

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

Diplomska naloga
ANALIZA STANJA IN REŠITVE ZA PODJETJE
V KRIZI

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski
Obrađivana organizacija: LIK – Lamelirnica d.o.o.
Somentor iz organizacije: univ.dipl.ekon. Branka Babič

KOPER, 2006

DALIBOR MRŠIČ

POVZETEK

Vprašanje uspešnosti »zdravljenja« podjetij je izredno pomembno za podjetja sama, za njihove različne interesne skupine, kot so lastniki, managerji, zaposleni, upniki, kupci in dobavitelji ter za ožje in širše okolje, v katerem takšno podjetje deluje. Ker podjetje ni pravočasno zaznalo simptomov krize in se temu primerno pripravilo, je podjetje doletel nujno potreben sanacijski ukrep, in sicer likvidacija. Likvidacija LIK – Lamalirnice d.o.o. je najbolj ustrezna rešitev izmed sanacijskih ukrepov, predvsem za lastnike podjetja. Do tako drastičnega ukrepa v podjetju je prišlo zaradi temeljito opravljene analize stanja na vseh področjih delovanja (finančno – računovodskem, programsko – proizvodnem, kadrovskem in tržnem) in ugotovljenih vzrokov. Analiza stanja je narejena na osnovi osebnih ugotovitev in opažanj, intervjujev s posamezniki na vseh vodstvenih nivojih, tudi do operativnega proizvodnega nivoja, kratkega pregleda razpoložljive dokumentacije in doseženih poslovnih rezultatov v obdobju zadnjih petih let.

Ključne besede: analiza stanja, insolvenčno pravo, likvidacija, prisilna poravnava, krizni management, sanacijski ukrepi, simptomi krize, reorganizacija, racionalizacija

ABSTRACT

The question of »company healing« being successful is of extreme importance not only for the company as such, for its diverse interested parties, but also for its proprietors, managers, employees, creditors, buyers, suppliers, as well as for its surroundings, which such a company is a part of. Because the company has not become aware of the crisis symptoms in time and was not adequately prepared, a much needed reform ensued – i.e. liquidation. Liquidation of LIK – Lamelirnica Ltd. was the “best” solution, especially for the company owners. The decision to ensue liquidation was reached after a complete and thorough analysis of every aspect of the company’s state was made (financial and accounting, program and production level, personnel, marketing) and the causes ascertained. Analysis of the state was made on the basis of personal findings and observations, interviews with individuals on all leadership levels, including the production level, a short review of the documentation available and business results in the period of the last five years.

Key words: state analysis, insolvent law, liquidation, compulsory settlement, crisis management, reorganization measures, crisis symptoms, reorganization, rationalization

UDK 65.011.8 (043.8)

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so mi kakor koli pomagali pri izdelavi moje diplomske naloge, še posebej pa se zahvaljujem mentorju doc. dr. Dragu Dubrovskemu za vso strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju naloge.

Zahvaljujem se tudi mentorici iz obravnavanega podjetja, g. Branki Babič, ki je kljub težkemu položaju podjetja našla čas za moje težave pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem iz podjetja, s katerimi sem opravil intervju/pogovor in tudi tistim, ki so mi priskrbeli potrebna gradiva.

Posebna zahvala gre tudi mojima staršema, ki sta me spodbujala in usmerjala, ko mi je bilo najtežje in me vsa leta študija tudi finančno podpirala.

Na koncu bi se rad zahvalil podjetju LIK – Kočevje d.d., ki mi je dovolilo uporabo svojega imena, podatkov in težav, ki so bile predmet obravnave v diplomski nalogi.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Insolvenca in insolvenčno pravo	4
2.1	Pojem insolvenčnega prava	4
2.2	Namen oziroma cilj insolvenčnega prava.....	5
2.3	Zagotavljanje skrbnega finančnega poslovanja	5
3	Prisilna poravnava	7
3.1	Predlog za uvedbo postopka prisilne poravnave	8
3.2	Začetek postopka prisilne poravnave	8
3.3	Organi v prisilni poravnavi.....	9
3.3.1	Poravnalni senat.....	9
3.3.2	Upravitelj prisilne poravnave	10
3.3.3	Upniški odbor	10
3.4	Načrt finančne reorganizacije	10
3.5	Potrditev postopka prisilne poravnave	12
4	Likvidacija	14
4.1	Redno prenehanje	14
4.2	Prisilna likvidacija	14
4.3	Prenehanje družbe po skrajšanem postopku	15
5	Predstavitev podjetja in analiza poslovanja	16
5.1	Predstavitev poslovnega sistema LIK – Kočevje d.d.	16
5.2	Predstavitev podjetja LIK –Lamelirnica d.o.o.....	17
5.3	Analiza poslovanja LIK – Lamelirnice d.o.o.	18
5.3.1	Opis premoženja v upravljanju.....	18
5.3.2	Organizacijska struktura in kadri.....	18
5.4	Obseg in struktura prodaje v preteklih letih	20
5.4.1	Nabava.....	22
5.4.2	Zaloge	22
5.5	Ocena finančnega položaja	22
5.5.1	Finančni položaj podjetja	23
5.5.2	Finančna moč.....	23
5.6	Dolgoročno finančno ravnotežje	27
5.7	Poslovno ravnotežje.....	27
5.8	Izkaz uspeha in poslovni rezultat.....	28
6	Likvidacija LIK – Lamelirnice d.o.o.	29
6.1	Razlogi za likvidacijo podjetja	29
6.2	Likvidacija podjetja	29

7	Kaj bi lahko bilo drugače.....	31
7.1	Racionalizacija poslovanja in rast poslovnega sistema	31
7.2	Kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem	32
7.3	Trženje	34
7.4	Razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme	36
8	Vzroki za drugačno smer razvoja dogodkov	37
9	Sklep.....	38
	Literatura in viri.....	40

SLIKE

Slika 5.1	Gibanje prodaje masivnih plošč po vrstah lesa v letu 2004.....	21
Slika 5.2	Gibanje čistega dobička – izgube	28

TABELE

Tabela 3.1	Faktorji za določitev glasovalnih pravic upnikov.....	12
Tabela 5.1	Struktura zaposlencev in izobrazbena struktura leta 2004	19
Tabela 5.2	Ocenjevanje obsega in struktura prodaje po prodajnih trgih.....	20
Tabela 5.3	Finančna varnost in stopnja zadolženosti	26
Tabela 5.4	Plačilna sposobnost.....	26
Tabela 5.5	Finančna stabilnost	27
Tabela 7.1	Racionalizacija poslovanja in rast poslovnega sistema	31
Tabela 7.2	Kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem	32
Tabela 7.3	Zapisi nalog in ciljev	34
Tabela 7.4	Razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme.....	36

RISBA

Risba 3.1	Tipično zaporedje dogodkov	7
-----------	----------------------------------	---

KRAJŠAVE

LIK	Lesna industrija Kočevje
KPLS	Kolektivna pogodba za lesarstvo Slovenije
ZFPPod	Zakon o finančnem poslovanju podjetij
ZPPSL	Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

V tržnem gospodarstvu je cilj vsakega podjetja njegov obstoj, napredek in seveda dobiček. Večini podjetij predstavlja problem dejstvo, da je potrebno proizvode proizvesti kakovostno in jih nato z dobičkom prodati, kar pa ni tako enostavno. Zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo (EU) se slovenska podjetja srečujejo še z večjo, močnejšo (cenovno, kakovostno,...) in zahtevnejšo konkurenco, kar pa je lahko po drugi strani tudi poseben izziv. Ohranjanje oziroma povečevanje konkurenčne prednosti pa je zadnje čase vse težja naloga za podjetja, saj na tržišču obstanejo le tista podjetja, ki so zmožna najhitreje obvladovati spremembe in uvajati novosti.

Povečevanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode postajata vse bolj ključna izziva slovenskih podjetij. Enovite in enostavne metode za reševanje tega izziva ni, zato se vsako podjetje z njimi spopada na svoj način. Kljub temu pa mora vsaka organizacija na poti do uspešnosti upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja podjetja. *Strateško razmišljanje* omogoča podjetju, da razume svoje okolje in samega sebe ter usmerja svoje poslovanje. Z vključevanjem fleksibilnosti in ustvarjalnosti nadgrajuje tradicionalni koncept strateškega načrtovanja ter pomeni vsakodnevni izziv za ambiciozno delo vseh zaposlenih. *Vodenje* predstavlja uresničevanje strategije. Izkušnje kažejo, da imajo podjetja povsod po svetu več težav z uresničevanjem kot z načrtovanjem strategij. Četudi v podjetju dosežejo zavedanje o pomembnosti sprememb in soglasje o strategiji, se v resnici zelo pogosto ne zgodi nič. Tudi za posameznike je značilno, da smo pogosto močnejši v besedah kot pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Za organizacijo, ki jo sestavlja množica različnih ljudi in njihovih kompleksnih razmerij, pa je izziv uresničevanja zelenega še toliko večji. *Analiza in nadziranje uresničevanja strategij* pa managerjem omogočata ugotavljanje uspešnosti poslovanja in predstavljata pomemben input pri načrtovanju in spreminjanju strateških ciljev. Managerji pogosto to fazo v celoti pripisujejo kontrolingu. Vendar jim je slednji lahko le v pomoč, kajti odločitve morajo še vedno sprejeti sami. Zato je ključnega pomena, da znajo vodje ne le strateško načrtovati in voditi ljudi, ampak tudi analizirati obstoječe stanje in vzroke zanj (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 9).

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

Izhodišče diplomske naloge, na podlagi katere so se določali nadaljnji ukrepi in nadaljnji položaj podjetja, je podrobno opravljena analiza stanja podjetja. Analiza stanja je opravljena na vseh področjih poslovanja in delovanja. S takšno analizo stanja dobimo

celoten vpogled v dejansko stanje, v katerem se podjetje nahaja in na podlagi dobljenih ugotovitev lahko načrtujemo nadaljnje smernice in ukrepe. Analiza se pretežno opira na finančno področje, kajti kriza se neposredno odraža na omenjenem področju, predvsem na plačilni nesposobnosti, prezadolženosti, negativnem denarnem toku ipd. Finančna analiza je pomembna, ni pa edino področje analize, ki je pomembno. Zgolj finančna konsolidacija ne more prinesiti pozitivnih učinkov, če je prodajni program zastarel, če nastajajo prekomerni stroški, če iz podjetja odhajajo ključni kadri, če je kakovost izdelkov slaba, itd. Iz slednjega je razvidno, da je enakovredno obravnavanje in analiziranje vseh ostalih področij poslovanja enako pomembno kot finančno.

Cilj diplomske naloge je, poleg analiziranja stanja podjetja, predstaviti možne ukrepe v okviru, ki so najbolj sprejemljivi tako za vodstvo kot za lastnike podjetja. Dejansko stanje podjetja je zelo slabo (predvsem finančno) in ker s takšno finančno perspektivo ni mogoče dolgo »jadrati«, sem v diplomski nalogi skušal razložiti, zakaj je podjetje, kljub sprejeti prisilni poravnavi, zašlo v likvidacijo in zakaj je likvidacija bolj ustrezna kot prisilna poravnava za vse udeležence (notranje in zunanje).

Ključnih dejavnikov, zaradi katerih je podjetje pristalo v krizi in kasneje v likvidaciji, je več. Podjetje ne zagotavlja zadostne višine obratnega kapitala. Zadnje tri leta posluje z negativnim rezultatom kot posledico previsokih stroškov poslovanja, ki presegajo prihodke ter visoke obremenjenosti z obrestmi na dosedanje obveznosti. Opaziti je izrazit trend zmanjševanja prodaje, hitro povečevanje zalog, slab izkoristek surovin, slabša kakovost (reklamacije).

V prvem teoretičnem delu (2 – 4) sem zbral različne poglede avtorjev, predvsem iz domače literature in obstoječe zakonodaje. Tako prvi del obsega insolvenčne postopke, prisilno poravnavo in likvidacijo. Omenil bi, da insolvenčno pravo ne pomeni izigravanje upnikov ali slabšanje njihovega položaja, ampak pomeni ponovno oživitev podjetniških potencialov propadlega podjetja, kar ni v interesu samo dolžnika, ampak tudi upnikov, ki si na osnovi sanacije podjetja lahko zagotovijo boljše možnosti poplačila in še nadaljnjega sodelovanja. Prisilna poravnava je insolvenčni postopek, namenjen preprečitvi stečaja, ki poteka pod nadzorom sodišča. V postopku prisilne poravnave želimo ohraniti pravno osebo – dolžnika, zato gre za dogovor o znižanju obveznosti do upnikov in za podaljšanje časovnega obdobja za odplačilo obveznosti do upnikov. Likvidacija kot način sanacije, za katero se v diplomski nalogi zavzemam tudi sam, je najbolj ustrezna rešitev za podjetje in predvsem za njene lastnike v danem trenutku, saj jim bo le na tak način, ob poplačilu obveznosti do vseh upnikov, ostalo še nekaj sredstev, medtem ko pri drugih oblikah reševanja podjetja ne bi ostalo nič. Poleg tega lahko v likvidacijskem postopku upniki varujejo svoje pravice in interese na enak način, kot pri rednem poslovanju podjetja. Če to ne bi bilo mogoče in bi bili s tem ogroženi njihovi interesi, se likvidacijski postopek lahko ustavi in nadaljuje kot stečaj.

Drugi del diplomske naloge (5 – 8) zajema predstavitev obravnavanega podjetja s kompletno analizo stanja, na podlagi katere se je podjetje (vodstvo) odločilo, da je najbolj ustrezen način saniranja likvidacija podjetja. Temu sledi poglavje Likvidacija LIK – Lamelirnice d.o.o., kjer so zajeti razlogi in pravilnosti sprejetja odločitve vodstva, da gre podjetje v likvidacijo. Likvidacija ima prednost pred ostalimi sanacijskimi ukrepi predvsem zato, ker lastnikom omogoča, da ohranja vrednost premoženja, ki ga lahko po izplačilu naloži v kakšne druge namene ali investicije. V naslednjem poglavju, Kaj bi lahko bilo drugače, sem navedel naloge in področje delovanja, ki bi veljale, če podjetje ne bi bilo likvidirano. Naloge so zajemale racionalizacijo poslovanja in rast poslovnega sistema, kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem, trženje in razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme. Zadnje poglavje tega dela diplomske naloge predstavljajo Vzroki za drugačno smer razvoja dogodkov. Eden glavnih vzrokov za drugačno smer poslovanja je zagotovo v (prejšnjem) vodstvu (managementu) podjetja, ker ni pravočasno uvidelo simptomov krize in se ni pravočasno ustrezno odzvalo na simptome krize. Za morebitno zdravljenje krize bi podjetje moralo imeti izpolnjene tri pomembne pogoje, in sicer zdravo poslovno jedro, sposoben managerski tim in razpoložljive finančne vire, česar pa podjetje ni imelo.

Pri pisanju diplomske naloge se bom srečal tudi z nekaterimi omejitvami, in sicer:

- omejenost podatkov, ki mi jih posreduje podjetje,
- omejenost izvajanja osebnega pogovora z določenimi zaposlenimi (predvsem časovno).

2 INSOLVENCA IN INSOLVENČNO PRAVO

2.1 Pojem insolvenčnega prava

Pojem insolvenčnega prava se je pogosteje začel uporabljati v sodobnih državah pred dobrimi dvajsetimi leti, ko se je pojavila potreba po novih pristopih k reševanju podjetniških kriz v okviru novo oblikovanih ekonomskih in pravnih disciplin. Na področju ekonomije so se razvile različne organizacijske, finančne, poslovne in druge metode saniranja podjetij. Na pravnem področju pa se je oblikovala nova pravna disciplina, t.i. insolvenčno pravo (Ivanjko 1997, 962). Ta pravna disciplina se ukvarja s predstečajno problematiko, saj je njen namen:

- preprečiti prenehanje delovanja dolžnika,
- preprečiti razprodajo premoženja podjetja,
- razbremenitev dolgov,
- zagotoviti možnost za nov začetek.

Pod vplivom procesov v Evropi se je tudi pravna teorija pri nas začela ukvarjati z vprašanji insolvenčnega prava. V sodobnem insolvenčnem pravu praviloma 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, novo ureditev delovnega prava, uvedbo poenostavljenega znižanja osnovnega kapitala družbe in podobno.

Insolvenčno pravo lahko opredelimo kot celoto pravnih pravil, ki urejajo vsebino tako materialnopravnih razmerij (ki določajo pravice in obveznosti) kot procesnih razmerij (t.j. pravil, po katerih lahko nosilec pravice doseže sodno varstvo te pravice), ki nastanejo, ko dolžnik zaide v finančne težave in je zato bodisi ogrožena njegova dolgoročna plačilna sposobnost, bodisi je že postal (dolgoročno) plačilno nesposoben (Plavšak 2000, 2). Pravila insolvenčnega prava urejajo tako vsebino pravnih razmerij med dolžnikom in upnikom kot tudi sodne postopke, v katerih upniki dosežejo zaščito svojih interesov. Pravila insolvenčnega prava se uporabljajo oziroma veljajo, kadar pri določenem dolžniku nastopi finančno stanje, zaradi katerega je ali ogrožena njegova dolgoročna plačilna sposobnost ali je dolžnik že postal dolgoročno plačilno nesposoben. S tem je ogrožen premoženjskopравни interes upnikov, da bi (vsi) dosegli (polno) plačilo svojih terjatev do takega dolžnika.

Insolvenčno pravo ne pomeni izigravanja upnikov ali slabšanja njihovega položaja, ampak ponovno oživitev podjetniških potencialov propadlega podjetja, kar ni v interesu samo dolžnika, ampak tudi upnikov, ki si na osnovi sanacije podjetja lahko zagotovijo boljše možnosti poplačila in še nadaljnjega sodelovanja (Dubrovski 2004, 151).

Za insolvenčni postopek je značilen t.i. dualizem pravnih norm, kjer je na eni strani mogoče uveljaviti pravila stečaja (prenehanje in prepoved), na drugi pa pravila poravnalnih postopkov z opustitvijo ali znižanjem dolgov, nadaljevanem dejavnosti z dogovornim reprogramom obveznosti in aktivno udeležbo upnikov v različnih oblikah. Gre za t.i. rehabilitacijski (reorganizacijski) postopek namesto likvidacijskega (prednost prisilne poravnave pred stečajem) (Dubrovski 2004, 151).

V slovenski zakonodaji Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (v nadaljevanju ZPPSL) ter Zakon o finančnem poslovanju podjetij (v nadaljevanju ZFPPod) urejata splošna materialnopravna in procesna pravila insolvenčnega prava, t.j. pravila, ki se uporabljajo, kadar pri dolžniku nastopi finančni položaj, zaradi katerega je ogrožen interes upnikov za pravočasno in celotno plačilo njihovih terjatev do takega dolžnika.

2.2 Namen oziroma cilj insolvenčnega prava

Čeprav se pravila insolvenčnega prava v posameznih državah razlikujejo, sta večini sistemov skupna dva splošna cilja oziroma namena teh pravil (Plavšak 2000, 11):

I razporeditev tveganj med udeleženci tržnega gospodarstva na predvidljiv, razumen in pregleden način, pri čemer pomeni

- predvidljiv način, 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 pravične obravnave vseh upnikov, ki pa ni za vse upnike enak, saj temelji na različnih poslovnih dogovorih med dolžnikom in upnikom (npr. ločitvena pravica na premoženju)
- pregleden način tesne povezave s predvidljivim in enakopravnim obravnavanjem upnikov, saj se zahteva, da morajo biti med insolvenčnim postopkom vsem udeležencem zagotovljene vse informacije, potrebne za uresničevanje njihovih pravic v postopku

II zaščita in maksimalna vrednost premoženja v korist vseh zainteresiranih ter gospodarstva v celoti, ki še posebej pride do izraza v postopkih reorganizacije, kjer se vrednost maksimizira z nadaljevanjem delovanja podjetja.

2.3 Zagotavljanje skrbnega finančnega poslovanja

Zakon določa, da morajo podjetja poslovati tako, da lahko v vsakem trenutku pravočasno izpolnjujejo zapadle obveznosti, oziroma da so likvidna in da so trajno sposobna izpolnjevati svoje obveznosti.

Zakonodajalec poudarja dolžnost podjetja, zlasti pa se to nanaša na poslovodstvo, da pri svojem finančnem poslovanju deluje v skladu z določbami ZFPPod, poslovno – finančnimi načeli in pravili poslovno – finančne stroke.

Finančna opravila podjetja naj bi temeljila na načelih finančnega poslovanja, ki omogoča, da se s finančnimi sredstvi doseže kar najugodnejši vpliv na poslovni rezultat, oziroma da je uporaba finančnih sredstev najučinkovitejša. Pri tem veljajo temeljna gospodarska načela, ki se med seboj povezujejo (Ivanjko in Kocbek 2003, 1036), kot so:

- načelo rentabilnosti (finančna sredstva se vlagajo v tiste posle, ki dosežejo največjo stopnjo donosa),
- zanesljivosti (finančna sredstva se vlagajo v tiste posle, za katere obstaja zadovoljiva stopnja zanesljivosti, predvsem izkazana z gotovostjo pravočasne vrnitve sredstev v denarno obliko),
- likvidnosti (podjetje je v vsakem trenutku sposobno pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti),
- solventnosti (podjetje trajno razpolaga z denarnimi in nedenarnimi sredstvi za izpolnjevanje svojih obveznosti),
- kapitalske ustreznosti (načelo je podano, če podjetje razpolaga z ustreznim kapitalom, glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja v okviru svoje dejavnosti ter glede tveganja, ki mu je izpostavljeno pri opravljanju svojih poslov),
- obvladovanje tveganja (sposobnost poslovodstva podjetja, da redno spremlja tveganja, ki jim je izpostavljeno pri svojem poslovanju in da je sposobno sprejeti in izvajati ukrepe, s katerimi lahko obvladuje likvidnostna tveganja).

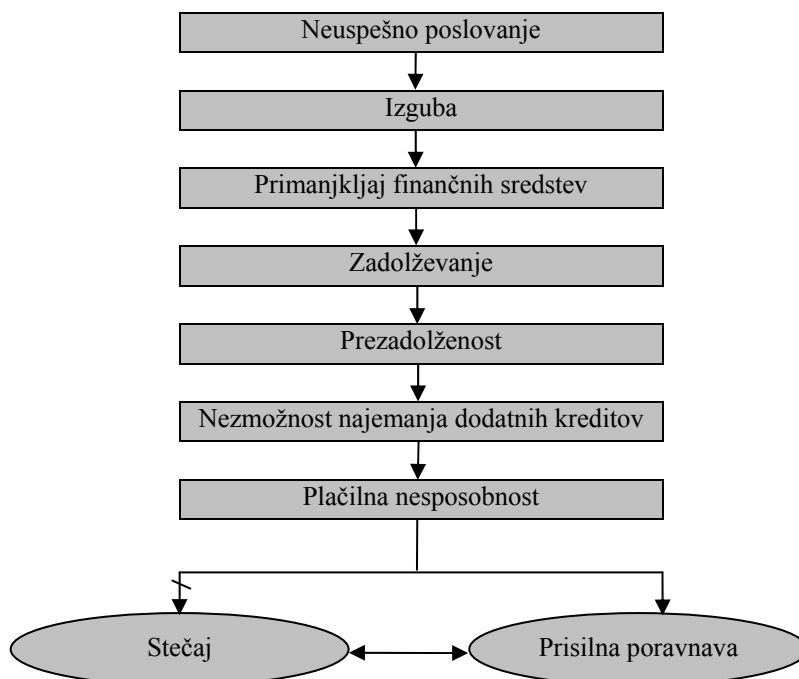
3 PRISILNA PORAVNAVA

Prisilna poravnava je poseben sodni postopek, ki se na predlog prezadolženega dolžnika začne in poteka pred sodiščem, da se odpravi nelikvidnost oziroma prezadolženost dolžnika (Ivanjko in Kocbek 2003, 1044).

Namen prisilne poravnave je tako odpraviti dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost in prezadolženost podjetja, ki bi lahko pripeljala tudi do stečaja. Tako ZPPSL omogoča dolžniku, ki bi drugače moral prijaviti stečajni postopek, vložitev predloga za začetek postopka prisilne poravnave in s tem možnost nadaljnjega, sicer izboljšanega poslovanja, namesto prenehanja in odprodaje premoženja podjetja z namenom poplačila upnikov. Hkrati pa mu omogoča, da z znižanjem terjatev, odlogom poplačila terjatev in konverzijo terjatev v lastniške deleže ter z drugimi metodami reorganizacije poslovanja in financiranja podjetja omogoči normalno poslovanje podjetja, ki bo dolgoročno plačilno sposobno in bo lastnikom zagotavljalo donos na vloženi kapital.

Uporaba določb zakona v praksi je pokazala, da pravna ureditev prisilne poravnave glede na stanje slovenskega gospodarstva in posameznih gospodarskih subjektov ni v celoti ustrezala, da bi omogočila finančno prestrukturiranje. Eden od ključnih namenov novele je zato omogočiti insolventnemu oziroma prezadolženemu dolžniku, da lažje (z zmanjšanjem deležev in podaljšanjem rokov za poplačilo) in bolj učinkovito izvede finančno prestrukturiranje (Neffat 2002, 43).

Risba 3.1 Tipično zaporedje dogodkov



Vir: Dubrovski 2004, 147

Z vidika procesov razreševanja in preprečevanja kriznega položaja v podjetju je pomembno poudariti, da tako insolventnost kakor tudi prezadolženost nista vzrok krize, temveč posledici. V naslednjem prikazu (risba 1) bi zato morali najprej ugotoviti vzroke neuspešnega poslovanja, da bi dobili pravilno oznako položaja podjetja (Dubrovski 2004, 147).

Postopek prisilne poravnave ureja ZPPSL. Prisilna poravnava spada med reorganizacijske insolvenčne postopke, druga vrsta insolvenčnih postopkov pa so likvidacijski insolvenčni postopki (Plavšak 2000, 6).

3.1 Predlog za uvedbo postopka prisilne poravnave

Postopek prisilne poravnave se uvede, ko dolžnik vloži predlog za začetek postopka prisilne poravnave, in sicer s sklepom poravnalnega senata (poravnalni senat je senat treh sodnikov, ki vodijo prisilno poravnavo) (Šinkovec in Škerget 1999, 65).

Predlog za začetek postopka mora vsebovati vse identifikacijske označbe dolžnika in dejstva, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti, da so podani pogoji za začetek prisilne poravnave. K predlogu pa je treba predložiti še dokumentacijo, iz katere je razvidno ekonomsko – finančno stanje dolžnika ter seznam upnikov in dolžnikovih dolžnikov s podrobnejšimi podatki (ZPPSL).

Zakon podrobneje določa vrsto dokumentacije, ki mora biti priložena predlogu: tako je dolžnik dolžan predložiti sodišču poročilo o dolžnikovem finančnem stanju, zadnjo bilanco stanja in druge računovodske izkaze. Prav tako mora predložiti dokumentacijo, s katero se izkazuje, da so podani pogoji za začetek postopka, seznam upnikov in dolžnikov in dolžnikovih dolžnikov z navedbo njihovih firm in sedežev ter pravnih temeljev in višine njihovih dospelih ali nedospelih terjatev. Če ima dolžnik tudi ločitvene oziroma izločitvene upnike, se morajo le – ti posebej evidentirati. Predlogu se lahko priloži tudi izjava o poroštvu, če bo prisilna poravnava potrjena (ZPPSL).

3.2 Začetek postopka prisilne poravnave

Začetek postopka prisilne poravnave pomeni odločitev sodišča o predlogu dolžnika, da začne postopek prisilne poravnave.

O predlogu za začetek postopka prisilne poravnave namreč odloča poravnalni senat s sklepom o začetku postopka prisilne poravnave, s katerim predlagatelju tudi naloži, da položi predujem za stroške postopka in določi rok za to. Ta rok ne sme biti krajši od osmih dni. Če dolžnik predujma ne plača, se postopek prisilne poravnave ustavi. O sklepu o začetku postopka se predlagatelj obvesti z vročitvijo sklepa, upniki pa z oklicem na oglasni deski in z objavo v Uradnem listu RS. Oklic mora biti nabit na oglasno desko istega dne, ko je bil izdan sklep o začetku postopka. Senat pa lahko v

posameznih primerih odloči, da se oklic o začetku postopka objavi tudi v sredstvih javnega obveščanja (ZPPSL).

Oklic o začetku postopka prisilne poravnave vsebuje podobne podatke kot sam predlog za začetek postopka prisilne poravnave, pri čemer sodišče posebej pozove vse upnike, katerih terjatve so nastale do dneva nabitja oklica o začetku postopka na oglasno desko, naj sodišču z obrazloženo vlogo v dveh izvodih in s priloženimi dokazili v 30 dneh po objavi oklica v uradnem listu prijavijo svoje terjatve (ZPPSL). V oklicu se upniki tudi opozorijo, da lahko zoper terjatve drugih upnikov z obrazloženo pisno vlogo ugovarjajo v 30 dneh po izteku roka, ki je bil določen v oklicu za vložitev prijave terjatve. Če je določen upravitelj prisilne poravnave, se v oklicu objavi tudi njegovo ime. Oklic obvezno vsebuje obvestilo in podatke o članih upniškega odbora in dan, ko je bil oklic nabit na oglasno desko sodišča.

Prijava in preizkus terjatev

Prijava terjatev je v postopku prisilne poravnave potrebna zaradi pridobitve glasovalne pravice ter ugotovljene terjatve. Rok za prijavo terjatve je prekluzivne narave, kar pomeni, če upnik opusti prijavo ali jo prepozno odda, ne izgubi terjatve, izgubi le glasovalno pravico. Prijavijo lahko terjatve, nastale do dneva začetka postopka prisilne poravnave, v roku 30 dni po dnevu, ko je bil oklic o začetku postopka objavljen v Uradnem listu RS. V postopku prisilne poravnave prijavijo upniki tiste terjatve, ki so nastale do dneva začetka postopka, ne glede na to, če so tudi že dospele. Terjatev je obligacijska pravica zahtevati določeno poplačilo.

Pravni temelj nastanka terjatve je bodisi pogodba bodisi zakon. Dolžnik, upravitelj prisilne poravnave in upniki lahko vložijo obrazložen ugovor zoper obstoj terjatve in njeno višino. Rok je prekluzivne narave in traja 30 dni, šteto od izteka roka za prijavo terjatev. Oseba, ki vloži ugovor, tega obrazloži s tem, da navede dejstva, iz katerih izhaja, da prijavljena terjatev ne obstoji, in priloži dokaze o teh dejstvih. Ker poravnalni senat odloča o verjetnosti obstoja terjatev, proti katerim je bil vložen ugovor zunaj naroka, presoja verjetnost zgolj na podlagi dejstev, navedenih v prijavi terjatev in ugovorov ter priloženih dokazov.

3.3 Organi v prisilni poravnavi

3.3.1 Poravnalni senat

Poravnalni senat je sestavljen iz treh sodnikov, od katerih je eden predsednik senata. Če vsota dolžnikovih dolgov ne presega 10.000.000 SIT, vodi postopek prisilne poravnave le sodnik posameznik. Vloga sodišča v postopku prisilne poravnave je po novem manj aktivna kot v prejšnjih ureditvah, saj je večja teža v postopku prenesena na

upnike z namenom, da o ekonomski vsebini odločajo tisti, ki jih bodo ekonomske posledice prisilne poravnave tudi najbolj prizadele.

3.3.2 Upravitelj prisilne poravnave

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

- preizkusiti dolžnikovo ekonomsko – finančno stanje ter ugotoviti, ali morda dolžnik sploh ni insolventen oz. prezadolžen in kljub finančni reorganizaciji sploh ne bo sposoben izpolnjevati svojih obveznosti,
- preizkusiti verodostojnost terjatev, ki jih je prijavil upnik,
- nadzorovati, ali dolžnik posluje v skladu ZPPSL, v katerem je med drugim določeno, da sme po objavi oklica o začetku postopka prisilne poravnave dolžnik obremeniti svoje premoženje ter dajati poroštva ali avale samo z dovoljenjem upravitelja prisilne poravnave.

3.3.3 Upniški odbor

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

- pregledati poslovanje in finančno stanje dolžnika,
- sodelovati pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije,
- predlagati postavitev ali odstavitev upravitelja prisilne poravnave,
- dajati predloge in mnenja ter opravljati druga dejanja, ki so pomembna za zaščito upnikov v postopku.

3.4 Načrt finančne reorganizacije

Bistvena sestavina prisilne poravnave je dolžnost dolžnika, da v okviru reševanja težav prezadolženosti predloži načrt predlogov za izvedbo drugih ukrepov za odpravo insolventnosti – načrt finančne reorganizacije. Po zakonu lahko dolžnik že v predlogu za začetek prisilne poravnave predloži načrt finančne reorganizacije, mora pa ga predložiti v treh mesecih od dneva vložitve predloga. Če dolžnik v roku treh mesecev ne predloži načrta finančne reorganizacije, se postopek prisilne poravnave ustavi (ZPPSL).

Finančna reorganizacija je posebna metoda, ki poteka v postopku prisilne poravnave z namenom, da se ne samo zniža ali odloži plačilo dolgov, temveč tudi, da se dolžnik dogovori z upniki na pogajanjih o drugih ukrepih, ki naj bi jih dolžnik izpeljal skupaj z upniki in z njihovo pomočjo in ki bi pripeljali do odprave insolventnosti. Če prisilna poravnava poteka po postopku finančne reorganizacije, imajo upniki poseben pomen in vlogo, saj le oni dokončno odločajo o tem, kako naj bi bil dolžnik saniran. Cilj finančne reorganizacije je ohranitev dolžnika kot celote v njegovi podjetniški funkciji, pri čemer pa se lahko upravičenja nosilca podjetništva, t.j. družbe, spremenijo ali omejijo, bodisi da se spremeni lastniška struktura ali da upniki prevzamejo upravljalna upravičenja nad dolžnikom za določen ali nedoločen čas (Ivanjko in Kocbek 2003, 1048).

Če se torej dolžnik odloči, da bo upnikom predlagal zmanjšanje in odložitev plačila obveznosti, mora upnikom predlagati tudi konkretne ukrepe, ki naj bi odpravile vzroke insolventnosti. Dolžnik pa mora upnikom ponuditi znižano plačilo oziroma odložitev plačil terjatev najmanj v naslednjih znižanih deležih oziroma rokih (ZPPSL):

- v roku enega leta – 80% odpis obveznosti (20% poplačila),
- 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% poplačila).

Dolžnik mora ponuditi plačilo dolgov izključno v denarju, razen če se posamezni upnik izrecno pisno strinja z drugačnim izplačilom. Ker so za dolžnika nekateri upniki pomembnejši, jih razvrsti v posamezne razrede (npr. razred poslovnih partnerjev, finančnih kreditorjev oz. posojilodajalcev, terjatev iz naslova dolgoročnih poslovnih razmerij, razred dobaviteljev,...). Dolžnik v okviru finančne reorganizacije lahko ponudi upnikom, da po sklenjeni prisilni poravnavi zamenjajo svoje terjatve za delnice oziroma poslovne deleže dolžnika.

Položaj zaposlenih

Metoda finančne reorganizacije, ki jo dopušča ZPPSL, je tudi zmanjšanje števila zaposlenih delavcev pri dolžniku. V primeru, da se dolžnik posluži te metode, mora načrtu finančne reorganizacije priložiti tudi t.i. program prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije, ki mora vsebovati:

- število delavcev, ki jim zaradi finančne reorganizacije preneha delovno razmerje,
- delovna mesta, ki se ukinjajo,
- datum oz. rok prenehanja delovnega razmerja za vsako delovno mesto, ki se ukinja.

Zaradi pravnomočnosti sklepa potrjene prisilne poravnave lahko nastopi prenehanje delovnega razmerja največ tistemu številu zaposlenih, ki je predvideno v programu delovnih mest, ki se ukinjajo zaradi finančne reorganizacije. Dolžnik mora pri opredelitvi delovnih mest, ki se jih ukinja, pripraviti tudi določena merila, na podlagi katerih preneha delovno razmerje delavcev. Pri tem upošteva strokovno izobrazbo in usposobljenost za delo ter potrebna dodatna znanja in zmožnosti, delovne izkušnje in delovno dobo.

Delavcem preneha delovno razmerje z vročitvijo sklepa o prenehanju, vendar pa ne pred iztekom 30 – dnevnega roka od seznanitve pristojnega organa za zaposlovanje s programom prenehanja delovnih razmerij. O programu prenehanja mora dolžnik obvestiti tudi svet delavcev, delavskega zaupnika ali pa sindikat pri delodajalcu ter pristojni organ za zaposlovanje, kjer je sedež delodajalca.

3.5 Potrditev postopka prisilne poravnave

Bistvo prisilne poravnave je zmanjšanje ali odlog plačila, kar pomeni, da so s sklenitvijo prisilne poravnave prizadeti upniki. Zato zakon daje pravico upnikom, da odločajo o prisilni poravnavi z glasovanjem. Glasovanje poteka na naroku, ki ga skliče poravnalni senat (Ivanjko in Kocbek 2003, 1050).

Za potrditev predlagane prisilne poravnave morajo glasovati upniki, ki imajo glasovalno pravico, in družabniki, če je kapital podjetja še pozitiven, v obsegu 60 odstotkov vseh terjatev z glasovalno pravico. Če je predlagana prisilna poravnava potrjena, pristojno sodišče izda sklep o novih (zmanjšanih) obveznostih, ki je zavezujoča za vse upnike, razen za tiste, na katere prisilna poravnava nima učinka (Dubrovski 2004, 160). V primeru, da upniki prisilne poravnave ne potrdijo, pride po samem zakonu takoj do začetka stečaja.

Zakon določa, da se terjatve posameznih upnikov, ki so razdeljene v razrede, pomnožijo s posameznimi faktorji (tabela 1), ki jih določa zakon.

Tabela 3.1 Faktorji za določitev glasovalnih pravic upnikov

UPNIKI	FAKTOR
Ločitveni upniki, ki se s pisno izjavo odpovejo ločitveni pravici	2,0
Upniki, ki svoje terjatve zamenjajo v prednostne delnice oz. delež	2,0
Upniki, ki svoje terjatve zamenjajo za navadne delnice	2,5
Upniki, katerih terjatve so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, pa so pristali, da jih bodo zamenjali za navadne delnice oz. deleže	8,0
Delničarji oz. lastniki poslovnih deležev (če je osnovni kapital, ugotovljen z bilanco stanja, večji kot nič)	0,5

Vir: Ivanjko, Kocbek 2003, 1051

Če so upniki na naroku glasovali za sklenitev prisilne poravnave, poravnalni senat potrdi prisilno poravnavo s sklepom o potrditvi. V sklepu bodo razvrščeni upniki v posamezne razrede ter določen način poplačila terjatev iz posameznih razredov. Sklep vsebuje tudi seznam upnikov, katerim terjatve niso bile prerekane, z navedbo ugotovljenih in zmanjšanih zneskov terjatev in odloženih rokov za njihovo plačilo (ZPPSL).

Če dolžnik ni popolnoma izpolnil obveznosti iz potrjene prisilne poravnave proti vsem upnikom, temveč samo proti nekaterim, tisti upniki, ki so prejeli plačilo v skladu s potrjeno prisilno poravnavo, niso dolžni vrniti tistega, kar so prejeli od dolžnika (ZPPSL).

4 LIKVIDACIJA

4.1 Redno prenehanje

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) določa, kdo predlaga začetek likvidacije. Likvidacijo lahko predlaga skupščina, če pa družba preneha na podlagi sodne odločbe, začetek likvidacijskega postopka predlaga likvidacijsko sodišče. Na tem mestu je pomembno poudariti, da se likvidacijski postopek ne izvede, če so podani pogoji za stečaj. Če se kadarkoli med likvidacijskim postopkom ugotovi, da so izpolnjeni pogoji za stečajni postopek, se predlaga začetek stečajnega postopka. Organ, ki sprejme sklep o likvidaciji, ga pošlje sodišču zaradi vpisa začetka likvidacije v register. Potem se opravi postopek likvidacije. Po vpisu likvidacijskega postopka v register mora družba v svoji firmi uporabljati pristavek »v likvidaciji«. Likvidacijo opravi eden ali več likvidacijskih upraviteljev, ki so lahko člani uprave, razen če statut, skupščina ali sklep o likvidaciji ne določajo drugače. Za likvidacijskega upravitelja se lahko določi tudi pravna oseba – likvidacijsko podjetje. Likvidacijski upravitelj mora podati pisno izjavo, da bo vestno in pošteno opravljal vse naloge v zvezi z likvidacijo (ZPPSL). Organ, ki je postavil likvidacijskega upravitelja, ga lahko kadarkoli odpokliče. Likvidacijski upravitelj lahko sklepa nove posle le s soglasjem organa, ki je sprejel sklep o likvidaciji. Po poplačilu vseh upnikov likvidacijski upravitelj pripravi poročilo o poteku likvidacije in predlog o razdelitvi premoženja, razen če v sklepu o likvidaciji ni določeno drugače. Poročilo sprejme organ, ki je sprejel sklep o likvidaciji, razen če v sklepu ni drugače določeno. Na podlagi predloga o razdelitvi premoženja se le – to razdeli v roku 30 dni. Temu sledi razdelitev preostalega premoženje med delničarje v sorazmerju z njihovimi deleži. Terjatve upnikov, ki niso bile prijavljene do roka in tako upoštevane v likvidacijski masi, poravna tisti, v dobro katerega je bil vplačan ostanek premoženja, vendar samo do višine prevzetega premoženja. Po končani razdelitvi likvidacijski upravitelj sodišču predloži na skupščini potrjeno poročilo o poteku likvidacijskega postopka in razdelitvi premoženja ter predlaga izbris družbe iz registra (ZPPSL).

4.2 Prisilna likvidacija

Po ZGD je predvideno, da iz določenih razlogov za prenehanje družbe sodišče sprejme sklep o prenehanju in začetku likvidacijskega postopka. Gre za t.i. prisilno likvidacijo, ki jo po ZPPSL izvaja sodišče, ne pa organi družbe, tako kot pri drugih oblikah likvidacije. Če nastopijo pogoji za likvidacijo, je potrebno unovčiti premoženje družbe, poplačati upnike, preostanek likvidacijske mase pa razdeliti med družbenike. Začetek likvidacijskega postopka predlaga oseba ali organ, ki je sprejel odločitev o

prenehanju pravne osebe, če pa pravna oseba preneha na podlagi sodne odločbe, predlaga začetek likvidacijskega postopka oseba, ki je sodno odločbo izposlovala (ZPPSL). Če je s pravnomočno odločbo ugotovljena ničnost vpisa v sodni register, začne likvidacijski postopek po uradni dolžnosti sodišče. Sodišče vodi likvidacijski postopek smiselno enako kot stečajni postopek. Če so podani pogoji za stečaj, se likvidacijski postopek ne izvede oziroma, če se kadarkoli do zaključka likvidacijskega postopka ugotovijo pogoji za začetek stečajnega postopka, se le – ta začne. Likvidacijski senat in upravitelj se spremenita v stečajni senat in stečajnega upravitelja (ZPPSL).

V likvidacijskem postopku tudi ni ločitvenih upnikov in ni mogoče izpodbijati pravnih dejanj in drugih dejanj, ki so po naravi vezana za stečajni postopek (npr. prodaja dolžnika in zavržene prijave terjatev, ki so prijavljene po preteku 60 – dnevnega roka za njihovo prijavo) (ZPPSL).

4.3 Prenehanje družbe po skrajšanem postopku

Delničarji lahko predlagajo prenehanje po skrajšanem postopku, se pravi brez celotnega postopka likvidacije in sodišču predložijo sklep o prenehanju po skrajšanem postopku ter notarsko overjeno izjavo vseh delničarjev, da so poplačane vse obveznosti družbe, urejena vsa razmerja z delavci in da prevzemajo obveznost poplačila vseh morebitnih preostalih obveznosti družbe. Upniki lahko uveljavljajo svoje terjatve do delničarjev, ki odgovarjajo solidarno z vsem svojim premoženjem, v enem letu po objavi izbrisa družbe v register (Prek 1999, 282). Sklep o prenehanju objavi sodišče skupaj z imeni delničarjev, ki so prevzeli obveznosti plačila morebitnih preostalih obveznosti. Na sklep je dopusten ugovor v 15 dneh, drugače sodišče sprejme sklep o izbrisu družbe iz registra.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA POSLOVANJA

5.1 Predstavitev poslovnega sistema LIK – Kočevje d.d.

Zgodovina Lesne industrije Kočevje (v nadaljevanju LIK) sega v leto 1948, ko je tedaj zgrajena prva žaga za razrez lesa pod imenom NOVOGRADNJA. To ime je še danes med starejšimi občani sinonim za sedanjo Lesno industrijo Kočevje. V Kočevju je bila zgrajena prva parna žaga z mlinom, ki je bila prvi tovrsten obrat na tedanjem Kranjskem. Kasneje je začela obratovati t.i. zabojarina in ob tem tudi mizarski obrat, ki je bil zgrajen poleg NOVOGRADNJE. Zasledimo tudi poizkus uveljavitve različnih programov, kot so predvsem kuhinjsko in sobno pohištvo, heraklit plošče, luščena embalaža in podobno. Nekatere izmed njih je podjetje tudi izvažalo.

Poslovni sistem LIK predstavlja krovna družba, ki je organizirana kot delniška družba in štiri samostojne družbe v lasti krovne družbe, ki so organizirane kot družba z omejeno odgovornostjo. Krovna družba za hčerinska podjetja opravlja vse t.i. servise in komercialne storitve in je v večinski lasti družb, kateri večinski lastnica je Megafin d.d. Hčerinska podjetja, ki so v sklopu poslovnega sistema LIK so LIK – Stolik, LIK – Žaga, LIK – VIO in LIK – Lamelirnica. Poslovni sistem LIK zaposluje skupaj 541 zaposlencev, od tega 144 oseb s statusom invalida.

Krovna družba LIK – Kočevje d.d., ki združuje in opravlja za hčerinska podjetja poslovne funkcije, je razčlenjena na naslednja delovna področja: komercialno funkcijo za vse proizvodne programe hčerinskih družb, finančno funkcijo in splošni sektor.

Finančna funkcija je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, organizirana v delniški družbi kot služba, ki je neposredno podrejena upravi družbe. Služba zajema oddelek za planiranje in analize, finančno operativo (plačilni promet, saldakonte kupcev, blagajniško poslovanje,...) in računovodstvo.

Komercialna funkcija oziroma oddelek opravlja funkcijo prodaje za vse proizvodne programe ter pomožni funkciji prevoza do kupcev in reklamacijske službe, oddelek nabave nabavlja vhodni repro in pomožnimi material za potrebe proizvodnje v hčerinskih družbah in za dejavnost oziroma potrebe delniške družbe in je organiziran kot storitvena dejavnost delniške družbe.

Služba za splošne in kadrovske zadeve skrbi za vso strokovno in operativno delo s področja delovne pravne zakonodaje zaposlovanja, štipendiranja in pokojninsko zdravstvenega in invalidskega področja, urejanja zadev s področja zavarovalništva, varstva pri delu, spremljanje zakonodaje in poročanje o spremembah zakonodaje, ki je povezana s poslovanjem in dejavnostjo poslovnega sistema LIK. Služba je zadolžena še za obrat družbene prehrane, ki zagotavlja oskrbo z malicami in počitniške hišice, ki so v lasti družbe in so namenjene predvsem zaposlencem.

LIK – Stolik d.o.o. je podjetje za proizvodnjo stolov, izdelanih pretežno iz lesa in po potrebi tudi iz drugih vrst materiala. Standardni program podjetja je TRIPP – TRAPP stol, ki se proizvaja že 30 let za norveškega proizvajalca in kupca Stokke Group, s katerim je podpisana letna pogodba z določeno količino, ceno, rabatom in plačilnimi pogoji. Omenjeni program je edini, ki se proizvaja v podjetju in prav tako samo z enim odjemalcem.

LIK – Žaga d.o.o. je podjetje, ki predstavlja proizvodnjo žaganega lesa listavcev in iglavcev, v manjšem obsegu proizvodnjo bukovih elementov. Podjetje skoraj v celoti prodaja in proizvaja žagan les predvsem za potrebe poslovnega sistema LIK, preostali zanemarljivi del pa proda izven sistema.

LIK – VIO d.o.o. je podjetje posebnega družbenega pomena za zaposlovanje in rehabilitacijo invalidov. Prodajni in proizvodni program sta razdeljen na dva osnovna programa in sicer stolarno in ploskovni del (masiva), ki sta sicer medsebojno povezana. Ploskovni program (masiva) obsega pohištvo za mladinske sobe, pohištvo za vrtce in šolsko pohištvo, mizne plošče in več vrst savn. Program stolarne zajema več vrst stolov (cca 16) po tri do pet različnih višin, oljenih garnitur (stoli, klopi) in program miz in miznih podnožij v različnih višinah in izvedbah. Prodaja je usmerjena na izvoz (90%), predvsem na zahodna tržišča, prisotna pa je tudi na slovenskem trgu.

5.2 Predstavitev podjetja LIK –Lamelirnica d.o.o.

LIK – Lamelirnica d.o.o. je bilo ozko specializirano podjetje za proizvodnjo masivnih lepljenih plošč. Plošče so izdelovali na dva načina, in sicer dolžinsko spojene lamele in cele lamele. Prav tako so plošče izdelovali iz vseh vrst lesa (bukev, hrast, javor, jesen, gaber,...). Maksimalna dimenzija plošče, ki so jo lahko proizvedli in imeli kapaciteto za to, je $1250 \times 5000 \times 40$ mm. Poleg tega so izdelovali plošče tudi v različnih kakovostih, odvisno od želja in potreb odjemalcev. Plošče so izdelovali po A/A, A/B, B/B,...kakovosti, s tem da je A/A najbolj kakovostna plošča.

Podjetje je pretežno poslovalo oziroma ustvarilo največ prometa na domačem, slovenskem trgu, bilo pa je prisotno tudi na EU območju. Razmerje med domačim in tujim trgom se je gibalo nekje okoli 60:40 v korist domačega trga. Surovine (les) so pretežno nabavljali iz Bosne in Hrvaške, ostale potrebne materiale pa večinoma v Sloveniji.

Podjetje je zaposlovalo 121 zaposlencev, od tega 32 s statusom invalida. Proizvodnja je potekala v dveh izmenah (dopoldan in popoldan). Za organiziranje oziroma vodenje podjetja je skrbel direktor sam, poleg direktorja pa so za vse ostale tekoče dejavnosti skrbeli vodja priprave dela, vodja proizvodnje in tehnik v proizvodnji, ki je bil podaljšana roka direktorja.

LIK – Lamelirnica d.o.o. je predmet obravnave diplomske naloge.

5.3 Analiza poslovanja LIK – Lamelirnice d.o.o.

5.3.1 Opis premoženja v upravljanju

LIK – Lamelirnica d.o.o. razpolaga z dvema lastnima sušilnicama, proizvodno halo oziroma delavnico, kjer poteka proizvodnja, skladiščni prostor predvsem za gotove izdelke, eno nadstrešnico ali, kot jo imenujejo v podjetju, šupo za shranjevanje potrebnega materiala, manjšo delavnico, kjer izdelujejo palete predvsem za svoje potrebe, vendar v majhnem obsegu in seveda potrebne pisarne. Omenjeno premoženje se ne nahaja v neposredni bližini podjetja, ampak je razpršeno po celotnem poslovnem sistemu družbe LIK – Kočevja d.d. Skladiščni prostor je neustrezen in neprimeren za shranjevanje predvsem gotovih izdelkov, ker je preveč odprt. Zaradi tega je izpostavljen zunanjim vplivom, kot so vlaga, sonce, dež, sneg in drugi dejavniki, kar za shranjevanje izdelkov zagotovo ni primerno.

5.3.2 Organizacijska struktura in kadri

Tehnična struktura

Tehnična struktura določa strukturo povezav med ljudmi, postavljenih na delovna mesta z dodeljenimi nalogami. Organizacijska shema kaže na poslovno – funkcijsko organizacijsko strukturo.

LIK – Lamelirnica d.o.o. je enovit poslovni sistem s funkcijsko organizacijsko strukturo, katere osnovna značilnost je, da imajo vodilni strokovnjaki neposreden vpliv na izvrševalce nalog na delovnih mestih, s tem je pot odločanja krajša. Organizacijska shema kaže, da je druga raven razčlenjena po poslovno – funkcijskem zaokroženju delovnih področij. Individualna odgovornost je s tem velika in je strogo vezana na poslovno – delovno funkcijo, ki jo posameznik opravlja.

Komunikacijska struktura

Komuniciranje v podjetju poteka v glavnem v formalni, pisni obliki obojestransko, tako med poslovnimi funkcijami (službami oz. oddelki), kakor med hierarhičnimi nivoji v podjetju, zato je odzivnost sistema zelo slaba. Medfunkcijske povezave in notranje komunikacije potekajo v okviru nujnega obsega in vsebine medfunkcijskega sodelovanja šele, ko se pojavi problem. Opaziti je informacijske blokade, ni preverjanja, če je prejemnik informacijo prejel in razumel, povratnih informacij ni. Posledica tega je, da so posamezniki prepuščeni sami sebi, poslovne odločitve sprejemajo vsak zase za svoje področje in neodvisno od potreb drugih udeležencev v proizvodnem in poslovnem procesu poslovnega sistema. Ena od posledic je tudi »vrtičkarstvo« med posameznimi oddelki oziroma službami in prevladovanje posamezne poslovne funkcije nad drugimi.

Motivacijska struktura

Za zaposlene v LIK – Lamelirnici d.o.o. velja kolektivna pogodba za lesarstvo Slovenije (v nadaljevanju KPLS). Skladno s KPLS je bila sprejeta sistematizacija delovnih mest in s spremembo zakonodaje usklajen *Pravilnik o delovnih razmerjih*. V navedenih aktih je opredeljena višina plače glede na zahtevnost delovnega mesta, za katerega je predpisana ustrezna formalna izobrazba. Maksimalna višina stimulacije, ki jo lahko vodja dodeli podrejenim glede na delovno uspešnost, ni opredeljena. Izjeme so t.i. individualne pogodbe zaposlencev na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih, na osnovi katerih je glede na rezultate možno zvišanja oziroma zniževanja plače za +/- skupaj 30 odstotkov glede na osnovo.

V LIK – Lamelirnici d.o.o. se poleg izobrazbe zanemarjajo tudi druga pomembna motivacijska sredstva, kot so možnost napredovanja, načrtovanja kariere, ugled delovnega mesta, samopotrditve in drugo. Ocenjujem, da je slaba motivacija zaposlenih eden od ključnih vzrokov za apatičnost zaposlenih, za nizko izobrazbeno in strokovno usposobljenost zaposlenih in za nedisciplino zaposlenih.

Kadri

V podjetju je zaposlenih 121 zaposlencev, od tega 32 oseb s statusom invalida, kar predstavlja 26,45 odstotkov v strukturi vseh zaposlenih. Omeniti je treba, da od omenjenega števila invalidov precejšen del pripada hčerinskemu podjetju LIK – VIO d.o.o., in sicer kar 24 zaposlencev, ki pa jih plačuje LIK – Lamelirnica d.o.o.

Izobrazbena struktura je zelo slaba, saj je 58 odstotkov zaposlencev brez izobrazbe, vendar bi naj bila v okvirju, ki je značilen za lesno branžo. Struktura zaposlencev in izobrazbena struktura je razvidna iz tabele v nadaljevanju.

Tabela 5.1 Struktura zaposlencev in izobrazbena struktura leta 2004

Izobrazba	Invalidi	Delež	Zapos.	Delež	Skupaj	Delež
Nepopolna OŠ	11	9,10%	16	13,22%	27	22,32%
Osnovna šola	14	11,57%	30	24,79%	44	36,36%
II. in III. stopnja - poklicna	3	2,48%	7	5,78%	10	8,26%
IV. stopnja - poklicna	3	2,48%	20	16,53%	23	19,00%
V. stopnja	1	0,82%	14	11,57%	15	12,40%
VI. stopnja	0	0	1	0,83%	1	0,83%
VII. stopnja - univerza	0	0	1	0,83%	1	0,83%
SKUPAJ	32	26,45%	89	73,55%	121	100%

Vir: LIK – Lamelirnica d.o.o.

Večina zaposlenih brez izobrazbe oziroma s končano osnovno šolo so starejši delavci/ke, mnogi med njimi imajo status delovnega invalida in so kot takšni neustrezni za morebitno poklicno rehabilitacijo, saj sodijo v t.i. zaščiteni kategoriji zaposlenk/cev.

5.4 Obseg in struktura prodaje v preteklih letih

Prodaja je organizirana v sklopu krovne družbe LIK d.d. kot oddelek za komercialo (prodaja, nabava), kjer se opravlja prodaja za vse proizvodne programe podjetja LIK – Lamelirnica d.o.o. in seveda za preostala hčerinska podjetja. Poleg komercialne se prodaja vrši tudi v samem podjetju, za katero je zadolžen tudi direktor podjetja.

Spodnja tabela prikazuje obseg in strukturo prodaje po prodajnih trgih podjetja LIK – Lamelirnica d.o.o. Kot je razvidno iz tabele, je trg razdeljen na prodajo na domačem slovenskem trgu, prodajo znotraj sistema LIK in na izvoz. Kot je razvidno iz tabele, prodaja niha iz leta v leto. Tako je moč opaziti, da je bila prodaja dosežena oziroma presežena le v letu 2000, in sicer za 30 odstotkov, vsa preostala leta pa niso dosegla želene/načrtovane prodaje, še več: prodaja je iz leta v leto upadala in načrtovana prodaja je bila vse manj dosegljiva. Prodaja v preostalih letih je dosegala v povprečju 80 – 85 odstotkov planirane prodaje.

Tabela 5.2 Ocenjevanje obsega in struktura prodaje po prodajnih trgih

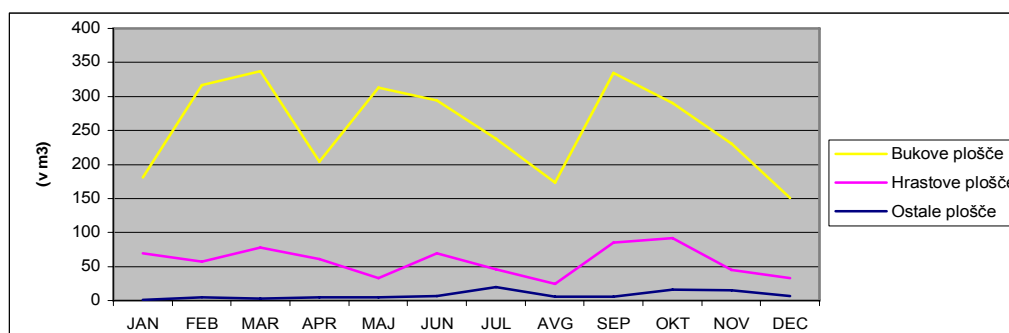
Leto	Trg	Prodaja				Indeks
		Plan		Doseženo		
		Vrednost (v SIT)	%	Vrednost (v SIT)	%	
2000	Domači trg	214.599.920	26,65	219.331.183	20,82	102,20
	V okviru LIK-a	126.568.884	15,72	223.244.778	21,19	176,38
	Izvoz	464.017.500	57,63	610.938.997	57,99	131,66
	Skupaj	805.186.304	100	1.053.514.958	100	130,84
2001	Domači trg	135.461.700	12,13	208.192.791	23,04	153,69
	V okviru LIK-a	279.030.000	25	214.588.823	23,74	76,90
	Izvoz	701.739.500	62,87	480.942.560	53,22	68,54
	Skupaj	1.116.231.200	100	903.724.174	100	80,96
2002	Domači trg	164.392.000	17,13	220.859.988	27,25	134,35
	V okviru LIK-a	201.930.720	21,04	234.866.552	28,98	116,31
	Izvoz	593.500.000	61,83	354.736.709	43,77	59,77
	Skupaj	959.822.720	100	810.463.249	100	84,44
2003	Domači trg	209.390.000	20,19	323.340.511	34,49	154,42
	V okviru LIK-a	321.343.320	30,98	186.045.005	19,84	57,9
	Izvoz	506.550.000	48,83	428.160.790	45,67	84,52
	Skupaj	1.037.283.320	100	937.546.306	100	90,38
2004	Domači trg	346.792.696	34,4	445.800.989	53,69	128,55
	V okviru LIK-a	134.030.944	13,3	79.291.956	9,55	59,16
	Izvoz	527.285.000	52,3	305.199.868	36,76	57,88
	Skupaj	1.008.108.640	100	830.292.813	100	82,36

2005	Domači trg	335.450.000	37	85.315.426	47,36	25,43
	V okviru LIK-a	8.943.840	1	13.969.848	7,75	156,19
	Izvoz	559.300.000	62	80.866.180	44,89	14,46
	Skupaj	903.693.840	100	180.151.454	100	19,87

Vir: LIK – Kočevje d.d. 2005

LIK – Lamelirnica d.o.o. proizvaja masivne plošče iz različnih vrst lesa oziroma odvisno od želja odjemalcev. Predvsem se uporabljata bukov in hrastov les, nekaj pa je tudi ostalih vrst lesa, vendar v manjšem obsegu. Iz spodnje slike je najbolj razvidno in nazorno prikazano, katerih vrst plošč in količin se največ izdeluje v podjetju po posameznih mesecih. Razlike v količinah (m³) med ploščami so zelo velike, kar prikazuje spodnja slika.

Slika 5.1 Gibanje prodaje masivnih plošč po vrstah lesa v letu 2004



Vir: LIK – Kočevje d.d.

Za prodajo v sklopu komercialne funkcije so značilne naslednje slabosti in vzroki za nastalo situacijo:

- slaba organiziranost prodaje,
- cilji in merila uspešnosti prodaje niso jasno določeni, osnovni cilj predstavlja doseganje planirane realizacije prihodkov,
- plan prodaje in s tem prihodkov se na osnovi podatkov vodje komercialne funkcije naredi v oddelku plana in analiz, ugotavljanje osebne odgovornosti zaradi nedoseganja plana ni, oz. se izvaja v zadnjem trenutku,
- nezmožnost zagotavljanja predvidenih količin, rokov in kakovosti izdelkov, za katere so naročila že pridobljena,
- visoke zaloge nedovršene proizvodnje, polproizvodov in tudi finalnih proizvodov,
- struktura zalog je dvomljiva (nekurantne zaloge)

5.4.1 Nabava

LIK – Lamelirnica d.o.o. v svojem sklopu poslovanja nima posebej organiziranega oddelka za nabavo, ampak je ta oddelek samostojno organiziran in spada pod krovno družbo LIK d.d. Naloga oddelka za nabavo je predvsem preskrba z vsemi repro materiali, pomožnimi materiali, rezervnimi deli za vzdrževanje, gorivi, mazivi in ostalimi potrebnimi materiali. Nabava z repro materiali je v organizirana v LIK – Lamelirnici d.o.o., vodi in vrši jo direktor podjetja. Poslujejo pretežno z istimi dobavitelji, prevladujejo domači dobavitelji (lepila, rezila, papir,...), izjemo predstavlja nabava elementov in hlodovine iz Bosne in Hrvaške.

Odnosi z dobavitelji se slabšajo predvsem zaradi likvidnostne situacije v podjetju. Posledica te situacije je tudi plačevanje obveznosti do dobaviteljev, ki dosežejo tudi do 300 dni od dneva sklenjenega dogovora.

Posebnih analiz s področja nabave v podjetju ne izvajajo, z največjimi dobavitelji imajo stalni stik in preko njih tudi ohranjajo stik s trgom. Plan nabave se ne izvaja, ker ni ustreznega planiranja prodaje in proizvodnje.

5.4.2 Zaloge

Posledica neustrezne strukture proizvodnje in nesprejemanja tržnih cen so prevelike zaloge nekurantnega materiala za plošče slabše kakovosti. Ob upoštevanju vseh vrst zalog in že omenjenih ugotovitev, je bilo po inventuri stanje zalog naslednje:

- surovina 724 m³,
- nedokončana suha 799 m³,
- nedokončana skobljana 421 m³,
- gotovi izdelki 380 m³

Skupne zaloge so znašale 2275 m³. Mesečna količina proizvodnje je v pozitivni korelaciji z debelino plošč. Vrednost omenjenih zalog se je gibala okoli 250 mio. SIT. Za primerjavo: lanska zaloga (2003) je znašala 198 mio. SIT, še leto poprej (2002) pa 170 mio. SIT. Se pravi, da se je vrednost zalog iz leta v leto povečevala.

Izkoristek lesa je stalno okoli 50 odstotkov. Vendar se v proizvodnem procesu dosega izplen, ki ga lahko ponazorimo s podatkom, da se iz 2,5 m³ lesenih elementov konstantno proizvede 1,0 m³ plošč kot gotovega izdelka. Mesečno porabi podjetje za 350 m³ gotovih plošč cca. 875 m³ lesa.

5.5 Ocena finančnega položaja

Analiza sloni na izdelanih nerevidiranih izkazih stanja in izkazih poslovnega izida, izkaza finančnih tokov ter gibanja kapitala za leto 2004 in obdobje 1. – 3.2005 (zadnje analitično obdobje pred začetkom postopka prisilne poravnave) ter primerjave s

preteklimi leti. Predstavlja oceno finančnega stanja podjetja, plačilne sposobnosti ter kapitalske neustreznosti.

5.5.1 Finančni položaj podjetja

Osnovne ugotovitve

Potrebno je izpostaviti in poudariti naslednje ugotovitve oziroma dejstva:

- podjetje je v veliki poslovni krizi in stanju velike podkapitalizacije,
- kriza se je poglobljala, odraža pa se v vedno večji nelikvidnosti,
- podjetje ne zagotavlja zadostne višine obratnega kapitala in s tega vidika kapitalsko neustrezno ter nesolventno,
- podjetje zadnja tri leta (2004, 2003, 2002) posluje z negativnim rezultatom kot posledico previsokih stroškov poslovanja, ki presegajo prihodke ter visoke obremenjenosti z obrestmi na dosedanje obveznosti,
- tekoča izguba je v letu 2004 preseгла kapital družbe in jo tako pahnila v stanje podkapitaliziranosti. Izguba se je v tromesečnem obdobju leta 2005 še poglobila, saj dosega več kot polovico lanskoletne,
- zaradi nelikvidnosti in negativnega denarnega toka nastajajo motnje v tekočem poslovanju, ki mu ob nadaljnji zaostitvi objektivne likvidnostne situacije grozi ustavitve,
- za zaustavitev teh trendov in sanacijo poslovanja je potrebna celovita preobrazba podjetja.

5.5.2 Finančna moč

Gibanje trajnega kapitala na dan 31.12.2004

Trajni kapital družbe je na dan 31.12.2004 znašal 77,7 mio. SIT, struktura trajnega kapitala je bila naslednja:

- | | |
|---|---------------|
| ▪ osnovni kapital | 52,9 mio SIT |
| ▪ rezerve | 0 mio SIT |
| ▪ preneseni čisti dobiček/izguba iz prejšnjih let | -6.7 mio SIT |
| ▪ posebni prevrednotovalni popravki kapitala | 106,1 mio SIT |
| ▪ nerazdeljeni čisti dobiček/izguba poslovnega leta | -74.7 mio SIT |

Gibanje trajnega kapitala na dan 31.03.2005

Trajni kapital družbe je na dan 31.03.2005 znašal 15,3 mio. SIT, struktura trajnega kapitala je bila naslednja:

- | | |
|-------------------|--------------|
| ▪ osnovni kapital | 52,9 mio SIT |
|-------------------|--------------|

- rezerve 0 mio SIT
- preneseni čisti dobiček/izguba iz prejšnjih let -81,4 mio SIT
- posebni prevrednotovalni popravki kapitala 99 mio SIT
- nerazdeljeni čisti dobiček/izguba poslovnega leta 55,2 mio SIT

Kapital družbe je skozi obdobje 2001 do 31.03.2005 rapidno padal, saj ga je zniževala tekoča izguba v poslovanju. V preteklih letih je družba uspela pokrivati tekočo izgubo iz lastnih virov – sestavin kapitala, v letu 2004 pa je izguba presegla osnovni kapital. Kapital družbe je povečan zaradi efektov krepitve osnovnih sredstev, izkazanih na postavki posebnih prevrednotovalnih popravkov kapitala, ki pa se po zakonu ne smejo porabljati za pokrivanje izgub. Tako ostaja družba še vedno podkapitalizirana.

Struktura tujih virov kaže veliko zadolženost podjetja, saj je delež obveznosti 88 odstotni. Kratkoročne obveznosti so v preteklih letih dosegale 85 odstotkov, v letu 2004 so zaradi reprograma dela kratkoročnih kreditov (od podjetja v skupini) v dolgoročni kredit padle na 47 odstotkov. Med finančnimi obveznostmi prevladujejo dolgovi do podjetij v skupini, kar kaže na velika prizadevanja vseh družb sistema pri reševanju likvidnostne situacije podjetja.

Dolgoročno pomoč in podporo reševanju družbe iz krize so družbe sistema pokazale z reprogramiranjem kratkoročnih kreditov v dolgoročne. Kljub temu so naraščale tudi obveznosti do dobaviteljev, ki predstavljajo 40 odstotkov.

Podjetje je v analiziranem obdobju neto dolžnik, saj materialna sredstva presegajo kapital.

Struktura materialnih sredstev na dan 31.12.2004

Materialna sredstva (osnovna sredstva + zaloge) so v podjetju na dan 31.12.2004 znašala 571,9 mio. SIT. Sestavljena so iz osnovnih sredstev v višini 343,6 mio. SIT, kar predstavlja 60 odstotkov vseh skupnih materialnih sredstev in zalog v višini 228,4 mio. SIT, kar predstavlja 40 odstotkov skupnih materialnih sredstev.

Zaloge so sestavljene iz:

- materiala 14%
- nedokončane proizvodnje 50%
- proizvodov 35%
- trgovskega blaga 1%

Struktura materialnih sredstev na dan 31.03.2005

Materialna sredstva (osnovna sredstva + zaloge) so v podjetju na dan 31.03.2005 znašala 486,8 mio. SIT. Sestavljena so iz osnovnih sredstev v višini 327,7 mio. SIT, kar

predstavlja 67 odstotkov vseh skupnih materialnih sredstev in zalog v višini 159,1 mio. SIT, kar predstavlja 33 odstotkov skupnih materialnih sredstev.

Zaloge so sestavljene iz:

▪ materiala	14%
▪ nedokončane proizvodnje	52%
▪ proizvodov	33%
▪ trgovskega blaga	1%

Gibanje materialnih sredstev

Materialna sredstva (osnovna sredstva in zaloge) so se v obdobju 1. – 3.2005 realno zmanjšala za 85,1 mio. SIT oziroma 15 odstotkov zaradi amortiziranja osnovnih sredstev in zniževanja zalog.

Stalna sredstva družbe so se v letu 2004 v strukturi sredstev dvignila, vendar ne kot posledica investicij, ampak prevrednotenja nepremičnin po SRS (Slovenski računovodski standardi). Brez učinka prevrednotenja kažejo sicer po letih trend padanja, večja investicija v opremo je bila izvedena le v letu 2002.

Zaloge družbe so se od leta 2001 do leta 2004 povečevale, nato so v trimesečnem obdobju leta 2005 padle za 30 odstotkov.

Neto dolg (terjatve)

Neto dolg družbe je v letu 2004 sestavljen iz neto kratkoročnega dolga (NKD) v višini 214,7 mio. SIT, kar predstavlja 44 odstotkov v strukturi neto dolga in neto dolgoročnega dolga (NDD) v višini 277,3 mio. SIT, kar predstavlja 56 odstotkov v strukturi neto dolga. To pomeni, da je podjetje neto dolžnik tako na kratkoročnem, kot tudi na dolgoročnem področju.

Neto kratkoročni dolg v trimesečnem obdobju leta 2005 je sestavljen iz 99 mio. SIT kratkoročnih terjatev in iz 282,7 mio. SIT kratkoročnih dolgov. Kratkoročni dolgovi presegajo kratkoročne terjatve za 185 odstotkov. Navedeni podatek dokazuje navedbo, da je podjetje neto dolžnik, saj so kratkoročni dolgovi (obveznosti do dobaviteljev in kratkoročne obveznosti iz financiranja – krediti) skoraj trikrat višji od kratkoročnih terjatev (terjatve do kupcev).

Neto dolgoročni dolg v trimesečnem obdobju je sestavljen iz 279,6 mio. SIT dolgoročnih dolgov in 0,00 SIT dolgoročnih terjatev. Družba nima dolgoročnih terjatev. Iz navedenega izhaja, da je družba tudi na dolgoročnem področju neto dolžnik. Dolgoročni dolgovi predstavljajo bančni kredit, kredit povezane družbe in leasing. Vsi so zavarovani z zastavo na nepremičninah in opremi.

Prezadolženost družbe zahteva nujne ukrepe za znižanje zadolženosti na različnih področjih.

Finančna varnost in stopnja zadolženosti

Tabela 5.3 Finančna varnost in stopnja zadolženosti *vrednost v 000 SIT*

<i>Leto</i>	2001	2002	2003	2004	3.2005	<i>I_{02/01}</i>	<i>I_{03/02}</i>	<i>I_{04/03}</i>	<i>I_{05/04}</i>
1. Kapital	125.941	81.079	46.265	77.683	15.336	64	57	168	20
2. Dolgovi	521.621	560.313	523.158	590.702	570.515	107	93	113	97
3. Skupaj obveznosti do virov	647.562	641.392	569.422	668.385	585.851	99	89	117	88
Finančna varnost v % (1/3×100)	19	13	8	12	3	65	64	143	23
Stopnja zadolženosti v % (2/3×100)	81	87	92	88	97	108	105	96	110
Kvocient med LV in TV (1/2)	0,24	0,14	0,09	0,13	0,03	60	61	149	20

Vir: LIK – Kočevje d.d. 2005

Finančna varnost družbe je bila v celotnem obdobju (01.01.2001 – 31.03.2005) manjša od priporočene vrednosti (50%). Stopnja zadolženosti pa se iz leta v letu zelo povečuje, v zadnjem obdobju 1. – 3.2005 znaša 97 odstotkov. To pomeni, da družba 97 odstotkov materialnih sredstev financira s tujimi viri ali drugače povedano: družba z lastnimi sredstvi financira le 3 odstotke.

Plačilna sposobnost

Tabela 5.4 Plačilna sposobnost *vrednost v 000 SIT*

<i>Leto</i>	2001	2002	2003	2004	3.2005	<i>I_{02/01}</i>	<i>I_{03/02}</i>	<i>I_{04/03}</i>	<i>I_{05/04}</i>
1. Kratkoročna sredstva	386.140	348.161	310.266	324.272	258.187	90	89	105	80
2. Kratkoročne obveznosti	505.083	510.731	482.097	310.643	282.760	101	94	64	91
3. Zaloge	145.245	170.424	198.640	228.351	159.144	117	117	115	70
4. Denarna sredstva	125	1.387	8.801	5.040	436	1.110	635	57	9
SPLOŠNA plačilna sposobnost (1/2)	0,76	0,68	0,64	1,04	0,91	89	94	162	87
TEKOČA plačilna sposobnost ((1-3)/2)	0,48	0,35	0,23	0,31	0,35	73	67	133	113
TRENTNA plač. spos. (hitri koef) (4/2)	0,000	0,003	0,02	0,016	0,002	1.097	672	89	10

Vir: LIK – Kočevje d.d. 2005

Družba ni plačilno sposobna, kazalec splošne plačilne sposobnosti bi moral dosegati 2, da bi podjetje dosegalo varnostno mejo financiranja, tekoča plačilna sposobnost je nizka.

Finančna stabilnost

Tabela 5.5 Finančna stabilnost

vrednost v 000 SIT

Leto	2001	2002	2003	2004	3.2005	I _{02/01}	I _{03/02}	I _{04/03}	I _{05/04}
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	14.283	48.508	39.322	277.284	279.639	340	81	705	101
2. Stalna sredstva	263.686	291.731	257.176	343.610	327.665	111	88	134	95
3. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	~	~	~	~
4. Trajni kapital	125.941	81.079	46.265	77.683	15.336	64	57	168	20
5. Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	~	~	~	~
6. Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	260.889	291.556	257.095	343.529	327.594	112	88	134	95
Stopnja finančne stabilnosti ((1+4+5)/(2+3))	0,53	0,44	0,33	1,03	0,90	84	75	310	87
Stopnja kreditne sposobnosti (1+4+5)/2	0,53	0,44	0,33	1,03	0,90	84	75	310	87
Stopnja samofinanciranja (4/6)	0,48	0,28	0,18	0,23	0,05	58	65	126	21

Vir: LIK – Kočevje d.d. 2005

Finančna stabilnost družbe je izraz dolgoročne plačilne sposobnosti, ki kaže razmerje med dolgoročnimi sredstvi in viri oziroma sposobnost financiranja stalnih sredstev z dolgoročnimi viri. Stopnja finančne stabilnosti se je v preteklih letih zniževala, v letu 2004 pa jo je izboljšalo reprogramiranje kreditov.

Stopnji finančne in kreditne stabilnosti sta bili v proučevanem obdobju enaki, ker družba ni imela dolgoročnih terjatev iz poslovanja in dolgoročnih rezervacij.

5.6 Dolgoročno finančno ravnotežje

Gibanje obratnega kapitala družbe je potrebno primerjati z gibanjem potrebnega oziroma optimalnega obratnega kapitala, če želimo oceniti kapitalsko ustreznost družbe.

Optimalni obratni kapital zagotavlja tisto stopnjo dolgoročnega financiranja obratnih sredstev, ki omogoča najmanjše tveganje pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti. Če upoštevamo dejstvo, da na obratni kapital vplivata povprečni koeficient obračanja obratnih sredstev in obveznosti do dobaviteljev, lahko ugotovimo njegovo višino in gibanje po letih. Razlika med potrebnim in dejanskim obratnim kapitalom (primanjkljaj ali presežek) pa kaže na kapitalsko ustreznost, torej tveganje v zvezi s plačilno sposobnostjo oziroma na finančno stabilnost – investicijsko sposobnost podjetja.

Obratni kapital je bil v letu 2004 rahlo pozitiven zaradi povečanja zalog, v obdobju 1. – 3.2005 pa je zopet negativen zaradi znižanja zalog.

5.7 Poslovno ravnotežje

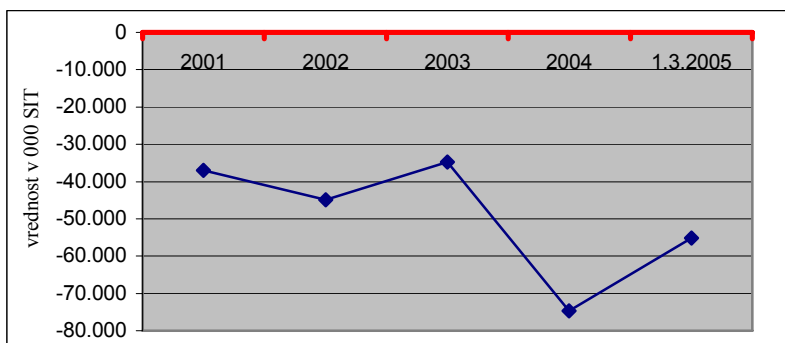
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja (obveznosti do dobaviteljev) na dan 31.03.2005 presegajo kratkoročne terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev) za 118,9 mio. SIT, kar pomeni, da so vse kratkoročne terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev) financirane s strani kratkoročnih obveznosti iz poslovanja (dobaviteljev).

5.8 Izkaz uspeha in poslovni rezultat

Prihodki od prodaje so v trimesečnem obdobju leta 2005 znašali 180,2 mio. SIT. Družba je v trimesečnem obdobju ustvarila izgubo v višini 55,2 mio. SIT. Zelo velik vpliv na rezultat poslovanja imajo odhodki poslovanja, ki znašajo 171,5 mio. SIT.

Kazalec celotne gospodarnosti podjetja (prih./odh.) v trimesečnem obdobju leta 2005 znaša 0,69 in kaže, da bi družba morala ustvariti najmanj za 31 odstotkov višje prihodke od prodaje, da bi zagotovila pozitivno poslovanje.

Slika 5.2 Gibanje čistega dobička – izgube



Vir: LIK – Kočevje d.d. 2005

6 LIKVIDACIJA LIK – LAMELIRNICE D.O.O.

Omeniti je potrebno, da je vodstvo podjetja poizkušalo tudi z uvedbo postopka prisilne poravnave, ki je tudi uspešno prestal vso potrebno proceduro (potrditev s strani upnikov) za potrditev postopka prisilne poravnave. Postopek prisilne poravnave je podjetje (3. *Prisilna poravnava*) sicer uspešno izvedlo, vendar vzroki (*glej 6.1*) s samo prisilno poravnavo niso bili odpravljani, zato je temu sledila likvidacija.

Glede na to, da je že nekaj zapisano v uvodnem (teoretičnem) delu o likvidaciji, bom v tem poglavju ugotavljal, zakaj je vodstvo predlagalo likvidacijo podjetja, oziroma zakaj ne katero drugo obliko razreševanja krize in kaj so razlogi, da je do tega prišlo in seveda posledice te odločitve za LIK – Lamelirnico d.o.o.

6.1 Razlogi za likvidacijo podjetja

Razlogov, zakaj je podjetje zašlo tako globoko v krizo in iz nje ni našlo izhoda, je več. Podjetje je predvsem v finančni krizi, ki je tudi nazorno prikazana v prejšnjem poglavju (5.5.1 *Finančni položaj podjetja*). Poleg finančne krize so tudi drugi dejavniki, ki so pripomogli, da je podjetje zašlo v tako slab finančni položaj, in sicer:

- povečanje in kopičenje zalog, ki se iz leta v leto povečujejo, tako količinsko kot vrednostno,
- izkoristek osnovnega materiala – lesa je zelo majhen; temu predvsem botruje slaba vhodna kontrola naročenega materiala oz. slaba kakovost naročenega, kupljenega materiala,
- izrazit trend zmanjšanja prodaje (povprečno okoli 15%),
- produktivnost dela je nizka,
- organiziranost proizvodnje je slaba,
- reklamacije (vrednostno in številčno),
- neustreznost kadrov,
- neustreznost skladiščnih prostorov.

6.2 Likvidacija podjetja

V domači praksi ni zaslediti veliko tovrstnih postopkov reševanja podjetja iz krize, saj jih spremlja prizvok poslovne neuspešnosti in socialnih težav, čeprav bi bili v mnogih primerih koristni za vse udeležence. Management velikokrat enostavno nima dovolj hrabrosti za takšno odločitev, včasih pa gre za nerealne subjektivne ocene možnosti še nadaljnjega obstoja in razvoja. Ker se podjetje v takem primeru iz težav nikoli zares ne izvleče, razprodaja premoženja za tekoče preživetje in kmalu zaide v brezizhoden položaj oziroma stečaj, ki pa je za vse udeležence, še najbolj pa za lastnike, neugoden dogodek (Dubrovski 2004, 158).

Glede na stanje, v katerem se podjetja nahaja, je podjetje (vodstvo) moralo ukrepati, preden se stanje (finančno) še ne poslabša/poglobi. Podjetje bi se lahko odločalo med nekaj načini reševanja podjetja, in sicer stečajem, prisilno poravnavo in likvidacijo. Zakaj se je podjetje odločilo ravno za likvidacijo kot način reševanja podjetja iz krize, bom skušal zapisati v nadaljevanju. Menim, da je likvidacija najbolj ugodna/optimalna rešitev za podjetje in predvsem za njene lastnike v danem trenutku, saj jim bo le na takšen način, ob poplačilu obveznosti do vseh upnikov, ostalo še nekaj sredstev, medtem ko pri drugih oblikah reševanja podjetja ne bi ostalo nič. Poleg tega lahko v likvidacijskem postopku upniki varujejo svoje pravice in interese na enak način kot pri rednem poslovanju podjetja. Če recimo takšne možnosti ne bi bilo in bi bili njihovi interesi ogroženi (družba ne bi imela dovolj sredstev za poplačilo svojih dolgov upnikom), se likvidacijski postopek ustavi in nadaljuje kot stečajni postopek. Dejstvo je tudi, da podjetje v katerokoli drugi obliki reševanja preneha delovati¹ kot pravna oseba in se izbriše iz sodnega registra. To pomeni, da podjetje kot pravna oseba ne obstaja več! Tukaj vidim ključ oziroma nekakšno prednost v likvidaciji podjetja pred ostalimi sanacijskimi prijemi, saj je najbolj pomembno, da lastnikom likvidacija omogoča ohraniti vrednost premoženja, ki pa ga lahko po izplačilu naložijo v kakšne druge namene. Dubrovski pravi, da je takrat, ko podjetje nima jedrnih zmožnosti, da bi si lahko zagotovilo minimalno konkurenčno sposobnost, ki bi omogočala poslovanja brez izgube (brez zmanjšanja lastnih virov financiranja), čim prejšnja likvidacija primeren ukrep, v katerem bodo upniki v celoti poplačani, zaposleni bodo lahko uveljavili enake pravice kot v primeru stečaja, lastnikom pa bo izplačana likvidacijska masa, ki jo lahko namenijo za ustanovitev nekega drugega podjetja z večjo perspektivnostjo oziroma za naložbo z več dodane vrednosti (2004, 158). Likvidacijski postopek je od stečajnega postopka bolj avtonomen in svobodnejši. Organom likvidacijskega postopka ponuja široke možnosti vodenja in organiziranja likvidacijskega postopka s ciljem, da preneha družba delovati (Bohinc 1993, 548). Cilj likvidacije je, da podjetje uresniči vse svoje pravice, ki jih je pridobilo na kakršen koli način v teku poslovanja in da izpolni svoje obveznosti ter se tako osvobodi kot nosilec pravic, obveznosti in odgovornosti. Glede na zgornja dejstva, ki so omenjena in navedena, je odločitev, da gre podjetje v likvidacijo, in ne v katere druge načine reševanja, pravilna in s tem pomemben sanacijski ukrep.

¹ Izjema je prisilna poravnava, s tem da je dokaj zapleten in zato zahteven postopek, ki ga v podrobnosti in v izvajanju ovirajo še ponekod nejasna zakonska določila, zato ni presenetljivo, da pri posameznih vprašanjih ne prihaja do poenotene prakse (Dubrovski 2004, 160)

7 KAJ BI LAHKO BILO DRUGAČE

7.1 Racionalizacija poslovanja in rast poslovnega sistema

Tabela 7.1 Racionalizacija poslovanja in rast poslovnega sistema

NALOGA	CILJ, ki ga naloga podpira	Odgovorna oseba – NOSILEC
vzpostavitev poslovnih funkcij za vodenje proizvodnega programa, nabave, prodaje in zaposlitev odgovornih oseb (nosilcev funkcij)	učinkovito in racionalno delovanje proizvodnega procesa, učinkovitejša nabava in prodaja, pravočasna oskrba z repromateriali, učinkovitejše spremljanje poslovanja, nižji stroški poslovanja, zagotovitev informacij za odločanje, ohranitev in zagotovitev tržnega deleža	direktor podjetja
vzpostavitev notranje kontrole v družbi za lažje spremljanje in sledenje proizvodnje in zaposlitev odgovornih oseb	zagotovitev zahtevane kakovosti izdelkov, spremljanje proizvodnega procesa, zadovoljstvo odjemalcev, nižji stroški poslovanja, zmanjšanje reklamacij v proizvodnem procesu, učinkovitejše poslovanje (nižji stroški), ugotavljanje osebne odgovornosti	direktor podjetja v sodelovanju s vodjo proizvodnje
analizirati nabavne pogoje za osnovne surovine (po vrstah lesa) - dobavni rok, - optimalne in min. naročene količine, - vrednosti naročil, - možni dobavitelji	obvladovanje zalog osnovne surovine – lesa, dosledno planiranje in obvladovanje nabavnih tokov, nižji stroški, višja konkurenčna sposobnost	vodja nabave
definiranje kakovosti masivnih plošč	odprava nerazumevanja kakovostnih razredov (A,B,C), zadovoljstvo odjemalcev, zmanjšanje reklamacij	direktor podjetja in vodja proizvodnje
uvedba normativov časa in	spremljanje, kontrola in	

kosovnic, delovnega naloga (dvig, lansiranje materialov in beleženje porabe časa na vseh delovnih mestih)	obvladovanje proizvodnje, optimiranje števila delavcev, zmanjšanje izgub (izmeta, popravil), kontrola rokov izdelave, nižji stroški, konkurenčnost	direktor podjetja (in sodelavci)
vzpostavitev sistema odgovornosti in pristojnosti	dosledno spremljanje in nadzor nad stroški poslovanja, ugotavljanje osebne odgovornosti, doseganje zastavljenih ciljev	direktor podjetja
opredeliti aktivnosti in osebne odgovornosti za doseganje prodajnih in tržnih ciljev	rast in večanje prodaje, odgovornost komercialistov do zastavljenih ciljev, spremljanje dela posameznikov, motivacija	direktor podjetja, kom. direktor, komercialisti
ugotavljanje rezultatov	obvladovanje stroškov in zagotovitev informacij za odločanje, ugotavljanje osebne odgovornosti	vodja proizvodnje
prestrukturiranje virov financiranja	zmanjšanje in/ali odlog plačila, ugodnejša finančna struktura, zagotavljanje obratnega kapitala	direktor podjetja
dosledno izvajanje predpisanih navodil in ISO standardov	znižanje stroškov poslovanja, učinkovitejše poslovanje, višja produktivnost, ugotavljanje rezultatov, zadovoljstvo odjemalcev, konkurenčna sposobnost	direktor podjetja

Vir: Avtor

7.2 Kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem

Tabela 7.2 Kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem

NALOGA	CILJ, ki ga naloga podpira	Odgovorna oseba – NOSILEC
sistematizacija delovnih mest, plačilnega sistema in načina stimulativnega nagrajevanja. Določitev delovnih normativov	višja motiviranost, boljša izobrazbena struktura, stimulativno nagrajevanje, možnost napredovanja, zadovoljstvo vseh zaposlenih, višja produktivnost, zagotovitev spremljanja	direktor podjetja, vodja tehnične in operativne priprave proizvodnje

	proizvodnje in nadzor dela, konkurenčno poslovanje	
zagotovitev optimalnega števila zaposlenih (za delo zmožnih) v proizvodnem procesu	zagotoviti kontinuiteto proizvodnega in delovnega procesa, višja produktivnost, znižanje stroškov	direktor podjetja in vodja proizvodnje
prerazporeditev oseb s statusom invalida na njim primernejša delovna mesta in zaposlitev v invalidsko podjetje	zagotoviti delo invalidom na manj zahtevnem delovnem mestu	direktor podjetja
organizirati strokovne delavnice in zagotavljati stalno strokovno izobraževanje zaposlenih	visoko kakovosten in strokoven kader, boljša izobrazbena struktura, strokovni razvoj zaposlenih, inovativnost in osebni razvoj, zadovoljstvo zaposlenih, konkurenčno poslovanje in nastop na trgu	vodstvo družbe in kadrovska služba
sodelovanje z lokalno srednjo lesarsko šolo, štipendiranje srednješolcev in visokošolcev	pridobivanje strokovnega šolanega kadra, boljša izobrazbena struktura, omogočanje štipendiranja in zaposlovanja, višja konkurenčnost,	kadrovska služba, direktor podjetja
uvedba »špice«	učinkovito evidentiranje in spremljanje prihodov – izhodov – odhodov na/z dela, višja produktivnost, večja učinkovitost t.i. režijskega kadra, preprečitev prezgodnjega odhoda z delovnega mesta	direktor podjetja

Vir: Avtor

7.3 Trženje

Tabela 7.3 Zapisi nalog in ciljev

OPIS naloge	CILJ, ki ga naloga podpira	Odgovorna oseba – NOSILEC
vzpostavitev aktivnega in sistematičnega spremljanja obstoječih in potencialnih odjemalcev (stalna prisotnost na trgu)	ohranitev in povečanje obsega prodaje, nazoren pregled nad odjemalcem, konkurenčnost	komer. direktor in komercialisti
izgradnja in zaščita lastne blagovne znamke	uveljavitev lastne blagovne znamke, prepoznavnost	direktor podjetja v sodelovanju s kom. direktorjem
definiranje dodatnega (novega) programa – proizvoda	večja konkurenčnost, večja izkoriščenost strojnih kapacitet, povečanje prihodkov, zmanjšanje odvisnosti od masivnih plošč, izkoriščenost strojnih kapacitet	kom. direktor, direktor podjetja, komercialisti
sklenitev dolgoročne poslovne pogodbe z največjimi odjemalci – partnerji	dolgoročno znane potrebe, učinkovito planiranje proizvodnega procesa, zagotoviti kontinuiteto	direktor podjetja, kom. direktor
uskladitev prodajnih cen s konkurenco	večanja konkurenčna sposobnost	kom. direktor (in komercialisti)
planiranje prodaje in s tem prihodkov	zagotavljanje kontinuitete zasedenosti proizvodnih kapacitet, zniževanje stroškov poslovanja, učinkovito poslovanje	kom. direktor v sodelovanju s komercialistom
določitev ciljev in meril uspešnosti prodaje	doseganje planirane realizacije prihodkov, prodajna realizacija, večja učinkovitost poslovanja, ugotavljanje uspešnosti/ neuspešnosti	kom. direktor
spremljanje rezultatov dela komercialistov/nabave po izdelanih kriterijih	zagotovitev realizacije postavljenih prodajnih ciljev, rast in povečanje prodaje, učinkovito delovanje prodajne/ nabavne funkcije, znižanje stroškov nabave in vhodnih materialov/storitev, višja motiviranost in stimulatивно	kom. direktor

	nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih	
analiza in raziskava (novega) okolja/trga in s tem pridobivanje novih trgov (odjemalcev). Na obstoječih trgih povečanje prodaje	prepoznavanje potencialnih (novih) odjemalcev rast z večanjem prodaje, vstop na nova tržišča (Rusija), povečanje prihodkov	komercialisti
določitev tržnega spleta (4P) za vsakega potencialnega odjemalca posebej	dobiti potreben uvid v odjemalčeve potrebe, zahteve, pogoje, njegove značilnosti oz. povečanje zadovoljstva odjemalcev	komercialist
sklenitev (vsaj) srednjeročne pogodbe o poslovnem sodelovanju z dobavitelji	zagotovitev ustrezne kakovosti surovine, nižji stroški nabave, zadovoljstvo dobavitelja, zadovoljstvo zaposlenih	direktor podjetja
osebni kontakti z večjimi odjemalci, posebej pri sklepanju pogodb	tesnejše poslovno sodelovanje, ohranjanje poslovnih stikov, zadovoljstvo odjemalcev, večja prodaja	komercialist
aktivno sodelovanje s posredniki	ohranitev in povečanje obsega prodaje, kontinuiteta naročil	komercialist
prodaja ostankov med obdelavo/predelavo lesa (lamele) in odprodaja zalog	povečanja prihodkov, zmanjšanje zalog, znižanje stroškov	komercialist
promocijski nastopi in predstavitve (sejmi, specializirani sejmi) na domačem in tujem trgu. Izvajanje tržnih aktivnosti.	tržna usmerjenost, boljša prepoznavnost, višji obseg prodaje	komercialist
intenzivnejše sodelovanje komercialista s proizvodnjo	doseganje želenih rokov dobave in kakovosti masivnih plošč, izogibanje reklamacij	komercialist
obstoječe odjemalce pripraviti k temu, da svojim poslovnim partnerjem priporočajo poslovno sodelovanje s podjetjem	promocija podjetja, povečanje obsega prodaje (brez prevelikih stroškov), priznanje podjetja	komercialist

Vir: Avtor

7.4 Razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme

Tabela 7.4 Razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme

OPIS naloge	CILJ, ki ga naloga podpira	Odgovorna oseba – NOSILEC
aktivno sodelovanje z razvojnimi institucijami na področju obdelave lesa	zagotavljanje tehnološkega napredka, zadovoljstvo odjemalcev, visoka strokovna usposobljenost zaposlenih	tehnični direktor – tehnološka priprava dela
pridobiti licence in posodobiti informacijski sistem	učinkovito spremljanje poslovanja,	direktor podjetja, vzdrževalec informacijskega sistema
redno tekoče vzdrževanje strojnega parka in opreme	podaljšanje življenjske dobe strojev in opreme, znižanje stroškov, nemoteno delovanje proizvodnje	vzdrževalci v sodelovanju z vodjo proizvodnje
vzpostavitev intranetne (medmrežne) povezave	boljša informiranost, pospešen prenos znanja, podpora ISO standardom, boljša produktivnost	vzdrževalec informacijskega sistema

Vir: Avtor

Zgoraj (tabele) navedene konkretne naloge z določenimi cilji in odgovornimi nosilci za izvedbo le – teh nalog so predstavljene ob predpostavki (hipotetična možnost), kaj bi bilo potrebno storiti, da podjetje ne bi zašlo v tako slab finančni položaj, kot se je to tudi dejansko zgodilo. Ob uspešno izpeljanih zastavljenih nalogah podjetje ne bi bilo prisiljeno k takšnemu ukrepu, kot je prenehanje družbe (likvidacija). Racionalizacija poslovanja in rast poslovnega sistema, kadrovanje, izobraževanje in motivacijski sistem, trženje in razvoj tehnologije in posodobitev strojne in tehnološke opreme so ključna področja in naloge, ki bi jih bilo potrebo izpeljati in točno načrtano izvesti, brez odstopanja.

8 VZROKI ZA DRUGAČNO SMER RAZVOJA DOGODKOV

Vzrokov, da ni bilo tako, kot bi v podjetju moralo biti, je zagotovo več. Zagotovo je eden izmed njih tičal v (prejšnjem) vodstvu (managementu) podjetja, ker ni pravočasno ukrepalo glede zaustavitve/preprečitve trenda poglobljanja krize.

Za uspešno zdravljenje morajo biti praviloma izpolnjeni trije skupni pogoji (Dubrovski 2004, 125), česar pa podjetje in njegovo vodstvo ni izpolnjevalo:

- obstajati mora zdravo poslovno jedro, ki je sposobno na osnovi dodane vrednosti zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti (pozitiven izid iz poslovanja),
- sposoben managerski tim (brez katerega bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad),
- razpoložljivi finančni viri (po možnost dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

V eni izmed faz procesa zdravljenja krize je t.i. predsanacijski preizkus, ko je treba preveriti, kakšno razrešitev krize je mogoče glede na analizo stanja pričakovati – propad ali oživitev podjetja. V okviru tega preizkusa gre za tehtanja med možnostjo zdravljenja krize, ki bo zahtevala določeno angažiranje časa, naporov in sredstev, ter razpoložljivimi sredstvi in pričakovanim učinkom ozdravitve. Gre torej za oceno tega, kar je za zdravljenje krize treba vložiti, in tega, kar lahko od ozdravljenega podjetja potem pričakujemo. Če je akutna kriza v podjetju že tako močno prisotna, da z razpoložljivimi možnostmi le podaljšamo čas njenega trajanja (podaljšanje agonije), je bolje te možnosti izkoristiti v kakšnem drugem primeru (Dubrovski 2004, 127).

Poleg omenjenih vzrokov za nastalo stanje je tudi vse bolj prisotna globalizacija, s katero se srečujejo po vsem svetu, ne samo pri nas. Problem je bil tudi v tem, da podjetje ni imelo zastavljenih nobenih strateški usmeritev, ki bi podjetje vodilo v prihodnost. Poleg tega podjetje ni imelo nobene vizije, ki naj bi povedala, kako in na kakšen način naj bi se zoperstavilo vse višjim zahtevam ter merilom sodobne tržne ekonomije.

9 SKLEP

Podjetje je potrebno najprej ustanoviti, da lahko kasneje preneha. Mnogim je ustanovitev podjetja želja, prenehanje pa ponavadi prisila. Mnogo prenehanj je prisilnih, pri tem mislimo, da jih slabo poslovanje, okoliščine in razmere na trgu prisilijo v likvidacijo, oziroma v kakšno drugo obliko prenehanja.

Ko podjetje zaide v finančne težave, mora vodstvo podjetja presoditi, ali so težave začasne in jih podjetje lahko odpravi, ali pa za nastale težave obstaja dolgoročni problem. Če vodstvo ugotovi, da za podjetje ne obstaja možnost trajne oživitve (reorganizacije poslovanja), je bolje, da se čim hitreje odloči za likvidacijo oziroma stečaj (ukinitev) podjetja ter s tem prepreči podaljševanje agonije. Zato je treba odločitev o katerikoli obliki prenehanja skrbno pretehtati.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del zajema teoretičen pogled in je razdeljen na insolvenčne postopke, prisilno poravnavo in likvidacijo kot načine sanacije podjetij v krizi. Omenjeni sanacijski postopki se med seboj razlikujejo po pravnih pogledih in seveda kasneje v dejanski, neposredni izvedbi teh postopkov. Drugi del diplomske naloge vsebuje podrobno analizo poslovanja podjetja na vseh področjih delovanja, s poudarkom na finančni analizi. Na podlagi podrobno opravljene analize stanja sem skušal ugotoviti, ali je smiselno nadaljevati v obstoječem obsegu ali pa razmišljati celo o prenehanju poslovanja in katera oblika prenehanja bi bila najbolj primerna za podjetje in, seveda, njene lastnike. Dejstvo je, da podjetje v obstoječi obliki poslovanja ne bi dolgo zdržalo, mogoče še leto, dve, kasneje pa bi vseeno prenehalo delovati. Zato sem skušal, glede na možne sanacijske prijeme, razložiti, zakaj je likvidacija najbolj primerna oblika saniranja LIK – Lamelnica d.o.o. Prisilna poravnava je predvsem namenjena preprečevanju stečajev, ki potekajo pod nadzorom sodišča in je dokaj zapleten in zelo zahteven postopek, ki ga v podrobnostih in izvajanju ovirajo še ponekod nejasna zakonska določila. Stečaj kot oblika saniranja podjetja ni primerna, saj se v likvidacijskem postopku iz oblikovane likvidacijske mase poplačajo vsi upniki in likvidacijski stroški, medtem ko v stečajnem postopku stečajna masa ni dovolj velika za poplačilo vseh upnikov. Poleg tega v likvidacijskem postopku, če morebiti obstajajo sredstva iz likvidacijske mase, ostanejo na razpolago lastniku. Pri stečaju podjetja so velikokrat prikrajšani mali upniki, ki pa jih je lahko zelo veliko. Pomembno je tudi dejstvo, da je podjetje poskušalo tudi s postopkom prisilne poravnave, ki se je sicer uspešno izvedlo. Ker pa vzroki za nastalo finančno stanje niso bili odpravljeni, je temu sledila likvidacija.

Kot je lahko razvidno iz prejšnjega odstavka, je v diplomski nalogi cilj analiziranje dejansko stanje podjetja na vseh področjih delovanja in kasneje na podlagi ugotovitev podati nadaljnje ukrepe, ki bodo podjetju pripomogli pri nadaljnjem poslovanju. Podjetje je nelikvidno in podkapitalizirano in kot takšno ni več sposobno nadaljevati

poslovanja, zato je potrebna izvedba likvidacije, kjer bodo poplačani vsi upniki. To je edini način, da podjetje znova zaživi na zdravih poslovnih temeljih. Tako bodo pridobili vsi: upniki, lastniki in nenazadnje tudi zaposleni, saj bodo (večina) obdržali zaposlitev. Menim, da je cilj diplomske naloge, glede na zastavitev, dosežen, saj sem na podlagi podrobne analize stanja na vseh področjih delovanja podjetja lahko opravičeval potrebo po likvidaciji.

Nekaj dejavnikov oziroma ugotovitev analize, ki kažejo na zelo slab finančni položaj podjetja, bom izpostavil. Podjetje je v stanju velike podkapitalizacije, kriza se pogloblja, odraža se v vedno večji nelikvidnosti, ne zagotavlja zadostne višine obratnega kapitala in je s tega vidika kapitalsko neustrezno ter nesolventno. Zadnja tri leta posluje z negativnim rezultatom kot posledico previsokih stroškov poslovanja, ki presegajo prihodke, ne dosega praga dobičkonosnosti, visoko je obremenjeno z obrestmi na dosedanje obveznosti, izrazit je trend zmanjševanja prodaje, zaloge se hitro povečujejo, stopnja pokritosti je slaba, ipd.

Tako sem v diplomski nalogi Analiza stanja in rešitve za podjetje v krizi skušal prikazati tako s teoretičnega kot s praktičnega, uporabnega pogleda različne možnosti zdravljenja podjetja. Analizo stanja sem opravil na vseh področjih delovanja, s tem pridobil potrebne podatke za nadaljnje odločanje in na podlagi tega predlagal rešitev, za katero menim, da je najbolj primerna za LIK – Lamelirnico d.o.o. in njene lastnike.

LITERATURA IN VIRI

- Bohinc, Rado. 1993. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hočevnar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanjko, Šime. 1997. *Podjetje v krizi: sanacija ali stečaj*. Pravna praksa. Ljubljana.
- Ivanjko, Šime in Marijan Kocbek. 2003. *Korporacijsko pravo: pravni položaj gospodarskih subjektov*. Ljubljana: GV Založba.
- Neffat, Branka. 2002. *Insolvenčni postopki namesto stečaja*. Pravna praksa. Ljubljana.
- Prek, Miro. 1999. *Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili*. Ljubljana : Primath.
- 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.
- 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.
- Vovk, Dida. 2004. *Upniki v sodnih postopkih*. Ljubljana: Aletheia.
- Interno gradivo podjetja – *Diagnoza stanja poslovnega sistema »LIK«*.
- LIK – Kočevje d.d., www.lik-kocevje.si
- Pogovor s Branko Babič uni.dipl.ekon – predsednica uprave LIK – a.
- Pogovor s Simono Ruparčič uni.dipl.ing. – vodja proizvodnje.
- Pogovor s Silvom Bradačem – komercialni direktor.
- Pogovor s Ljubom Klepcem – bivši direktor LIK – Lamelirnice d.o.o.
- Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji – ZPPSL.
- Zakon o finančnem poslovanju podjetij – ZFPPod.
- Zakon o gospodarski družbah – ZGD.