

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
KRIZA PODJETJA IN INSOLVENČNI POSTOPKI

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski
Somentor:
Obravnavana organizacija:
Strokovni sodelavec iz organizacije:
Koordinator diplomskega projekta:



POVZETEK

Podjetja se soočajo z različnimi vrstami kriz, na katere so bila pripravljena in se pravočasno odzovejo, ali pa jih je kriza presenetila, kar ima lahko za podjetje usodne razsežnosti. Management mora biti seznanjen s postopki, ki bi podjetje iz takšne krize lahko rešili, poznati pa mora tudi zakonske predpise, ki služijo kot opora za pravilno izveden postopek. Postopke, s katerimi se poskušamo izvleči iz krize, imenujemo insolvenčni postopki. Glavni cilj diplomske naloge sta bila predstavitev insolvenčnih postopkov (dokaj podrobno) in pa značilnosti krize. Navedena pojma se močno prepletata in sicer z več vidikov, med katerimi sta najpomembnejša pravni in ekonomski vidik. Prikazane so nekatere smernice, ki naj bi se jih podjetje držalo, če naleti na oviro v svojem poslovanju in potek postopkov, če se je kriza že tako poglobila, da je potrebno sanirati podjetje s pomočjo insolvenčnih postopkov.

Ključne besede: kriza podjetja, insolvenčni postopki, prisilna poravnava, stečaj in likvidacija, razvoj krize, reševanje krize, uporaba insolvenčnih postopkov za rešitev krize podjetja.

ABSTRACT

Companies are facing different types of crises. Some of them are ready and they respond on time or crisis surprises them, which can have fatal dimensions for company. Management should be introduced to procedures that could save company from such crisis. Management should also know legal regulations that are necessary for correct use of these procedures. Procedures that are used to help companies out of crisis are known as insolvency procedures. The main goals of this assignment were presentation of insolvency procedures (rather in detail) and characteristic of crisis. Listed concepts strong interweave namely from more points of view, between which the most important points of views are legal and economic. Some guidelines are showed, that companies should consider if they come across barrier in their business and course of procedures if crisis grew deeper, so that company must reorganize using insolvency procedures.

Key words: company crisis, insolvency procedures, debt enforcement, bankruptcy and winding up, company crisis development, company crisis rescuing, use of insolvency procedures for company crisis solution.

UDK 65.011.8 (043.2)

KAZALO

1	Uvod	1
2	Postopki za razreševanje kriz v podjetju.....	3
2.1	Značilnosti prisilne poravnave.....	3
	Pravne posledice začetka postopka prisilne poravnave	4
2.2	Stečaj.....	5
2.2.1	Vzroki za stečaj v podjetju	5
2.2.2	Pravni vidik stečaja	7
2.2.3	Ekonomski vidik stečaja.....	8
2.3	Likvidacija	8
3	Razvoj krize.....	11
3.1	Opredelitev krize	11
3.2	Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize podjetja	13
3.3	Reševanje krize.....	17
3.4	Uporaba insolvenčnih postopkov za razreševanje krize	21
3.4.1	Zdravljenje krize v stečajnem postopku	21
3.4.2	Prednosti in slabosti stečaja.....	25
3.4.3	Likvidacija kot sanacijski postopek.....	29
3.4.4	Izhod iz krize s prisilno poravnavo	31
3.5	Statistični podatki	40
3.5.1	Statistični podatki o stečajih za leta 1996-2005	40
3.5.2	Statistični podatki o prisilnih poravnava in likvidacijah	44
4	Sklep	49
	Literatura	51

TABELE

Tabela 2.1 Vzroki insolventnosti nemških podjetij.....	6
Tabela 2.2 Vzroki stečajev v Nemčiji	7
Tabela 3.1 Sodna statistika stečajev od leta 1996 do 2005	40
Tabela 3.2 Predlagatelji stečajnih postopkov	41
Tabela 3.3 Načini rešitve v stečajnih zadevah.....	42
Tabela 3.4 Trajanje postopka v stečajnih zadevah	43
Tabela 3.5 Število prisilnih poravnav in likvidacij v obdobju 1996 - 1.pol. 2005.....	44
Tabela 3.6 Predlagatelji prisilnih poravnav.....	45
Tabela 3.7 Načini rešitve postopkov prisilne poravnave.....	46
Tabela 3.8 Trajanje postopkov prisilne poravnave.....	47
Tabela 3.9 Prenehanje delovnih razmerij v postopkih prisilnih poravnav	47

1 UVOD

Tako v Evropi kot tudi v Sloveniji zahajajo podjetja, mala, srednja in velika v raznovrstne krize. Krize se razlikujejo med seboj in so lahko usodne, kar pomeni prenehanje poslovanja za določeno družbo, ali pa se uspe podjetje oz. organizacija iz te krize pravočasno izvleči. Razlogov, da podjetje zapade v krizo, je seveda veliko. Najpogostejša razloga sta kapitalaska insolventnost in prezadolženost. Ključna prelomnica v Sloveniji je bila njena osamosvojitve, na kar pa večina podjetij, vsaj po mojem mnenju, ni bila dodobra pripravljena. Podjetjem v takratni skupni državi pač ni bilo treba odlično poslovati da so preživela, predvsem zaradi velikosti trga in slabe konkurence. Ob osamosvojitvi pa večini podjetij ni uspelo prodreti na trge skupne Evrope, tukaj pa so se že začeli kazati prvi simptomi krize.

Za razreševanje krize v podjetju poznamo več postopkov, osredotočil se bom na pojme stečaj, prisilna poravnava in likvidacija. Pomembno je vedeti, kje oziroma kako globoko v krizi je podjetje. Management, ki ima pregled nad tekočim poslovanjem, ima vsekakor nalogo podjetje pred krizo zaščititi. Velikokrat pa se je do danes že pokazalo, da temu vendarle ni tako. Če je kriza neko dolgotrajno stanje je seveda management odgovoren za posledice, saj se ni pravočasno odzval na težave, s katerimi se je podjetje soočilo.

Prvo poglavje (druga točka) namenjam razlagi insolvenčnih postopkov, katere bom na kratko objasnil. Upošteval bom zakone in predpise, ki ta področja urejajo. Pomembne se mi zdijo tudi povezave, ki jih neko podjetje splete v svojih letih poslovanja. Tukaj mislim predvsem na upnike in delavce, kateri so v neki nastajajoči krizi v daleč najslabšem položaju.

Drugo poglavje sem posvetil krizi od njenega razvoja, od prvih simptomov, ki se pojavijo, do samega konca, ko je situacijo treba reševati s stečajem, likvidacijo ali prisilno poravnavo. Največjo pozornost bom posvetil odnosu managementa podjetja v neki krizi do okolice, v kateri deluje. Velikokrat je management preprosto nedorasel neki nastajajoči krizi in se preprosto prepusti usodi. Prikazati želim bistvene napake, s katerimi se slovenska podjetja najpogosteje srečujejo in so jih eventualno privedle v krizo.

V istem poglavju, ki je tudi glavno poglavje te diplomske naloge, bom pojasnil samo reševanje krize s pomočjo insolvenčnih postopkov. Za vsak predlagan ukrep morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, da se lahko sploh izvedejo. V pomoč mi bodo konkretni primeri, s katerimi želim prikazati, da je tudi zunanja pomoč včasih prepozna ali pa premalo izdatna za zaščito nekega podjetja. Tu mislim predvsem na državni denar, ki je v nekaterih primerih šel v nepravne roke za nepravo panogo v gospodarstvu.

Država Slovenija se je velikokrat brezglavo podala v reševanje že davno propadlega podjetja in kljub slabim rezultatom na koncu še nagradila management. Sam menim, da gre to predvsem na škodo malih ali srednjih podjetij, ki te pomoči ne bi nikdar dobili, v smislu pomoči za prodor na tuje trge, kljub morebitnim dobrim uspehom. Velikokrat se zgodi, da delavci kar naenkrat postanejo breme, ki se ga je potrebno rešiti. V življenju pa to pomeni povečanje socialne stiske oziroma siromašenje neke regije, v kateri do te krize pride. Zaradi tega je zelo pomembno, da se ti postopki opravijo po zakonu brez napak in da jih vodijo ljudje, ki bodo to opravili strokovno. Na koncu poglavja so zbrani različni statistični podatki za obdobja od leta 1996 do prve polovice leta 2005.

Sklep pa je namenjen vsesplošnemu razmišljanju o problematiki današnjega sveta, predvsem s pojavom globalizacije, ki nam lahko ob nepravočasnem reagiranju zaneti še marsikatero krizo.

Upam, da bom uspel prikazati širše posledice, ki jih neka taka kriza pusti na okolici. Ob tem je lažje obravnavati velika podjetja z veliko zaposlenimi, kjer je ta vpliv bolj očiten. V diplomski nalogi se bom osredotočil na izide takih stanj in ob predpostavki, da se neko stanje lahko tudi spremeni, upošteval faktorje, ki so pomembni za konkretno odločitev.

V veliko pomoč mi bo literatura, ki sem jo pridobil v letih študija na FM, seveda pa bo potrebno zbirati podatke tudi z drugo literaturo in razpoložljive predpise. Uporabljal bom internet predvsem zaradi hitrosti pridobivanja podatkov in ažurnosti (tukaj mislim predvsem na zakone in predpise v zvezi s področjem, ki ga bom obravnaval). Opiral se bom predvsem na predpise in določila, ki se uporabljajo pri reševanju iz krize podjetja. V diplomski nalogi bom uporabil zgodovinsko metodo obravnavanja, ker bom poskušal informacije črpati iz preteklega razvoja slovenskih podjetij. Podatke bom zbiral in pridobival iz primarnih in sekundarnih virov. Uporabljal bom tudi zakone, ki se nanašajo na izbrano temo, in poskušal nekatere predpise vključiti v svojo diplomsko nalogo.

2 POSTOPKI ZA RAZREŠEVANJE KRIZ V PODJETJU

2.1 Značilnosti prisilne poravnave

Prisilna poravnava je insolvenčni postopek, katerega glavni namen je odprava plačilne nesposobnosti in prezadolženosti nekega podjetja, posameznika (samostojnega podjetnika) ali neke organizacije. Prednost tega postopka je v tem, da ob uspešno izvedenem postopku družba normalno posluje naprej, kar je ključnega pomena za vse udeležence v tem podjetju. Izpostaviti bi veljalo tudi, da se postopek prisilne poravnave vedno izvede na predlog podjetja oziroma insolventa za razliko od npr. stečaja, kjer postopek sprožijo drugi. Seveda pa se tako stečaj podjetja kot prisilna poravnava ob neuspehu konča s prenehanjem delovanja podjetja.

Predlog podjetja (insolventa) mora v prvi vrsti vsebovati navedbo sodišča, identifikacijske številke dolžnika in vsa potrebna dejstva, na podlagi katerih je mogoče oceniti upravičenost za začetek postopka prisilne poravnave. Je tudi sodni postopek (ZPPSL, Uradni list RS, številka 67/93), ki poteka pred sodiščem na predlog prezadolženega z namenom odložitve ali zmanjšanja dolgov dolžnika. Če so zbrani vsi podatki v predlogu, lahko poravnalni senat v okviru pristojnega sodišča izda sklep za pričetek poravnalnega postopka. Ob začetku postopka se stare obveznosti zamrznejo tekoče zadeve pa morajo biti sproti in v celoti poravnane. Z odložitvijo starih bremen lahko podjetje v težavah nekoliko »zajame sapo« (Dubrovski 2004, 159).

Imenuje se upravitelj prisilne poravnave, ki pa za razliko od stečajnega upravitelja nima nobene odločevalske funkcije, temveč izključno nadzira potek postopka. Po obdobju treh mesecev od vložitve zahtevka za prisilno poravnavo mora podjetje pripraviti finančni načrt reorganizacije, v katerem pojasnjuje vzroke za krizo v podjetju in pa različne pristope k zdravljenju krize. V načrtu se predlaga razdelitev terjatev upnikov po ročnosti plačila in višini odpisa:

- v roku enega leta - 80% odpis obveznosti (20% poplačilo),
- v roku dveh let - 60% odpis obveznosti (40% poplačilo),
- v roku treh let - 40% odpis obveznosti (60% poplačilo),
- v roku štirih let - 20% odpis obveznosti (80% poplačilo),
- v roku petih let - brez odpisa obveznosti (100% poplačilo).

Povzeto po Dubrovski 2004, 160.

Dolžnik lahko do začetka postopka opravlja posle nemoteno, ne sme pa prodati ali odtujiti nobenega premoženja v lasti podjetja. Prisilna poravnava se prične, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve predstavljajo 60% vrednosti vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Ko je prisilna poravnava potrjena, pristojno sodišče izda

sklep o zmanjšanih obveznostih upnikov, ki pa ne velja za terjatve, zavarovane z zastavnimi pravicami in del terjatev delavcev. Če pa do poravnave ne pride, se po zakonu prične stečajni postopek. V praksi se velikokrat pokaže, da je to zelo zahteven postopek zdravljenja krize v podjetju in le malo kateremu podjetju izhod iz nastale krize dejansko uspe. Kompleksnosti pa lahko dodamo tudi nejasna zakonska določila. Upniki imajo pri tem postopku glavno besedo, veliko pa je odvisno tudi od samega podjetja in managementa. Če na primer podjetje nima toliko »zdravih delov«, da bi se lahko s tujo pomočjo rešil iz zagate, potem tudi vrhunski management nima možnosti s svojim znanjem spraviti podjetje na začrtano poslovno pot. Vsekakor morajo biti za uspeh zagotovljeni nekateri elementi, predvsem pa morajo obstajati realne možnosti za uspeh. Management je še posebej pod pritiskom, tako notranjim kot zunanjim. Njegove poglavitne naloge naj bi bile dogovarjanje z upniki za poravnavo obveznosti iz preteklega obdobja, zagotavljanje nemotenega tekočega poslovanja in sprejemanje srednjeročnih ukrepov pospešenega razvoja.

Vsekakor bi lahko povzel, da je prisilna poravnava optimističen postopek, ki zahteva veliko energije in volje vseh vpletenih, predvsem pa vodstva in pa seveda upnikov, ki žrtvujejo del svojih prihodkov v upanju na delno povračilo svojih terjatev.

Pravne posledice začetka postopka prisilne poravnave

Namen začetka postopka prisilne poravnave je dvojen in sicer :

- olajšati dolžnikov položaj (odložitev izvršb, privilegirani pogoji pobota terjatev in možnosti odstopa od obojestransko odplačnih pogodb),
- spraviti vse terjatve upnikov (denarne in nedenarne, dospele in nedospele) na skupni imenovalc v časovni točki začetka postopka prisilne poravnave.

Samo izvajanje *izvršb* je torej prepovedano zaradi morebitne neenakopravnosti med upniki, ker bi upniki, ki so izvršbo uveljavljali, prejeli celotno plačilo, ostali pa bi bili poplačani le delno (lahko tudi odloženo poplačilo). V primeru, da podjetje prejme izvršbo, jo je stvarno pristojno sodišče dolžno ustaviti oziroma prekiniti. Le-to bo sodišče nadaljevalo ob morebitni prekinitvi prisilne poravnave in če se ne prične stečajni postopek. Če pa je prisilna poravnava potrjena, sodišče izvršbo ustavi/razveljavi, terjatev upnika pa se upošteva pri poravnavi. Prepoved se nanaša le na dolžnika, ne pa tudi na druge, ki jamčijo zanj.

Terjatve upnikov določa 37. člen ZPPSL. S terjatvijo je mišljena tista terjatev, ki je obstajala na dan začetka postopka prisilne poravnave. Upošteva se glavnica in pa obresti, ki so se natekle do začetka postopka prisilne poravnave. Nedenarne terjatve se spremenijo v denarne terjatve po cenah nedenarne izpolnitve na dan začetka postopka.

2.2 Stečaj

Stečaj podjetja je insolvenčni postopek, katerega primarni cilj ni reševanje podjetja v krizi, temveč poplačilo terjatev v čim večjem možnem obsegu (pravni vidik). Razlogov za uvedbo stečajnega postopka je lahko več, predvsem pa je to izid nekega dolgotrajnega slabega poslovanja poslovnega subjekta. Postopek kot tak je poznan po vsem svetu in je del poslovnega življenja. Lahko bi celo rekli, da je s pravnega vidika ustaljen postopek, ki pa ima strašansko negativne posledice za gospodarstvo, nasploh pa za regijo, na katero neposredno vpliva.

Cilji, ki se pojavijo ob pričetku stečaja, se razlikujejo med skupinami, ki so udeležene. Z vidika upnikov je primarni cilj poplačilo njihovih terjatev, z vidika gospodarstva kot mreže podjetij pa izključitev nesposobnega gospodarskega subjekta. Ob pričetku stečajnega postopka določi stečajni upravitelj stečajno maso – premoženje podjetja. To stečajno maso mora potem razdeliti med upnike enako, po načelu paritete oziroma enakosti. To načelo zahteva, da je pravni položaj vseh upnikov v stečajnem postopku enak in da se vsi upniki stečajnega dolžnika poplačajo sočasno in sorazmerno, razen ko gre za prednostne ali ločitvene pravice.

Med samim stečajnim postopkom je možno ohraniti zdravo linijo ali ohraniti osnovno dejavnost, kar potem privede do ugodnega razpleta za podjetje. To nas pripelje do dejstva, da se stečaj ne konča vedno s prenehanjem obstoja podjetja in ima za možni izid iz nerešljive krize še vedno upanje.

2.2.1 Vzroki za stečaj v podjetju

Formalnopravno lahko obstajajo trije razlogi za začetek stečajnega postopka (Dubrovski 2004, 145, 146). Kot glavni razlog za uvedbo stečajnega postopka moramo omeniti insolventnost podjetja. Insolventnost pomeni dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost. Ločimo med *kratkoročno plačilno nesposobnostjo* (nelikvidnost), ki je trenutno stanje, v katerem podjetje nima zadosti likvidnih sredstev za pravočasno izpolnitev vseh zapadlih obveznosti in *dolgoročno plačilno nesposobnostjo*, kar pomeni, da je podjetje plačilno nesposobno za celotno obdobje poslovanja podjetja (Plavšak 2000, 854). Novi zakon dodaja novi stečajni razlog in sicer prezadolženost. Prezadolženost pa je skrajno finančno stanje dolgoročne plačilne nesposobnosti, torej finančno stanje, v katerem so sredstva podjetja manjša od njegovih obveznosti. Takšno finančno stanje hkrati pomeni, da je vrednost lastnega kapitala podjetja negativna, kar praviloma pomeni, da je podjetje (skrajno) **kapitalsko neustrezno**. Vzrok (računovodsko) takega stanja je okoliščina, da je nepokrita izguba preseгла vrednost drugih sestavin lastnega kapitala (Plavšak 2000, 103, 919).

Tukaj je potrebno omeniti, da se stečajni postopek ne izvede, če premoženje insolventa, ki preide v stečajno maso, ne zadošča niti za stroške stečajnega postopka ali

je vrednost neznatna. Zadnji od tako imenovanih razlogov za začetek stečajnega postopka pa je že omenjena kapitalska neustreznost. Kapitalska neustreznost je finančni položaj podjetja, ki nima ustreznega (zadostnega) obsega (višine) kapitala glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja in glede na tveganja, ki jim je pri tem izpostavljeno. Poenostavljeno bi rekli, da je podjetje kapitalsko neustrezno, če je obseg njegovega dejanskega kapitala manjši od obsega potrebnega kapitala (Plavšak 2000, 903).

Repovž (Repovž 1992, 103) je po nemški literaturi povzel vzroke insolventnosti nemških podjetij (analiziranih je bilo 264 primerov) in vzroke za stečaj nemških podjetij (podatki zajemajo 172 podjetij v stečaju). Rezultate prikazujeta tabeli 2.1 in 2.2.

Tabela 2.1 Vzroki insolventnosti nemških podjetij

	Vzroki nesolventnosti	Delež v celotnem številu primerov (%)
A	V podjetju	
1.	financiranje	80.3
2.	vodenje podjetja	75.4
3.	prodaja	66.7
4.	struktura podjetja	64.4
5.	poslovanje- produktivnost	53.8
6.	računovodstvo	50.0
7.	nabava	25.0
8.	uprava/kadri	23.1
B	Med podjetji	
1.	kupci	48.4
2.	kreditne institucije	29.5
3.	dobavitelji	20.1
4.	konkurenca	18.6
C	V okolju podjetja	55.3

Vir: Repovž 1992, stran 103.

Tabela 2.2 Vzroki stečajev v Nemčiji

Vzroki za stečaj v Nemčiji	
1.	Nezadostni lastni vir
2.	Rast stroškov zaposlenih
3.	Napake v upravljanju in vodenju
4.	Zmanjšanje izvoza
5.	Zmanjšanje potrošnje na domačem trgu
6.	Porast bančnih obresti
7.	Pomanjkanje kreditov
8.	Slabo plačevanje kupcev (plačilna disciplina)
9.	Nesolventnost drugih podjetij
10.	Napačne investicije

Vir: Repovž 1992, stran 103.

2.2.2 Pravni vidik stečaja

Stečajni postopek v Republiki Sloveniji ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, št. 39/97, št. 52/99). Dodatno to področje urejata še Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic, Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod), delno pa to področje pokriva tudi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Pravna ureditev stečaja kot jo poznamo, bistveno ne odstopa od ureditve, ki jo poznamo v evropskih pravnih sistemih. Zakon opredeljuje stečaj kot posebni sodni postopek, ki ga opravlja stvarno pristojno sodišče nad premoženjem dolžnika, ki je postal insolvent in ni sposoben poravnati svojih obveznosti do svojih upnikov. Bistveni namen stečajnega postopka je, da se zavarujejo pravice upnikov, ne pa tudi delavcev. V stečajnih postopkih se uporabljajo temeljna načela urejanja stečajnega prava: načelo paritete, prioritete, univerzalnosti, dispozicije, oficialnosti, preiskovalno načelo in razpravno načelo.

Načelo paritete pojasnjuje, da mora biti pravni položaj vseh upnikov v stečajnem postopku enak.

Načelo prioritete pa govori, da se določene terjatve iz stečajne mase poplačajo pred drugimi. V zakonu obstaja člen, ki te stvari ureja z uvedbo razredov, v katere se potem uvrščajo upniki.

Načelo univerzalnosti se pojavlja kot zahteva, da se vse premoženje dolžnika unovči in se iz celotnega premoženja poplačajo terjatve njegovih upnikov.

Načelo dispozicije se izraža v možnosti upnikov, da odločajo po uvedbi stečajnega postopka o sklenitvi prisilne poravnave. Prav tako se izraža tudi v pravici upnikov, da izberejo upniški odbor kot posvetovalno telo.

Načelo oficialnosti odseva v dolžnosti določenih organov, da predlagajo uvedbo stečajnega postopka in v pravicah organov v stečajnem postopku.

Preiskovalno in razpravno načelo pa pomeni, da imajo organi v stečajnem postopku pravico zbiranja podatkov o pomembnih dejstvih materialne in procesne narave.

2.2.3 Ekonomski vidik stečaja

V primeru krize, ko podjetje ni sposobno poravnati obveznosti do svojih upnikov, ima vsaj dve možnosti. Lahko sklene dogovor z upniki v predstečajnem postopku brez pomoči sodišča in si tako omogoči preživetje, ali pa prične stečajni postopek.

V situaciji, ko podjetje ni sposobno poravnati svojih obveznosti do upnikov, je mogoče skleniti različne sporazume. Za kakšen sporazum se podjetje in upniki odločijo, je v veliki meri odvisno od okoliščin, v katerih prihaja do neuspeha podjetja. Velikokrat se sklene dogovor, ki omogoča nadaljevanje poslovanja podjetja pod istim lastnikom, v nekaterih primerih pa pride v predstečajnem postopku tudi do spremembe lastništva.

Z odlogom plačila se upniki strinjajo, da omogočijo podjetju premagati finančne težave. Dolžnik jim v zameno za odlog plačila, kot nekakšno jamstvo za njihovo odločitev, ponudi zavarovanje njihovih terjatev s hipoteko na sredstva podjetja, v nekaterih primerih pa celo na osebno lastnino lastnika podjetja. Poplačilo upnikov je v tem primeru manjše od njihovih dejanskih terjatev, vendar še vedno več, kot če bi svoje terjatve prijavili v stečajnem ali likvidacijskem postopku. Podjetje pa ima vedno na voljo dve opciji in sicer nadaljevanje ali prenehanje poslovanja. Stečajni postopek pa se lahko zaključi:

- s prisilno poravnavo,
- s prodajo sredstev podjetja,
- s prodajo podjetja kot pravne osebe.

Prodaja sredstev pomeni prenehanje poslovanja podjetja, medtem ko prisilna poravnava in prodaja podjetja pomenita nadaljevanje poslovanja podjetja s spremembo ali brez spremembe lastništva nad podjetjem.

2.3 Likvidacija

Likvidacija je postopek, katerega posledica je prenehanje gospodarskega subjekta. Zakon določa, da gospodarska družba preneha praviloma prostovoljno (če poteče rok), ali pa po odločitvi družbenikov (združevanje družb ali podobno). Prenehanje družb

ureja Zakon o gospodarskih družbah v različnih členih, odvisno od tega, za kakšno družbo gre. Z nastopom vzroka za prenehanje družba kot gospodarski subjekt še ne preneha, potrebno je izvesti še postopek redne likvidacije.

V primeru da likvidacija ni posledica avtonomne odločitve družbenikov, pa govorimo o prisilni likvidaciji. Le-to pa izvede stvarno pristojno sodišče. Organa likvidacijskega postopka sta likvidacijski senat in likvidacijski upravitelj. Na čelu likvidacijskega senata je predsednik, ki pa nima posebnih pooblastil. Če se ob pričetku postopka ali med samim likvidacijskem postopku ugotovi, da so izpolnjeni pogoji za stečaj, je dolžan likvidacijski upravitelj nemudoma predlagati začetek stečajnega postopka. To pa se lahko zgodi v primeru, da premoženje družbe skupaj z zakonskimi obrestmi ne zadošča za poplačilo vseh terjatev v celoti. Zakon prav tako določa, da se v primerih prisilne likvidacije uporabljajo določbe, ki veljajo za stečajni postopek. Ne uporabljajo pa se v postopku likvidacije določbe o prisilni poravnavi (pred in med stečajem), o upniškem odboru, o ločitvenih upnikih, o izpodbijanju pravnih dejanj, o naroku za glavno razdelitev in ugovorih zoper sklep, o potrditvi osnutka glavne razdelitve, o prodaji dolžnika in o zavrženju prijav terjatev, dospelih na sodišče po preteku 60-dnevnega roka za njihovo prijavo.

3 RAZVOJ KRIZE

Beseda kriza ponavadi ponazarja nekaj slabega, nekakšno nezaželeno stanje. V sami zgodovini smo se vedno srečevali z različnimi oblikami kriz. Skoraj ni dejavnosti, ki ne bi poznala pomena te besede. Največkrat se seveda govori o finančnih ali gospodarskih krizah, katere razsežnosti lahko spremenijo tudi kakovost življenja na celotnem planetu. Z globalizacijo se je povezanost sveta še povečala, zato je izbruh krize na globalni ravni toliko bolj čutiti. Kot primer bi tu lahko navedli teroristični napad 11. septembra 2001 na WTC v NY, posledica tega napada pa je bila ogromna gospodarska škoda, ki jo je občutil ves svet. V Sloveniji smo se soočili z velikim številom kriz ob osamosvojitvi leta 1991. Najbolj prizadeta so bila tista podjetja, ki so večinoma poslovala na notranjem jugoslovanskem trgu in se niso pravočasno prilagodila. Predvsem sta bili na udaru tekstilna in usnjarska industrija ter strojogradnja. Beseda kriza ima veliko različnih definicij. Nastanek krize je, kadar ima delodajalec odprta vrata svojega podjetja za stranke vsak dan (Reid 2000, 1). Avtor navaja definicije drugih priznanih strokovnjakov s področja kriznega managementa.

V knjigi *No Surprises* (Mindszenty, Watson in Koch 1988, 27) avtorji razglablajo, da je lahko kriza vsaka pretnja ali dogodek, ki povzroči kaos in običajno tudi trpljenje.

Lerbinger (Lerbinger 1997, 4), profesor na Bostonski Univerzi, v svoji knjigi *The Crisis Manager* definira krizo, kot nekaj kar lahko potencialno pripelje organizacijo na slab glas in postavi pod vprašanje likvidnost, rast in samo preživetje podjetja.

3.1 Opredelitev krize

V Sloveniji smo bili priča vrsti poslovnih težav podjetij, ki so se prevesile v krize. Nekaterim podjetjem enostavno ni uspelo preživeti, predvsem so to delovno intenzivne industrijske panoge, ki jim v tranzicijskem obdobju ni uspelo prestrukturiranje. Poznamo veliko primerov iz slovenskega gospodarstva, kjer se je porabilo veliko časa in denarja za dolgotrajno zdravljenje, ki pa navsezadnje ni bilo učinkovito. Zato je bolj smiselno, tako za podjetje kot za gospodarstvo in socialno okolje, da se ga likvidira. Velikokrat se je pokazalo dosti zanimanja za rešitev nekega podjetja na vseh ravneh gospodarstva, na koncu pa je le manjkalo poslovnega znanja in izkušenj za drastičen preobrat.

Končina (Končina 1999, 21) opredeljuje krizo kot najpogostejšo rezultanto napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo.

Repovž (Repovž, 1992) opredeljuje krizo v podjetju kot posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v

sicer še zdravem organizmu najprej manjša žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja. Dubrovski (Dubrovski 2004, 14) pa navaja, da je kriza kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da je skoraj dve tretjini neuspehov v poslovanju podjetij nastalo zaradi usodnih enkratnih ali kontinuiranih napak pri odločanju posloводства v prvih petih letih poslovanja. Tretjino vzrokov pa gre pripisati zunanjim vzrokom. Ta ugotovitev ponazarja nezmožnost posloводства pri ugotavljanja sprememb v zunanjem okolju, kar se lahko konča katastrofalno.

Različni avtorji opisujejo tudi različne faze nastajanja krize, ki pa so si med seboj dokaj podobne, prav tako pa opisujejo podobne karakteristike podjetja v opazovanem obdobju. Postopno zorenje krize lahko opredelimo z značilnostmi kot so:

- **lažje poslovne težave**, povzročajo jih napačne odločitve posloводства in nepredvidljivi dejavniki zunanjega okolja,
- **izrazite poslovne težave**, so posledice resnih napak pri poslovnem odločanju v daljšem obdobju ali enkratne slabe odločitve z izrazito negativnimi posledicami za podjetje,
- **kriza podjetja**, ki nastopi zaradi neodzivnosti na poslovne težave, pomanjkanja varovalnih mehanizmov ali nenadnih sprememb v zunanjem okolju, ki so za podjetje katastrofalne.

Krize imajo ne glede na vrsto podjetja enako logiko in se običajno gibljejo skozi naslednje štiri faze.

- **Faza inkubacije** – krizni signali se ne opazijo dovolj hitro, podjetja pa praviloma nimajo dovolj razvitega nadzornega sistema. Govorimo o pojavu skrite krize.
- **Pojavijo se krizni signali** – management opazi signale krize. Pogosto se to zgodi, ko se podjetje spreminja in je to le začasna situacija, ali pa so krizni znaki rezultat delovanja okolja – management meni, da je na pravi poti.
- **Kriza se pogloblja** – management je še vedno prepričan, da je mogoče podjetje izvleči iz krize kljub temu, da uporabljajo stare metode vodenja.
- **Kolaps** – ukrepi, ki se sprejmejo, ne pomagajo, nezaupanje in strah se širita v vse dele podjetja. Okrepi se pričakovanje propada podjetja. Fluktuacija med boljšim kadrom se veča.

Dolžina posamezne faze se razlikuje glede na podjetje, prav tako kot njihova intenzivnost. Ponavadi h krizi v podjetju prispeva še slab management, kar oblikuje značilen način obnašanja. Prične se prikrivanje informacij oziroma se izpostavlja le ugodne informacije. Kvaliteta odločitev managerjev pada glede na intenzivnost krize, izstopati pričnejo osebnostne lastnosti. Managerji so usmerjeni v sedanost in ne ocenjujejo dobro svojih odločitev. Vse bolj se zatekajo k metodam, ki so jih uporabljali v preteklosti in ki so podjetje pripeljali do točke, v kateri se nahaja.

3.2 Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize podjetja

V literaturi lahko zasledimo več pojmov, ko govorimo o vzrokih za nastalo krizo v podjetju. Govorimo predvsem o simptomih, vzrokih, povodih in posledicah krize.

Simptomi krize v podjetju so signali, ki opozarjajo na morebitno prihajajočo krizo. Vsekakor jih je treba jemati skrajno resno, predvsem pa poskušati najti pravi odgovor in preprečiti začetek krize. Dobra lastnost simptomov je, da krizo le signalizirajo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek. Management je velikokrat v zmoti, ker preveč verjame v svoje sposobnosti, namesto da bi prisluhnil delavcem ali oddelkom, ki so bližje odjemalcem in nasploh dogajanju, ki obkroža podjetje. Njihove izkušnje so neprecenljivo bogastvo, zato je pomembno še tako skromno mišljenje.

Smiselno je razvrstiti simptome krize po poslovnih področjih, saj je kasnejša opredelitev in analiza lažja. Razvrstitev mogočih signalov kriz po področjih (Dubrovski 2000, 6-7):

- *Komercialno in marketinško področje.*
- *Finančno računovodsko področje.*
- *Razvojno ter proizvodno – tehnično področje.*
- *Kadrovsko managementsko področje.*
- *Organizacijsko informacijsko področje.*
- *Področje zunanjega okolja.*

Tako v slovenskem kot tujem gospodarstvu se podjetja soočajo z neuspešnim zdravljenjem kriz predvsem zaradi napačnega pristopa k problemu. Bistvena napaka je, da vse preveč ocen temelji izključno na računovodskih izkazih, ki pa ne odražajo (ne vedno) dejanskega stanja v podjetju. Vsekakor so računovodski izkazi nepogrešljivi pri zastavljeni strategiji zdravljenja krize. Management mora biti pazljiv tudi pri varčevanju, kajti pretirano varčevanje pri določenih segmentih se nam lahko dolgoročno maščuje. Zelo pomembno je dolgoročno planiranje in spremljanje tako preteklosti kot vse možne alternative prihodnosti.

Ko se neka kriza v podjetju že razvije, morajo biti ukrepi hitri in odločni, vsako osredotočanje na simptome pa se prekine. Potrebno je analizirati stanje, predvsem pa govorimo o odpravljanju **vzrokov krize**. Vzroke za nastanek kriz delimo na notranje in zunanje.

V preteklosti so vzroke za nastanek krize pripisovali predvsem neustreznemu poslovanju, kasneje pa se je razvilo prepričanje, da so posamezni vplivi iz zunanjega ali notranjega okolja prevladujoči, za kar pa potem še tako sposoben management podjetja ne najde prave rešitve. Različni avtorji zato še vedno mislijo, da je vzrok za krizo v podjetju največkrat management, del vzrokov pa kljub temu pripisujejo dejavnikom okolja. Povzetek tega razmišljanja nas privede do spleta vzrokov za nastanek krize, ki bi jih lahko predstavili kot **neustrezno poslovanje, premalo denarja, nestrpnost, sovražno okolje**. Kot je bilo že omenjeno, je zelo pomembna analiza vzrokov v podjetju, za kar pa je najbolj smotno najeti zunanje svetovalce, ki bodo predvsem nepristranski. Poslovodstvo lahko pri sami analizi naredi preveč napak, spregleda pomembna dejstva iz kakršnih koli razlogov, kar pa bi potem vodilo do pogubnih odločitev. Dobra in nepristranska analiza je ključnega pomena, ker analiziranje v nepravo smer pomeni izgubo časa, denarja predvsem pa volje, ki jo podjetje potrebuje za uspešno prihodnost.

Zunanji (objektivni) vzroki nastajajo v zunanjem okolju, v katerem podjetje deluje in na katere nima neposrednega vpliva. *Notranji (subjektivni) vzroki* pa nastajajo izključno v okvirih podjetja.

Zunanji vzroki kriz so (Dubrovski 2000, 34):

- *spremembe na tržišču,*
- *spremembe v panogi,*
- *spremembe na osnovi splošnega napredka,*
- *splošna gospodarska kriza,*
- *politične spremembe,*
- *makroekonomski ukrepi,*
- *naravne nesreče,*
- *socialnopedagoški pojavi.*

Tudi če so vzroki krize zunanje narave, je imel management dovolj časa, da reagira že v prvi fazi krize. Zato je krivdo potrebno pripisati managementu, ki ni opazil prvih znakov krize ali pa jih je še celo podcenjeval. Vsekakor pa mora biti v podjetju prisoten nadzorni sistem, ki je v veliko pomoč poslovodstvu.

Notranji vzroki kriz pa so:

- *neustrezna usposobljenost managementa,*
- *zavirajoča organiziranost,*
- *nekonkurenčni tržni položaj,*
- *težave na področju managementa sodelavcev,*
- *predraga proizvodnja,*
- *neučinkovita finančna funkcija,*
- *neučinkovit informacijski sistem.*

Notranji vzroki kriz so bolj predvidljivi kot zunanji, ker jih v sklopu podjetja lažje nadziramo, zato je pomembno tudi, da imamo dobro razvit nadzorni sistem. Veliko je še vedno odvisno od managementa, predvsem od dovednosti za razne novosti in hitre spremembe v ključnih trenutkih. Sama razdelitev na notranje in zunanje krize in pa dodatna členitev po področjih le pripomore k lažjem in natančnejšem analiziranju, kar pa je bistvenega pomena za uspešno rešitev podjetja v krizi.

Mnenja strokovnjakov so dokaj enotna in soglašajo, da so za večino težav, ki nastopijo v podjetju, krivi notranji vzroki. Kot glavni razlog navajajo neučinkovit management in pa kategorije, na katere ima poslovodstvo največji vpliv. Gre predvsem za napake, storjene pri vodenju, večinoma na vitalnih področjih poslovanja podjetja kot so financiranje, kadri, trženje, ipd.

Raziskovanje vzrokov kriz je lahko:

- kvantitativno (količinski izražanje),
- kvalitativno.

Ivanjko (Ivanjko 1997, 964) pa ugotavlja, da se paleta vzrokov loči od podjetja do podjetja, kljub temu pa je možno ugotoviti splošne znake krize pri vseh družbah in jih razvrstiti v posamezne skupine. Razvršča jih v naslednje skupine:

1. Strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja

So napake in pomanjkljivosti, katerih vzrok je nastal že ob ustanovitvi podjetja. Družba je ustanovljena na napačnem kraju z bistveno premajhnim kapitalom, napačno zastavljenimi cilji, pomanjkljivim znanjem o podjetništvu, predvsem pa z napačno izbiro dejavnosti oziroma izdelka in storitev in neraziskanost trga. Strukturne pomanjkljivosti so vzrok, da na novo ustanovljena podjetja s tako stopnjo pomanjkljivosti prenehajo poslovati po treh do sedmih letih po ustanovitvi. To so »leta nevarnosti stečaja«, z vidika sanacije pa je te pomanjkljivosti težko odpraviti brez

bistvenih posegov, predvsem pa ne brez dokapitalizacije in spreminjanja struktur. Sanacija je možna z zamenjavo vodstva in drugačno orientacijo.

2. Druga skupina zavzema nenavadne in nepričakovane dogodke, ki sicer vplivajo na zdravo zasnovano družbo in nanje družba praviloma nima vpliva.

Sem štejemo naravne in druge katastrofe, katerih posledica je uničenje premoženja podjetja in dogodke, ki obremenjujejo družbo z odškodninskimi zahtevki tretjih (dolgotrajne stavke delavcev, bolezni, zakonski posegi, ki preprečujejo poslovanje). Ker je največkrat ogroženo premoženje družbe, so sanacijski postopki mogoči, če je mogoče nadomestiti izgubljeno premoženje tudi v obliki odpisov raznih obveznosti. Sanacija se izvaja z dokapitalizacijo in sklepanjem prisilnih poravnav. Obstajajo realne možnosti za uspešno sanacijo podjetja, če le ni prizadeta nematerialna substanca podjetja – znanje, trg ipd.

3. V tretjo skupino štejemo zunajpodjetniške okoliščine, ki so predvsem na področju politike.

To so zakonske spremembe v gospodarjenju, socialni varnosti in ekologiji, ki bistveno posegajo v način, obseg ali finančno sposobnost družbe. Tipični zunajpodjetniški vzrok, ki vpliva na krizo v podjetju, je razpad jugoslovanskega trga in politične spremembe po letu 1991. Take oblike vzrokov vedno zahtevajo pomoč iz okolja in odstranitev ovir, ki so v domeni politične oblasti. Tipična reakcija delavcev je negativna nastrojenost proti poslovodstvu, čeprav v tem primeru vodstvo bistveno ne more posegati v potek sanacije. Takšne krize delujejo zelo počasi in razkrajajo notranji sistem vrednosti, zato je zelo pomembno, da se podjetje čimprej prilagodi novim razmeram

4. Četrta skupina vzrokov se obravnava kot medpodjetniška skupina kriznih vzrokov.

To so vzroki, ki ovirajo nastop na trgu, ali pa se družba ni pripravljena prilagoditi novim tržnim razmeram. Med te vzroke štejemo spremembe potrošniških navad, tehnične novosti na trgu, spremembe pri zagotavljanju surovin in obnašanje konkurence. Sanacija je lahko uspešna s spremembo vodstva podjetja, lahko so hitre in učinkovite.

5. V peti skupini vzrokov podjetniških kriz (notranji podjetniški krizni vzroki) so vzroki, ki se nanašajo na organizacijo podjetja, zlasti na kadrovske strukture.

So posledica nesposobnosti vodstva podjetja, predvsem v obliki zanemarjanja določenih segmentov poslovanja (kadrovska politika). Sanacija je lahko zelo uspešna s spremembo vodstvene strukture in z reorganizacijo, čeprav je pozornost usmerjena v strukturo poslovodstva in poslovno evidenco.

Pri ugotavljanju stanja in kriznih vzrokov je potrebno upoštevati podatke iz knjigovodstva, mnenja in stališča sodelavcev v podjetju in pa mnenja in opažanja poslovnih partnerjev in konkurence. Pri upoštevanju knjigovodskih podatkov je potrebno upoštevati, da so včasih namerno ali nenamerno napačni oziroma nepravilno prikazani. Velja pravilo, da čim večja je kriza, več težav ima knjigovodstvo pri sestavljanju letnih poročil in nasploh vodenju podatkov. Zadnji stadij krize so zato kadrovske spremembe na pobudo vodstva, na področju vodenja knjigovodskih poslovnih podatkov ali pa samovoljno odhajanje zaposlenih na tem področju. Poleg knjigovodskih podatkov pa imajo veliko vrednost mnenja sodelavcev, ki imajo veliko informacij in ponavadi celo poznajo vzroke krize. Razne svetovalne družbe so zaradi tega že razvile posebne metode povpraševanja in anketiranja sodelavcev.

Povodi in posledice krize v podjetju pa so, kot bi v prenesenem pomenu lahko rekli, kaplja čez rob. Povod ni vzrok, je le nekaj, kar je pripomoglo k temu, nek dogodek, ki je pripeljal do pričetka neke krize. Sproži lahko verižno reakcijo dogodkov, ki potem dejansko pripeljejo do neke krize (dogodki iz preteklosti). Same posledice krize so lahko zelo različne, odvisne pa so od pristopa in pa končnega rezultata, ki nam pove, kako uspešni smo bili pri sami razrešitvi. Veliko je odvisno od pripravljenosti poslovodstva in mehanizmov, ki so nujno potrebni pri uspešnem reševanju krize.

3.3 Reševanje krize

Pojav krize zahteva hitro in učinkovito ukrepanje. Ukrepanje je odvisno od stadija krize, v kateri se je podjetje znašlo, vsekakor pa je na istih področjih delovanja podjetja, kot če bi bila kriza globlja. Z globino krize vsekakor narašča težavnost uspešnega razreševanja, stanje pa se rapidno poslabšuje. Zaposleni ne vidijo več motivacije pri svojem delu, management pa je ravno tako nezmožen obrniti stvari na bolje. V razmerah, kjer se nezaupanje krepi, je vsekakor smiselno in nujno zamenjati vodstvo podjetja na čelu z glavnim direktorjem. Zamenjava pa še ne zagotavlja uspešnosti, je le preobrat, ki nam ponudi sveže ideje in pa nov začetek (psihološka vrednost).

Elementi uspešne strategije, ki naj bi vodila k uspešni razrešitvi krize so (Prašnikar 1992, 67-73):

- *sprememba managementa:*

Zamenjava direktorja in poslovodstva je vsekakor nujnost pri učinkovitem ukrepanju v podjetju v krizi. Kakšen naj bo novi direktor pojasnujeta naslednji stališči:

- novi glavni direktor naj bo človek s splošnim znanjem, brez posebnega znanja o dejavnosti, v kateri podjetje v krizi deluje,

- novi direktor naj obvladuje znanje dejavnosti, v kateri podjetje deluje in naj prihaja iz sorodnih podjetij, s tem zmanjša čas učenja.

Sama izbira je odvisna od značilnosti podjetja. Izkušnje, ki naj bi jih prinesel iz sorodnega podjetja, niso tako pomembne, ker so v večini glavni problem podjetij v krizi njegove finance (ne glede kateri panogi pripadajo). Predvsem pa je pomembno, da si preišljeno izbere pomočnike ali svetovalce, ki obvladujejo posamezna področja in s tem pripomorejo k odločitvam, ki jih sprejema. Novi direktor pa mora vsekakor imeti vodstvene sposobnosti in zmožnost motiviranja zaposlenih (zelo pomembno), da je fleksibilen v vseh pogledih delovanja, da je zmožen sprejemati odločitve hitro in preišljeno, da zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev in da ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostaviti. Slika človeka kot posameznika se seveda zelo razlikuje od tukaj napisanega. Nekateri delujejo bolje v različnih fazah preobrata.

- *močan centralni finančni nadzor:*

Pomeni, da je potrebno zagotoviti izračunavanje napovedi denarnih tokov, vzpostaviti kratkoročno vrednostno načrtovanje, spoznati strukturo variabilnih in fiksnih stroškov ter vzpostaviti nadzor nad kapitalnimi izdatki.

- *organizacijske spremembe in decentralizacija:*

Na začetku preobrata so organizacijske spremembe lahko nevarne in lahko povzročijo odmik od pravih problemov. Organizacijske spremembe morajo biti vedno v povezavi s tržno – proizvodno strategijo. Preden se te spremembe uvedejo, mora novi direktor spoznati, kako neko podjetje sploh deluje. Obstajajo štirje primeri, kjer so organizacijske spremembe potrebne že na začetku preobrata in sicer:

- Če pride do dezinvestiranja podjetja.
- Kadar je potrebno, da novi direktor pridobi položajno moč.
- V velikih podjetjih, kjer je težje v kratkem obdobju oblikovati nov management. Potrebno je računati na obstoječi management, poudarek pa dati managementu v posameznih enotah.
- Pri uveljavljanju decentraliziranega odločanja pri ohranjanju močnega centralnega nadzora.

Decentralizacija najpogosteje vključuje divizionalizacijo, kar pomeni, da se podjetje razdeli na posamezne organizacijske enote, odgovornost pa se prenese na vodstvo poslovne enote. Poveča se učinkovitost proizvodnih linij, poveča se zadovoljstvo managementa v poslovnih enotah, skladno s tem pa se zmanjša tudi glavna (centralna) uprava. Pri prenosu odgovornosti na poslovne enote se potreba po

specialistih v centru zmanjša, kar predvsem velja za kadrovske področje, planiranje in komuniciranje s strankami ter korporativni marketing.

- *nova proizvodno tržna strategija:*

V razmerah, ki jih neka kriza v podjetju ustvari, je potrebno veliko razmišljanja posvetiti relaciji produkt – trg. Pregledati je potrebno strategije pri posameznih produktih in opcije, s katerimi razpolaga, nato pa se mora podjetje odločiti za morebitne spremembe kot so zmanjšanje proizvodne linije, vstop na nov trg, nove možne kombinacije. Ločimo med *strategijo kratkoročnega preživetja* podjetja in *strategijo dolgoročne ozdravitve* podjetja. **Prva strategija** je usmerjena na kratkoročno donosnost podjetja, druga pa zagotavlja pogoje za resničen izhod iz krize. Strategija kratkoročnega preživetja vključuje zmanjšanje proizvodne aktivnosti in izhod iz nekaterih nedonosnih trgov, ter koncentracijo tržnih naporov na proizvode, ki imajo za podjetje visok dobičkonosni potencial. **Strategija dolgoročne ozdravitve** pa pomeni delo na dolgi rok, pristop k njej pa ni smiseln, dokler ni narejena finančna sanacija podjetja. Predvsem je to pomembno, ker bi se v primeru, če finančna sanacija v podjetju ni narejena, pozornost preusmerila s področja, ki je ključnega pomena za preživetja podjetja. Strategija dolgoročne ozdravitve je zato pogojena z uspešno izvedeno strategijo kratkoročnega preživetja.

- *izboljšanje trženja:*

Podjetje potrebuje načrt, ki vključuje vse marketinške funkcije: proizvodna linija, prodajne cene, distribucijski kanali, oglaševanje, promocije in servis. Najhitreje podjetja ukrepajo na področju prodaje, kjer je zamenjava direktorja (vodje) nujna. Dober strokovnjak na tem področju ima nalogo, da motivira zaposlene (prodajno osebje), kar posledično privede do izboljšanja same prodaje. Oblikovanje cen v podjetju je prav tako zelo kritično področje predvsem zaradi tega, ker je dobiček odvisen od pravilne strategije le – teh. Za podjetja v krizi je to še dodaten izziv, ker bi napačno izbrana strategija pahnila podjetje v še večjo krizo. Če so povprečni variabilni stroški podjetja visoki, izgube zaradi nižjih cen podjetje ne more nadoknaditi. Znižanje cen tako v podjetju v krizi ne pride v poštev, ker znižanje cen pomeni izgubo, kateri logično sledi povečanje cen.

- *rast podjetja z nakupi:*

Strategija sama se zdi nekoliko nenavadna če vemo, da je neko podjetje v krizi praviloma finančno šibko. Te strategije se poslužujejo podjetja, ki še niso zašla v krizo, imenujemo pa jih stagnantna podjetja. Podjetja na ta način poskušajo doseči preobrat in hitro rast. Lahko se odločijo za nakup podjetja s sorodno dejavnostjo ali pa poizkušajo s podjetjem, katerega dejavnost ni povezana (nove tržne možnosti). Velja prepričanje, da podjetje v krizi ni najbolj primerno za nakup drugega podjetja,

ker pač nimajo dovolj finančnih sredstev in ker bi podjetje utegnilo plačati preveliko ceno in bi bili poslovni rezultati slabi. Riziko nakupa je za podjetje v krizi previsok.

- *zmanjšanje stalnih sredstev:*

Likvidacija sredstev ali dezinvestiranje podjetja ima pomemben vpliv pri strategiji podjetja v krizi. Pomeni hiter priliv denarja. Strategijo uporabljajo podjetja, katera imajo nedonosne linije ali obrate in se jih na ta način tudi znebijo. Velja pravilo, da ima dezinvestiranje večje finančne učinke kot likvidacija premoženja. Likvidacija vzame veliko dragocenega časa, zato je potrebno med stroške likvidacije šteti tudi izgubo, ki nastane v času do likvidacije proizvodne linije ali obrata. Lahko pride do izgube, ki je večja od likvidacijske mase. Pri dezinvestiranju pa se težave pojavijo pri izstopu, kjer je za specializirana sredstva težko hitro najti kupca.

- *strategija zmanjšanja stroškov:*

Je pomembna strategija za podjetje v krizi, saj njena izvedba prinaša konkurenčne prednosti. Za podjetje v krizi pomeni dobrodošlo zmanjšanje obsega dejavnosti.

- *investicije:*

O samih investicijah podjetje v krizi ne more preišljevati, ker je finančno preveč slabotno. Lahko pa podjetje sčasoma zniža stroške, kar potem eventualno vodi do investicij, ki pa morajo biti v tem primeru usmerjene na najnujnejša strateška področja.

- *finančna sanacija podjetja:*

Brez ustrezne finančne sanacije podjetje v krizi nima možnosti za preživetje. Finančna sanacija vključuje:

- razrešitev neugodnega razmerja med dolgovi in trajnim kapitalom podjetja,
- iskanje dodatnih finančnih sredstev.

Prva točka vsebuje razmerje podjetja in upnikov. Vsebuje ukrepe kot so odložitev plačila, pretvorba kratkoročnih kreditov v dolgoročne, odpis obresti, konverzija neplačanih obresti v kredit, ipd. Banke imajo pri tem pomembno vlogo.

Iskanje dodatnih finančnih sredstev je za podjetje v krizi predvsem težavna, če že ne nemogoča dejavnost. Veliko je odvisno od novega managementa in iznajdljivosti, ki jo je prinesel v podjetje, lažje pa je priti do teh sredstev ob pomoči države.

3.4 Uporaba insolvenčnih postopkov za razreševanje krize

3.4.1 Zdravljenje krize v stečajnem postopku

Namen stečaja je poplačilo upnikov iz premoženja, ki ga neko podjetje črpa iz tako imenovane stečajne mase. Upravitelj le-te je stečajni upravitelj. V literaturi pa lahko zasledimo, da je prevelik poudarek na samem poplačilu škodljiv za samo podjetje in pa njegove povezave. Ob pričetku se v stečajno maso vključuje premoženje, ne pa tudi povezave, ki jih neko podjetje ima, npr. dober kader, ime organizacije ipd. Vse to se razvrednoti in nima nikakršne vrednosti za upnike. Vsekakor je prenehanje podjetja v stečaju negativen in nezaželen izid, ne pa tudi edini možni. Vpeljujejo se novi postopki, ki so usmerjeni predvsem na ohranitev in oživitev vsaj določenih segmentov podjetja. Še tako majhen del podjetja, ki se ohrani, lahko pripelje do preobrata, ki ga je podjetje potrebovalo, in eventualno do ugodne razrešitve stečaja. Stečajni postopek se lahko zaključi, kot sem že omenil, s *prodajo premoženja* (podjetje preneha poslovati, proda se premoženje, izbris iz registra – likvidacija), *prodajo pravne osebe* (odkup podjetja skupaj z blagovno znamko, stečajni postopek se izpelje do konca – vključitev kupnine v stečajno maso, podjetje pa posluje pod novim lastništvom nemoteno) in *pa s prisilno poravnavo* (podjetje se vključi v gospodarski prostor brez omejitev).

Najmanj ugoden razplet je seveda prenehanje poslovanja podjetja s katerega koli vidika. Lahko bi rekli, da imajo upniki še največjo korist, če so vsaj delno poplačani, vendar se pod njihovo izgubo lahko šteje tudi izguba poslovnega partnerja. Ves trud managementa in zaposlenih v podjetju je tako povsem izničen in sčasoma pozabljen. Če premoženje iz stečajnega postopka odkupi nekdo, ki bo ohranil in nadaljeval poslovno dejavnost, zaposlil določeno število ljudi in uspešno poravnal dolg do države, predvsem pa bo uspešno sodeloval, bo izid takega poslovanja ugoden z vidika gospodarstva. Zato je zaradi same prodaje poslovnih sredstev in prehoda proizvodnje v ponovno uporabo potrebno ne le ekonomsko, temveč tudi pravno znanje. Mogoče malo bolj ugoden razplet, vsaj z vidika zaposlenih in v nekaterih primerih gospodarstva, je prodaja podjetja kot pravne osebe, kar odobri stečajni senat na osnovi izvedenskega mnenja. Samo prodajo je mogoče izpeljati le, če se na ta način doseže boljše poplačilo upnikov kot bi ga v primeru prodaje sredstev podjetja. S samo prodajo se doseže hitro, cenovno in enostavno unovčenje stečajne mase. Pri tej vrsti prodaje ne gre za prodajo dolžnikovega premoženja, temveč za prodajo dolžnika kot pravne osebe. V vlogi prodajalca nastopa stečajni senat, kupci pa so lahko upniki in druge pravne in fizične osebe. Kupec postane lastnik podjetja in pridobi nad njim pravico do upravljanja in razpolaganja, odvisno od statusa kupca. Stečajni lastnik preide v last kupca brez obveznosti do drugih, delavcem pa pogodba o zaposlitvi preneha z dnem uvedbe stečajnega postopka. Kupec lahko nadaljuje poslovanje brez spremembe statusa, lahko

se preoblikuje, razdeli, proda in podobno. Nakupi podjetij v stečajih so bolj ugodni, ker je kupec manj obremenjen z obveznostmi do delavcev in do upnikov. S tega vidika je torej stečajni upravitelj ugodnejši pogajalec kot pa lastniki, ki v primeru prodaje poskušajo vse breme prevaliti na kupca.

Za uvedbo postopka prisilne poravnave lahko zaprosi stečajni dolžnik, ki pa se mora zavezati, da bo v skladu z zakonom plačal upnikom zmanjšani znesek njihovih terjatev in z odloženim rokom plačila v okviru zakonskega minimuma. Dolžnik mora ponuditi najmanj 20% poplačilo terjatev v enem letu (80% odpis obveznosti), oziroma 40% v roku dveh let (60% odpis obveznosti), 60% poplačilo v roku treh let (40% odpis obveznosti), 80% poplačilo v roku štirih let (20% odpis obveznosti) in 100% poplačilo v roku petih let. Za pričetek prisilne poravnave morajo glasovati upniki, ki imajo prijavljenih vsaj polovico terjatev vseh upnikov. Sodišče nato izda sklep za pričetek prisilne poravnave, lahko pa zahtevo tudi pogojuje in sicer z izdajo garancije tretjih oseb. Po opravljeni prisilni poravnavi se stečajni dolžnik lahko preoblikuje v drugo družbo z upniki in tretjimi osebami ali pa ustanovi novo družbo.

Na področju pravnih disciplin, ki so povezane s stečajem, je mogoče razlikovati med (Dubrovski 2004, 150):

- stečajnim pravom in
- insolvenčnim pravom.

V okviru stečajnega postopka imamo opraviti s postopki in metodami, s katerimi naj se pri razdelitvi stečajne mase oz. premoženja stečajnega dolžnika zagotovi čim večje poplačilo upnikov. Prav tako stečajno pravo zajema tudi postopke prisilne poravnave.

Insolvenčno pravo pa je nova pravna disciplina, katerega pojem še ni dokončno izoblikovan, ukvarja pa se s predstečajno problematiko. Njen namen je:

- preprečiti prenehanje dolžnika,
- preprečiti razprodajo premoženja podjetja (dolžnika),
- razbremenitev dolga,
- zagotoviti možnosti za nov začetek.

V sodobnem insolvenčnem pravu najdemo težnje, kot so: poenotenje prisilne poravnave in stečaja v celovit insolvenčni postopek, olajšanje začetka postopka, fleksibilnost strogih upravnih ukrepov, več avtonomije upnikom, povečanje izpodbojnih razlogov, novo ureditev insolvenčnega prava ipd. Sama pravila insolvenčnega prava se uporabljajo, kadar pri podjetju (dolžniku) nastopa ali je že nastopila dolgoročna plačilna nesposobnost, pri čemer je posledično ogrožen premoženjsko-pravni interes upnikov, da

bi bile poplačane njihove terjatve v celoti. Pomeni, da pravila insolvenčnega prava urejajo tako vsebino pravnih razmerij med dolžnikom in upnikom, kot tudi sodne postopke, v katerih upniki dosežejo zaščito svojih interesov. V Sloveniji obstajata dva splošna cilja oz namena insolvenčnega prava (Plavšak 2000c, 11):

- **razporeditev tveganj med udeleženci tržnega gospodarstva na predvidljiv, razumen in pregleden način;**
 - *predvidljiv način* pomeni, da morajo pravila jasno določati način razporeditve tveganj, saj se z različnimi, a jasno določenimi ukrepi lahko obvladujejo tveganja ne glede na to, kako so razporejena,
 - *pravičen način* pomeni pravično obravnavo vseh upnikov, ki pa ni za vse upnike enaka, saj temelji na različnih poslovnih dogovorih med dolžnikom in upnikom (ločitvena pravica na premoženju),
 - *pregleden način* pa pomeni tesno povezavo s predvidljivimi in enakopravnim obravnavanjem upnikov, saj se zahteva, da morajo biti med insolvenčnim postopkom vsem udeležencem zagotovljene informacije, ki so potrebne za uresničevanje njihovih pravic v postopku;

- **zaščita in maksimalna vrednost premoženja v korist vseh zainteresiranih ter gospodarstva v celoti** posebej pride do izraza v postopkih reorganizacije, pri čemer se vrednost podjetja povečuje z nadaljevanjem obstoja.

Samo insolvenčno pravo je podjetju naklonjeno, ker pomeni oživitvev podjetniških potencialov propadlega podjetja, kar je v celotnem interesu. Značilnost je tako imenovani dualizem pravnih norm, kar pomeni, da je mogoče uveljaviti pravila stečaja (prenehanje in prepoved) ali pa pravila poravnalnih postopkov z znižanjem ali opustitvijo dolgov ter aktivno udeležbo upnikov v različnih oblikah.

Temeljni vrsti insolvenčnih postopkov pa sta (Plavšak 2000a, 59):

- **likvidacijski postopek** (unovčenje oziroma likvidacija celotnega dolžnikovega premoženja iz katerega se sočasno poplača vse upnike),
- **reorganizacijski postopek** (postopek v oz. s katerim se zagotovijo pogoji, da se v določenem obdobju odpravijo vzroki začasnih likvidnostnih težav oz. trajnejše plačilne nesposobnosti, možnosti prestrukturiranja poslov in razmerij z upniki).

Poznamo tudi dve delitvi načel insolvenčnega prava (Plavšak 2000c, 13) in sicer:

a. *Pod prvo delitev štejemo:*

- **temeljna načela** izražajo temeljni namen, cilje insolvenčnih postopkov, med katera uvrščamo:

- načelo enakega obravnavanja upnikov,
- načelo zagotavljanja največje vrednosti.

- **dopolnilna oziroma izvedbena načela** izražajo posamezne vidike uresničitve temeljnih načel.

b. *Druga delitev pa zajema:*

- **splošna načela**, veljajo za vse vrste insolvenčnih postopkov,
- **posebna načela**, veljajo le za posamezne vrste insolvenčnih postopkov.

Poleg načel insolvenčnega prava veljajo v insolvenčnih postopkih tudi nekatera načela civilnega prava:

- **prepoved zlorabe pravic:** prepoved ravnanja nosilca pravice v nasprotju z namenom, zaradi katerega mu jo pravo daje,
- **načelo dispozitivnosti:** sodišče nudi pravno varstvo strankam, udeležencem v postopkih samo v primerih, obsegu in na način, kot ga le ti sami zahtevajo,
- **načelo kontradiktornosti:** pomeni, da mora sodišče vsakemu udeležencu postopka dati možnost, da se izjasni o zahtevkih in navedbah drugih udeležencev postopka.

Ob nastopu težav se dotedanje pravno okolje spremeni. Pri ukrepanju so nujne izkušnje s področja vodenja stečajnih in likvidacijskih postopkov ter postopkov prisilnih poravnav, da lahko že v zgodnji fazi predvidimo možne končne posledice in čas nastanka. Odločilnega pomena sta pravočasna priprava in ukrepanje, dobro poznavanje pogodbenega prava in finančnih predpisov pa je ključno za uspešno določanje in varovanje pravic strank. Zdravljenju kriz nista naklonjena ne sodna praksa in ne normativna ureditev, kar se predvsem kaže v praksi, kjer se predsanacijski postopki ne izvajajo, insolvenčno pravo pa ni dovolj razvito. V Sloveniji je znanih veliko primerov, (aktualna je sedaj Iskraemeco d.d.), kjer se je to izkazalo za kruto in resnično. Kot je bilo že omenjeno, je insolvenčno pravo premalo in preslabo razvito, predsanacijski preizkusi pa se ne izvajajo. Stečajni upravitelji so bili v preteklosti po večini iz vrst odvetnikov, ki niso vedno najprimernejši, predvsem zato, ker imajo znanje omejeno na poznavanje zakona in predpisov. Želje po zdravljenju krize ravno tako ni s strani

pristojnih sodnikov, ki bi v primeru zdravljenja krize imeli veliko več dela, bistveno pa bi se povečal tudi čas reševanja in sam obseg dela. V literaturi je mogoče zaslediti pojem predstečajne izčrpanosti, kar pa v bistvu pomeni, da v velikih primerih podjetje ne posluje več, ni aktivno zaposlenih ljudi, sredstva so razprodana, ostanejo pa samo še neizterljivi računi in blokiran tekoči račun.

3.4.2 Prednosti in slabosti stečaja

O prednostih stečaja je zelo težko govoriti zaradi tega, ker se smatra za skrajno nezaželen pojav, pri katerem je bistveno poplačilo upnikov. Podrobnejša analiza dogajanj pokaže, da je stečaj lahko v interesu tudi drugih udeležencev oziroma partnerjev v poslovanju podjetja, o čemer se manj govori v čisti ekonomski ali pravni, več pa v kriminološki teoriji (Žnidaršič Kranjc 1993, 79).

Stečaj je lahko v interesu:

- lastnikov,
- managerjev podjetja,
- upnikov,
- zaposlenih.

Lastniki so v dokaj podobnem položaju kot managerji, zato so podobne tudi njihove koristi od uvedbe stečajnega postopka, vezane pa so na notranje informacije. Ker predvidevajo, predvsem prej kot drugi na podlagi notranjih informacij, lahko delujejo v treh smereh (Žnidaršič Kranjc 1993, 84):

- zmanjšajo, popolnoma umaknejo svoja sredstva iz podjetja,
- zavarujejo svoje terjatve ali se poplačajo v večjem obsegu dejanskih terjatev,
- zaradi svojih interesov dajejo prednosti posameznemu upniku.

V vlogi lastnikov določenega podjetja ali družbe pa lahko nastopa tudi država, ki pa se v posameznih fazah stečaja obnaša identično kot drugi udeleženci v teh postopkih. O sami koristi države ali družbe pa lahko govorimo, kadar je podjetje v stečaju onesnaževalec okolja, ima neustrezno proizvodnjo ipd.

Koristi *managerjev* so predvsem v informacijah, s katerimi razpolagajo in jim na široko odpirajo mogoče scenarije. Lahko se finančno okoristijo, sklepajo dogovore z upniki za lasten interes, pravočasno zapustijo podjetje, s čimer se izognejo odgovornosti in jo prenesejo na prihajajoči management, ki nastali situaciji seveda ni kos. S

pravočasnim ukrepanjem se tako izognejo sodnemu pregonu in si zagotovijo novo zaposlitev.

Upniki se nadejajo poplačila svojih terjatev kljub temu, da so dolžniki večinoma nelikvidni in je poplačilo v resnici le delno. Z zakonom je predvideno, da se aktiva podjetja proda in poplača upnike. Interes upnikov je v tem, da bi bili poplačani v čim večjem obsegu, zato se v neformalnih postopkih velikokrat zgodi, da dolžniki sklepajo pogodbe s posameznimi upniki. To pripelje do neenakovrednega položaja, zato morajo biti upniki ves čas postopka navzoči, kar pa pomeni časovno in denarno obremenitev. V formalnih postopkih pa je to urejeno z načelom enakosti, kjer imajo vsi upniki, razen z zakonom določene izjeme, pravico do enakega poplačila svojih terjatev. Tako nadzor kot samo izplačilo je cenejše, če se izpelje formalni postopek. Kljub načelu paritete je stopnja enakosti različna. Prednost imajo upniki, ki imajo terjatve zavarovane s hipotekami na določeno premoženje dolžnika. Njihov položaj je bistveno boljši od položaja upnikov, ki tega nimajo.

Zaposleni so imeli v preteklosti neposredne koristi od uvedbe stečaja zaradi prioritete načela. To načelo daje prednost določenim terjatvam pred drugimi, za delavce pa to pomeni neposredne koristi, saj dobijo, vsaj v minimalni višini, izplačane zaostale osebne dohodke. To je mogoče šele z uvedbo stečaja, saj so takrat njihove pravice zaščitene za razliko pred uvedbo stečajnega postopka, kjer ob blokadi računa teh dohodkov niso dobivali. Po sklepu Izvršnega sveta Republike Slovenije o moratoriju na vlaganje prijav za uvedbo stečaja, so v preteklosti delavci zahtevali, da se blokada žiro računov odpravi z uvedbo stečaja, kar je pomenilo, da so na ta način prišli do svojega denarja in uveljavljali denarno nadomestilo s prijavo na zavodu za zaposlovanje.

O slabosti stečaja govorimo predvsem kadar pride do škode, ki jo le ta povzroči okolici in vsem vpletenim. Najdražja oblika je stečaj, saj njegova uvedba povzroča dodatne stroške, ki se jim je možno izogniti, če je mogoča kakšna druga oblika razreševanja dolžniško – upniških razmerij in omogoča doseganje istih ciljev. Da bi zmanjšali škodo in stroške, ki nastajajo v gospodarstvu kot posledica visoke stopnje nelikvidnosti v podjetjih, je mogoče ukrepati le v dveh smereh: s takojšnjo sanacijo podjetij ali s čimprejšnjo uvedbo in hitrim potekom stečaja (Žnidaršič Kranjc 1993, 65).

Pri opredelitvi škode moramo upoštevati:

- stroške, povzročene z uvedbo stečaja,
- škodo, povzročeno s stečajem,
- povzročeno škodo, čeprav stečaj nad posameznim podjetjem ni uveden,
- povzročeno škodo, ker stečaj nad posameznim podjetjem ni uveden.

Analizirati je potrebno s stečajem povzročeno škodo za vsakega udeleženca v stečajih v povezavi s koristmi le tega, ker posameznim udeležencem stečaja ali ne-stečaja prinaša neto koristi pogosto na škodo drugih udeležencev. Ocena stopnje oškodovanosti pa pokaže katere skupine je potrebno v stečajnih postopkih varovati.

Stroške stečaja delimo na neposredne in posredne. *Neposredne stroške* je zelo težko natančno izračunati, vsebujejo pa administrativne stroške in dejanske izdatke, povezane z izpeljavo postopka likvidacije ali poskusa reorganizacije. V samih izdatkih so zajeti stroški prijave stečaja, stroški pravnih, računovodskih in ostalih storitev. Posredni stroški pa so stroški, ki nastanejo kot posledica izgube ugleda podjetja (izguba zaupanja poslovnih partnerjev). Najboljši delavci, zaposleni v podjetju, si iščejo novo zaposlitev, dobavitelji iščejo nove odjemalce, kupci pa usmerjajo svojo pozornost na druga podobna podjetja. Na same stroške stečaja vpliva tudi dolžina trajanja stečajnega postopka, zaradi česar si po vsem svetu prizadevajo skrajšati dolžino tega postopka. Upoštevati pa moramo tudi čas od vložitve zahtevka do samega pričetka stečaja. V tem času se dogaja neposredna škoda za podjetje in upnike, ki se jim zaradi nedelovanja proizvodne linije zmanjšuje stečajna masa. Vsekakor se moramo strinjati, da je družba v primeru stečaja podjetja največ oškodovana. Pri sami analizi povzročene škode je potrebno upoštevati tudi nekatere makroekonomske vidike stečaja. To še posebej velja, če posamezen stečaj obravnavamo kot enega izmed mnogih. Gre predvsem zato, da je potrebno zniževanje stroškov na vseh ravneh. Zaloge in obratna sredstva v podjetjih se zmanjšujejo, da se zmanjšajo fiksni stroški, na drugi strani pa posojilodajalci (banke) bolj pazljivo izbirajo svoje stranke in odobravajo manjša posojila. Vse to skupaj pa zmanjšuje prihodke in povečuje negotovost glede prihodnjih potreb po sredstvih, kar pa pogloblja splošno krizo.

Zaposlene stečaj prizadene, kot smo že omenili, najbolj, predvsem zaradi izgube zaposlitve in s tem osnovne socialne varnosti. V primeru, da je lastnik podjetja tudi zaposleni v tem podjetju, tukaj mislimo zasebni kapital, lahko govorimo o dvojnem oškodovanju. Na ta način lastnik podjetja, imetnik zasebnega kapitala, v primeru stečaja le tega izgublja, istočasno pa izgublja delovno mesto. Načrt privatizacije deluje po načelu zajetja čim več zaposlenih v proces privatizacije, na ta način pa se zagotovi pravičnost pri delitvi. Pritisk, ki se vrši na zaposlene, pa opozarja, da v primeru nenakupa dela podjetja izgubijo službo. Obstajajo pa tudi posredni pritiski, ki pa so lahko v obliki popustov pri nakupu. Podatki kažejo, da kljub temu, da so se posamezniki znašli na robu preživetja, pogosto kupujejo dele podjetja, ki so popolnoma brez vrednosti.

Management je skupina v podjetju, ki je v primeru neuspeha neposredno odgovorna za neuspeh podjetja. Govorimo o strokovnem in osebnem neuspehu vodstvenega kadra, kar bi morali lastniki kaznovati najmanj z odpustom. Vodstveni kader le zamenja

delovno mesto in s svojo nesposobnostjo »okuži« druga zdrava podjetja in eventualno privede do podobnega položaja. Pojavljata se dve razlagi in sicer govorimo o objektivnih okoliščinah. Prva objektivna okoliščina je, da so vodilni prevzeli podjetje, v času, ko je bil uveden stečajni postopek, pa so še pravočasno izstopili in na ta način zapustili podjetje kot uspešni managerji. Druga objektivna okoliščina pa je, da so stečaji podjetij posledica vodenja celotnega narodnega gospodarstva in je način vodenja podjetij le odraz stanja v danem trenutku. Razlag za »napredovanje« managementa je še kar nekaj, izpostavim lahko še tako imenovani planirani stečaj, kjer je bistvo oškodovanje določene skupine ljudi. Take vrste stečaj je lahko v interesu lastnikov, upnikov in v določenih situacijah tudi zaposlenih. V tem primeru je management nagrajen z zaposlitvijo v istem podjetju ali v državni upravi.

Poplačilo upnikov je glavno opravilo in temeljni namen stečajnega postopka. O njem odloča stečajni senat, vendar se opravi šele takrat, ko je večina premoženja stečajnega dolžnika unovčena. Poplačilo upnikov se opravi z razdelitvijo denarnih sredstev med stečajne upnike. Pred samo razdelitvijo se iz stečajne mase (to je količina denarnih sredstev, doseženih s prodajo premoženja stečajnega dolžnika) najprej izloči denarni znesek, namenjen plačilu stroškov stečajnega postopka, znesek sredstev, ki ostane po tej izločitvi pa predstavlja tako imenovano »razdelitveno maso«, ki se nameni delitvi med vse stečajne upnike (tudi ločitvene) (Lipovec in Savnik 1996, 79).

Kljub temeljnemu načelu »par conditio creditorum« (vse terjatve bodo poplačane v enakem odstotku) pa imajo nekatere terjatve prednost pred drugimi, so bolj zavarovane od ostalih. Med bolj zavarovane spadajo terjatve posojilodajalcev, kateri predčasno izvedo o težavah, ki pretijo podjetju. Zavarujejo jih lahko s hipotekami ali že dosežejo vsaj delno poplačilo in podobno. To pa dosežejo s pogojevanjem, z izsiljevanjem ali pa s kooperativnim sodelovanjem z managementom. Nedvomno je, da v stečajih nastaja škoda v obliki posrednih ali neposrednih stroškov kljub temu, da nekateri še vedno mislijo, da lahko ob uporabi t.i. planiranega stečaja te stroške zmanjšajo.

Odlaganje pričetka stečajnega postopka je lahko tudi zelo nespametno, ker so stroški čedalje večji, možnosti za rešitev pa je vedno manj. Namesto reševanja krize podjetja zavlačujejo in se dodatno zadolžujejo, kar podjetje na koncu, zaradi naraslih terjatev in obveznosti, pripelje do same likvidacije (sanacija ni več možna). Zaradi neplačevanja obveznosti vedno več podjetij izpolnjuje vse pogoje za pričetek stečajnega postopka. Ta podjetja so zaradi visoke stopnje nelikvidnosti oproščene plačevanja obveznosti, v nekaterih primerih plačujejo odloženo ali pa enostavno ne plačujejo svojih obveznosti, kar pa lahko povzroči motenje družbenih aktivnosti. Osebni dohodki se pri

trajni nelikvidnosti plačujejo z zamudo, kar veča socialno stisko ali pa se jih sploh ne izplačuje, s tem pa podjetje prelaga svoje obveznosti na posameznika.

Cilj moratorija je omogočiti podjetjem dovolj časa, da se izkopljejo iz krize (poiščejo nove trge) ali pa da družba in država pridobita čas za sprejem ukrepov, ki bodo omilili posledice stečajev, če bo do njih prišlo.

3.4.3 Likvidacija kot sanacijski postopek

Literatura navaja, da je postopek likvidacije po pravnih posledicah zelo podoben postopku stečaja. Ivanjko (Ivanjko 1991, 590) v novem pristopu ugotavlja, da je stečaj posledica insolventnosti in prezadolženosti pravnega subjekta, likvidacija pa je postopek prenehanja po volji organa upravljanja oziroma v lastniški sferi po volji lastnika. Ugotavlja, da so pravne posledice stečajnega in likvidacijskega postopka različne, ker pri stečajnem postopku upniki dobijo le delno poplačane terjatve v likvidacijskem postopku pa prejmejo poplačilo svojih terjatev v celoti. V tujini postopek likvidacije ni bil tako tesno povezan s stečajnim postopkom kot pri nas, zato je kazalo v Sloveniji likvidacijski postopek začeti obravnavati ločeno od stečaja. Stečaj je bil v svoji zasnovi primeren le v obdobju, ko je bila vrednost premoženja podjetja enaka vrednosti podjetja, kar pa danes ne velja več, saj je vrednost podjetja večja, kot je vrednost premoženja. Pojem insolvenčnega prava se je pri nas razvil zaradi potreb po novih pristopih k reševanju kriz. V sodobnem insolvenčnem pravu najdemo naslednje težnje (Šinkovec in Škerget 1999, 14): poenotenje prisilne poravnave in stečaja v celovit insolvenčni postopek, olajšanje začetka postopka, fleksibilnost strogih upravnih ukrepov, več avtonomije upnikom, povečanje izpodbojnih razlogov, prireditve prava zavarovanja premičnin na insolvenčne postopke, nova ureditev delovnega prava, uvedba poenostavljenega znižanja osnovnega kapitala družbe ipd.

Postopek likvidacije je predmet podjetniške zakonodaje, ki ureja status podjetja. Prenehanje podjetja (likvidacija) je stvar lastnika posameznika ali upraviteljev, sodišče pa bi moralo imeti le kontrolno funkcijo. De lege ferenda likvidacija naj bi bila splošni postopek prenehanja podjetja, kadar gre za potek časa, za katerega je podjetje bilo ustanovljeno, ali pa kadar tako odloči lastnik ali organ odločanja. Primernost likvidacije obstaja tudi, če gre za ugotovitev ničnosti vpisa ustanovitve podjetja v sodni register ali pa kadar sodišče sprejme sklep, da ni pogojev za začetek stečajnega postopka, ker stečajna masa ne zadošča za kritje stroškov stečaja. Sklep o uvedbi likvidacijskega postopka naj bi v vseh primerih sprejel najvišji organ upravljanja podjetja. Sklep mora vsebovati vse sestavine, prav tako pa mora organ, ki sklep sprejme, odločiti tudi o organih likvidacijskega postopka. Sklep mora biti prijavljen sodnemu registru v treh dneh od sprejetja in objavljen v Uradnem listu in v dnevem tisku v kraju, kjer ima podjetje sedež. Pravne posledice likvidacije bi tako nastopile z vpisom sklepa o začetku

likvidacijskega postopka v sodni register. Organi likvidacijskega postopka bi bili likvidacijski upravitelji – obvezni organ in likvidacijski odbor kot neobvezni organ. Zakon bi nato določil, kje je potrebno, glede na število zaposlenih in glede na višino premoženja, imenovati likvidacijski odbor. Likvidacijski upravitelj bi moral pred sodiščem dati pisno izjavo, s katero se zaveže, da bo vestno in pošteno opravljal posle upravitelja. Osnovne naloge likvidacijskega upravitelja so, da zastopa podjetje v postopku, poplača vse upnike in unovči premoženje podjetja. Pravilnost samega postopka bi zagotovili tako, da bi z zakonom določili solidarno in nerazdelno odgovornost upraviteljev in članov odborov za škodo, povzročeno tretjim, do višine vrednosti mnogokratnika plačila, ki so ga prejeli za svoje delo.

Razlikujemo med dvema postopkoma likvidacije in sicer med **prisilnim (sodnim) postopkom likvidacije** (uporablja se pri podjetjih, ki imajo še vedno dovolj premoženja za poplačilo upnikov v celoti) in pa **postopkom prostovoljne (zunaj sodne) likvidacije**. Postopek likvidacije je lahko koristen sanacijski postopek, saj se na ta način lahko zavaruje premoženje lastnika podjetja, ki je zašlo v krizo. Za podjetje, ki je zašlo v krizo in ki nima nobenih drugih rešitev, je to lahko le logična posledica. Na ta način se bodo, seveda ob pravočasnem ukrepanju, uredila vsa materialno pravna razmerja. Upniki bodo poplačani, zaposleni ohranijo enake pravice kot v postopku stečaja, lastniki pa lahko likvidacijsko maso preusmerijo v neko drugo, »boljšo, perspektivnejšo« dejavnost.

Prenehanje družbe (likvidacija) po volji lastnika je dokaj normalen pojav tako kot postopek ustanovitve, zato bi moral biti postopek likvidacije zakonsko enostavnejši in hitrejši, urejati pa bi se moral mimo stečaja. Določena pravila stečaja se smiselno uporabljajo pri postopku likvidacije, vendar je potrebno določiti, da sklep o likvidaciji sprejme najvišji organ družbe, ki potem določi likvidacijskega upravitelja za izpeljavo celotnega postopka do konca.

Prenehanje podjetja je pomemben dogodek tako za družbo kot za gospodarstvo, neodvisno od tega, ali je posledica stečaja ali likvidacije. Veliko bolj škodljivi so stečajni postopki, katerih posledice povzročajo težave dolžnikom in upnikom kot tudi gospodarskemu okolju, kjer se družba nahaja. Likvidacija se v tem pogledu razlikuje od stečaja, ker povzroča manj negativnih posledic, predvsem pa je lahko likvidacija le oblika za preoblikovanje in prestrukturiranje funkcionalnosti premoženja, vloženega v podjetje. Postopek likvidacije bi bilo potrebno urediti z zakonom in sicer tako, da bi imeli odločevalsko funkcijo lastniki oziroma organ upravljanja podjetja.

3.4.4 Izhod iz krize s prisilno poravnavo

Prisilna poravnava je postopek, s katerim se dolžnik, (insolvent) z upniki dogovori za drugačno poravnavo zapadlih in nezapadlih obveznosti. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL) je prvi zakon, ki se neposredno ukvarja s pojmom prisilna poravnava. Prvič je bil sprejet v letu 1993 (Uradni list št. 67/93), veljati pa je začel s pričetkom leta 1994. Zakon je bil noveliran leta 1997 (Uradni list št 39/97) s sprejetjem Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji – novela (Uradni list št. 52/99) pa so bili leta 1999 dodani še nekateri popravki. Kot še en del insolvenčnega prava pa moramo navesti še Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPP), kateri je bil sprejet leta 1999 (Uradni list št. 54/99). Ta zakon dopolnjuje pomanjkljivosti, ki so dolga leta vladala v slovenski zakonodaji, načeloma pa se ukvarja predvsem z dolžnostmi podjetij in uprav v primerih, ko nastane v podjetju kriza v smislu prezadolženosti ali plačilne nesposobnosti. Zakon o gospodarskih družbah v 257. členu (Uradni list št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98-1541, 37/98-1719, 84/98, 6/99 in 54/99-2543) predvideva določene ukrepe uprave ob nastanku plačilne nesposobnosti in prezadolženosti, za kar pa ni bilo predvidenih nobenih sankcij in so se ignorirali. Z uvedbo ZFPPod (čl. 10,12. in 13.) so opredeljene dolžnosti uprave in nadzornega sveta, kazenska odgovornost uprave, nadzornega sveta in družbenikov, s čimer so spremenili vsebino 257. čl. ZGD (Uradni list št. 54/99-2543).

V ZPPSL se srečujemo s pojmi, s katerimi opredeljujemo prisilno poravnavo in jih je potrebno razlikovati:

- *postopek prisilne poravnave* – označuje tip postopka,
- *načrt finančne reorganizacije* – opredeljuje celoto ekonomsko-finančnih metod, ki jih bo dolžnik opravil za odpravo insolventnosti,
- *prisilna poravnava* – označuje le tisti del finančne organizacije, ki ima za dolžnika in upnike neposredno pravno obvezujoč učinek na podlagi potrjene prisilne poravnave.

Zakon določa, da se postopek prisilne poravnave uvede pri dolžniku, ki je že dalj časa plačilno nesposoben z namenom, da se mu z reorganizacijo poslovanja in financiranja pomaga preprečiti uvedbo postopka stečaja. Zaradi nejasnosti glede časa trajanja od stanja plačilne nesposobnosti do uvedbe prisilne poravnave je ZFPPod v 12. in 13. členu določil, da mora uprava podjetja najkasneje v roku dveh mesecev od nastopa prezadolženosti pristojnemu sodišču predlagati začetek postopka prisilne poravnave ali stečaja. Dolžnik upnikom lahko predlaga sklenitev prisilne poravnave pred začetkom ali med postopkom stečaja. Ni pa dovoljeno začeti stečajnega postopka

do konca prisilne poravnave, če je bil predlog za začetek postopka prisilne poravnave vložen pred začetkom stečajnega postopka. Predlog za pričetek postopka prisilne poravnave pa lahko vložijo lastniki, stečajni upravitelj ali upniški odbor v samem teku stečajnega postopka oziroma do naroka za obravnavo osnutka za glavno razdelitev. Če pa se predlog za začetek postopka prisilne poravnave vloži pred začetkom stečajnega postopka, mora predlog vložiti v imenu dolžnika njegov statutarni zastopnik (uprava, poslovodstvo).

Organi v postopku prisilne poravnave so naslednji:

- poravnalni senat,
- upravitelj prisilne poravnave,
- upniški odbor.

Poravnalni senat je sestavljen iz treh sodnikov, na čelu katerega je predsednik. Če vsota premoženja po predhodni oceni ni vredna več kot 10 milijonov SIT, govorimo o t.i. skrajšanem postopku prisilne poravnave, vodi pa jo lahko sodnik posameznik. Senat preverja ali predlog vsebuje vse zakonsko predpisane zahteve in priloge k zahtevi, nakar lahko izda sklep o začetku postopka ali pa prav tako s sklepom zavrže postopek prisilne poravnave. Senat ravno tako določi upravitelja postopka prisilne poravnave, če pa le ta ni določen, njegove naloge prevzame predsednik senata do zaključka postopka.

Kot smo že omenili, senat določi oz. imenuje *upravitelja postopka prisilne poravnave*, kar pa ni nujno in je v celoti odvisno od odločitve poravnalnega senata. Predsednik senata prevzame naloge upravitelja prisilne poravnave, kadar ta ni imenovan in vodi postopek do konca. Kljub zapisanemu pa je v praksi upravitelj prisilne poravnave skoraj vedno imenovan zaradi obilice dela, ki ga mora predsednik senata opravljati. Z zakonom so določeni tudi pogoji, ki jih mora upravitelj prisilne poravnave izpolnjevati, če hoče to delo:

- najmanj VII. stopnja ekonomske, pravne ali druge ustrezne smeri,
- opravljen strokovni izpit za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih poravnave, stečaja in likvidacije,
- veljavno dovoljenje za opravljanje funkcije upravitelja.

V istem členu pa so navedene tudi prepovedi opravljanja funkcije prisilnega upravitelja:

- ne sme biti upnik v samem postopku,

- če je bil v zadnjih dveh letih pred uvedbo prisilne poravnave zaposlen pri dolžniku ali je opravljal funkcijo člana uprave ali nadzornega sveta,
- če obstajajo okoliščine, ki vsebujejo dvom o njegovi nepristranskosti, sorodstvene ali prijateljske vezi z dolžnikom oziroma njegovo upravo, nadzornim svetom ali družbeniki.

Upravitelja se iz teh razlogov lahko tudi razreši svojih dolžnosti. Pravico do pritožbe imajo dolžniki in upniki, če ugotovijo, da ni sposoben opravljati svojega dela in da krši obveznosti, ki so določene v zakonu. Razrešitev lahko predlaga tudi sam na podlagi utemeljenega razloga, kot je daljša odsotnost zaradi bolezni, funkcija pa mu preneha s smrtjo, razrešitvijo, izgubo poslovne sposobnosti in zaradi zaključka postopka prisilne poravnave. Postopek razrešitve obravnava poravnalni senat. Predsednik poravnalnega senata lahko tudi dovoli zunanjo pomoč prisilnem upravitelju, predvsem kadar gre za večje dolžnike in se pojavi potreba po različnih izvedencih. Njihovo mnenje se kasneje lahko uporabi v morebitnem postopku ustavitve postopka prisilne poravnave. Nadzor nad delom upravitelja opravlja predsednik senata z razlogom, da so vsi izvedeni postopki v skladu s predpisi in zakoni. Upravitelj je osebno odgovoren za škodo, ki jo povzroči različnim udeležencem namerno ali nenamerno.

Sestavni del postopka prisilne poravnave je tudi *upniški odbor*, ki se ustanovi z namenom zaščite interesov upnikov, katerih terjatve so v okviru prisilne poravnave. Njihove aktivnosti so usmerjene v upnike in njihovo aktivnejše sodelovanje v postopku prisilne poravnave. Upniški odbor imenuje poravnalni senat, potrdijo pa ga upniki z glasovalno pravico na naroku za prisilno poravnavo ali pa izvolijo upniški odbor v drugi sestavi. Odbor je sestavljen iz najmanj petih članov (liho število upnikov) v postopku. Če na članstvo prostovoljno pristanejo, so nato sprejeti v upniški odbor. Člani odbora so iz vrst upnikov, ki so sicer svoje terjatve prijavili, niso pa bili na seznamu upnikov. Ponavadi gre za upnike z najvišjimi terjatvami do dolžnika. Prisoten mora biti tudi predstavnik delavcev, ki zastopa interese zaposlenih v podjetju. Članstvo v odboru preneha zaradi podobnih razlogov, kot preneha članstvo upraviteljem. Glavne naloge upniških odborov so torej zavarovanje interesov upnikov v postopku prisilne poravnave ter nadziranje dela upravitelja in dolžnika. Zaradi take narave dela ima upniški odbor pravico:

- pregledati poslovanje in finančno stanje dolžnika ter zahtevati podatke, ki so pomembni za oblikovanje načrta finančne reorganizacije,
- sodelovati pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije,
- predlagati postavitev ali odstavitev upravitelja,

- dajati predloge in opravljati druga dejanja, ki so pomembna za zaščito interesov upnikov v postopku.

Vse morebitne spore v zvezi z nedostopom do podatkov na način, kot je navedeno v zakonu, ureja poravnalni senat, ki mora v primeru nespoštovanja ustrezno ukrepati. Delovanje upniškega odbora v postopku prisilne poravnave je podobno kot v primeru stečajnega postopka, zato se smiselno uporabljajo določila, ki veljajo v stečajnem postopku.

Postopek prisilne poravnave se uvede z vložitvijo predloga za začetek postopka za prisilno poravnavo, obsegati pa mora navedbo sodišča, firmo in sedež dolžnika, dejstva, iz katerih izhaja, da so podani pogoji za začetek postopka, predlog, da sodišče začne postopek prisilne poravnave, podpis predlagatelja in navedbo predstavnika sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, ki je tudi član upniškega odbora. Predlog lahko vloži le dolžnik, to je fizična ali pravna oseba.

Postopek prisilne poravnave se lahko zaključi s sklenitvijo prisilne poravnave ali s sklepom poravnalnega senata v primeru, da:

- predlagatelj ni plačal predujma za stroške postopka, niti ga zanj ne položi ustanovitelj ali druga oseba,
- predlagatelj umakne predlog za začetek postopka prisilne poravnave do naroka za prisilno poravnavo,
- ugotovi, da lahko dolžnik tudi brez finančne reorganizacije izpolni svoje obveznosti, ravna v nasprotju z zakonom, zaradi česar se zmanjšujejo možnosti za poplačilo upnikov,
- ni možnosti da bi dolžnik izpolnil obveznosti na podlagi predloga za prisilno poravnavo – poravnalni senat začne po uradni dolžnosti stečajni postopek,
- dolžnik ni predložil načrta finančne reorganizacije oziroma njegovih popravkov.

Z ustavitvijo postopka prisilne poravnave se po uradni dolžnosti prične stečajni postopek kadar:

- se na naroku za prisilno poravnavo ne doseže večina, potrebna za sprejetje prisilne poravnave,
- senat ugotovi, da ni možnosti, da bo dolžnik izpolnil obveznosti na podlagi predloga za prisilno poravnavo (načrt finančne reorganizacije).

V predlogu za pričetek postopka prisilne poravnave mora dolžnik jasno opredeliti razloge za uvedbo postopka, poleg tega pa mora navesti tudi predlog za zadovoljitev upnikov. Oba predloga lahko sodišče tudi preizkusi. Predlog se kasneje lahko tudi dopolnjuje vendar le do roka oddaje načrta finančne organizacije. Največkrat gre za pomanjkljivosti v povezavi z zahtevanimi prilogami, opredeljenimi v 24. členu ZPPSL. Če v času oddaje predloga manjka kateri od zahtevanih podatkov ali dokumentov, mora dolžnik v predlogu navesti kaj manjka in kdaj bo predlog dopolnil. Kadar poravnalni senat ugotovi, da v predlogu manjkajo nekateri podatki, zahtevani v 24. členu ZPPSL, izda predsednik poravnalnega senata sklep o dopolnitvi ali popravku predloga, ki ga mora nato dolžnik izvesti v določenem roku najmanj 8 dni. Če se to v predpisanem roku ne zgodi, sodišče predlog zavrže, postopek pa se ne bo začel.

Priloge, ki naj bodo priložene k predlogu za začetek postopka prisilne poravnave, morajo biti tudi:

- poročilo o ekonomsko-finančnem stanju dolžnika, zadnja bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz gotovinskih tokov,
- dokumentacija kot dokaz, da so podani pogoji za začetek postopka,
- seznam upnikov in dolžnikovih dolžnikov opremljen z imeni firm, sedeži, pravnimi temelji in višino dospelih/nedospelih terjatev in dolgov,
- seznam ločitvenih in izločitvenih upnikov s podatki, kot so zahtevani pri ostalih upnikih.

Poravnalni senat **potrdi predlagano prisilno poravnavo** in je ta zaključena. Sodišče pa na predlog dolžnika za začetek prisilne poravnave, če se predlogu ugotovi, izda sklep o začetku postopka prisilne poravnave. V samem sklepu so navedena dejstva, ki kažejo na upravičenost začetka postopka. Na isti dan se nato vroči sklep predlagatelju, upnike pa se obvesti z oklicem na oglasni deski sodišča in z objavo v Uradnem listu RS. Objava v sredstvih javnega obveščanja je potrebna, kadar so upniki fizične osebe iz različnih krajev.

Na posvetovanju sodnikov v Kopru se je postavilo vprašanje, kateri sklepi se morajo objaviti na oglasni deski, predvsem ali tudi sklepi o nagradah upraviteljem in izplačilih stroškov itd. Odgovor je bil, da se na oglasni deski objavijo tisti sklepi, ki imajo pravni učinek na večje število nedoločenih oseb (sklep o začetku prisilne poravnave, stečajnega postopka...). Glede na besedilo 3. točke 13. člena ZPPSL bi se dalo sklepati, da je nabitje sklepa na oglasno desko pravilo, posebno vročanje določenim osebam zaradi pritožbe pa izjema. To pa pomeni, da je sklepe o nagradi stečajnega upravitelja in sklep o izplačilu stroškov, ki zadevajo tudi upnike, treba objaviti na oglasni deski, da imajo

možnost pritožbe (Djurkovič 1997, 402). Pritožbeni rok na sklep je 8 dni od vročitve ali objave. Oklic je javen, zaradi tega pa posamezni upnik ne more zahtevati posebnega vabila za sodelovanje v postopku. Upnik sicer ima pravico do vpogleda v spis, s čimer pridobi zanj pomembne akte.

Zanimivo je tudi vprašanje, čemu je, glede na stališče v instančni odločbi, da četudi so upniki izglasovali prisilno poravnavo, je sodišče ne sme potrditi, če ni v potrebni meri izkazano, da bo dolžnik izpolnil obveznosti iz prisilne poravnave, sploh potrebno, da upniki glasujejo »za« ali »proti« prisilni poravnavi? Ali to stališče velja samo za primer, da je bil hkrati vložen predlog za ustavitev postopka prisilne poravnave po 34. členu ZPPSL (Djurakovič 1997, 402)? Stališče instančne odločbe izhaja iz 58. člena ZPPSL, ki določa, da poravnalni senat potrdi prisilno poravnavo, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

1. Da je prisilna poravnava sprejeta. Upniki glasujejo za poravnalni predlog ali ga sprejmejo ali ne, prisilna poravnava pa je med upniki sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 odstotkov terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico.
2. Da v primeru iz četrtega odstavka 35. člena ZPPSL senat zavrne predlog za ustavitev postopka iz 34. člena ZPPSL.

Postavlja se vprašanje, kakšen pomen naj bi imelo glasovanje upnikov, če sodišče, čeprav so upniki prisilno poravnavo izglasovali, to zavrne in ustavi postopek. Naloga upnikov je, da glasujejo za poravnalni predlog in če ga izglasujejo, je le ta sprejet, poravnalni senat pa je tisti, ki ta predlog nato potrdi oziroma ga zavrne, če ugotovi, da so podani razlogi iz 34. člena ZPPSL. Pomeni, da četudi je bil poravnalni predlog izglasovan in sprejet s strani upnikov, ni rečeno, da bo poravnalni senat predlog potrdil. Razlogi, zaradi katerih lahko poravnalni senat zavrne predlog za prisilno poravnavo, izhajajo iz 34. člena ZPPSL in so naslednji:

- da lahko dolžnik tudi brez finančne reorganizacije izpolni svoje obveznosti,
- da dolžnik ravna v nasprotju z 31. členom ZPPSL, zaradi česar se zmanjšujejo možnosti za poplačilo upnikov,
- da ni možnosti, da bo dolžnik izpolnil obveznosti na podlagi predloga za prisilno poravnavo.

Pri odločanju o **potrditvi prisilne poravnave** senat po uradni dolžnosti ne presoja ali so poleg formalne večine oziroma sprejetja prisilne poravnave izpolnjeni materialni

pogoji za sklenitev prisilne poravnave. Obstoj teh pogojev presoja samo na podlagi upniškega odbora oziroma vsakega upnika za ustavitev postopka po 34. členu. Sanacija dolžnika je možna le ob realizaciji prisilne poravnave. Dolžnik mora v načrtu finančne reorganizacije izkazati za verjetno, da bo izpolnil obveznosti iz predlagane prisilne poravnave in da kasneje ne bi prišlo do sklenitve prisilne poravnave, ki ne bi imela možnosti za realizacijo. Povzamemo lahko, da poravnalni senat iz tega razloga lahko zavrne predlog za prisilno poravnavo, kljub temu, da so poravnalni predlog upniki izglasovali in niso dali predloga za ustavitev postopka po 34. členu ZPPSL. (Djurakovič 1997, 402)

Upniki morajo prijaviti svoje **terjateve** v roku 30 dni od objave v Uradnem listu RS, namen tega pa je, da se ugotovi stanje terjatev in pridobitev glasovalne pravice na naroku za sklenitev prisilne poravnave. Pri tem postopku se upoštevajo dejstva kot so:

- če upniki ne prijavijo terjatev ali so prijavo zamudili, ne izgubijo pravice do plačila svojih terjatev, izgubijo pa glasovalno pravico na naroku,
- prijavljena terjatev mora biti spoznana za verjetno s strani dolžnika, da upnik pridobi glasovalno pravico,
- pravico do glasovanja imajo tisti upniki terjatev, na katere prisilna poravnava učinkuje.

V prijavi upniki navedejo ime firme in njen sedež, pravno podlago in vrsto ter vse razpoložljive dokaze o terjatvah, predvsem o njeni višini. Pri naobrestenih terjatvah prijavijo upniki tudi zapadle obresti, obračunane do dneva začetka postopka prisilne poravnave.

Načrt finančne reorganizacije je nepogrešljiv pri sami izvedbi postopka prisilne poravnave, pomeni pa celoto ekonomsko finančnih metod, ki jih bo dolžnik opravil z namenom odprave insolventnosti. Načrt se lahko vloži že ob vložitvi predloga ali najkasneje v treh mesecih od dneva vložitve predloga. Kazen za zamudo je prekinitev postopka. Poravnalni senat lahko, če ugotovi pomanjkljivosti, izda sklep o dopolnitvi načrta, za katerega prav tako obstaja rok, ki se ga mora dolžnik držati. Na podlagi zakona je določena vsebina načrta finančne reorganizacije, v katerem dolžnik predlaga prisilno poravnavo s tem, da:

1. razvrsti terjateve v razrede terjatev glede na pravni in poslovni temelj in druge znake istovrstnosti, če za posamezne razrede ponudi različno sorazmerno znižanje terjatev,

2. navede, za katere razrede terjatev se položaj upnikov tudi po potrditvi načrta finančne reorganizacije ne spremeni,
3. navede predlog izplačila terjatev v zmanjšanem znesku in roke za izplačilo za vsak razred terjatev, razen za terjatve iz prejšnje točke,
4. predvidi enako sorazmerno znižanje terjatev oziroma podaljšanje roka za izplačilo za vse terjatve v okviru posameznega razreda, razen če imetnik posamezne terjatve v okviru tega razreda izrecno pisno pristane na manj ugodne pogoje za izplačilo te terjatve,
5. navede terjatev upnika, ki bo namesto v denarju poplačana v drugem premoženju dolžnika, njeno višino, predmet nadomestnega poplačila in ocenjeno vrednost nadomestne izpolnitve,
6. navede spremembo osnovnega kapitala dolžnika, če bo posamezen upnik pristal na vplačilo stvarnega vložka s prenosom terjatve.

Načrtu finančne organizacije mora dolžnik prav tako priložiti naslednje dokumente:

- ažurirano bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov, overjeno pri pooblaščenem revizorju,
- podrobno finančno projekcijo, ki vključuje gibanje finančnih tokov, stanje prihodkov in projekcijo bilance,
- opis proizvodov podjetja in njegovih tržišč.

Metoda finančne reorganizacije je poslovno finančna metoda, ki omogoča odpravo insolventnosti in prezadolženosti, predvsem pa zagotovi pogoje za normalno poslovanje. Izbira temelji na analizi vzrokov za nastal finančni položaj in na analizi finančnega položaja dolžnika. Glavni vzroki za nastop dalj časa trajajoče plačilne nesposobnosti in prezadolženosti so (Plavšak 2000, 247):

- slabo vodstvo podjetja,
- neustrezen finančni nadzor,
- šibka konkurenčnost,
- veliki stroški,
- spremembe v tržnem povpraševanju,
- neugodne spremembe cen ali obrestnih mer,
- neustrezno delovanje na trgu,
- veliki projekti,
- prevzemi,

- finančna politika podjetja,
- trgovanja, ki presegajo finančne zmogljivosti podjetja.

Ena izmed metod finančne organizacije v okviru ZPPSL je tudi zmanjšanje števila delavcev, zaposlenih pri dolžniku. Če se dolžnik odloči za to metodo, mora k načrtu finančne reorganizacije predložiti tudi program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije, ki se sprejme v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja. Program mora vsebovati naslednje elemente:

- število delavcev, ki jim zaradi finančne reorganizacije preneha delovno razmerje,
- vrste delovnih mest, ki se zaradi finančne reorganizacije ukinejo,
- datum, rok prenehanja delovnega razmerja za vsako delovno mesto, ki se ukinja.

Po pravnomočnosti sklepa ima dolžnik pravico odločiti, da preneha delovno razmerje največ takšnemu številu delavcev, kot je določeno v programu in ki opravljajo tiste vrste del, ki so določena v programu kot presežna. Odpovedni rok v tem primeru ne sme biti daljši od 30 dni.

Poravnalni senat bo potrdil prisilno poravnavo pod pogoji da:

- je za prisilno poravnavo glasovalo najmanj 60% vseh upnikov terjatev, ki imajo glasovalno pravico,
- je zavrnen predlog za ustavitev postopka.

Če ti pogoji niso izpolnjeni, lahko poravnalni senat zavrne predlog za prisilno poravnavo, poleg tega pa sodišče lahko predlog zavrne tudi na predlog upnika, upniškega odbora ali prisilnega upravitelja, pri čemer mora biti dokazano, da je v nasprotju z ustavo ali zakonskimi normami.

Izrek sklepa, s katerim poravnalni senat potrdi prisilno poravnavo, vsebuje navedbe kot so:

- razvrstitev terjatev v razrede in način poplačila terjatev posameznih razredov,
- vsebino listin o odpovedi ločitveni pravici,
- seznam upnikov, katerih terjatve niso bile prerekanе z ugotovljenimi terjatvami, zmanjšanimi zneski terjatev in rokov za poplačilo,
- firmo in sedež porokov v postopku prisilne poravnave z navedbo njihove solidarne odgovornosti vsem dolžnikovim upnikom.

V primeru, da je bil nad dolžnikom, nad katerim je že uveden postopek prisilne poravnave, uveden stečajni postopek in je izpolnil le del celotnih obveznosti iz prisilne poravnave, poplačani upniki niso prejetega dolžni vrniti dolžniku. Upnik, ki pa je prejel le del obljubljenega poplačila, pa lahko v primeru, da se nad dolžnikom uvede stečajni postopek, uveljavlja razliko med prvotno terjatvijo in prejetimi sredstvi. Upnik, ki ni prejel ničesar, lahko v stečajnem postopku seveda prijavi celotno terjatev.

3.5 Statistični podatki

Analiza insovenčnih postopkov od leta 1995-2005

V spodnjih tabelah so predstavljeni podatki iz sodne statistike za leta od 1996 do 2005. Podatki so razdeljeni glede na različne informacije, ki nam jih dajejo. Komentarji pod tabelami razlagajo posamezne spremembe podatkov.

3.5.1 Statistični podatki o stečajih za leta 1996-2005

Tabela 3.1 Sodna statistika stečajev od leta 1996 do 2005

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1.pol. 2005
Vložene zadeve	224	236	209	317	729	543	764	760	1000	388
Zadeve v delu	694	794	843	977	1446	1516	1693	1819	2074	1635
Rešene zadeve	137	159	191	260	477	588	634	745	827	494
Nerešene zadeve	557	635	652	717	969	928	1059	1074	1247	1141

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Kot lahko vidimo v zgornji tabeli, vse kategorije glede na preteklo leto naraščajo. Za sodišča so predvsem pomembni vloženi novi predlogi, ki jih je vsako leto več, kar posledično povečuje zaostanke na že tako prenatrpanih sodiščih. Vsekakor velja omeniti leto 2000, v katerem so se vloženi novi predlogi praktično podvojili glede na preteklo leto. To povečanje je močno vplivalo na intenzivnost dela sodišč, saj so se rešene zadeve v tem obdobju skoraj podvojile. Zaskrbljujoči so tudi podatki, da se vsako leto dviguje število nerešenih zadev, kar neposredno vrši pritisk na sodišča kot tudi na celotno gospodarstvo. Povsem upravičeno bi lahko rekli, da sodišča ob osamosvojitvi Slovenije niso bila pripravljena na tak porast vloženi predlogov za uvedbo stečaja, pomembno pa je tudi, da se do danes te stvari še vedno niso uredile do te mere, da bi se predlogi vsaj približno reševali sproti.

Tabela 3.2 Predlagatelji stečajnih postopkov

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Predlagatelji						
Upnik	185 (25%)	199 (36,6%)	326 (42,8%)	367 (48,3%)	366 (36,6%)	Np
Dolžnik	532 (73%)	317 (58,4%)	428 (56,1%)	384 (50,5%)	616 (61,6%)	Np
Oseбно odg. družbenik	3 (0%)	2 (0,4%)	3 (0,4%)	0	0	Np
Po uradni dolžnosti	9 (1%)	25 (4,6%)	5 (0,7%)	9 (1,2%)	18 (1,8%)	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Tabela 3.2 nam prikazuje, kdo je bil predlagatelj v stečajnih postopkih in sicer so navedeni podatki za leta od 2000 do prve polovice leta 2005. Če primerjamo podatke pred letom 2000, ki niso navedeni, lahko opazimo, da so največkrat postopek stečaja prijavili dolžniki (povprečno okoli 60% vseh prijav). Na drugem mestu so upniki, katerih povprečni odstotek se giblje okrog 37%.

Tabela 3.3 Načini rešitve v stečajnih zadevah

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1.pol. 2005
Umaknjen predlog	15	12	13	8	29	47	37	58	78	Np
Zavržen predlog	25	27	24	44	92	140	100	101	90	Np
Zavržen predlog	9	3	7	3	9	10	7	18	23	Np
Ustavljen postopek (potrjena prisilna poravnava)	3	13	4	2	2	1	4	1	1	Np
Zaključen postopek (nezadostna sredstva za stroške)	54	71	77	122	286	268	323	438	465	Np
Zaključen postopek (nesorazmerni stroški stečajnega postopka)	5	10	8	16	7	8	40	2	7	Np
Zaključen po končanju vseh razmerij iz stečajnega postopka	21	20	45	57	51	108	112	117	151	Np
Rešene na drug način	5	4	13	6	1	6	11	10	12	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Tabela 3.3 nam prikazuje način rešitve v stečajnih postopkih od leta 1996 do razpoložljivih podatkov leta 2004. Podatki nam jasno prikazujejo način dela, predvsem pa razmišljanja sodišč in drugih vpletenih. Opozoriti bi veljalo na število zaključenih stečajnih postopkov zaradi nezadostnih sredstev za stroške postopka. Sklepamo lahko, da so odgovorni negospodarno ravnali s premoženjem podjetja. Zanimive so tudi skromne številke, ki prikazujejo, koliko stečajnih postopkov se je končalo s potrjeno prisilno poravnavo. Cilj vsakega stečaja bi moralo biti saniranje stanja in preko potrjene prisilne poravnave saniranje stanja do te mere, da podjetje ali vsaj njegov del posluje »normalno« naprej. Majhno število takih primerov prikazuje skupek težav, tudi sodnih zaostankov, s katerimi se soočajo upravitelji, ki razrešujejo neurejena razmerja v podjetjih, ki jim grozi stečaj.

Tabela 3.4 Trajanje postopka v stečajnih zadevah

LETO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1.pól. 2005
Trajanje stečajev										
do 6 mesecev	57	76	75	105	304	266	315	348	372	Np
nad 6 mes. do 1 leta	24	27	29	34	95	128	112	197	202	Np
od 1 do 2 leti	30	29	36	46	28	100	78	102	123	Np
nad 2 leti	26	27	51	74	50	94	129	98	127	Np
Skupaj	137	159	191	259	477	588	634	745	824	Np
Stečajni subjekti										
Gospodarska družba	Np	Np	Np	Np	Np	218	178	209	238	Np
Samostojni podjet.	Np	Np	Np	Np	Np	62	113	241	282	Np
Zadruga	Np	Np	Np	Np	Np	3	3	4	0	Np
Fizična oseba/ pravna os.	Np	Np	Np	Np	Np	0	3	1	1	Np
Skupaj						283	297	455	521	Np
Preneh. delovnega razmerja										
	3463	1429	1949	2333	2400	2968	2757	3450	4840	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Tabela št. 3.4 prikazuje več kategorij in sicer trajanje stečajev, stečajne subjekte in pa število prenehanj delovnega razmerja od leta 1996 do leta 2004 (za leto 2005 podatki še niso dostopni). Največ stečajnih postopkov je bilo rešenih v roku šestih mesecev, najmanj pa v obdobju med 6 meseci in 1 letom. Leta 2000 je bilo v prvih šestih mesecih rešeno skoraj trikrat toliko predlogov kot leto prej. Istega leta se je skoraj za trikrat povečalo število rešenih stečajnih postopkov, ki so trajali nad 6 meseci do 1 leta. Na račun tega povečanja lahko sklepamo, da se je istega leta zmanjšalo število stečajev s trajanjem od enega do dveh let in s trajanjem stečajev nad 2 leti. Zmanjšalo pa se je (približno za tretjino) število stečajev s trajanjem reševanja nad 2 leti.

Drugi del tabele predstavlja število stečajnih subjektov za vsako leto posebej. Največ stečajev je bilo uvedenih nad gospodarskimi družbami, kasneje pa vse več nad samostojnimi podjetniki. Razlogov za to je verjetno več, eden izmed njih je gotovo globalizacija, ki ima vpliv na svetovno trgovino, kjer mali ali srednje velik samostojni podjetnik s težavo preživi, ker so že samo stroški dela enostavno preveliki. Majhen

delež pravnomočno končanih stečajnih zadev dosegajo zadruga in pa fizične/pravne osebe.

Prenehanje delovnih razmerij je v primeru stečajev skoraj neizogibno. Iz podatkov izhaja, da je bilo leta 1996 kar 3463 prenehanj delovnih razmerij kot posledica stečajev. Naslednje leto je to število manjše za več kot polovico, kljub temu pa se število prenehanj delovnih razmerij dviga iz leto v leto, kar je posledica več prijavljenih stečajev. Podatek za leto 2004, v katerem je delo izgubilo kar 4840 delavcev, je zastrašujoč in vsekakor bi veljalo tej problematiki posvetiti več pozornosti.

3.5.2 Statistični podatki o prisilnih poravnava in likvidacijah

Tabela 3.5 Število prisilnih poravnava in likvidacij v obdobju 1996 - 1.pol. 2005

LETO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1.pol. 2005
Prisilne poravnave										
Vložene zadeve	38	44	45	51	137	105	136	134	128	73
Zadeve v delu	55	73	70	79	166	164	196	203	207	151
Rešene zadeve	27	54	42	50	106	104	117	124	129	45
Nerešene zadeve	28	19	28	29	60	60	69	79	78	95
Likvidacije										
Vložene zadeve	Np	Np	Np	Np	Np	19	17	17	27	13
Zadeve v delu	Np	Np	Np	Np	Np	54	49	48	50	45
Rešene zadeve	Np	Np	Np	Np	Np	21	18	25	18	20
Nerešene zadeve	Np	Np	Np	Np	35	33	31	23	32	25

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Podobno kot pri stečajih lahko opazimo povečevanje vloženi zadev pri prisilnih poravnava in likvidacijah. Posledica tega naraščanja je prav gotovo sprejetje zakona v letu 1993 in njegovi dopolnitvi leta 1997. Zopet lahko izpostavimo prehod iz leta 1999 na leto 2000, kjer lahko ugotovimo, da se je število vloženi predlogov za prisilno poravnava povečalo za skoraj trikrat (povečanje iz 51 vloženi predlogov v letu 1999 na 137 vloženi zadev v letu 2000). Zaradi stalnega povečevanja vloženi zadev so imela

sodišča v delu več zadev, ki so jih reševala dokaj ažurno. Število rešenih zadev v posameznih obdobjih sledi rešenim zadevam, prenašajo pa se zaostanki iz prejšnjih let. Lahko bi rekli, da se zaostanki celo zmanjšujejo glede na večje število vloženih zadev.

Likvidacija kot »nostavnejši« postopek ima letno najmanj vloženih predlogov če primerjamo ostali dve kategoriji (stečaj, prisilna poravnava). Podatke za obdobja pred letom 2000 ni bilo mogoče dobiti, prikaz od tega leta naprej pa nam vseeno prikazuje trend, ki spremlja postopek likvidacije. Število vloženih predlogov je sorazmerno nizko, kljub temu pa je število zadev v delu dokaj visoko. To so predvsem zaostanki sodišč iz prejšnjih let. Sodišča so v prikazanih obdobjih rešila približno toliko zadev kot so jih dobila v reševanje, kar pa je glede na zadeve, ki jih imajo v delu, odločno premalo. Razlog za to so nerešene zadeve, ki se prenesejo v naslednje leto, njihovo število pa se ne zmanjšuje.

Tabela 3.6 Predlagatelji prisilnih poravnav

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	1.pol.2005
Prisilna poravnava						
Gospodarska družba	115	97	124	121	114	Np
Samostojni podjetnik	1	3	8	10	11	Np
Zadruga	2	2	3	2	3	Np
Druga pravna oseba	19	3	1	1	-	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

Predlagatelji prisilnih poravnav so razdeljeni po svoji obliki organiziranosti v štiri skupine. Kot predlagatelji postopka prednjačijo gospodarske družbe z največ prijavljenimi postopki v zajetem obdobju, na drugem mestu so samostojni podjetniki, najmanjši delež pa imajo zadruga in druge pravne osebe.

Tabela 3.7 Načini rešitve postopkov prisilne poravnave

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1.pol. 2005
Prisilna poravnava										
Zavržen predlog	27	2	3	7	18	9	9	12	16	Np
Zavrjen predlog	3	3	2	1	1	1	6	1	5	Np
Ustavljen postopek	10	27	7	9	28	24	33	43	46	Np
Potrjena prisil.por.	9	16	27	28	54	70	69	63	61	Np
Likvidacija										
Končane zadeve	Np	Np	Np	Np	Np	16	15	24	23	Np
Napotene v steč. postopek	Np	Np	Np	Np	Np	5	4	1	5	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

V prikazanem obdobju je največ zavrženih predlogov prav v letu 1996 in sicer 27. Kasneje to število upade, vendar je še vedno visoko. Razlogov je verjetno več, glavni pa je gotovo neizpolnjevanje pogojev, določenih z zakonom. Manj je zavrjenih predlogov, ki predstavljajo najmanjši delež. Število ustavljenih predlogov rahlo narašča, potrjenih prisilnih poravnav pa je vedno več glede na predhodno obdobje. Višek potrjene prisilne poravnave je dosežen v letu 2001 (70 potrjenih prisilnih poravnav, kar je glede na vloženi 105 zadev dokaj veliko).

V primeru likvidacije so podatki zelo pomanjkljivi, kljub temu pa lahko vidimo, da se večji del vloženi likvidacij konča z zaključkom postopka. Opazimo lahko tudi, da se je proti koncu obravnavanega obdobja število zadev, ki so se končale, povečalo za okrog 40% (v letih 2003 in 2004). Zadeve, ki se napotijo v stečajni postopek, pa predstavljajo približno 60% delež.

Tabela 3.8 Trajanje postopkov prisilne poravnave

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1. pol. 2005
Trajanje prisilnih poravnav										
do 6 mesecev	24	30	17	36	68	55	85	83	80	Np
nad 6 mes. do 1 leta	2	21	20	14	36	35	39	36	48	Np
nad 1 leto	1	2	5	-	2	14	3	5	4	Np
Trajanje redne likvidacije										
do 6 mesecev	Np	Np	Np	Np	Np	7	6	10	11	Np
nad 6 mes. do 1 leta	Np	Np	Np	Np	Np	3	5	4	3	Np
nad 1 leto	Np	Np	Np	Np	Np	11	8	11	4	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

V postopkih prisilne poravnave je bilo v obdobju od 1996 do prve polovice 2005 največ postopkov (v povprečju 48) rešenih v roku do 6 mesecev, nad 6 meseci do 1 leta v povprečju 25 zadev in nad eno leto v povprečju 4 zadeve. Omeniti bi veljalo porast rešenih zadev s trajanjem nad 1 letom v letu 2001, ki je glede na predhodno leto kar 60%.

Trajanje rednih likvidacij do 6 mesecev proti koncu opazovanega obdobja počasi narašča, število rešenih likvidacij s trajanjem nad 6 meseci do 1 leta je dokaj konstantno, z rešitvijo s trajanjem nad 1 letom pa skozi opazovano obdobje rahlo pada.

Tabela 3.9 Prenehanje delovnih razmerij v postopkih prisilnih poravnav

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1. pol. 2005
	2	5	0	1618	413	814	976	487	233	Np

Vir: Sodna statistika za leta 1996-2005.

V letih 1996, 1997 in 1998 je število delavcev, ki jim je prenehalo delovno razmerje zanemarljivo nizko, je pa število močno naraslo (kar na 1618) v letu 1999. Kasneje skozi obdobja opažamo nihanja, povprečno število prenehanj delovnih razmerij v obdobju med leti 1999 in 1. polovico leta 2005 je 648.

4 SKLEP

V diplomski nalogi sem se osredotočil na nastanek krize v podjetju in na insolvenčne postopke, s katerimi poskušamo sanirati neko stanje v podjetju. Predvsem sem želel izpostaviti, kako do nekega nezaželenega stanja pride, kdo ali kaj so najpogostejši krivci oziroma vzroki za tako stanje. Podrobno sem predstavil postopke za razrešitev neke krize in druge pravne in ekonomske poglede na te postopke. Pomembno je tudi opredeliti, ali bo določen uveden postopek dovolj primeren in predvsem, ali pomaga neko stanje sanirati do te mere, da so negativne posledice na najnižji možni stopnji.

Diplomsko nalogo sem razčlenil na pet poglavij, od katerih dve poglavji podrobno obravnavata zastavljen cilj naloge. V podpoglavjih sem se predvsem ukvarjal s posameznimi segmenti s pomočjo razpoložljive literature in z zakoni, ki urejajo ta področja. Osnovni cilj naloge je bil, kot že omenjeno, prikaz nekega kriznega stanja in insolvenčnih postopkov, s katerimi poskušamo pomagati podjetju. Naloga prikazuje posamezne postopke podprte s teorijo in z zakonom, kar bi bralcu te naloge omogočilo pregled nad bistvenimi sestavinami, povezanimi s problematiko krize v podjetju.

Postopki kot so stečaj, prisilna poravnava in likvidacija, so med seboj tako podobni kot se tudi razlikujejo. To področje na srečo dokaj dobro ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji, prvič sprejet 1993, veljati pa je začel leta 1994. Noveliran je bil v letu 1997, leta 1999 pa so bili dodani še nekateri popravki zakona. Smiselna pa je uporaba tudi drugih zakonov, ki se med seboj potem dopolnjujejo. Stečaj je dokaj pogost pojav tako v svetu kot v Sloveniji in po številu prekaša postopka prisilne poravnave in likvidacije kot najmanj pogost pojav. Vsi ti postopki so formalno pravno v vsaki državi urejeni različno, njihovo poslanstvo pa bi moralo ostati isto. Predvsem v Sloveniji se je velikokrat dogajalo, da glavni motiv ni bil rešitev podjetja, marveč so vzroki temeljili predvsem na lastnih interesih. Ugotovimo lahko, da se je management velikokrat odločil narobe ali pa sploh ni reagiral na prve znake prihajajoče krize. Podjetje se torej ni odzvalo na notranje ali zunanje spremembe, kar ga je pripeljalo do krize, smotrna je torej uporaba posameznega postopka za samo saniranje krize.

Glavni namen stečaja je razprodaja premoženja in ureditev poplačila različnih terjatev, nakar sledi izbris družbe. V posameznih primerih je seveda možna tudi sanacija, za kar je potrebno imeti zdrav del podjetja, preko katerega podjetje nato ohrani vsaj nekaj poslovnih partnerjev in ime, skratka ohrani svojo prisotnost na trgu. V najboljšem primeru si podjetje s svojim poslovanjem v postopku stečaja toliko opomore, da je smotrno postopek stečaja zaključiti in pričeti s postopkom prisilne poravnave. Prisilna poravnava je postopek, s katerim se v bistvu prepreči stečaj, s samim postopkom pa se omogoči podjetju odplačilo različnih terjatev na različne načine, kar

pripomore k sanaciji krize v podjetju. Z likvidacijo podjetja ta preneha obstajati, razlogov za to pa je seveda več. Večinoma se to zgodi na predlog družbenikov (združitvev podjetij) ali pa zaradi preteka roka, do katerega je podjetje lahko obstajalo. Predlagati je možno tudi stečajni postopek, vendar le v primeru, da z razprodajo premoženja ni dovolj denarja za poplačilo vseh terjatev v celoti. V preteklosti, ko so bila zakonska določila še dokaj ohlapna in pomanjkljiva, so se podjetja soočala z različnimi problemi, kar pa se je z leti s posameznimi spremembami zakona zelo izboljšalo.

Zbranih je tudi nekaj statističnih podatkov, ki nam služijo predvsem kot lažji pregled gibanj posameznih prikazanih kategorij. Iz prikazanega lahko sklepamo, da so sodišča še vedno zelo zasedena, predvsem pa opravijo premalo dela glede na vložene predloge. Razlogov za to je verjetno več, pomembno pa bi moralo biti le to, da se postopki rešujejo hitro in strokovno. Le s takim odnosom lahko pripomoremo k boljšemu, razvijajočemu se gospodarstvu. Menim, da je v našem gospodarstvu vse preveč osebnih interesov, to pa povzroča škodo na veliko večjem številu ljudi, predvsem pa na vsesplošni okolici. Na žalost izginja velikokrat slišano dejstvo, da so bogastvo organizacije ljudje s svojimi sposobnostmi, brez katerih si zelo težko predstavljamo v kapitalizmu najbolj cenjeno in skrajno pomembno dejstvo – dobiček. Pri sami razrešitvi krize bi se podjetja morala osredotočiti na čim hitrejšo sanacijo, ne ozirajoč se na stroške povezane s tem. Vodstvo podjetij mora v vsakem primeru biti pripravljeno na različne scenarije, predvsem pa bi morali biti dobro podkovani s predpisi in z veljavno zakonodajo. Glede na odgovornost, ki jo ima vodstvo nekega podjetja, se mi ne zdi nesmiselno niti to, da bi uvedli nek tečaj ali seminar za ves vodstveni kader, ki bi se zaključil z izpitom. To bi lahko podprli tudi z brezplačnim svetovanjem strokovnjakov, kar bi predvsem pripomoglo k hitremu pristopu reševanja določenega problema. Zaposleni v podjetjih s težavami se soočajo s velikimi problemi, ki se prenesejo v vsakodnevno življenje. V okolju, kjer živim (Gorenjska), je bilo v preteklosti veliko stečajev, kar je pustilo posledice na celotnem področju. To potrjuje dejstvo, da ima stečajna problematika pomemben vpliv na nacionalno gospodarstvo, zato si zasluži več pozornosti, združiti pa je predvsem treba teorijo in prakso. Veliko vlogo pri vsem tem ima insolvenčno pravo, brez katerega si reševanje določene krize zelo težko predstavljamo.

LITERATURA

- Andrašec, Lidija. 2002. *Iz krize s prisilno poravnavo*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Djurakovič, Nevenka. 1997. Mnenja s posvetovanja sodnikov v Kopru. *Podjetje in delo* 1997 (3): stran 402.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanjko, Šime. 1991. Stečaj stečaja. *Podjetje in delo* 1991 (6-7): stran 590-604.
- Ivanjko, Šime. 1997. Kriza podjetja. *Podjetje in delo* 1997 (6): stran 961-978.
- Končina, Miroslav, in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lipovec, Branko, in Mihael Savnik. 1996. *Stečaj! ...kaj pa upnik?*. Kranj: Anthes.
- Plavšak, Nina. 2000. *Pojem in temeljna načela insolvenčnega prava*. Gradivo v okviru izobraževanja za strokovni izpit za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih prisilne poravnave. Ljubljana: Nebra.
- Plavšak, Nina, Saša Prelič in Živko Bregant. 2000. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem, Zakon o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Plavšak, Nina. 1997. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Prašnikar, Janez. 1992. Podjetje v krizi. V *V slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Reid L., Janine. 2000. *Planing and Media Relations for Design and Construction Industry*. ZDA: John Wiley and Sons, Inc.
- Repovž, Leon. 1992. Finančna sanacija podjetja. V *V slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Šinkovec, Janez, in Drago Škerget. 1999. *Zakon o finančnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Primath.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1993. *Planirani stečaji*. Ljubljana: Didakta.

Viri:

- Sodna statistika za leto 1996. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 1997. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 1998. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 1999. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 2000. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 2001. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 2002. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS
- Sodna statistika za leto 2003. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS

Sodna statistika za leto 2004. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS

Sodna statistika za leto 2005. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91, 71/93)

Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/99)

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99 in 54/99)

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, 39/97 in 52/99)