenih vložena tožba 225 delavcev zaradi plačila razlike v plači. Sodišče je izdalo vmesno sodbo, s katero je odločilo, da se zahtevku po temelju ugotovi. Na podlagi pravne osnove dolžnik tako izkazuje za 10.616.620 EUR potencialnih obveznosti.

Večletno poslovanje z izgubo in neuspešna pogajanja z zaposlenimi so družbo pripeljali v nezavidljiv položaj. Uprava se je v letu 2007 odločila za celovito sanacijo podjetja. Lotili so se optimiziranja poslovnih procesov in odkrivanja ter odpravljanja goljufij. Kljub izpadu realizacije na igralnih avtomatih vseh enot je dolžnik v letu 2007 dosegel boljši poslovni izid kot v preteklih letih.

Uprava, ki je prevzela funkcijo leta 2007, si je prizadevala spor z zaposlenimi rešiti sporazumno, z izvensodno poravnavo, a pogajanja z njimi niso bila uspešna. Akumulirana izguba preteklih let, negativno tekoče poslovanje, upad realizacije ter oblikovanje rezervacije zaradi neuspešnih pogajanj z zaposlenimi so podlaga za ugotovitev uprave o kapitalski neustreznosti družbe. Kljub temu da je bil dolžnik dosegel določene pozitivne spremembe pri doseganju boljših poslovnih rezultatov, mu to ni omogočalo poravnave vseh potencialnih obveznosti. Dolžnik tako ni mogel več zagotavljati virov financiranja za vzdrževanja in investicije, ki so nujno potrebne za delovanje družbe. Dolžnikova prezadolženost in kapitalna neustreznost sta zahtevali ustrezno ukrepanje. Dolžnik ni bil v situaciji, ko bi bilo potrebno nad njim začeti stečajni postopek, saj je imel dovolj velik obseg poslovanja, da bi lahko z ustreznimi finančnimi metodami uskladjal svoje obveznosti s premoženjem in obsegom poslov.

Ker vsi upniki niso pristali na ponujeno izvensodno poravnavo, se je uprava družbe odločila, da vloži prošnjo z vlogo za začetek postopka prisilne poravnave. Nameni prisilne poravnave so bili naslednji:

- delno poplačilo vseh zapadlih obveznosti,
- izognitev stečaju,
- časovna razbremenitev obveznosti,
- revitalizacija poslovne dejavnosti podjetja in

- nadaljnji razvoj podjetja.

Glavni razlogi za prisilno poravnavo:

- Podjetje je v poslovni krizi, ki se s tožbo zaposlenih in velikimi obveznostmi še povečuje.
- Podjetje posluje z negativnim poslovnim rezultatom predvsem zaradi obremenjenosti z velikimi stroški dela in ne dosega načrtovane realizacije zaradi zastarelosti in nekonkurenčnosti igralne opreme in prostorov. Na nižjo realizacijo vplivajo tudi odkrite goljufije v igralnici v Portorožu, ki so prispevale k slabem imenu družbe.
- Z nadaljevanjem negativnega poslovanja, bi družba v naslednjem obdobju dosegla negativen kapital.
- Potreben je nov intenziven investicijski cikel za ohranjanje konkurenčnosti, ki pa je v trenutnih razmerah nemogoč in investicije so ohromljene.
- Nedorečena strategija razvoja igralništva v državi, ki je sočasno tudi solastnik večjih igralnic (vključno s Casinojem Portorož, d.d.) in ki je pristojna tudi za dodeljevanje koncesij.
- Odprtje igralnih salonov v zadnjih letih v neposredni bližini.

Prednost postopka prisilne poravnave pred stečajnim postopkom:

- Sredstva dolžnika, vezana v obliki stalnih sredstev, je ugodnejše prodati v času poslovanja kot v stečajnem postopku.
- Stečajni postopek pomeni odvzem koncesije in s tem ukinitve glavne dejavnosti družbe.
- Ohranitev dejavnosti je odgovornost družbe do zaposlenih ter ožjega in širšega družbenega okolja.
- Dolžnikovo nadaljevanje poslovanja omogoča, ob reorganizaciji obveznosti do virov sredstev, realizacijo poslovnih ciljev in ustvarjanje prihodkov ter realnega dobička.
- Donosnost izvršilnih postopkov zoper dolžnikove dolžnike bo v postopku prisilne poravnave večja kot v primeru stečajnega postopka.
- Stroški stečajnega postopka so precej višji kot so stroški postopka prisilne poravnave. Če je dolžnik v času postopka prisilne poravnave sposoben poslovati iz tekoče ustvarjenih prihodkov, ne najeda vrednosti premoženja.

4.3 Poročilo o dolžnikovem ekonomsko-finančnem stanju

Pred odločitvijo o načinu in vsebini sanacije je družba analizirala rezultate poslovanja v preteklosti ter na osnovi SWOT analize ugotovila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

4.3.1 SWOT analiza

Prednosti:

- tradicija, dobro ime ter znana in uveljavljena blagovna znamka,

- ugodna lokacija in bližina italijanske in hrvaške meje,
- pridobljene koncesije (prednost pred konkurenčnimi saloni v bližini),
- visoki progresivni dobitki in
- sposoben in izkušen kader.

Slabosti:

- večletno negativno poslovanje in negativni kazalniki poslovanja,
- tehnološka zastaranost opreme in pomanjkanje sredstev za posodobitev ter razvoj,
- neurejeni odnosi z zaposlenimi in nizka stopnja motivacije zaposlenih,
- pomanjkanje lastnih gostinskih in prenočitvenih kapacitet in
- nedorečena celostna podoba družbe in igralnic.

Priložnosti:

- razširitev dejavnosti na področje gostinstva in hotelirstva ter dvig nivoja in obsega gostinske ponudbe s sočasnim razvijanjem komplementarne ponudbe iger in zabave,
- povezovanje s strateškimi partnerji,
- razpoložljivost novih igralniških tehnik in tehnologij,
- širitev Evropske unije v neposredni bližini,
- prioritetni položaj turizma v okviru razvoja slovenskega gospodarstva in
- pridobitev segmenta gostov azijskega porekla.

Nevarnosti:

- velika reguliranost s strani države ter večja restriktivnost igralniške zakonodaje,
- sprememba italijanske zakonodaje v zvezi z igralništvom,
- slabšanje kupne moči gostov,
- hiter tehnološki in informacijski razvoj,
- politizacija igralniške dejavnosti.

Na podlagi opravljene SWOT analize je družba ugotovila, da lahko z uspešno sanacijo nadaljuje svoje poslanstvo z namenom postati eden od najkvalitetnejših ponudnikov celostnih igralniško-turističnih storitev v tem delu Evrope in zaupanja vreden partner.

4.3.2 Analiza bilance stanja

Bilanca stanja podjetja na strani aktive prikazuje sredstva (premoženje družbe) na koncu obračunskega obdobja. 31.12.2007 je družba razpolagala s 30.083.142 EUR sredstev. Kot je razvidno iz Priloge 1 so znašala dolgoročna sredstva 25.015.166 EUR (83,2 % sredstev), kratkoročna sredstva 4.916.716 EUR (16,3 % sredstev) in kratkoročne aktivne časovne razmejitve 151.260 EUR (0,5 % sredstev). Pretežni del dolgoročnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva (77,2 % sredstev), pretežni del kratkoročnih sredstev pa denarna

sredstva (14,9 % sredstev). Relativno visok znesek denarnih sredstev je posledica obveznosti, ki izhajajo iz Zakona o igrah na srečo.

Bilanca stanja podjetja na strani pasive prikazuje obveznosti do virov sredstev družbe na koncu obračunskega obdobja. 31.12.2007 je družba razpolagala s 30.083.142 EUR obveznosti do virov sredstev. Kot je razvidno iz Priloge 1 je znašal kapital (lastniški viri) 4.822.787 EUR (16,1 % obveznosti), obveznosti (dolžniški viri) 13.379.677 EUR (44,5 % obveznosti) ter rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev 11.850.223 EUR (39,4 % obveznosti). Slednje predstavljajo predvsem dolgoročne rezervacije za potencialne obveznosti do delavcev, ki jih je v letu 2007 družba morala oblikovati na podlagi spoštovanja načela previdnosti po Slovenskih računovodskih standardih v svojih računovodskih izkazih v višini 10.616.620 EUR. Navedena obveznost izhaja iz pravnomočne sodbe Višjega delovnega in socialnega sodišča v Ljubljani, Pdp 459/2007.

4.3.3 Analiza izkaza poslovnega izida

V letu 2007 se je nadaljevalo negativno poslovanje. Kot je razvidno iz Priloge 5 so čisti prihodki od prodaje znašali 29.907.452 EUR in so v primerjavi s predhodnim letom upadli za 4.462.824 EUR (15 %), drugi poslovni prihodki pa 212.950 EUR, tako da je znašal kosmati donos iz poslovanja 30.120.402 EUR.

Poslovni odhodki so znašali 39.471.401 EUR in so bili 132.263 EUR manjši kot v preteklem letu. Med poslovnimi odhodki predstavljajo najpomembnejšo postavko drugi poslovni odhodki, ki so skupaj z že navedenimi rezervacijami znašali 13.188.828 EUR in so se v primerjavi s predhodnim letom podvojili. Poslovni izid iz poslovanja je bil negativen v višini 9.350.999 EUR. Finančni odhodki so bili za 382.365 EUR večji od finančnih prihodkov, drugi odhodki pa za 92.929 EUR nižji od drugih prihodkov, tako da je bil celotni poslovni izid negativen v višini 9.640.435 EUR.

4.3.4 Kazalniki poslovanja

Kazalnik gospodarnosti prikazuje razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. V letu 2007 je družba dosegla 30.120.402 EUR celotnih prihodkov, celotni odhodki pa so znašali 39.471.401 EUR. Celotna gospodarnost je tako znašala 76,3 %. Za minimalno uspešno poslovanje bi morala znašati preko 100 %, prihodki bi morali biti večji od odhodkov in družba bi dosegla vsaj minimalni dobiček.

Kazalnik donosnosti predstavlja čisti dobiček v primerjavi z vloženimi sredstvi in je v letu 2007 znašal 0,32. Družba je v letu 2007 imela 9.640.435 EUR izgube, vložena sredstva pa so znašala 30.083.142 EUR. To pomeni, da je bil donos vloženih sredstev negativen, kar predstavlja

nasprotje od temeljnega cilja, zaradi katerega je vsaka družba tudi ustanovljena (Zakon o gospodarskih družbah, 3. člen, 2006).

Kazalniki plačilne sposobnosti družbe

Vsaka gospodarska družba mora po zakonu poslovati tako, da je v vsakem trenutku sposobna pravočasno poravnati v plačilo zapadle obveznosti (kratkoročna, tehnična plačilna sposobnost, likvidnost) in da je trajno sposobna poravnati svoje obveznosti (dolgoročna, dejanska plačilna sposobnost, solventnost). Za to je odgovorno poslovodstvo družbe, ki mora ravnati kot skrben gospodar. Finančno načrtovanje je namreč temeljno orodje ustreznega ravnanja s kratkoročno plačilno sposobnostjo. Ko se ugotovi, da brez izrednih in poglobljenih ukrepov ne bo možno pravočasno zagotoviti kratkoročne plačilne sposobnosti, je jasno, da je podjetje prišlo do krizne točke (Bergant, 2000, str. 67-68).

Iz podatkov iz bilance stanja družbe na dan 31.12.2007 izhaja, da je znašal kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti (likvidnosti) 0,47, kar pomeni, da so kratkoročna sredstva družbe (4.916.716 EUR) le delno (47 %) pokrivala njene kratkoročne obveznosti (10.564.031 EUR) in da je bila družba kratkoročno plačilno nesposobna (nelikvidna), čeprav velja splošno pravilo, da mora imeti podjetje stalno zagotovljeno optimalno likvidnostno rezervo, tako da bi bila vrednost tega kazalnika dve ali več, odvisno od dejavnosti.

"Zlato bilančno pravilo" zahteva, da so dolgoročna sredstva v celoti pokrita z dolgoročnimi in trajnimi viri. Iz podatkov iz bilance stanja družbe na dan 31.12.2007 izhaja, da so znašali dolgoročni viri (kapital in dolgoročne obveznosti) 7.638.433 EUR, dolgoročna sredstva pa kar 25.015.142 EUR, tako da je znašal koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev le 0,31 in da je bilo kar 69 % dolgoročnih sredstev financiranih s kratkoročnimi viri.

Kazalniki kapitalske ustreznosti družbe

Kapitalska ustreznost je dosežena, če podjetje razpolaga z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrsto poslov, ki jih upravlja, ter glede na tveganja, katerim je pri poslovanju izpostavljeno (Vidic & Zaman, str. 39). Višina optimalnega obsega kapitala je torej odvisna od subjektivne ocene poslovodstva. Vrednost finančnega vzvoda (dolg/kapital), ki kaže na varnost naložb upnikov v podjetje, je konec leta 2007 znašala 2,8, kar kaže na veliko zadolženost družbe in kapitalsko neustreznost. Tudi delež kapitala v celotnem financiranju (kapital/obveznosti do virov sredstev) ni ugoden. Vrednost tega kazalnika se je iz 44 % v letu 2006 znižala na 16 % v letu 2007 in nakazuje poglobljanje velike zadolženosti podjetja in kapitalsko neustreznost.

ZFPPod določa, da kapitalska neustreznost družbe nastopi v trenutku, ko je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let dosegla polovico osnovnega kapitala. V podjetju so konec leta kumulirane izgube znašale 16.790.339 EUR, kar močno presega polovico osnovnega kapitala družbe, ki je znašal 4.822.787 EUR, in kar dodatno potrjuje kapitalsko neustreznost podjetja ter s tem zahtevo po ustreznem ukrepanju

4.4 Finančna reorganizacija podjetja

Dne 20.12.2007 je bil nad dolžnikom uveden postopek prisilne poravnave (Okrožno sodišče v Kopru, Opr. št.: St 41/2007). Namen postopka je sanacija poslovanja, dogovor z upniki o poplačilu terjatev ter izboljšanje strukture obveznosti do virov sredstev. Družba je 05.03.2008 sodišču predložila načrt finančne reorganizacije, v katerem je predlagala način prisilne poravnave in obrazložila metode finančne reorganizacije.

4.4.1 Glavne predpostavke finančne reorganizacije glede na status upnikov

Glede na status upnikov so glavne predpostavke načrta finančne reorganizacije:

- 100-odstotno poplačilo ločitvenih upnikov,
- 100-odstotno poplačilo izločitvenih upnikov,
- 100-odstotno poplačilo obveznosti do upnikov po 160. členu ZPPSL (plače in nadomestila plač delavcev),
- 100-odstotno poplačilo obveznosti do upnikov po 41. členu ZPPSL (obojestransko odplačane pogodbe),
- 100-odstotno poplačilo obveznosti do upnikov strateško pomembnih za poslovanje družbe,
- 20-odstotno poplačilo navadnih upnikov v enem letu po pravnomočnosti prisilne poravnave z obrestno mero 1-odstotek letno in
- konverzija terjatev, nastalih po začetku postopka prisilne poravnave, v kapital dolžnika s strani upnikov, ki so se za to odločili.

Dolžnik se je odločil, da bo poplačila izvršil iz ustvarjenega dobička, dokapitalizacije, ki je vezana na uspešno izglasovano prisilno poravnavo, delno iz amortizacije (akumulacija iz amortizacije za nakup novih osnovnih sredstev se bo delno porabila za pokrivanje obveznosti iz naslova prisilne poravnave) in z dodatnim kratkoročnim zadolževanjem.

4.4.2 Razvrstitev obveznostih po razredih

V skladu s 47. členom ZPPSL je dolžnik razvrstil obveznosti do upnikov glede na pravni in poslovni temelj ter druge znake istovrstnosti v razrede, ki so opredeljeni v nadaljevanju.

Predlog poplačil upnikov iz prisilne poravnave po posameznih razredih je naslednji:

- **Razred A (ločitveni upniki):** Položaj ločitvenih upnikov, ki se po potrjeni prisilni poravnavi ne spremeni.
- **Razred B (izločitveni upniki):** Položaj izločitvenih upnikov, ki se po potrjeni prisilni poravnavi ne spremeni.

- **Razred C (upniki po 160. členu ZPPSL):** Terjatve upnikov po 160. členu ZPPSL se poplačajo kot stroški postopka.
- **Razred D (upniki po 41. členu ZPPSL):** Terjatve upnikov po 41. členu ZPPSL se izpolnijo v celoti, tako kot se glasi pogodbeno obveznost, ne glede na potrjeno prisilno poravnavo.
- **Razred E (strateški upniki):** Upniki, ki so strateško pomembni za poslovanje družbe (kriterij: obveznost za koncesijsko dajatev po pravnem in ekonomskem temelju), ter njihove terjatve se v celoti izpolnijo, ne glede na potrjeno prisilno poravnavo.
- **Razred F (navadni upniki):** Vsem ostalim navadnim upnikom dolžnik ponuja 20-odstotno poplačilo terjatev v roku enega leta od pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi, brez obresti.
- **Razred G (upniki konvertanti):** Upniki konvertanti, ki svojo terjatev, nastalo po začetku postopka prisilne poravnave, konvertirajo v kapital družbe in so se za to odločili na podlagi vabila dolžnika in sklepa skupščine obstoječe lastniške strukture.

Tabela 1: Obveznosti družbe po razredih upnikov na dan 31.12.2007 v EUR

Razredi upnikov	Saldo obveznosti	Obveznosti poplačila	Delež vrednostno	Učinek
A	9.408.054,35	9.408.054,35	100%	0
B	238.525,33	238.525,33	100%	0
C	1.016.382,14	1.016.382,14	100%	0
D	39.024,15	39.024,15	100%	0
E	314.504,00	314.504,00	100%	0
F	12.770.731,98	2.554.146,40	20%	10.216.585,58
*	1.473.133,05	1.473.133,05	100%	0
G	1.499.999,04	0	konverzija	konverzija
SKUPAJ	25.260.355,00	15.043.769,42		10.216.585,58

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

Dolžnik upnike, katerih obveznosti so nastale vključno od 20.12.2007 do 31.12.2007 (1.473.133,05 EUR), ni razvrstil v posebni razred, saj predstavljajo stroške, na katere prisilna poravnava ne vpliva in jih je označil z *.

4.4.3 Lastniška struktura po konverziji terjatev upnikov

Upniki, katerih terjatve so nastale med postopkom prisilne poravnave imajo po zakonu možnost konverzije svojih terjatev v kapital družbe pod pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena. Za konverzijo v osnovni kapital družbe dolžnika sta se odločili dve družbi: Metropol Group, d.d. in Kraški Zidar, d.d., in sicer v skupni višini 1.499.999,04 EUR, kar je razvidno iz Tabele 2.

V skladu s 47. členom ZPPSL bo imel po konverziji upnik – konvertant Metropol Group, d.d. 4,5 % lastništva v osnovnem kapitalu družbe (višina njegove terjatve, ki s prenosom zaradi vplačila stvarnega vložka preneha, znaša 499.999,68 EUR), upnik – konvertant Kraški Zidar, d.d., pa bo imel 8,9 % lastništva v osnovnem kapitalu družbe (višina njegove terjatve, ki s prenosom zaradi vplačila stvarnega vložka preneha, znaša 999.999,36 EUR).

Nova višina osnovnega kapitala po spremembi znaša 11.226.649,14 EUR.

Tabela 2: Lastniška struktura na dan 31.12.2007 in po konverziji terjatev upnikov – konvertantov v lastniške deleže družbe v %:

	po konverziji 31.12.2007	
Navadne delnice (60%)	52,0	60,0
Kapitalska družba, d.d.	27,6	31,8
Slovenska odškodninska družba, d.d.	17,3	20,0
Občina Piran	7,1	8,2
Participativne delnice (40%)	48,0	40,0
NFD delniški investicijski sklad, d.d.	12,6	14,6
Kraški Zidar d.d.	8,9	-
Infond ID, d.d.	5,1	5,8
Mercata, finančna družba, d.d., Ljubljana	4,9	5,7
Infond ID 1, d.d.	4,6	5,3
Metropol Group, d.d.	4,5	-
DVS Triglav steber 1	3,8	4,4
Fond invest, d.d.	1,8	2,1
Kapitalska družba d.d. - PPS	1,7	2,0
M1, d.d., Ljubljana	0,04	0,04

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

4.4.4 Analiza predračunske bilance stanja

V revidirani predračunski bilanci stanja na dan 31.12.2007 (glej Priloga 1) so prikazani učinki sprejete prisilne poravnave, to so pokrivanje izgube in oblikovanje rezerv (ob sočasnem zmanjšanju obveznosti) v skladu s shemo, predpisano v ZPPSL.

Z učinki prisilne poravnave v višini 10.216.585,58 EUR (80 % obveznosti do navadnih upnikov), povečanjem osnovnega kapitala iz naslova konverzije terjatev v višini 1.499.999,04 EUR ter z zmanjšanjem kapitalskih rezerv za 6.573.753,64 EUR bo dolžnik v celoti pokrival izgubo tekočega leta v višini 9.640.435,22 EUR in izgubo iz preteklih obdobj v višini 7.149.904,00 EUR, tako da se bo kapital povečal na 16.539.345,00 EUR, kot je razvidno iz Tabele 3.

Tabela 3: Učinki prisilne poravnave v bilanci stanja v kapitalu

	pred prisilno poravnavo	sprememba	po prisilni poravnavi
osnovni kapital	9.726.650	1.499.999	11.226.649
kapitalske rezerve	7.340.091	-6.574.573	766.000
rezerve iz dobička	4.546.382	0	4.546.382
preneseni čisti poslovni izid izgube	-7.149.904	7.149.904	0
čisti poslovni izid poslovnega leta	-9.640.435	9.640.435	0
KAPITAL	4.822.784	11.715.765	16.539.031

Sočasno pa se obveznosti v bilanci zmanjšajo s 25.260.355,00 EUR na 15.043.769,42 EUR, to je za učinke prisilne poravnave v višini 10.216.585,58 EUR (80 % odpisanih obveznosti do navadnih upnikov), kot je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 4: Učinki prisilne poravnave v bilanci stanja v obveznostih v 000 EUR

	pred prisilno poravnavo	sprememba	po prisilni poravnavi
rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	11.850	8.701	3.149
dolgoročne obveznosti	2.816	0	2.816
kratkoročne obveznosti	10.564	1.515	9.049
kratkoročne pasivne časovne razmejitev	30	0	30
SKUPAJ OBVEZNOSTI	25.260	10.216	15.044

Obveznosti iz naslova nezavarovanih obveznosti po prisilni poravnavi v višini 2.554.146,40 EUR ostanejo na kategorijah kratkoročnih obveznosti ter rezervacij. Razlika do celotnega zneska obveznosti je seštevek obveznosti od ločitvenih upnikov, obveznosti do izločitvenih upnikov, do upnikov po 41. členu ZPPSL, upnikov iz naslova koncesijske dajatve ter obveznosti do upnikov, nastale od vključno 20.12.2007 do 31.12.2007, na katere prisilna poravnava nima vpliva in se poplačajo 100-odstotno.

4.4.5 Drugi ukrepi finančne reorganizacije

Družba se je odločila za naslednje dodatne ukrepe finančne reorganizacije:

- Za leto 2008 so na podlagi skupščinskega sklepa predvideli z dokapitalizacijo povečan osnovni kapital družbe v višini 3.500.000 EUR.
- Odločili so se za novo dolgoročno tržno strategijo. V prihodnosti bodo več investirali predvsem v programe, ki jim ustvarjajo višje prihodke, ter razvijali proizvode, ki imajo na trgu več potenciala.
- Zaradi nedavnih goljufij v podjetju si bodo v prihodnosti prizadevali, da bodo spet ustvarili dobro ime in tako privabili kupce v svoje igralnice. Podjetje naj bi predvsem z atraktivno ponudbo pridobilo prednost pred konkurenco.
- Omenjene goljufije so vplivale tudi na sam nadzor v podjetju. Upravni odbor se je odločil, da bodo nadzor nad vsemi oddelki bistveno povečali. Da bi to dosegli, so se odločili za redne sestanke, na katerih bodo planirali prejemke in izdatke ter ugotovili odmike.
- Obstoječe finančne obveznosti bodo v skladu s prisilno poravnavo pokrite v petih letih. V letu 2008 in 2009 načrtujejo za investicije najem novih dolgoročnih posojil v višini 14.600.000 EUR, namenjenih nabavi novih igralnih avtomatov in prenovi igralniških prostorov.
- V samem načrtu ni predvideno odpuščanje zaposlenih. Predvidena pa je uvedba stimulativnega sistema nagrajevanja in prilagoditev plačnega sistema ustvarjeni realizaciji.

4.6 Projekcija poslovanja za obdobje 2008-2012

Projekcija izkaza poslovanja za obdobje od 2008 do 2012 je bila izdelana na podlagi obstoječega obsega poslovanja družbe ter prihodnjih pričakovanj v navedenem obdobju, v katerem morajo biti poplačane obveznosti iz prisilne poravnave.

Ključni strateški cilji družbe do leta 2012:

- uspešna finančna reorganizacija in dokapitalizacija družbe,
- tehnološka prenova igralnic,
- preoblikovanje v holdinško organiziranost družbe,
- vertikalne kapitalske povezave,
- izgradnja novih igralniško-turističnih kompleksov v Portorožu, Lipici, Sežani, Kopru in Čatežu,
- doseganje poslovne odličnosti v odnosu do zaposlenih, okolja in ostalih poslovnih partnerjev,
- doseganje zadovoljive rasti prihodkov in dobička ter učinkovito oplajanje vrednosti lastniškega kapitala.

4.6.1 Predračunski izkaz poslovnega izida

Predračunski izkaz poslovnega izida prikazuje rezultate poslovanja v obdobju, na katerega se nanaša prisilna poravnava.

V Tabeli 5 je predstavljena projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje od leta 2008 do leta 2012. Zaradi razmer na trgu je družba načrtovala 2 do 3-odstotno letno rast čistih prihodkov. Rast je bila pričakovana predvsem zaradi investicij v igralne avtomate in tehnološko prenovu igralnic, ki bi pripomogle k atraktivnosti ponudbe ter posledično rasti prihodkov. 95 % čistih prihodkov od prodaje predstavljajo prihodki od iger na srečo.

V letu 2007 so izvedli racionalizacijo poslovanja in zmanjšanja stroškov. V projekciji za naslednjih pet let ne pričakujejo večjega znižanja le-teh, spreminja pa se njihova struktura. Stroški materiala, blaga in storitev se v projekciji povečujejo skladno s predvideno 3-odstotno letno stopnjo inflacije.

99 % drugih poslovnih odhodkov predstavlja koncesijska dajatev, ki je vezana na višino in strukturo bruto realizacije od iger na srečo.

Finančni odhodki so načrtovani na podlagi obstoječih amortizacijskih načrtov ter predvidenega povečanja referenčne obrestne mere EURIBOR. V letih od 2008 do 2012 bodo po načrtu odplačali obstoječa bančna posojila. Povečanje odhodkov v letih 2008 in 2009 je posledica

načrtovanega najema dolgoročnega bančnega posojila za predvidene investicije (nabava novih avtomatov, posodobitev igralniških salonov, itn).

Čisti poslovni izid je načrtovan na podlagi poslovanja v letu 2007 in nadaljevanja trendov ter prihodnjih pričakovanj. Družba bo v obdobju 2008-2012 stalno dosegala dobiček. V letu 2008 družba ne plača davka na dohodek pravnih oseb kljub ustvarjenemu dobičku, saj bodo z njim pokrite pretekle izgube.

Tabela 5: Projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje 2008-2012 v 000 EUR

	2008	2009	2010	2010	2012
1. Čisti prihodki od prodaje	30.497	31.138	32.069	32.883	33.853
4. Drugi poslovni prihodki	0	100	100	100	100
5. Stroški blaga, materiala in storitev	10.655	11.072	11.413	11.668	12.032
6. Stroški dela	11.297	11.650	11.987	12.434	12.932
7. Odpisi vrednosti	2.942	3.000	3.000	3.100	3.100
8. Drugi poslovni odhodki	4.004	4.458	4.589	4.731	4.859
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	654	708	530	500	450
15. Drugi prihodki	55	50	50	50	50
16. Drugi odhodki	0	0	0	0	0
17. Davek od dohodkov pravnih oseb	0	88	147	120	126
19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.000	312	553	480	504

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

4.6.2 Predračunska bilanca stanja

Predračunska bilanca stanja prikazuje finančno stanje dolžnika na isti dan kot ga prikazuje obračunska bilanca, ob predpostavki, da bi na ta dan pričela učinkovati predlagana prisilna poravnava glede sorazmernega znižanja terjatev in načina poplčila teh terjatev ter glede na spremembe osnovnega kapitala zaradi konverzije terjatev v delnice (Plavšak, 1997, str. 131).

V projekciji bilance stanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012 (glej Priloga 2) so v družbi upoštevali naslednje spremembe bilančnih postavk:

- Vsako leto bo iz ustvarjenega dobička prerazporejeno 5 % na zakonske rezerve ter 5 % na statutarne rezerve, dokler ne bodo dosegale z zakonom predpisane višine. Po zakonu o igrah na srečo mora družba oblikovati zakonske rezerve (zakonske in kapitalske) v višini 50 % svojega osnovnega kapitala. Statut družbe poleg tega določa še statutarne rezerve v višini 10% osnovnega kapitala družbe.
- V letu 2008 je na podlagi skupščinskega sklepa družbe predvidena dokapitalizacija, to je povečanje osnovnega kapitala za 3.500.000 EUR. V aktivih se dokapitalizacija kaže na postavki denarnih sredstev.
- Celotni kapital se bo po petih letih povečeval za višino načrtovanega čistega dobička.
- Obstoječe finančne obveznosti bodo v skladu s prisilno poravnavo pokrite v petih letih.
- V letih 2008 in 2009 so načrtovane nove investicije in bodo zato najeta dolgoročna posojila v višini 14.600.000 EUR za nabavo novih igralnih avtomatov ter prenovo igralniških

prostorov. Zaradi nabave novih igralnih avtomatov se povečajo tudi dolgoročna sredstva družbe ter višina amortizacije.

- V letu 2009 je po načrtu prisilne poravnave predvideno poplačilo navadnih upnikov v višini 2.554.146 EUR.

4.6.3 Predračunski izkaz finančnega izida

Z izkazom finančnega izida dolžnik prikazuje, ali bo sposoben izpolniti obveznosti iz prisilne poravnave, torej ali bo imel ob rokih dospelosti terjatev iz prisilne poravnave zadosti likvidnih sredstev za poplačilo le-teh (Plavšak, 1997, str. 131).

Projekcija izkaza finančnega izida je sestavljena tako, da upoštevajo cilje, ki so jih v Casinoju Portorož, d.d. postavili v načrtu finančne reorganizacije. V Prilogi 3 vidimo:

- da bodo finančni tokovi pri poslovanju vsako leto pozitivni (razlika med prihodki in odhodki pri poslovanju),
- da bodo finančni tokovi pri naložbenju v prvih dveh letih negativni, nato pa do konca obdobja pozitivni (razlika med prihodki in odhodki pri naložbenju),
- da bodo finančni tokovi pri financiranju prvi dve leti pozitivni, nato pa do konca obdobja negativni (razlika med prihodki in odhodki pri financiranju),
- da bo celotni pribitek pritokov v prvem letu pozitiven, v drugem, tretjem in četrtem negativen in v zadnjem letu zopet pozitiven ter
- da je gibanje denarnih sredstev v obdobju takšno, da ima družba ves čas zagotovljena prosta ustrezna denarna sredstva na računu in s tem zagotovilo, da bo poravnala vse obveznosti iz prisilne poravnave v skladu s predlaganim načrtom.

4.6.4 Kazalniki, ki izhajajo iz predračunskih izkazov

V primerjavi z doseženim v letu 2007 se bodo kazalniki, izračunani na podlagi predračunskih izkazov spremenili, tako kot je prikazano v nadaljevanju.

Ker bo družba v obdobju 2008-2012 stalno dosegala dobiček, bosta kazalnika gospodarnosti in donosnosti pozitivna.

Kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti se bo iz 0,47 izboljšal na 0,71, kar pomeni, da še vedno ne bo zadovoljiv.

Kazalnik dolgoročne plačilne sposobnosti se bo povečal iz 0,31 na 0,76, kar pomeni, da tudi ta še vedno ne bo zadovoljiv.

Vrednost finančnega vzvoda se bo iz 2,8 ustrezno zmanjšala na 0,7, kar pomeni, da bodo dolgovi za 30 % manjši od kapitala.

Delež kapitala v celotnem financiranju se bo iz 16 % povečal na 52 %, kar predstavlja bistveno izboljšanje.

Kazalnik kapitalske ustreznosti družbe bo postal pozitiven, saj bo družba pokrila vse izgube iz preteklih let, poslovala z dobičkom in prikazovala pozitiven kapital.

SKLEP

Glede na to, da so krize sestavni del v obdobju poslovanja vsakega podjetja, je zelo pomembno, da poslovodstvo dosledno spoštuje temeljna načela finančnega poslovanja. Poslovodstvo mora, takoj ko zazna prve znake krize, povečati skrb za kontrolo poslovanja, izdelati analizo razlogov za pojav krize, možnosti za njeno odpravo ter poiskati pot, ki vodi iz krize.

Prisilna poravnava je zahteven postopek, ki se ga mora podjetje skrbno lotiti, saj predstavlja še zadnjo možnost pred stečajem in prenehanjem poslovanja. Načrt finančne reorganizacije mora biti pripravljen na način, da bo sočasno sprejemljiv za dolžnike in za večino upnikov ter da bo hkrati omogočal nadaljnji razvoj družbe.

Na podlagi izkušenj v obdobju po letu 1993 ter z namenom uskladitve insolvenčne zakonodaje z evropsko je bil v Sloveniji 01.01.2008 sprejet ZFPPIPP, ki se v celoti uporablja za postopke, začete od 1.10.2008. Ocenjujem, da je postopek prisilne poravnave v novi zakonodaji urejen bolj natančno, vsebino z načrtom finančnega prestrukturiranja pa mora dolжник predstaviti že v predlogu za začetek postopka, kar terja veliko pripravljenost poslovodstva in angažiranje že pred začetkom samega postopka. V prvih šestih mesecih po sprejetju nove zakonodaje so bili po podatkih AJPES-a začeti samo trije postopki prisilne poravnave, kar kaže na zahtevnost postopka po novi zakonodaji.

V diplomskem delu sem preučeval tako zakonsko podlago prisilne poravnave kot tudi njen potek na praktičnem primeru. Ugotavljam, da je postopek prisilne poravnave zelo zahteven za poslovodstvo, saj se mora slednje držati strogih zakonskih določil. Priprava načrta finančne reorganizacije terja od poslovodstva velik vložek in odgovornost za nadaljnje poslovanje podjetja. Spoznal sem, kako je pravilno knjigovodstvo in računovodsko poročanje odločilno za upravljanje kateregakoli podjetja in kakšna je vloga vseh ostalih sodelujočih subjektov v tem postopku.

Na primeru podjetja Casino Portorož, d.d. je uspešno izvedena prisilna poravnava odpravila stečajne razloge. Vsi ekonomski kazalniki družbe po prisilni poravnavi, kljub sprejetim ukrepom, še niso zadovoljivi, tako da je poslovodstvo kljub uspešni finančni reorganizaciji še

pred velikimi izzivi. Postopek prisilne poravnave Casinoja Portorož, d.d. spada med zahtevnejše, saj ima družba več kot 350 zaposlenih, odpisanih je bilo več kot 10 milijonov EUR obveznosti, dolžnik je v načrtu finančne reorganizacije predvidel najmanjše novih kreditov v višini 14,6 milijonov EUR, vseh upnikov je bilo več kot 600, dogovorjena je bila dokapitalizacija, sprejeta je bila konverzija terjatev v delnice, ipd.. Glede na to, da se je neposredno po sprejetju te prisilne poravnave razširila svetovna gospodarska kriza in recesija, predstavlja uspešna prisilna poravnava za družbo bistveno boljše izhodišče kot bi ga imelo sicer. Menim, da bi bilo zanimivo in poučno v prihodnosti spremljati uresničevanje sprejete prisilne poravnave, ko bodo tudi v praksi izvedeni načrtovani ukrepi in ugotovljeni doseženi rezultati.

Glede na opisan postopek prisilne poravnave ter zahtevnosti predvidevanih metod in ukrepov ugotavljam, da je prisilna poravnava kot oblika sanacije primernejša za večje gospodarske subjekte, medtem ko je za manjše gospodarske subjekte primernejša izvensodna pot iz krize.

LITERATURA IN VIRI

1. Basset, G. (1996). Role sets and organization structure. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (4), 37-45.
2. Bončina, I. (2008). Vloga Upravitelja v prisilni poravnavi. *Dnevi insolvenčnega prava (str. 51-72)*. Ljubljana: Planet GV.
3. Bergant, Ž. (2000). Izvajanje zakona o finančnem poslovanju podjetij. *IKS*, 27 (9), 65-92.
4. Gale Robežnik, S. & Kruhar Puc R. (2005). *Reševanje insolventnih postopkov v praksi*. Lesce: Legat.
5. Hieng, R. (2002). Prisilna poravnava, stečaj in prenehanje kapitalskih družb. *IKS*, 26 (6), 9-38.
6. Ivanjko, Š. & Kocbek, M. (2001). *Pravo družb. Statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
7. Kash, T. J. & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (4), 179-186.
8. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1 (5), 26-28.
10. Plavšak, N. (1997). *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL-A) s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Plavšak, N. (2008). *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Prašnikar, J. (1992). Podjetje v krizi. *Slovensko podjetje jutri (str. 65-100)*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, CISEF.
13. Puharič, K. (2006). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
14. Repovž, L. (1992). Finančna sanacija podjetja. *Slovensko podjetje jutri (str. 101-121)*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, CISEF.
15. Slatter, S. (1987). *Corporate Recovery. A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books.
16. Slatter, S. (1990a). Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Revija za razvoj*, 4, 36-37.
17. Slatter, S. (1990b). Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Revija za razvoj*, 5, 43-45.
18. Šinkovec, J. & Škerget, D. (1999). *Zakon o finančnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Primath.
19. Valek Derganc, S. (2009). Prisilna poravnava – izkušnje v praksi po ZFPPIPP. *2. dnevi insolvenčnega prava (str. 15-22)*. Ljubljana : Planet GV.
20. Vidic, D. & Zaman, M. (2000). Računovodski kazalniki v povezavi z zakonom o finančnem poslovanju podjetij. *IKS*, 27 (6), 38-46.
21. Zakon o finančnem poslovanju podjetij. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 54/1999, 8. julij 1999).

22. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 126/2007, 31. december 2007).
23. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 24/2006, 19. april 2006).
24. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. (1993). *Uradni list RS*. (Št. 67/1993, 17. december 1993).
25. Žnidaršič Kranjc, A. (1993). *Planirani stečaji? : značilnosti, razlogi, koristi in škoda v stečajih slovenskih podjetij*. Radovljica: Didakta.

PRILOGE

1. Revidirana obračunska in predračunska bilanca stanja na dan 31.12.2007.
2. Projekcija bilance stanja za obdobje 2008-2012.
3. Projekcija izkaza finančnega izida za obdobje 2008-2012 v 000 EUR.
4. Potek postopka prisilne poravnave podjetja Casino Portorož, d.d.
5. Izkaz uspeha Casino Portorož, d.d. za leto 2007 v EUR.

Priloga 1: Revidirana obračunska in predračunska bilanca stanja na dan 31.12.2007

v 000 EUR

	Obračunska 31.12.2007	Predračunska 31.12.2007
SREDSTVA	30.083	31.583
A. Dolgoročna sredstva	25.015	25.015
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	1.355	1.355
1. Dolgoročne premoženjske pravice	1.307	1.307
4. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	48	48
II. Opredmetena osnovna sredstva	23.236	23.236
1. Zemljišča in zgradbe	18.908	18.908
a) Zemljišča	1.901	1.901
b) Zgradbe	17.007	17.007
3. Druge naprave in oprema	4.328	4.328
IV. Dolgoročne finančne naložbe	7	7
2. Dolgoročna posojila	7	7
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	0	0
b) Dolgoročna posojila drugim	7	7
V. Dolgoročne poslovne terjatve	417	417
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	417	417
B. Kratkoročna sredstva	4.917	6.417
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	94	94
1. Material	77	77
3. Proizvodi in trgovsko blago	17	17
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	352	352
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	32	32
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	320	320
V. Denarna sredstva	4.471	5.971
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	151	151
Zabilančna sredstva	10.371	10.371

	v 000 EUR	
	Obračunska	Predračunska
	31.12.2007	31.12.2007
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	30.083	31.583
A. Kapital	4.823	16.539
I. Vpoklicani kapital	9.727	11.227
1. Osnovni kapital	9.727	11.227
II. Kapitalske rezerve	7.340	766
III. Rezerve iz dobička	4.546	4.546
1. Zakonske rezerve	4.546	4.546
2. Rezerve za lastne delcnice in lastne poslovne deleže	0	0
3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	0	0
5. Druge rezerve iz dobička	0	0
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid	-7.150	0
VI. Čisti poslovni izid obdobja	-9.640	0
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	11.850	3.149
C. Dolgoročne obveznosti	2.816	2.816
I. Dolgoročne finančne obveznosti	2.482	2.482
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.383	2.383
3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	99	99
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	334	334
2. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	334	334
Č. Kratkoročne obveznosti	10.564	9.049
II. Kratkoročne finančne obveznosti	6.529	6.530
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	6.391	6.391
4. Druge kratkoročne finančne obveznosti	138	139
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	4.035	2.519
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	0	0
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	1.444	616
4. Kratkoročne poslovne obv. na podlagi predujmov	0	0
5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	2.591	1.904
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	30	30
Zabilančne obveznosti	10.371	10.371

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

Priloga 2: Projekcija bilance stanja za obdobje 2008-2012

	Predračunska					
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
SREDSTVA	31.583	42.069	43.094	41.654	40.713	39.856
A. Dolgoročna sredstva	25.015	32.780	37.888	36.905	35.994	35.143
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	1.355	1.245	2.895	2.640	2.390	2.140
1. Dolgoročne premoženjske pravice	1.307	950	900	850	800	750
4. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	48	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	23.236	31.229	34.808	34.201	33.601	33.001
1. Zemljišča in zgradbe	18.908	18.401	22.808	22.201	21.601	21.001
a) Zemljišča	1.901	1.901	1.901	1.901	1.901	1.901
b) Zgradbe	17.007	16.500	20.907	20.300	19.700	19.100
3. Druge naprave in oprema	4.328	12.828	12.000	12.000	12.000	12.000
IV. Dolgoročne finančne naložbe	7	6	5	4	3	2
2. Dolgoročna posojila	7	6	5	4	3	2
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	0	0	0	0	0	0
b) Dolgoročna posojila drugim	7	6	5	4	3	2
V. Dolgoročne poslovne terjatve	417	300	180	60	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	417	300	180	60	0	0
B. Kratkoročna sredstva	6.417	9.139	5.066	4.619	4.599	4.603
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0	0
II. Zaloge	94	110	120	120	120	120
1. Material	77	90	100	100	100	100
3. Proizvodi in trgovsko blago	17	20	20	20	20	20
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	352	360	360	360	360	360
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	32	30	30	30	30	30
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	320	330	330	330	330	330
V. Denarna sredstva	5.971	8.669	4.586	4.139	4.119	4.123
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	151	150	140	130	120	110
Zabilančna sredstva	10.371	9.857	9.343	8.829	8.315	7.801

	Predračunska					
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	31.583	42.069	43.094	41.654	40.713	39.856
A. Kapital	16.539	21.039	21.351	21.904	22.384	22.888
I. Vpoklicani kapital	11.227	14.727	14.727	14.727	14.727	14.727
1. Osnovni kapital	11.227	14.727	14.727	14.727	14.727	14.727
II. Kapitalske rezerve	766	766	766	766	766	766
III. Rezerve iz dobička	4.546	4.646	4.678	4.734	4.782	4.832
1. Zakonske rezerve	4.546	4.596	4.612	4.640	4.664	4.689
4. Statutarne rezerve	0	50	66	94	118	143
V. Preneseni čisti poslovni izid	0	0	900	1.180	1.677	2.109
VI. Čisti poslovni izid obdobja	0	900	280	497	432	454
B. Rezervacije in dolgoročne PČR	3.149	3.149	974	974	974	974
C. Dolgoročne obveznosti	2.816	9.923	14.272	12.382	10.845	9.336
I. Dolgoročne finančne obveznosti	2.482	9.589	14.272	12.382	10.845	9.336
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.383	9.510	14.213	12.343	10.826	9.336
3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	99	79	59	39	19	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	334	334	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	334	334	0	0	0	0
Č. Kratkoročne obveznosti	9.049	7.928	6.467	6.364	6.480	6.628
II. Kratkoročne finančne obveznosti	6.530	5.224	3.918	3.414	3.410	3.408
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	6.391	5.113	3.835	3.359	3.383	3.408
4. Druge kratkoročne finančne obveznosti	139	111	83	55	27	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	2.519	2.704	2.549	2.950	3.070	3.220
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	616	800	704	810	800	820
5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	1.904	1.904	1.846	2.140	2.270	2.400
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	30	30	30	30	30	30
Zabilančne obveznosti	10.371	9.857	9.343	8.829	8.315	7.801

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

Priloga 3: Projekcija izkaza finančnega izida za obdobje 2008-2012 v 000 EUR

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
A. FINANČNI TOKOVI PRI POSLOVANJU					
+ a) Pritoki pri poslovanju	30.661	31.408	32.339	33.093	34.003
Poslovni prihodki	30.497	31.238	32.169	32.983	33.953
Izredni prihodki, ki se nanašajo na poslovanje	55	50	50	50	50
Začetne manj končne poslovne terjatve	109	120	120	60	0
- b) Odtoki pri poslovanju	-30.276	-30.805	-30.773	-31.971	-32.935
Poslovni odhodki brez amortizacije in dolgoročnih rezervacij	-29.932	-30.228	-31.037	-31.981	-32.969
Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	0	-88	-147	-120	-126
Končne manj začetne zaloge	-16	-10	0	0	0
Začetni manj končni dolgovi	-329	-489	401	120	150
Začetne manj končne aktivne kratkoročne časovne razmejitev	1	10	10	10	10
= c) Prebitek pritokov (odtokov) pri poslovanju	385	603	1.566	1.122	1.068
B) FINANČNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU					
+ a) Pritoki pri naložbenju	111	1	863	851	851
Pobotano zmanjšanje neopredmetnih dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje)	110	0	255	250	250
Pobotano zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvarne vložke kapitala)	0	0	607	600	600
Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje)	1	1	1	1	1
- b) Odtoki pri naložbenju	-7.993	-5.229	0	0	0
Pobotano povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje)	0	-1.650	0	0	0
Pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvarne vložke kapitala)	-7.993	-3.579	0	0	0
= Prebitek pritokov (odtokov) pri poslovanju in naložbenju	-7.497	-4.625	2.429	1.973	1.919
C. FINANČNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU					
+ a) Pritoki pri financiranju	12.127	4.703	0	24	25
Povečanje kapitala (brez čistega dobička)	5.000	0	0	0	0
Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje)	0	0	0	0	0
Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	7.127	4.703	0	0	0
Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	0	0	0	24	25
- b) Odtoki pri financiranju	-1.932	-4.161	-2.876	-2.017	-1.940
Finančni odhodki, ki se nanašajo na financiranje (razen za prevrednotenje)	-654	-708	-530	-500	-450
Pobotano zmanjšanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje)	0	-2.175	0	0	0
Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	0	0	-1.870	-1.517	-1.490
Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	-1.278	-1.278	-476	0	0
= c) Celotni prebitek pritokov (odtokov) v obračunskem obdobju	2.698	-4.083	-447	-20	4
+ ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV IN NJIHOVIH USTREZNIKOV	5.971	8.669	4.586	4.139	4.119
= Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV IN NJIHOVIH USTREZNIKOV	8.669	4.586	4.139	4.119	4.123

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

Priloga 4: Potek postopka prisilne poravnave podjetja Casino Portorož, d.d.

Postavka	Plan	Dejansko
Datum vložitve predloga (datum uvedbe postopka)	4.12.2007	4.12.2007
Datum začetka postopka	20.12.2007	20.12.2007
Rok za položitev predujma	29.12.2007	29.12.2007
Rok za pritožbo	29.12.2007	29.12.2007
Objava sklepa v Uradnem listu	5.1.2008	4.1.2008
Rok za prijavo terjatev	4.2.2008	4.2.2008
Rok za ugovarjanje prijavljenih terjatev	5.mar	5.3.2008
Rok za predložitev načrta finančne reorganizacije	4.3.2008	4.3.2008
Rok za dopolnitev predloga načrta finančne reorganizacije	30.3.2008	-
Objava naroka v Uradnem listu	april 2008	4.4.2008
Seja upniškega odbora	april 2008	17.4.2008
Narok za glasovanje	maj 2008	21.5.2008

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.

Priloga 5: Izkaz uspeha Casino Portorož, d.d. za leto 2007 v EUR

	2007
1. Čisti prihodki od prodaje	29.907.452
4. Drugi poslovni prihodki	212.950
5. Stroški blaga, materiala in storitev	10.294.687
6. Stroški dela	13.312.918
7. Odpisi vrednosti	2.674.968
8. Drugi poslovni odhodki	13.188.828
POSLOVNI PRIHODKI	30.120.402
POSLOVNI ODHODKI	39.471.401
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	-9.350.999
FINANČNI PRIHODKI	147.560
FINANČNI ODHODKI	529.925
DRUGI PRIHODKI	94.464
DRUGI ODHODKI	1.535
CELOTNI PRIHODKI	30.362.426
CELOTNI ODHODKI	40.002.861
CELOTNI POSLOVNI IZID	-9.640.435
15. Davek iz dobička	0
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-9.640.435

Vir: Podatki družbe Casino Portorož, d.d.