

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**POMEN UČINKOVITEGA IZVAJANJA UKREPOV PO
POSTOPKU PRISILNE PORAVNAVE**

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obravnavana organizacija: Termoplasti-Plama, d. d.

Somentor iz organizacije: Sabina Vatovec, ekon.

KOPER, 2004

LEA ŠIRCELJ

POVZETEK

Diplomska naloga v teoretičnem delu opredeljuje pojem krize podjetja z vzroki za njen nastanek. Sledijo možnosti reševanja podjetja iz krize glede na fazo krize, v kateri se podjetje trenutno nahaja, s pomočjo dejavnikov, ki določajo izbiro strategije za ozdravitev podjetja. Posebej je izpostavljena finančna reorganizacija podjetja v krizi na način prisilne poravnave. V aplikativnem delu je predstavljeno obravnavano podjetje Termoplasti-Plama, d. d. z razlogi za nastanek finančne krize in kasnejšo uvedbo prisilne poravnave s spremljajočimi obveznostmi načrta finančne reorganizacije. Podana je ocena uspešnosti izvedenih ukrepov po prisilni poravnavi. V zgoščeni obliki so s teoretičnem in aplikativnim delom diplomske naloge združena sklepna spoznanja, podprta s priporočili managementu podjetja.

Ključne besede: kriza podjetja, zdravljenje krize, finančna reorganizacija, prisilna poravnava, načrt finančne reorganizacije

ABSTRACT

The thesis' theoretical part defines first the phenomenon of enterprise crisis together with reasons for its development. Next possibilities for helping an enterprise are given, considering the stage of the crisis and factors which assist in determining an appropriate strategy for enterprise treatment. There is also a demonstration of financial reorganisation, carried out in a crisis enterprise, using the forced settlement process. The practical part presents a discussed enterprise Termoplasti-Plama together with reasons for its financial crisis and further introduction of forced settlement which is accompanied by financial reorganisation project obligations. The efficiency evaluation of performed measures after the forced settlement has also been carried out. Both theoretical and practical part of the thesis sum up final judgements supported by recommendations for the enterprise management.

Key words: enterprise crisis, crisis treatment, financial reorganisation, forced settlement, financial reorganisation project

UDK 658.168:65.016.7(043.2)

ZAHVALA

Zahvala je namenjena predvsem mentorju, doc. dr. Dragu Dubrovskemu, za njegovo
prijazno pomoč in priporočila v času izdelave diplomske naloge.

Za ponujeno možnost izdelave diplomske naloge in dostop do gradiva pri podjetju
Termoplasti-Plama, d. d. se zahvaljujem g. Jožetu Ceglarju, g. Sabini Vatovec in g.

Ester Stopar.

Iz srca hvala vsem mojim najbližjim, še posebej moji mami, Denisu in Katji za
strpnost in pomoč.

Hvala vsem!

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kriza podjetja	3
2.1	Pojem kriza podjetja	3
2.2	Vzroki za nastalo krizno situacijo	3
2.3	Reševanje podjetja iz nastale krizne situacije.....	5
2.3.1	Elementi strategije reševanja podjetja iz krize	6
2.3.2	Faze reševanja podjetja iz krize.....	11
2.3.3	Možnost in smiselnost reševanja podjetja iz krize	12
2.3.4	Dejavniki, ki opredeljujejo izbiro strategije za ozdravitev podjetja....	13
3	Prestrukturiranje	15
4	Prisilna poravnava	16
4.1	Organi v postopku prisilne poravnave.....	16
4.2	Pravne posledice uvedbe postopka prisilne poravnave	17
4.3	Pravne posledice začetka postopka prisilne poravnave.....	17
4.4	Načrt finančne reorganizacije	18
4.5	Potrditev prisilne poravnave	19
4.6	Razveljavitev potrjene prisilne poravnave	20
5	Pomen učinkovitega izvajanja ukrepov po postopku Prisilne poravnave v podjetju Termoplasti-Plama, d. d.	21
5.1	Predstavitev obravnavanega podjetja	21
5.2	Dejavnost družbe in proizvodni program	22
5.3	Panoga podjetja.....	24
5.4	Razvoj podjetja – od uspešnosti do nastalih težav pri poslovanju	25
5.5	Potrditev postopka prisilne poravnave	28
5.6	Načrt finančne reorganizacije	31
5.6.1	Vsebina načrta finančne reorganizacije.....	32
5.6.2	Dodatne metode finančne reorganizacije	35
5.7	Uvedba postopka prisilne poravnave.....	37
5.8	Pomen učinkovitega izvajanja načrta finančne reorganizacije.....	37
5.9	Ocena uspešnosti izvedenih ukrepov po prisilni poravnavi	40
6	Sklepna spoznanja	42
7	Zaključek	45
	Literatura in viri.....	47
	Priloge.....	49

KAZALO SLIK

Slika 2.1	Finančne posledice krize podjetja.....	5
Slika 5.1	Grafična predstavitev lastniške strukture v deležih.....	21
Slika 5.2	Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih ob koncu leta 2003.....	22
Slika 5.3	Grafični prikaz strukture finančnih virov podjetja Termoplasti-Plama, d. d. od leta 1995–2000	27

KAZALO TABEL

Tabela 2.1	Dejavniki, s pomočjo katerih je mogoče opredeliti stanje krize v podjetjih glede na to, ali je reševanje krize posameznega podjetja smiselno ali ne	12
Tabela 2.2	Vzroki za nastanek krize kot eden izmed dejavnikov, ki opredeljujejo izbiro strategije za ozdravitev podjetja.....	13
Tabela 5.1	SPIN analiza poslovanja podjetja Termoplasti-Plama, d. d.za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave, I. del	29
Tabela 5.2	SPIN analiza poslovanja podjetja Termoplasti-Plama, d. d.za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave, II. del	30
Tabela 5.3	Potek poravnave obveznosti ob predpostavki učinkovanja predlagane prisilne poravnave na dan 4. 7. 2001 (v tisoč SIT).....	33
Tabela 5.4	Terminski načrt odplačila dolgov	33
Tabela 5.5	Predvideni prihodki Termoplasti-Plama, d. d. v časovnih obdobjih	34

KRAJŠAVE

n. sol. o.	neomejena solidarnostna odgovornost
ZPPSL	Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji
LDPE	low density polyethylene – polietilen nizke gostote
HDPE	high density polyethylene – polietilen visoke gostote
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti (SWOT)
SID	sindikatski delavci

1 UVOD

Sodoben svet zaznamujejo nenehne spremembe s pritiski globalizacije, kar prinaša razgibanost in dinamičnost okolju, v katerem živimo. Splet medsebojno povezanih dogajanj, kot so hitra zastarelost strojev zaradi tehnološkega napredka, velika nihanja cen osnovnih surovin, vpliv svetovnega spleta s kopico podatkov, val močne intenzivne konkurence ter nenadne politične spremembe preplavljajo ves svet že nekaj desetletij. Tako razviti svet omogoča bistvene možnosti razvoja fleksibilnejšim podjetjem in povzroča velike težave manj prilagodljivim podjetjem. Številna podjetja se ne uspejo soočiti z valom teh nenadnih in predvsem hitrih sprememb, kar je posledično razlog za kasnejši nastanek krize v podjetju.

Vsebina te diplomske naloge se nanaša na razvoj krize podjetja s splošnega vidika ter opredelitev tega pojava s poudarkom na konkretni organizaciji v podjetju Termoplasti-Plama, d. d. z vključenimi nadaljnjimi koraki reševanja tega oteženega stanja. Opredeljen je širši pojem krize podjetja z izpostavljenim najprimernejšim načinom finančne reorganizacije pri reševanju podjetja iz krize – prisilna poravnava, ki je obrazložena tako splošno kot v primeru konkretnega podjetja. Poslovanje podjetja je podrobneje predstavljeno za čas pred uvedbo prisilne poravnave z izvečenimi razlogi za nastalo krizno situacijo, v obdobju uvedbe ukrepov ter v času, ko so že vidne posledice tega postopka. Skušala bom ugotoviti, kako učinkovito je obravnavano podjetje pri reševanju krizne situacije oz. pri izvajanju ukrepov finančne reorganizacije na način pravnega postopka prisilne poravnave.

Diplomska naloga se deli na dva dela: teoretični del, kjer je poudarek na teoriji, in aplikativni del, podprt s praktičnim primerom organizacije. Podrobneje je razvejano na sedem poglavij. Prvo poglavje vključuje uvodni del diplomske naloge z obrazložitvami obravnavane teme. V drugem poglavju je opredeljen širši pojem krize podjetja z vzroki za njen nastanek ter z možnostmi njenega reševanja s pomočjo opredeljenih elementov strategije reševanja podjetja iz krize. Pred odločitvijo, katere elemente bomo vključili v reševanje podjetja iz krize, moramo najprej ugotoviti, ali je sploh smiselno rešiti podjetje iz nastale situacije. Pri tem si pomagamo z dejavniki, ki opredeljujejo primerno izbiro strategije za ozdravitev podjetja ter z razvrstitvijo podjetja ustrezno fazo reševanja krize. Tretje poglavje opredeljuje pojem prestrukturiranja podjetja. Četrto poglavje zajema finančno reorganizacijo na način prisilne poravnave z vsemi njenimi bistvenimi sestavinami, gledano s pravnega vidika. Peto poglavje namenja več pozornosti konkretni organizaciji z osnovno predstavitevjo podjetja in njegovega razvoja, od uspešnosti do nastalih težav pri poslovanju. Poglavje se nadaljuje z uvedbo prisilne poravnave ter spremljajočimi obveznostmi načrta finančne reorganizacije. Na koncu je podana ocena uspešnosti izvedenih ukrepov po prisilni poravnavi. Šesto poglavje opredeljuje sklepna spoznanja diplomske naloge z združitvijo teoretičnega in aplikativnega dela s poudarkom na ozdravitvi podjetja v krizi. S sedmim poglavjem diplomsko nalogo zaključujem.

Med uporabljene metode raziskovanja, s pomočjo katerih bi prišla do želenih odgovorov pri ugotavljanju razvoja in reševanje finančne reorganizacije na način prisilne poravnave, sodi prav gotovo SPIN analiza kot analiza primerjanja stanja organizacije. Pri proučevanju podatkov iz preteklih obdobj podjetja mi bo v pomoč zgodovinska metoda, metoda specializacije pa bo vidna pri raziskovanju panoge obravnavanega podjetja – predelava plastičnih mas. Teoretični del bo podprt z ustrezno določeno strokovno literaturo s področja krize podjetja ter pravne obrazložitve postopka prisilne poravnave.

Pri izdelavi te diplomske naloge se lahko pojavijo nekatere omejitve, kot so pomanjkanje podatkov, varnost podatkov in zato prepoved objave teh podatkov, ljudje niso pripravljeni sodelovati oz. onemogočajo priliv novih podatkov, pomanjkanje literature.

Upam, da bo ta diplomska naloga marsikateremu bralcu pomagala rešiti morebitne podobne težave, kot so opisane v tej diplomski nalogi.

2 KRIZA PODJETJA

2.1 Pojem kriza podjetja

Živimo v razvitem svetu, ki ga zaznamujejo tudi krize bodisi na gospodarski ali individualni ravni. Kriza nam že sama po sebi prinaša negativen prizvok, pretežno jo povezujemo z negativnimi rezultati, nepričakovanimi in neprijetnimi spremembami ter s spremljajočo oteženo situacijo. Skratka, najdemo se v neki situaciji, ko ne vidimo več izhoda, pot naprej pa nam postaja vse bolj vprašljiva in nenavadno tuja. V različni literaturi lahko srečamo številne definicije krize. Nekateri avtorji krizo podjetja opredeljujejo kot stanje, medtem kot jo drugi navajajo kot dogodek ali motnjo.¹

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2000, 2).

Kriza je odlična priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Kriza je torej nevarnost in hkrati tudi priložnost (Novak s sodelavci 2000, 7).

Witte (v Mayr 1999, 52) navaja, da vsaka motnja, vsak nenaden dogodek ali pojav neravnotežja še ne pomeni krize. Nasprotno – kriza je stanje, v katerem se mora dosedanje vedenje pomembnih akterjev pod časovnim pritiskom spremeniti, ko v sistemu ne sme priti do večje škode.

Bistvene značilnosti krize so zato:

- eksistencialna ogroženost,
- majhna predvidljivost,
- premalo časa za odločanje.

O krizi v podjetju govorimo takrat, kadar je podjetje v bolezenskem stanju svojega poslovanja in razvoja. Kriza v podjetju je posledica vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, kjer enako kot pri človeku nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravčasnem zdravljenju lahko razširijo in vodijo podjetje v resno krizo ter v končni posledici tudi v konec njegovega obstoja (Belak in soavtorji 1993).

2.2 Vzroki za nastalo krizno situacijo

Preden se lotimo reševanja podjetja iz krize, je dobro analizirati vzroke, zaradi katerih je podjetje zašlo v takšno stanje. Poslovanje opazovanega podjetja moramo čim boljše preučiti, se osredotočiti na pretekle okoliščine, ki so negativno vplivale na delovanje organizacije, in izpostaviti bistvene razloge za nastalo situacijo. V pomoč nam lahko pride strokovna literatura s področja kriznega managementa.

Novak in sodelavci (2000, 46–47) na splošno deli vzroke za krizo na način:

¹ Za boljše opredelitev pojma kriza podjetja je uporabna strokovna literatura: Končina, Miro in Ksenja Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik; Regester, Michael. 1990. *Crisis management*. London; Ivanjko, Šime. 1997. *Kriza podjetja. Podjetje in delo*.

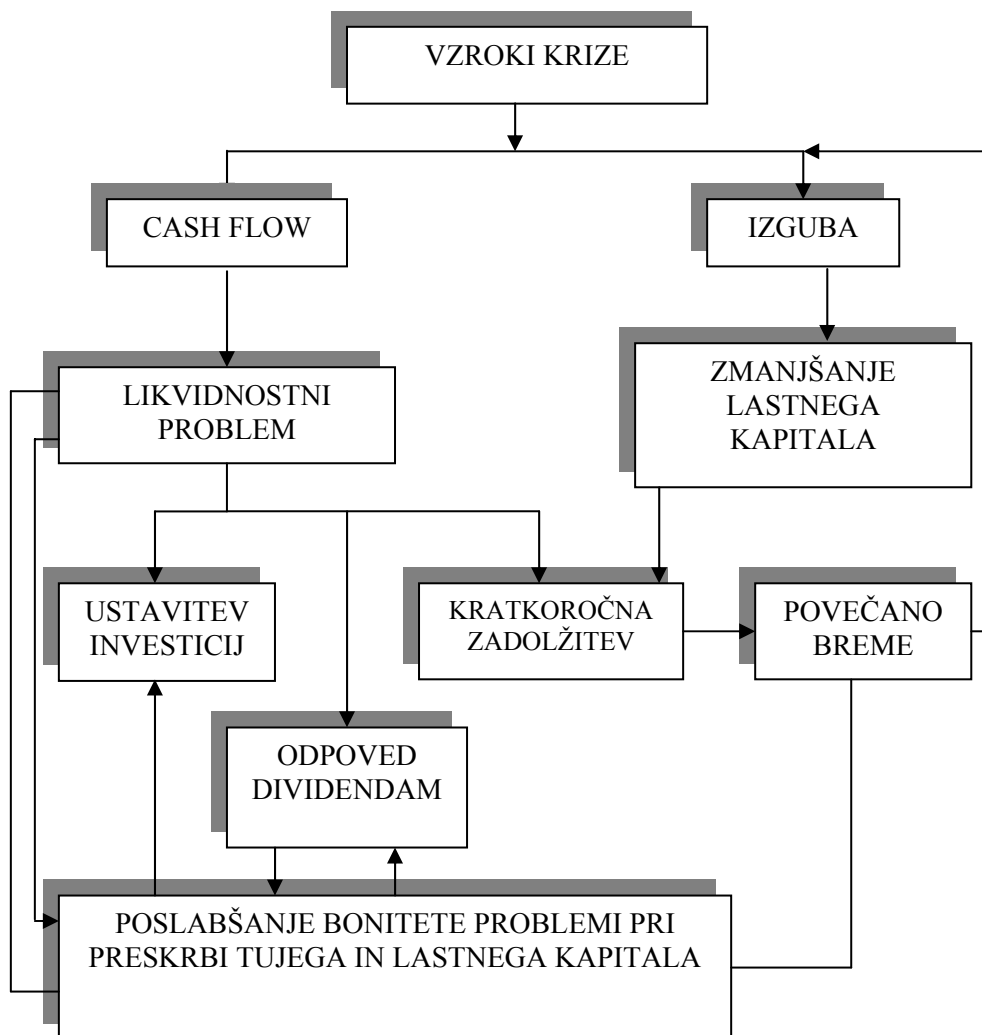
- Zunanji vzroki, ti nastanejo v okolju organizacije in ta nanje nima pomembnejšega vpliva. Mednje sodijo:
 - spremembe na trgu,
 - spremembe v panogi,
 - splošne gospodarske krize,
 - politične spremembe,
 - sprememba zakonodaje,
 - naravne nesreče ...

Velikokrat se vzroki za nastalo krizno situacijo v podjetju »skrivajo« v organizaciji sami, takrat govorimo o notranjih vzrokih.

- Notranji vzroki:
 - neustrezna usposobljenost vodstva,
 - nestrokovnost vodstva,
 - nemoralnost vodstva,
 - podcenjevanje mnenja javnosti,
 - neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij,
 - nerealni cilji sindikatov v podjetjih,
 - neučinkovit komunikacijski sistem,
 - slaba organizacijska kultura,
 - nezadovoljstvo zaposlenih,
 - nemotiviranost zaposlenih,
 - slaba organiziranost dela,
 - oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin,
 - neurejene razmere na delovnem mestu.

Dolgoročno neupoštevanje načel in pravil financiranja v podjetju vodi praviloma v krizno financiranje podjetja. Neuresničevanje doseganja potrebnih prihodkov za kritje odhodkov in s tem poslovanje z izgubo dodatno povečuje krizo v financiranju podjetja ter zahteva posebno krizno vodenje financiranja. S tako predstavljenimi globalnimi vzroki nastajanja krize v financiranju podjetja lahko opredelimo posledice, ki se v podjetju kažejo kot likvidnostni problem in/ali problemi zmanjšanja lastnega trajnega kapitala. Likvidnostni problemi nastajajo zaradi nezadostnega (čistega) denarnega toka iz notranjega in zunanjega financiranja podjetja. Med vzroki premajhnega notranjega financiranja so nedvomno premajhen dobiček (ali celo izguba), obračunana, vendar v celoti že angažirana amortizacija, neustrezno odpisovanje drobnega inventarja, neobračunane rezervacije in prepočasno preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarna sredstva. Med zunanjimi vzroki premajhnega financiranja pa so poleg bolj ali manj razvitega finančnega okolja podjetja (trg kapitala in denarja) predvsem možnosti podjetja za preskrbo tujega kapitala. S tem mislimo na vlaganje v podjetje kot trajni (lastni, tvegani) kapital (kot ustanoviteljski delež, delnice) in kot vračljivi (netvegani) kapital (razni bančni in drugi krediti, obveznice pa tudi kreditni substituti).

Slika 2.1 Finančne posledice krize podjetja



Vir: Repovž 1992, 102

Poslovanje z izgubo na daljši rok pomeni ob zmanjšanih prilivih glede na s poslovanjem vezane odlive prav tako povečanje likvidnostnih problemov in dodatno s poračunavanjem izgube (od odsotnosti rezervnih skladov ali drugih virov) tudi zmanjšanje lastnega kapitala, ker poslabšuje boniteto podjetja in zmanjšuje možnosti za preskrbo kapitala za povečanje nevračljivih in vračljivih virov financiranja (kapitala).

V ugotavljanju vzrokov in posledic v financiranju podjetja moramo ločiti probleme kratkega in dolgega roka, pri čemer je temeljni cilj dolgega roka potrebna rentabilnost in dolgoročna plačilna sposobnost, temeljni cilj kratkega roka pa predvsem potrebna likvidnost in na tej podlagi potrebna plačilna sposobnost.

Zato bo finančno krizno vodenje usmerjeno v reševanje nastale finančne situacije posebej na kratki in dolgi rok ter v temu primerne ukrepe v financiranju in vodenju financ podjetja (Repovž 1992, 101–102).

2.3 Reševanje podjetja iz nastale krizne situacije

Reševanje podjetja iz finančne krize je proces, ki je v vsakem podjetju nekoliko drugačen. Nekateri se teoretično in praktično ukvarjajo s tem procesom in ugotavljajo

skupne značilnosti vsakega izmed njih. V osnovi pomeni vsako reševanje iz krize premagovanje tako notranjih kot zunanjih ovir. Pri tem gre za premagovanje likvidnostnih težav, spoznavanje in odpravljanje vzrokov za krizo v podjetju, usklajevanje interesov posameznih skupin, povezanih s podjetjem v finančni krizi, odpravljanje ovir, ki so nastale s preteklimi strategijami podjetja, in podobno.

Ljudem ni všeč vsaka organizacija in ni jim mar, kaj sploh je, temveč jim veliko več pomeni pošten odnos do njih (Gottschalk 2002, 7).

Uspešna strategija reševanja podjetja iz krize je sestavljena iz nekaj več elementov, ki sem jih opredelila v naslednjem podpoglavju. Vrstni red podajanja elementov strategije reševanja podjetja iz krize se okvirno sklada s časovnim zaporedjem, v katerem so ti elementi pri reševanju podjetja iz krize bolj izpostavljeni. Podjetja, ki se rešujejo iz krize, prehajajo skozi številne faze, v katerih se izpostavljajo različni elementi izhoda iz krize. Te faze izhoda iz krize so analizirane v drugem podpoglavju tega poglavja.

2.3.1 Elementi strategije reševanja podjetja iz krize

Slatter (1984, 78–101) navaja nekaj najpomembnejših elementov strategije reševanja podjetja iz krize. Ti elementi strategije so:

- zamenjava managementa,
- močan centralni finančni nadzor,
- organizacijske spremembe in decentralizacija,
- tržna strategija
- boljše trženje,
- investiranje in rast z nakupi podjetij,
- odprodaja sredstev – dezinvestiranje,
- strategija zmanjševanja stroškov,
- finančno prestrukturiranje virov sredstev.

Zamenjava managementa

Glede na to, da je neprimerno in slabo vodenje organizacije najpogosteje med vzroki za slabo poslovanje podjetij, je zamenjava generalnega direktorja nujna v večini kriznih okoliščin; celo takrat, ko so krizo povzročili dejavniki, na katere vodstvo ni moglo vplivati. Eni menijo, da potrebuje vsako podjetje na vrhu človeka, ki bo dobro obvladoval večino vodenja in upravljanja na splošno, ne da bi bil strokovnjak za specifično industrijsko dejavnost, s katero se podjetje ukvarja; drugi so prepričani, da mora človek na vrhu imeti izkušnje na področju vodenja v isti ali podobni industrijski veji. Pravi odgovor je potreba iskati med obema skrajnostma in bo odvisen od tega, ali je podjetje, ki se je znašlo v krizi, enovito podjetje z enim samim generalnim direktorjem ali pa gre za diverzificirano podjetje, v katerem so generalni direktorji potrebni na ravni celega podjetja in na ravni divizij (Slatter 1990, 36–37).

Manager pri sprejemanju številnih odločitev reševanja podjetja iz krize ne naleti na ugoden odziv pri zaposlenih, saj ponavadi to predstavlja zmanjševanje pridobljenih pravic in ugodnosti zaposlenim.

Prašnikar (1992, 67–68) razlaga, da je za novega direktorja podjetja v krizi bolj kot obvladovanje posebnih znanj o podjetju potrebno, da ima vodstvene sposobnosti in zna motivirati zaposlene s svojim osebnim zgledom, je fleksibilen, sprejema hitre in logične

odločitve z uporabo običajnih podatkov, zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev, je sposoben uveljaviti strategijo preobrata v čim krajšem času in ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostavljati. Poudariti je tudi treba, da številni posamezniki niso primerni za glavnega direktorja v vseh fazah preobrata.

Močan centralni nadzor finančnega poslovanja

Ne smemo izpustiti za nekatere povsem nepotrebne finančne planiranja, predvsem zaradi nadaljnjega nepravilnega razporejanja finančnih sredstev v podjetju. Eden od razlogov za nastanek finančne krize v podjetju namreč izhaja iz slabega nadzora finančnega poslovanja. Management podjetja v bistvu sploh nima pregleda nad tem, katere poslovne enote, oddelki ali proizvodi ustvarjajo pozitiven denarni tok v podjetju in katere izmed njih ta denarna sredstva porabljajo.

Izvajanje finančnega plana je treba vseskozi nadzorovati. Le tako lahko pravočasno odkrijemo neskladja med planiranim in dejanskim finančnim stanjem. Tako se npr. lahko zgodi, da poslovni sistem potrebuje več finančnih sredstev, kot je bilo planirano. Obenem pa so lahko tudi možnosti njihove preskrbe ali plasmaja drugačne od planiranih. V teh in podobnih primerih je treba finančni plan prilagoditi dejanskemu stanju (Milost 1999, 248).

Uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja na samem začetku sanacije podjetja je tako rekoč zakon pri vseh kriznih okoliščinah, saj pomeni nadzor finančnega poslovanja, napovedi finančnih tokov, pripravo finančnih načrtov, poznavanje proizvodnih in režijskih stroškov in nadzor nad kapitalnimi naložbami (Slatter 1990, 36–37).

Organizacijske spremembe in decentralizacija

Organizacijske spremembe ne smejo biti le del kratkoročne sanacijske strategije, razen v izjemnih primerih. Zlasti v kriznih okoliščinah velja, da so organizacijske spremembe nevarnejše od strateških, ker lahko odvrnejo pozornosti od ekonomskih problemov, s katerimi se spopada podjetje (Slatter 1990, 36–37).

V primerih, ko v podjetje pride nov vodja, ki ne pozna dobro dejanske neformalne organizacijske strukture zaposlenih, je prav gotovo bolje, da se ne loti morebitnega preoblikovanja organizacijske strukture.

Primeri, pri katerih je spremembo organizacijske strukture smiselno uvesti, so (Slatter 1984, 86):

- kadar se podjetje odloči za prodajo posamezne poslovne enote oziroma dela podjetja,
- kadar je potrebna za to, da novi manager sploh dejansko prevzame nadzor nad podjetjem,
- pri velikih podjetjih, kjer je vloga najvišjega managerja pri dejanskem uvajanju novih elementov strategij zelo majhna, saj oblikuje le elemente strategije, za njihovo uvajanje pa potrebuje sposoben srednji in nižji management,
- kadar je treba vpeljati decentralizacijo odločanja, pri tem pa zadržati strogo finančno kontrolo.

Tržna strategija

Eden izmed vzrokov za nastalo krizo v podjetjih je prav gotovo pomanjkanje strateškega razmišljanja, predvsem določanja poti, po kateri bomo proizvod dali na trg. Dobro moramo pretehtati trenutno proizvodno-tržno strategijo podjetja, podrobno pregledati strategije proizvodov, ki jih uporabljamo, in se nato odločiti, ali bomo morebiti zmanjšali posamezno proizvodno linijo, preoblikovali trženjski splet proizvodov, prodrli na nove trge ali le ohranili trenutno tržišče. Skratka, za ustrezno opredelitev strateških ciljev in strategij podjetja je treba v podjetju uveljaviti strateško planiranje.

Slatter (1990, 43) navaja, da je nova proizvodno-tržna usmerjenost včasih potrebna tudi tam, kjer so težave nastale zaradi prehitrega širjenja podjetja. Če prodaja raste, obenem pa dobiček nezadržno pada, pomeni, da precejšen del novih dejavnosti podjetja ne prinaša dobička.

V praksi se pojavljata dva tipa proizvodno-tržnih strategij:

- strategije, namenjene zagotavljanju kratkoročnega dobička, so primerne tedaj, ko je najpomembnejše preživetje podjetja; problem nastane, če osrednja dejavnost podjetja ni donosna ali če je prešibka;
- strategije za dolgoročno sanacijo podjetja, je mogoče začeti uveljavljati šele takrat, ko je bilo narejeno vse, da podjetje preživi in ko se je izvleklo iz finančne krize; tu gre za strategije razvoja novih izdelkov (uvajanje novih izdelkov za stare kupce), strategije razvoja trga (pridobivanje novih kupcev za obstoječe izdelke) in za diverzifikacijo (prodor na povsem nova področja poslovanja). Vse to zahteva več časa in dokaj urejen položaj v podjetju samem.

Boljše trženje

Za številna podjetja, ki so se znašla v krizi, je ponavadi značilno, da nimajo dobro izdelanega trženjskega načrta oz. ga praktično sploh ne utegnejo izdelati. Tako kot je potreben v vsakem podjetju dober finančni manager, je takoj za njim pomemben tudi prodajni manager. Njegova naloga je, da zadovolji in ohrani obstoječe kupce, najde nove kupce in teži k temu, da sledi novim trendom in upošteva novosti na trgu.

Devetak (1999, 2–6) navaja, da s pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja lahko ustrezno oblikujemo trženjske aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. V sklopu trženjskih aktivnosti moramo pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet (izdelek ali storitev, ceno, razpečavo, promocijo, ljudi – psihologija, procesiranje in fizične dokaze).

Od elementov trženjskega spleta sta v kriznih okoliščinah najpomembnejša elementa oblikovanje cene in razpečava (distribucija)². V podjetjih v krizi skoraj vedno opazimo pojav, da prav slaba organiziranost oblikovanja cen in razpečava izvira s področja prodaje; vodstvo prodaje ne uporablja pravih prodajnih poti, referenti prodaje

² Distribucija opredeljuje organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev. Razpečava je lahko neposredna, to je od proizvajalca do potrošnika, lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja.

so premalo motivirani in delo ni razgibano, kot bi bilo to mogoče na tem področju; nekateri ne znajo ohraniti obstoječih strank (mogoče je le ena reklamacija z nepravim načinom obrazložitve za njen nastanek razlog za izgubljenost za podjetje zelo pomembno stranko) in imajo težave pri iskanju novih morebiti potencialnih strank. Skratka, zamenjava managementa prodaje je v takšnih primerih nujna poteza v takšni krizni situaciji.

Prašnikar (1992, 71) pravi, da je oblikovanje cen v podjetjih v krizi običajno kritično. Dobiček podjetja je namreč v veliki meri odvisen od cen, ki jih podjetje dosega. Toda vsa podjetja v kriznem položaju ne morejo povečati cen svojih produktov. Prav tako je povečanje cen produktov zelo kratkoročna strategija, ki se izplača le, če omogoči podjetju zajeti sapo. Vsekakor pa mora podjetje poskušati povečati cene produktov, če ne pokriva vsaj variabilnih stroškov.

Politika vodenja nižjih cen je za podjetje v krizi zelo nevarna. Če so povprečni variabilni stroški podjetja visoki, izgube zaradi nižjih cen ne more nadoknaditi.

Samo politiko prodajnih cen običajno delimo na cenovno politiko in politiko prodajnih pogojev. Pri oblikovanju cenovne politike moramo upoštevati stroške, tržne okoliščine (struktura in razvoj povpraševanja in konkurence) ter zakonske in pogodbene pogoje (državni vplivi, paritetna komisija, priporočila glede cen). Pri reševanju podjetja iz krize ima mogoče malo večji pomen glede na trenutno stanje organizacije politika prodajnih pogojev, ki zajema (Devetak 1999, 96–97):

- rabatno politiko (proizvajalec odobri trgovskim posrednikom določene popuste; zanimiv je tudi količinski popust, časovni za določeno časovno obdobje ponavadi pri uvajanju novega izdelka na trg, popust za zvestobo za dolgoročne stranke);
- politiko plačilnih in dobavnih pogojev (rok plačila je lahko vnaprej določen, je takojšnji, obročni, poznejši; dobavni pogoji zajemajo čas izpolnitve dobave, kraj, stroške povezane z zavarovanjem, pakiranjem ...);
- kreditno politiko (politika financiranja prodaje).

Pri odločitvah o spremembah cen si mora management podjetja poiskati odgovore na vprašanja, katerim proizvodom naj spremeni cene, za koliko naj spremeni cene in kaj naj stori z že sklenjenimi posli.

Investiranje in rast z nakupi podjetij

Za investiranje kot element strategije izhoda iz krize se ponavadi odločajo podjetja, ki imajo kratkoročno preživetje zagotovljeno ali pa le zastajajo pri poslovanju ter imajo možnost pridobiti dovolj finančnih sredstev. Ponavadi pride do novih vlaganj v podjetje v krizi, kadar ga neko drugo podjetje kupi zaradi presežka finančnih sredstev.

Slatter (1984, 99) ugotavlja, da so investicije v podjetje v večini primerov namenjene znižanju stroškov (predvsem z investicijami v modernizacijo proizvodnje) ali pa rasti podjetja. Podlaga za strategijo investicij podjetje sprejme že z odločitvami, ki jih je sprejelo v okviru elementov strategije izhoda iz krize, kot so nova proizvodno-tržna strategija, znižanje stroškov in boljše trženje.

V kolikor podjetje v krizi z možnostjo pridobitve finančnih sredstev kupi neko slabo stoječe podjetje, ki je že tako ali drugače zadolženo, obstaja verjetnost, da zaide v še večje težave. Podjetje v krizi ponavadi nima dovolj razpoložljivih finančnih sredstev za navadno poslovanje. Z nakupom drugega podjetja ni rešilo nastale situacije, pač pa jo je

bistveno poslabšalo. Investiranje ali rast z nakupi podjetij je le redko pravilna rešitev za podjetja v krizi, večinoma pa take odločitve prinesejo negativen rezultat, ki vodi v propad podjetja.

Odprodaja sredstev – dezinvestiranje

Dezinvestiranje je ponavadi sestavni del proizvodno-tržne strategije, pri podjetjih v finančni krizi pa je tudi učinkovita strategija zmanjševanja sredstev. V zelo hudi finančni krizi so prejemki, ki jih podjetje ustvari z odprodajo sredstev, mogoče edina možnost kratkoročnega preživetja.

Slatter (1990, 44–45) trdi, da v podjetjih, ki niso diverzificirala svojih dejavnosti, lahko to storijo z zmanjšanjem obratnih sredstev in z razprodajo osnovnih sredstev, v diverzificiranih podjetjih pa je mogoče prodati eno ali več podružnic. Če se vodstvo odloči, da bo zmanjšalo obratna sredstva, mora od dolžnikov čim prej izterjati sredstva, ki mu jih dolgujejo, in zmanjšati zaloge. Z upniki se je le redko mogoče dogovoriti za odlog plačila, pri zmanjševanju osnovnih sredstev pa gre za prodajo posameznih obratov in opreme ter nepremičnin.

Vodstvo podjetja ob dezinvestiranju pri poslovnih partnerjih ne sme vzbujati vtisa, da namerava likvidirati celotno podjetje, saj bi izgubilo zaupanje, kar bi povzročilo podjetju le dodatno škodo (Caplan 1992, 112).

Torej je izvedba dezinvestiranja zelo zapleten proces, omejen s številnimi ovirami in vedno ne zagotavlja finančnega uspeha.

Strategija zmanjševanja stroškov

Slatter (1984, 190) ugotavlja, da zniževanje stroškov vedno posledično pomeni tudi spremembo v ustaljenem načinu delovanja v podjetju oziroma v organizacijski strukturi ter organizacijski kulturi podjetja. Ostri ukrepi za zniževanje stroškov lahko pomenijo stres med zaposlenimi v podjetju, ki se izraža v bistveno nižji motivaciji zaposlenih, pretrganju komunikacije med delavci in managementom ter podobno.

Slatter (1984, 168) stroške zniževanja deli na:

- zniževanje stroškov dela,³
- zniževanje stroškov materiala in stroškov storitev (povečanje pozornosti na stroške zalog, manjša poraba materialov in uporaba novih materialov in podobno),
- zniževanje različnih posrednih stroškov (posredni proizvodjalni stroški, stroški marketinga in distribucije, stroški raziskav in razvoja in podobno).

Znižanje stroškov je pri številnih podjetjih zelo pomemben element strategije izhoda iz finančne krize. Finančni rezultati so vidni šele v daljšem obdobju, so pa zato toliko bolj zadovoljivi.

³ Pri zniževanju stroškov dela je mišljeno zmanjšanje števila zaposlenih na različne načine (prekinitev novega zaposlovanja, prostovoljne upokojitve in odpovedi, prepoved ali neplačevanje nadurnega dela; začasno skrajšanje delovnega časa, znižanje plač, prerazporejanje zaposlenih v druga podjetja in podobno; zmanjšanje števila zaposlenih z odpuščanjem).

Finančno prestrukturiranje virov sredstev

Finančno prestrukturiranje virov sredstev je nujen element strategije reševanja iz krize večine prezadolženih podjetij. Podjetja bodisi odložijo poravnavo dolga ali pridobijo finančna sredstva s povečanjem osnovnega kapitala na podlagi finančnih vložkov.

Prašnikar (1992, 72–73) opredeljuje finančno sanacijo kot:

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

Prvi problem vsebuje urejanje razmerja podjetja z njegovimi upniki. Odložitev plačila dolgov, pretvorba plačila obresti in glavnice v kredit ali trajni kapital, konverzija kratkoročnih kreditov v dolgoročne kredite, pretvorba kreditov v preferenčne delnice oziroma v trajni kapital podjetja, konverzija neplačanih obresti v kredit, odpis obresti so najpogostejši ukrepi na tem področju. Pri tem igrajo pomembno vlogo finančne ustanove – banke.

Pridobiti finančna sredstva v krizni situaciji je zelo težko in redko se zgodi, da kdo do njih lahko pride na povsem enostaven način. Zato pa se v podjetjih, ki imajo blokirane transakcijske račune, za prestrukturiranje virov sredstev v okviru sodnega postopka prisilne poravnave odločajo, ker se jim v tem primeru transakcijski račun sprostí in lahko podjetje v času odplačevanja dolgov upnikom povsem normalno posluje.

2.3.2 Faze reševanja podjetja iz krize

Potek reševanja podjetja v krizi vključuje številne faze reševanja. Začetne faze imajo izreden pomen za obstoj podjetja, ob finančni krizi morajo zagotoviti kratkoročno preživetje organizacije. Šele vsaka nadaljnja faza reševanja podjetja pripomore k razvijanju strategij dolgoročnega preživetja organizacije.

Slatter (1984, 122–123) ugotavlja, da se v mnogih podjetjih prizadevanje za izhod iz krize začne s prihodom novega generalnega direktorja, sam proces pa se razdeli na analitsko fazo, fazo izrednega stanja, fazo strateških sprememb ter fazo rasti.

Analitska faza

Analitska faza traja od nekaj dni za malo podjetje do več mesecev za veliko podjetje. Čas, ki ga ima management podjetja na voljo za izvajanje aktivnosti te faze, je odvisen predvsem od situacije finančne krize, v kateri se podjetje nahaja. Management podjetja v okviru analitske faze analizira trenutno stanje in identificira glavne probleme v podjetju. V tej fazi mora novi management podjetja oceniti, ali ima podjetje sploh možnosti rešitve iz krize oziroma ali je bolj smiselno nad podjetjem začeti stečajni postopek in prodati njegovo premoženje.

Faza izrednega stanja

Faza izrednega stanja je ključnega pomena za zagotovitev kratkoročnega preživetja podjetja in se v podjetjih v finančni krizi začne delno izvajati s prvim dnem prizadevanja za izhod iz krize. Sestavljena je predvsem iz tistih elementov strategije izhoda iz krize, ki v podjetju v zelo kratkem roku pomenijo pritok novih finančnih sredstev oziroma znižanje ali odložitev finančnih obveznosti podjetja. Sem vključujemo

predvsem dosleden centralen finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev in dezinvestiranje, v nekoliko daljšem časovnem obdobju pa tudi znižanje stroškov in povečanje prihodkov.

Faza strateških sprememb

Ko je kratkoročno preživetje podjetja zagotovljeno, sledi faza strateških sprememb, ko začne management podjetja več časa posvečati proizvodno-tržnim strategijam. Seveda management podjetja o teh strategijah razmišlja tudi že v predhodnih fazah, saj je od dolgoročnih možnosti preživetja podjetja odvisno, ali se ga sploh splača reševati.

Faza rasti

Položaj se je dovolj izboljšal, da lahko podjetje računa na novo rast. Gre ali za razvoj novih produktov in novih trgov ali pa podjetje raste z nakupi novih podjetij oziroma poslovnih enot (Prašnikar 1992, 79).

2.3.3 Možnost in smiselnost reševanja podjetja iz krize

Dobro moramo pretehtati nastalo krizno situacijo v podjetju, ker vsakega podjetja v krizi ni vedno mogoče rešiti. Upoštevati moramo vse možne dejavnike, ki so vplivali in so še vedno prisotni pri poslovanju podjetja, ter se nato odločiti, ali bomo rešili podjetje, prodali premoženje podjetja ali bo podjetje prešlo v stečajni postopek.

Brigham in Gapenski (1996, 907) kot osnovno ekonomsko vodilo za odločitev med stečajem in reševanjem podjetja iz krize definirata, da se je za stečaj in s tem zaključek poslovanja podjetja smiselno odločiti takrat, kadar je podjetje, če preneha s poslovanjem, vredno več kot če nadaljuje s poslovanjem, ali pa takrat, kadar je verjetnost, da je možno podjetje rešiti iz finančne krize tako majhna, da za upnike pomeni veliko tveganje, da bodo še več izgubili, če bo podjetje nadaljevalo s poslovanjem.

Tabela 2.1 Dejavniki, s pomočjo katerih je mogoče opredeliti stanje krize v podjetjih glede na to, ali je reševanje krize posameznega podjetja smiselno ali ne

Podjetja ni mogoče rešiti iz krize		Podjetje je mogoče rešiti iz krize	
Brez vsakih tudi kratkoročnih možnosti	Kratkoročno preživijo, nato propadejo	Dolgoročno golo preživetje	Popolna rešitev iz krize
Veliko vzrokov za krizo		Le nekaj vzrokov za krizo	
Huda finančna kriza		Finančna kriza v podjetju je relativno blaga	
Zainteresirane skupine niso sprejele načrta reševanja podjetja iz krize		Zainteresirane skupine so sprejele načrt reševanja podjetja iz krize	
Dosedanje razvojne strategije predstavljajo močne omejitve		Dosedanje razvojne strategije ne predstavljajo močnih omejitev	
Značilnosti panoge podjetja so neugodne za preobrat		Značilnosti panoge podjetja so ugodne za preobrat	
Podjetje ima neugodno razmerje med ceno in stroški proizvodov		Podjetje ima relativno ugodno razmerje med ceno in stroški proizvodov	

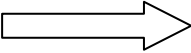
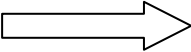
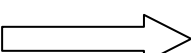
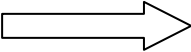
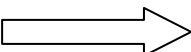
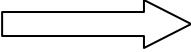
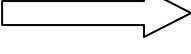
Vir: Slatter 1984, 116

2.3.4 Dejavniki, ki opredeljujejo izbiro strategije za ozdravitev podjetja

V kolikor se podjetje v krizi odloči, da se bo rešilo iz krizne situacije, mora uveljaviti primerne elemente strategije reševanja podjetja iz krize. Prašnikar (1992, 73–74) navaja dejavnike, ki opredeljujejo izbiro strategije za ozdravitev podjetja:

- Vzroki za nastanek krize
Pri opredelitvi elementov strategije je spoznavanje vzrokov za nastanek krize ključnega pomena. V tabeli 2.2 so vidne povezave med vzroki za nastanek krize in elementi strategije, ki se ob takem vzroku v podjetju v finančni krizi največkrat uveljavijo. Pri tem je treba opozoriti na dejstvo, da je praviloma število strategij, ki jih uporabimo za ozdravitev podjetja, večje od števila vzrokov, ki so pripeljali podjetje v krizni položaj.

Tabela 2.2 Vzroki za nastanek krize kot eden izmed dejavnikov, ki opredeljujejo izbiro strategije za ozdravitev podjetja

Vzroki za nastanek krize		Uporabljene strategije
Slab management		Zamenjava managementa Organizacijske spremembe in decentralizacija
Neustrezen finančni nadzor		Zamenjava managementa Izboljšanje fin. nadzora Decentralizacija
Previsoki stroški		Zmanjšanje stroškov Produkt – trg
Slabo trženje		Izboljšanje trženja Produkt – trg
Konkurenčne slabosti		Zmanjšanje stroškov Izboljšanje trženja Zmanjšanje stalnih sredstev Rast z nakupi
Veliki projekti		Zmanjšanje stalnih sredstev
Finančna politika		Zmanjšanje stalnih sredstev Nove finančne strategije

Vir: Prašnikar 1992, 73–74

- Globina krize
Globina krize je odvisna od vzrokov, ki so pripeljali podjetje v krizo, ter od faze krize, v kateri se podjetje nahaja. Čim bolj globoka je kriza, tem bolj neprijetni so ukrepi, ki jih mora podjetje sprejeti za njeno odpravo. Če je podjetje že v globoki krizi, je treba takoj pristopiti k finančni sanaciji podjetja.

- Stališča zainteresiranih partnerjev
Partnerji, ki imajo interes sodelovati s podjetjem, igrajo pomembno vlogo v procesu ozdravljanja podjetja. Pogosto lahko pristanejo na uveljavljanje neke strategije, lahko vzpodbudijo njeno uveljavljanje ali pa jo lahko preprečijo.⁴
- Uporaba strategij podjetja v svojem dosedanjem razvoju
Če je podjetje že doslej morebiti uporabljalo posebno strategijo, je to treba upoštevati v izdelavi strategij za njegovo ozdravljanje. Če gre na primer, za diverzificirano podjetje in je bila diverzifikacija podjetja pomembna strategija v dosedanjem razvoju podjetja, je pri izdelavi nove strategije podjetja bistvenega pomena.
- Značilnosti dejavnosti oz. značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje
Značilnosti dejavnosti oz. panoge, v kateri podjetje deluje, vplivajo na določitev strategij bodisi v podjetju v krizi bodisi v podjetju s povsem normalnim delovanjem.

⁴ Partnerje z interesom za sodelovanje s podjetjem v krizi predstavljajo zaposleni, management, lastniki, upniki, potrošniki, sindikati, država, dobavitelji.

3 PRESTRUKTURIRANJE

Temeljni problem, s katerim se srečuje današnja praksa ob znakih krize, je povezan z začetkom postopka prisilne poravnave ali stečaja. Znaki gospodarske krize še ne pomenijo, da je treba vedno začeti reševanje gospodarskih težav s prisilno poravnavo ali s stečajem. V vsakem primeru pa določeni znaki krize narekujejo ukrepanje uprave. Pri tem se zastavljajo številna vprašanja, na katera ni mogoče veljavno odgovoriti za vse primere. Nesporno je, da je ob prvih znakih krize dolžnost uprave ukrepati na različnih področjih. Uprava bo v okviru svojih pristojnosti poskušala odpraviti vzroke krize na področju organizacije, financiranja, kadrovske razporeditve, zmanjševanja stroškov in podobno. Gre za vrsto organizacijskih in ekonomskih ukrepov, ki jih poznata ekonomska in pravna stroka. Kako obsežni bodo omenjeni ukrepi izvajanja pri konkretnem gospodarskem subjektu, je odvisno od vrste okoliščin, zlasti pa od normativnih rešitev, če so predpisane (Ivanjko 1997, 972).

Podjetje se ponavadi odloči za finančno prestrukturiranje dolžniških virov sredstev, ko je že močno zadolženo. Govorimo o prezadolženosti.

Prezadolženost je vsebinsko obravnavano stanje, ko premoženje podjetja ne zadošča za poplačilo obveznosti. Če tako podjetje preneha poslovati, upniki ne dobijo v celoti plačanih svojih obveznosti (slika stečaja). To je zelo resno stanje, zato je normalno, da so predvideni ukrepi zelo resni. Če zaradi finančnega stanja premoženje podjetja ne zadošča več za poplačilo vseh obveznosti podjetja, mora uprava takoj, najpozneje pa v dveh mesecih, predlagati začetek stečajnega postopka oziroma postopka prisilne poravnave (Mayr 2000, 39–40).

Prestrukturiranje dolžniških virov sredstev sprva izgleda kot oškodovanje upnikov, čeprav pa ni vedno tako. Upniki podjetja v krizi so ponavadi že tako ali tako finančno oškodovani, saj v primeru stečajnega postopka podjetja svojih terjatev ne dobijo poplačanih v celoti. Če se podjetje s pomočjo prestrukturiranja dolžniških virov (npr. postopka prisilne poravnave) reši iz krizne situacije, so upniki v boljšem položaju, saj je poplačilo terjatev ponavadi višje, kot bi bilo pri stečajnem postopku. V večini primerov upniki pri postopku prisilne poravnave ohranijo poslovnega partnerja (ki je bil v postopku prisilne poravnave) v primerjavi s stečajnim postopkom pri dolžniku, ki ga izgubijo.

4 PRISILNA PORAVNAVA

Postopek prisilne poravnave je zakonsko urejen v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. Osnovni namen prisilne poravnave je odprava insolventnosti oziroma prezadolženosti podjetja, ki pomenita ekonomski stanji, zaradi katerih se nad podjetjem lahko začne stečajni postopek.

Plavšakova (1997, 160) navaja, da je zaradi jasnosti treba terminološko razmejiti naslednje pojme:

- postopek prisilne poravnave – označuje poseben tip postopka,
- načrt finančne reorganizacije – označuje celoto finančno-ekonomskih metod, ki jih ima dolžnik namen opraviti, da bi bili odpravljeni vzroki njegovega neugodnega ekonomskega stanja,
- prisilna poravnava – pojem je ožji od pojma finančne reorganizacije, glede na to, da označuje le tisti del finančne reorganizacije, ki ima za dolžnika in upnike neposreden pravno obvezujoč učinek: rezultati se kažejo v zmanjšanju in (ali) odložitvi obveznosti v razmerju do upnika.

Plavšakova (1997, 31) omenja, da s sklenjeno in potrjeno prisilno poravnavo dolžnik doseže, da se njegovi dolgovi (terjatve upnikov do dolžnika) zmanjšajo in/ali odložijo v skladu s pogoji prisilne poravnave. Ni pa seveda nujno (in praviloma tudi ne bo), da bo zmanjšanje in/ali odložitev obveznosti dolžnika nasproti upnikom edina finančno-poslovna metoda, ki je potrebna za sanacijo insolventnosti. Dalj časa trajajoča nesposobnost plačevanja zapadle obveznosti je namreč posledica pomanjkanja likvidnih (praviloma denarnih ali drugih unovčljivih) sredstev. Vzroki za pomanjkanje likvidnih sredstev so lahko zelo različni. Šele z odpravo teh vzrokov bo dosežen končni cilj – sanacija dolžnika.

4.1 Organi v postopku prisilne poravnave

Organi v postopku prisilne poravnave:

Poravnalni senat

Postopek prisilne poravnave vodi senat treh sodnikov, od katerih je eden predsednik senata. V tistih primerih, ko obseg dolžnikovega premoženja ne presega milijon tolarjev, je vodenje postopka prisilne poravnave zaupano sodniku posamezniku. Vloga sodišča je v postopku prisilne poravnave nekoliko manj poudarjena kot v stečajnem postopku. Tako se sodišče po uradni dolžnosti ukvarja le s procesnimi predpostavkami za začetek postopka prisilne poravnave, sicer pa je procesna iniciativa v glavnem v rokah upnikov kot udeležencev, ki bodo neposredno trpeli ekonomske posledice potrjene prisilne poravnave.

Upravitelj prisilne poravnave

Upravitelj prisilne poravnave je fakultativni organ, ki ga lahko določi senat (ni pa nujno). V primeru, da upravitelja prisilne poravnave poravnalni senat ne določi, opravlja njegove funkcije predsednik senata. Naloge upravitelja prisilne poravnave so zlasti naslednje: da, preizkuša stanje premoženja in poslovanja dolžnika, da preizkuša seznam upnikov in seznam dolžnikovih dolžnikov, da preizkuša verodostojnost prijavljenih terjatev, da ugotavlja zoper neutemeljeno prijavljene terjatve, če dvomi o njihovi

utemeljenosti, da prijavlja poravnalnemu senatu posamezna ravnanja dolžnika, ki so mu v postopku prisilne poravnave prepovedana, ter da opravlja druge dolžnosti, ki jih določa ZPPSL (Plavšak 1997, 161–162).

Mežnar (1999, 132) podaja, da upravitelj prisilne poravnave odgovarja vsakemu udeležencu v postopku prisilne poravnave za škodo, ki mu jo prizadene namenoma ali iz hude malomarnosti.

Upniški odbor

Upniški odbor je sestavljen iz upnikov, ki pristanejo na sodelovanje v upniškem odboru in imajo do dolžnika 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 pregledovati poslovanje in finančno stanje dolžnika, sodelovati pri oblikovanju načrta finančne reorganizacije, predlagati postavitev ali odstranitev upravitelja prisilne poravnave in dajati predloge ter opravljati druga dejanja, ki so pomembna za zaščito upnikov v postopku prisilne poravnave (Kebrič 1995, 28).

4.2 Pravne posledice uvedbe postopka prisilne poravnave

Uvedba postopka ima naslednje pravne posledice (Plavšak 1997, 167–175):

- če je vložen pred začetkom stečajnega postopka, do konca postopka prisilne poravnave zoper dolžnika ni dovoljeno začeti stečajnega postopka,
- dolžnikova poslovna sposobnost se omeji, da dolžnik v času po dnevu uvedbe prisilne poravnave in dotlej, dokler ni odločeno o začetku postopka prisilne poravnave, ne sme odtujiti in obremeniti svojega premoženja niti se vezati kot porok ali menični porok.

4.3 Pravne posledice začetka postopka prisilne poravnave

O začetku postopka prisilne poravnave odloči poravnalni senat potem, ko predsednik senata opravi formalen preizkus predloga. Upnike obvesti o začetku postopka z oklicem, ki se nabije na oglasno desko sodišča in objavi v Uradnem listu RS (Mežnar 1999, 133).

Z oklicem se poziva vse upnike, katerih terjatve so nastale do dneva oklica, naj sodišču z obrazloženo vlogo in priloženimi dokazili v roku 30 dni po objavi oklica v Uradnem listu RS prijavijo svoje terjatve in da lahko z obrazloženo pisno vlogo ugovarjajo zoper terjatve drugih upnikov v nadaljnjem 30 dnevnom roku.

Plavšak (1997, 101) ločuje dvojen namen pravnih posledic začetka postopka prisilne poravnave:

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

Denarne in nedendarne terjatve upnikov spravimo na skupni imenovalec v časovni točki začetka postopka prisilne poravnave. Nedospele denarne in nedendarne terjatve upnikov proti dolžniku se z dnem začetka postopka prisilne poravnave šteje za dospele.

Nedendarne terjatve upnikov proti dolžniku se spremenijo v denarne terjatve po cenah na dan začetka postopka prisilne poravnave. Denarne in nedendarne terjatve upnikov proti dolžniku, katerih predmet so občasne dajatve, se spremenijo v enkratne denarne terjatve. Terjatve upnikov v tuji valuti se spremenijo v terjatve v domači valuti po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan začetka postopka prisilne poravnave (Plavšak 1997, 105–106).

Poravnalni senat po predhodnem mnenju upniškega odbora na predlog dolžnika ali upnika, če glede na okoliščine meni, da je potrebno, s sklepom uredi izplačevanje z dolžnikovega bančnega računa tako, kakor to ustreza vodstvu postopka prisilne poravnave. Namen širšega pooblastila poravnalnemu senatu je zlasti olajšati položaj dolžnika in v okviru tega omogočiti dolžniku izplačilo predujma za stroške postopka in v drugih izjemnih primerih, ko mora zaradi vodenja postopka dolžnik opraviti določena izplačila z računa, ki je sicer blokiran (Plavšak 1997, 89–93).

V postopku prisilne poravnave je dolžnik dolžan upnikom na njihovo zahtevo omogočiti vpogled v celotno poslovno-finančno dokumentacijo in jim posredovati vse informacije, ki so pomembne za ugotovitev dolžnikovega ekonomsko-finančnega stanja ali oblikovanja načrta finančne reorganizacije (Plavšak 1997, 90).

4.4 Načrt finančne reorganizacije

Načrta finančne reorganizacije, s katerim se predlaga postopek prisilne poravnave in obrazloži druge metode finančne reorganizacije, dolžnik ni zavezan predložiti predlogu. Mora pa ga predložiti najkasneje v treh mesecih od dneva vložitve predloga. Namen takšne ureditve je dolžniku omogočiti, da na podlagi pogajanj z upniki pripravi takšen predlog finančne reorganizacije, ki bo sprejemljiv za ustrezno število upnikov, tako da bo prisilna poravnava lahko izglasovana (Plavšak 1997, 119–120).

Načrt finančne reorganizacije vsebuje finančno analizo poslovanja dolžnika in razvrstitev vseh upniških terjatev v razrede glede na pravni in poslovni temelj in druge znake istovrstnosti (npr. razred terjatev dobaviteljev, razred terjatev iz naslova kratkoročnih, likvidnostnih kreditov, razred terjatev delavcev za osebne dohodke nad višino izhodiščnih plač določenih s kolektivno pogodbo). Ker vsi upniki za nadaljnje poslovanje dolžnika niso enako pomembni, lahko dolžnik v načrtu finančne reorganizacije predvidi različno poplačilo za posamezne razrede upnikov. Nekaterim bo pripravljen v celoti plačati terjatve, drugim v zmanjšanem znesku, nekaterim pa s podaljšanjem roka za izplačilo (npr. banke), ali pa ponudi enake pogoje poplačila, navede pa tudi terjatve, za katere se položaj po potrditvi prisilne poravnave ne spremeni (Kebrič 1995, 42–43).

Dolžnik mora v načrtu finančne reorganizacije izkazati za verjetno, da bo izpolnil obveznosti iz predlagane prisilne poravnave, in obrazložiti dodatne metode finančne reorganizacije, ki zagotavljajo izpolnitev obveznosti iz predlagane prisilne poravnave. K načrtu mora priložiti posodobljeno (ažurirano) bilanco stanja, izkaz uspeha in finančnih tokov, overjene pri pooblaščenem revizorju, podrobno finančno projekcijo, ki vključuje gibanje finančnih tokov, stanje prihodkov in projekcijo bilance in opis proizvodov podjetja in obstoječega trga (Plavšak 1997, 120–123).

4.5 Potrditev prisilne poravnave

O predlagani prisilni poravnavi odločajo upniki na naroku za prisilno poravnavo z glasovanjem. Glasovalno pravico imajo upniki, katerih terjatve so ugotovljene, in upniki, katerih terjatve so prerekane, pa poravnalni senat spozna, da so v celoti ali deloma verjetne (Kebrič 1995, 47).

Terjatve upnikov, ki so nastale od začetka postopka prisilne poravnave, in terjatve, ki so nastale po začetku postopka prisilne poravnave, je mogoče prijaviti, če so nastale na podlagi pravnih poslov, ki so bili potrebni, da je dolžnik nadaljeval poslovanje in če so se upniki s posebno pogodbo z dolžnikom zavezali te terjatve zamenjati za delnice oziroma deleže pod pogojem, da bo prisilna poravnava potrjena (Kebrič 1995, 38).

Plavšakova (1997, 161–162) opredeljuje, kdo nima glasovalne pravice. To so:

- upniki, katerih terjatve bi se v primeru stečaja poplačale iz razdelitvene mase pred drugimi terjatvami;
- izločitveni upniki: so upniki, ki imajo terjatev, naj se izločijo stvari, ki ne pripadajo dolžniku (izločitvene pravice);
- ločitveni upniki: so upniki, ki so pridobili pravico do posebnega poplačila iz dolžnikovega premoženja (zastavno pravico, pravico poplačila, pravico retencije ali druge ločitvene pravice), razen če so to pravico pridobili z izvršbo v zadnjih dveh mesecih pred začetkom postopka prisilne poravnave.

Na naroku za prisilno poravnavo dolžnik obrazloži svoje ekonomsko-finančno stanje in načrt finančne reorganizacije, o njem podata izjavo še predsednik upniškega odbora in upravitelj prisilne poravnave, če je določen. Predsednik poravnalnega senata obvesti upnike, katere terjatve veljajo za ugotovljene ali verjetne v celoti ali deloma (Plavšak 1997, 159).

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 % vseh terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Pri glasovanju se upošteva glavna terjatev upnika z obračunanimi zamudnimi oziroma pogodbenimi obrestmi do dneva začetka postopka prisilne poravnave. Če na naroku za prisilno poravnavo ni dosežena večina, potrebna za sprejetje prisilne poravnave, poravnalni senat zavrne predlog za sklenitev prisilne poravnave in po uradni dolžnosti začne stečajni postopek. Razvrstitev terjatev v razrede in način poplačila terjatev iz posameznih razredov v načrtu finančne reorganizacije je sestavni del izreka sklepa o potrditvi prisilne poravnave (Plavšak 1997, 162–163).

Sklep se vroči dolžniku in nabije na oglasno desko sodišča, po pravnomočnosti pa v se izvlečku objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. Zoper sklep se lahko pritožijo dolžnik, upniki in drugi, ki imajo za to pravni interes (Kebrič 1995, 48).

Potrjena prisilna poravnava ima pravni učinek nasproti vsem upnikom, katerih terjatve so nastale do začetka postopka prisilne poravnave, ne glede na to, ali so:

- te terjatve prijavili v postopku prisilne poravnave;
- imeli pravico glasovati o prisilni poravnavi, če so terjatve prijavili;
- glasovali za sprejem prisilne poravnave.

Izjema od tega pravila so zgolj terjatve, ki so nastale do začetka postopka prisilne poravnave, vendar nanje niti začetek tega postopka in niti potrditev prisilne poravnave ne vplivata (Plavšak 1997, 168).

4.6 Razveljavitev potrjene prisilne poravnave

Vsak upnik, katerega terjatev je bila zmanjšana zaradi potrjene prisilne poravnave, lahko v šestih mesecih po poteku roka za izvršitev prisilne poravnave zahteva od poravnalnega senata razveljavitev potrjene prisilne poravnave, če se ugotovi, da bi dolžnik lahko poravnal terjatev upnikov v celoti in se s tem ne bi zmanjšala njegova sposobnost, da redno izpolnjuje obveznosti do upnikov.

Vsak upnik, katerega terjatev je bila zmanjšana zaradi sklenjene prisilne poravnave, lahko v dveh letih od pravnomočnosti sklepa, s katerim je bila potrjena prisilna poravnava, s tožbo zahteva, naj se prisilna poravnava razveljavi, če je bila sklenjena na goljufiv način.

Plačilo sodne takse

Tisti, v korist katerega je bila potrjena prisilna poravnava (dolžnik), plača povprečno takso – 1 % od seštevka zneskov, s katerimi je bila dosežena prisilna poravnava – tarifna številka 20/1 tč. 2 Zakona o sodnih taksah.

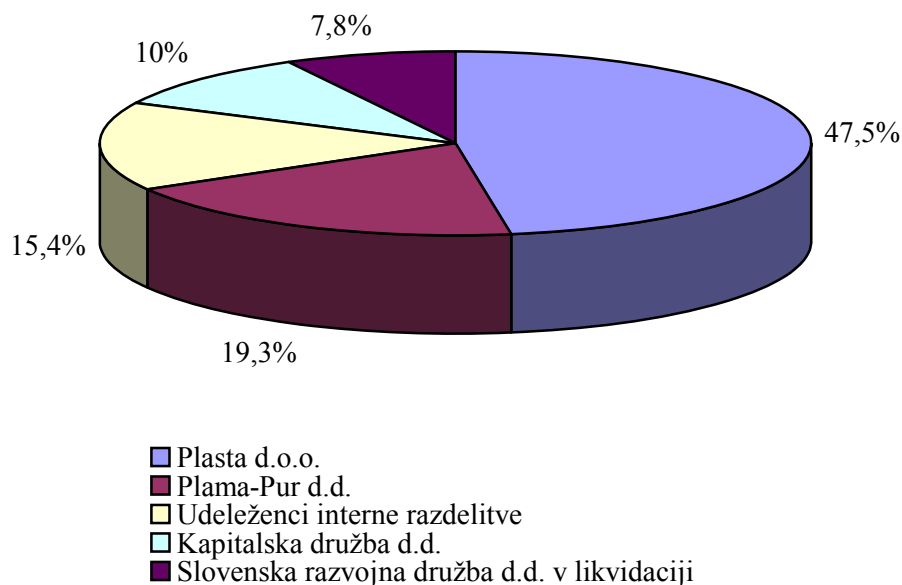
5 POMEN UČINKOVITEGA IZVAJANJA UKREPOV PO POSTOPKU PRISILNE PORAVNAVE V PODJETJU TERMOPLASTI-PLAMA, D. D.

5.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. je nastalo s spremembami v organiziranju delovne organizacije Industrija za proizvodnjo in predelavo plastičnih mas »Plama« n. sol. o. Podgrad, iz TOZD za proizvodnjo embalaže iz plastičnih mas Termoplasti, n. sol. o. Podgrad kot samostojno podjetje v družbo z omejeno odgovornostjo in kasneje v delniško družbo.

Termoplasti-Plama, d. d., Podgrad 17, 6244 Podgrad, je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Kopru na podlagi registrskega vložka 1/02242/00 in sklepa Srg 96/00717 z dne 15. oktobra 1996. Osnovni kapital podjetja znaša 252.930.000 tolarjev in je razdeljen na 25.293 delnic z nominalno vrednostjo 10.000 tolarjev na delnico. Družbo Termoplasti-Plama, d. d. vodi in zastopa g. Jože Ceglar.

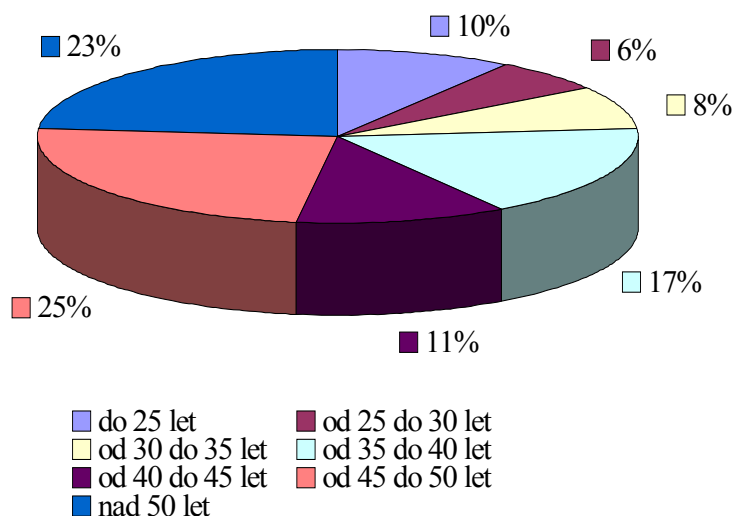
Slika 5.1 Grafična predstavitev lastniške strukture v deležih



Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2004, 5

Lastniška struktura se v prejšnjih obdobjih ni bistveno spreminjala. Največja sprememba lastniške strukture se je pojavila z nakupom Plaste, d. o. o. iz Šentruperta, 37,5 % deleža PID-a Zvon 2 in 10 % deleža odškodninskega sklada (Ljubljana). Večinski delež nosi Plasta, d. o. o., saj njen delež sedaj znaša kar 47,5 % delež družbe.

Slika 5.2 Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih ob koncu leta 2003



Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2004, 4

Pri starostni strukturi so upoštevani podatki tako o matičnem podjetju kot o hčerinskem invalidskem podjetju IP Plama-Ter, d. o. o. Na osnovi starostne strukture je vidno, da je mlajših kadrov nekoliko manj, saj podjetje trenutno ne zaposluje dodatnih delavcev.

5.2 Dejavnost družbe in proizvodni program

Osnovna dejavnost podjetja Termoplasti-Plama, d. d. je proizvodnja in prodaja polietilenske embalaže. Začetek proizvodnje polietilenske embalaže sega v leto 1958, ko je bila to prva proizvodnja tovrstne embalaže v nekdanji Jugoslaviji. V začetku so bili stroji razmeroma enostavni, z leti pa se je posodobitev strojev izboljšala in omogočena je bila kakovostnejša ter hitrejša proizvodnja.

Dejavnost družbe:

- proizvodnja embalaže iz plastičnih mas,
- proizvodnja plošč, folij, cevi in profilov iz plastičnih mas,
- proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas za gradbeništvo,
- proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas,
- posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov,
- trgovina na debelo s kemičnimi izdelki,
- trgovina na debelo z drugimi izdelki,
- druga trgovina na debelo,
- trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah,
- druga trgovina na drobno zunaj prodajaln,
- cestni tovorni promet,
- dejavnost drugih prometnih agencij,
- svetovanje o računalniških napravah,

- svetovanje in oskrba z računalniškimi programi,
- računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje,
- projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje.

Proizvodni program

Proizvodnja poteka v treh obratih:

- Ekstruzija – obrat, kjer poteka proizvodnja osnovnega polietilenskega cevastega filma;
- Tiskarna – obrat, kjer se izvaja flekso-tisk na polietilenski film;
- Varilnica – obrat za konfekcioniranje PE vrečk.

Proizvodnjo lahko po namembnosti delimo na:

- proizvodnjo industrijske embalaže, ki predstavlja razne PE folije, vreče, PE rokave za pakiranje v industriji (npr. ovijanje palet, pakiranje pijač v polnilnicah pijač, mlekarstvo ...),
- proizvodnjo reklamne embalaže, ki predstavlja razne potiskane PE vrečke različnih dimenzij in izvedb, potiskanih z logotipom podjetja naročnika oz. blagovno znamko proizvoda.

Kratek opis tehnološkega postopka

Osnovno tehnologijo izdelave polietilenskih filmov bi lahko opredelili za tujo, saj jo običajno dajejo in prilagodijo našim razmeram proizvajalci opreme in naprav.

Proizvodni postopek se prične z dobavo polietilenske surovine – granulata, ki se dobavlja v vrečah in zložene na paletah ter so v proizvodnjo dostavljene z viličarjem. Material iz vreč se vsipa v dnevne silose, iz njih pa prosto pada v ekstrudorje. Ekstrudorji so opremljeni z dozatorji, s pomočjo katerih se vmešavajo v osnovno surovino dodatki in tako pripravljeno surovino servirajo v ekstrudor. Material potuje skozi ekstrudor s pomočjo polža in gretega cilindra in se po izhodu iz glave s pomočjo napihovanja oblikuje v cev. Na koncu hladilne poti se cev med dvema valjema splošči in ta potuje skozi napravo za koronsko obdelavo in naprej preko vodilnih valjev na postajo za navijanje (navijalec), ki je lahko eno- ali dvopostajna.

Ko se folija ali cev navije na določen premer, se navitek sname z navijalca, nakar se folija ponovno navije na kartonski tulec brez ustavitve stroja – proces navijanja in odzemanja se ponavlja. Zaradi tehnoloških težav pri zagonu (določena količina materiala se ne more uporabiti, dokler se na ekstrudorju ne dosežejo zahtevani tehnološki parametri) se teži k čim manj zaustavitvam ekstrudorja. Tako ekstrudirana cev ali folija je lahko že končni proizvod ali pa gre še na tiskanje in varjenje oz. konfekcioniranje.

Postopek tiskanja je tak, da se pripravljeno rolo za tisk postavi na odvijalno postajo, nato se pripelje do tiskarskih agregatov, kjer se odtisne zeleni odtis (vsak agregat svojo barvo). Nato folija potuje skozi sušilne kanale, kjer se dokončno posuši in ponovno navije na navijalec. Tisk se izvaja na flekso tiskarskih strojih, na katerih je možno tiskati v šestih barvah. Barve so lahko nitrocelulozne ali alkoholne. Barve se redčijo z alkoholom, ki mu dodajajo dodatke za hitrejše ali počasnejše sušenje.

5.3 Panoga podjetja

Predelava plastičnih mas velja za kapitalsko manj intenzivno proizvodnjo, kar omogoča toliko večje širjenje konkurence tako na domačem kot na tujem trgu. Na slovenskem trgu se srečujeta dokaj nasičena ponudba, kar predstavlja močan pritisk na cene na eni strani in toliko slabše oblikovano strategija pakiranja pri večini uporabnikov na drugi strani.

Ekološki vidik

S študijo o vplivu vrečk iz polietilena in iz papirja na okolje je nemški zvezni urad za okolje prvič potrdil, da je uporaba umetnih mas ekološko sprejemljiva in glede na celo vrsto ekoloških parametrov celo ugodnejša kot alternativni produkti.

Proizvodi iz polietilena nimajo večjih škodljivih vplivov na okolje, saj je možno polietilensko embalažo popolnoma reciklirati in z njenim sežiganjem ni nobenih škodljivih vplivov na okolje.

Težave se kažejo pri uporabnikih tovrstne embalaže, saj jo neodgovorno odlagajo na nedopustna območja in s tem povzročajo onesnaženost okolja. Rezultati primerjave obremenitve okolja pri izdelavi vrečk iz polietilena in iz papirja so bili mnogo bolj ugodni pri prvih. Pri proizvodnji polietilenske embalaže prihaja do prekoračitev emisij škodljivih hlapov topil. Te je mogoče odpraviti z dodatnimi vlaganji v odsesovalne in reciklažne naprave. Ekološke težave se kažejo pri ostankih neuporabljenih tiskarskih barvah, saj jih je treba po posebnem postopku sežigati pri visoki temperaturi 1400° C, vendar je ta problem rešljiv s sodelovanjem večjih tiskarn.

Termoplasti-Plama, d. d. uporablja v proizvodnem procesu električno energijo, komprimiran zrak in kurilno olje. Z reorganizacijo Plame n. sol. o. in ustanovitvijo novih družb, ki so ostale na stari lokaciji, so skupne energetske objekte dali v upravljanje enemu izmed takrat novo nastalih podjetij – Plama-pur, d. d. Vse družbe so delni lastniki teh objektov in vsi viri zadostujejo za planiran obseg proizvodnje.

Nevarnost novih konkurentov

Vstop novih konkurentov je možen, vendar ob veliki kapitalski intenzivnosti tovrstne proizvodnje in sorazmerno dobro organiziranem in povezanem trgu.

Nevarnost substitutov

S pomočjo razvoja in novih tehnologij je prav gotovo mogoče proizvajati substitute obstoječim izdelkom podjetja Termoplasti-Plama, d. d., vendar je ta verjetnost zelo majhna. Ugotovitve izhajajo iz dejstva, da je rentabilnost poslovanja zaradi ostrega tržnega boja za prevlado in visokih stroškov morebitnega tehnološkega posodabljanja neposredno prisotna pri vsakem od konkurentov obravnavanega podjetja. Skratka, razvoj novih izdelkov je verjeten, vendar ne more bistveno vplivati na povpraševanje po že sedaj sorazmerno kakovostnih proizvodih podjetja Termoplasti-Plama, d. d.

Dobavitelji – pogajalska moč

Za Termoplaste-Plama, d. d. so ključnega pomena dobavitelja granulata, brez katerega proizvodnja ni mogoča. Pogajalska moč pa se v večji meri odraža pri energetskih virih – električni energiji in v mnogo manjši meri v tehnološki infrastrukturi. Ostali dobavitelji ne predstavljajo večje nevarnosti za podrejen položaj

podjetja Termoplasti-Plama, d. d., saj to pri njih lahko zaradi večje ponudbe od povpraševanja dosega boljše nabavne pogoje.

Kupci – pogajalska moč

Zaradi velikega števila ponudnikov tovrstne embalaže pogajalske moči kupcev ni dopustno zanemariti. V kolikor tehnološki park v Termoplastih-Plama, d. d. ne bo posodobljen, je v naslednjih letih pričakovati pritisk kupcev na nižje cene in krajše dobavne roke kot doslej.

Konkurenca v okviru panoge na domačem trgu

Na področju izdelave polietilenske embalaže v Sloveniji je tako kot na drugih področjih vidna izguba trga nekdanje Jugoslavije. Vsi domači proizvajalci polietilenske embalaže so se sprva skoncentrirali na majhen slovenski trg in podjetju Termoplasti-Plama, d. d. predstavljajo konkurenco naslednja podjetja:

- KIK, Kamnik,
- Ultrapak, Volčja Draga,
- Makoter, Ljutomer,
- Mesojedec, Ljubljana,
- Plasta, Šentrupert.

Večina zgoraj navedenih konkurentov se je tehnološko posodobila, kar jim omogoča določeno tehnološko prednost pred podjetjem Termoplasti-Plama, d. d. Podjetje Makoter ima koekstruzijsko linijo, nov tiskarski stroj ter visokokapacitetni varilni stroj; Mesojedec ima moderno linijo za izdelavo ovijalne strech folije; Ultrapak ima nov tiskarski stroj, varilni stroj ter linijo za regeneracijo; KIK Kamnik ima sodobnejši tiskarski stroj; Plasta je posodobila ekstruzijo ter uvedla nov program vrečk v rolicah. Podatki o tehnoloških posodobitvah konkurenčnih podjetij veljajo do vključno leta 2003.

Poleg domačih proizvajalcev je znaten delež uvožene embalaže (cca 30 %). Posebno močna konkurenca je na področju polietilenske embalaže (vrečke, folije), kjer proizvodne kapacitete presegajo domačo porabo za okrog 50 %.

5.4 Razvoj podjetja – od uspešnosti do nastalih težav pri poslovanju

V okviru razvoja podjetja bom v tem poglavju obravnavala dva vidika razvoja: tehnološkega in finančnega.

Tehnološki vidik proizvodnje za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave.

Kot sem že v prejšnjem podpoglavju omenila, sega začetek proizvodnje polietilenske embalaže v leto 1958, ko je bila to prva proizvodnja tovrstne embalaže v nekdanji Jugoslaviji.

Začetek tiskanja PE embalaže v Sloveniji in Jugoslaviji v letu 1964 je bilo ravno tako prvo v takratni delovni organizaciji Plama. Leta 1977 je bila odprta nova tovarna s kapaciteto 4000 ton letno. Proizvodni program je zajemal izdelavo:

- polietilenskih folij do širine 8 m,
- tiskarskih folij in vrečk do 6 barv.

V letu 1983 je bil program dopolnjen s proizvodnjo dezerirane folije za gumarsko in sanitetno industrijo. Nadaljnji korak pri razširitvi proizvodnega programa je bila uvedba izdelave večslojne koekstrudirane folije v letu 1987. V naslednjih letih, do leta 1991, pa je sledila modernizacija v obratu tiskarne ter obratu varilnica ter razširitev skladišča. Po letu 1991 so za razvoj podjetja pomembni naslednji podvigi:

- rekonstrukcija gravirnega stroja (l. 1992),
- posodobitev linije za regeneracijo (l. 1993),
- postavitve modernega varilnega avtomata (l. 1994),
- postavitve sodobne ekstrudorske linije (l. 1995),
- postavitve varilnega stroja s fleksi ročko (l. 1995),
- postavitve večprožnega varilnega stroja (l. 1996),
- instaliranje sodobne aparature za izdelavo klišejev za fleksotisk (l. 1999).

Na začetku leta 1995 je bila postavljena sodobna ekstrudorska linija za proizvodnjo LDPE in HDPE folij. S tem se je proizvodni program razširil na izdelavo zahtevnih HDPE folij in izdelavo LDPE folij za kaširanje. Zatem je bil uveden postopek izdelave vrečk s fleksibilnim ročajem ter z zavihanim izsečkom. Razširjena je bila kapaciteta izdelave vrečk z okrepljenim izsečkom. V zadnjem času proizvajamo tiskane – perforirane folije za strojno pakiranje. Leta 1999 je bila posodobljena oprema za pripravo tiska, instalirana je bila linija za izdelavo klišejev ter destilirna naprava za regeneracijo topil.

Podjetje se je nekako do leta 2000 tehnološko posodabljal, vendar še vedno nekoliko premalo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (več v poglavju 5.3 Panoga podjetja, Konkurenca v okviru panoge na domačem in tujem trgu). Proizvodnja je delovala s sorazmerno zastarelo tehnološko opremo in sledil je počasnejši, manj učinkovit proizvodni proces. Izdelava proizvoda je potekala dalj časa, vključevala večje število zaposlenih, kar je predstavljalo dodaten strošek delovni organizaciji.

Finančni vidik za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave

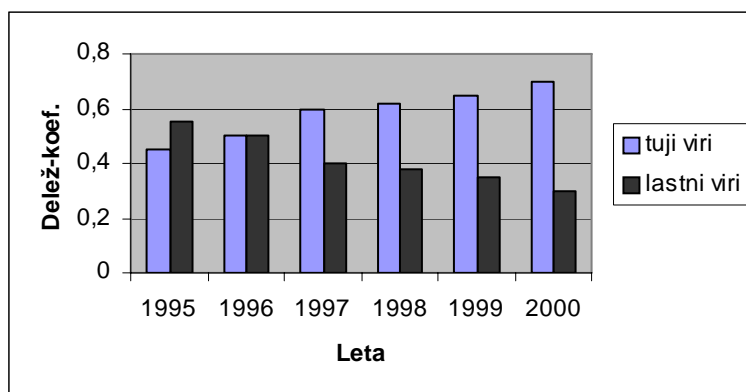
Finančni vidik podjetja iz preteklih obdobj je bistvenega pomena pri tej diplomski nalogi, saj bomo bolje opredelili razloge za kasnejšo prezadolženost podjetja.

Podjetje je nekako do leta 1995 poslovalo sorazmerno dobro, vendar je bilo premalo fleksibilno in se ni dovolj oziralo na nastajajoče spremembe na trgu.

Na gospodarsko recesijo, zmanjšanje investicij, razpad trga nekdanje Jugoslavije, hitro porajajočo se konkurenco na slovenskem trgu podjetje ni takoj našlo pravega odgovora. Družba ni uspela pravočasno poiskati nadomestnega trga in tako prodreti na tuj trg, s katerim bi zapolnila svoje, zaradi izgube nekdanjega jugoslovanskega trga neizkoriščene proizvodne kapacitete. Podjetje je sicer prodajne poti prilagodilo osnovnemu prodajnemu programu, vendar je premalo vložilo v tržno komuniciranje, s katerim bi lahko doseglo polno izkoriščenost vseh proizvodnih kapacitet. Nižje cene v preteklih letih so negativno vplivale na finančno poslovanje podjetja ter na vse težje servisiranje tekočih obveznosti.

Na sliki 5.3. je prikazano, kako se je podjetje Termoplasti-Plama, d. d. po letu 1995 neprekinjeno zadolževalo pri številnih finančnih ustanovah. Na grafikonu je vidno, kako se tuji viri financiranja sredstev od leta 1995 do 2000 postopno povečujejo.

Slika 5.3 Grafični prikaz strukture finančnih virov podjetja Termoplasti-Plama, d. d. od leta 1995–2000



Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2001, 14

V letu 1995 so namreč 45 % virov financiranja predstavljali lastni viri in 55 % tuji viri sredstev. Postopno so se iz leta v leto tuji viri sredstev povečevali, lastni viri sredstev pa zmanjševali. Skratka – v letu 2000 je bilo lastnih virov sredstev le še 30 %, tujih virov sredstev pa že 70 %.

Podjetje je bilo že močno zadolženo, nujno potrebna je bila finančna reorganizacija. Družba je angažirala pri svojem poslovanju pretežno stalna sredstva.

V podjetju so preizkusili ustreznost finančnega stanja tudi s pomočjo Altmanovega modela, ki upošteva razne kazalce in jih kot združene uporablja kot enotno oceno: družba brez posebne varnosti. Pri ocenjevanju finančnega položaja družbe so vključili tudi stanje opreme in stopnje njene odpisanosti, ker se jim je to zdelo pomemben vir pri odkrivanju finančnega stanja podjetja. Ugotovljeno je bilo, da organizacija posluje z opremo, katere sedanja vrednost predstavlja le 15 % nabavne vrednosti. Podjetje je bilo tik pred investicijskim ciklusom, ki bi zahteval sveža dodatna sredstva. Pozitivni denarni tok v zadnjih petih letih je bil zagotovljen s povečevanjem zadolženosti in tudi iz prostih amortizacijskih sredstev, kar je lahko le začasna rešitev, nikakor pa ne dolgoročna.

Osnovni razlogi za oteženo finančno situacijo podjetja Termoplasti-Plama, d. d. so bili:

- neustrezno financiranje,
- visoka zadolženost,
- zastarela tehnologija,
- vpliv škodljivih ukrepov konkurence,
- neplačane terjatve kupcev.

Družba vse od leta 1995 ni uspela zaključiti poslovnega leta s pozitivnim izidom.

Polletni pozitivni rezultat v letu 2001 je znašal 28 milijonov SIT in je bil sicer vzpodbuden izid (verjetno je temelj tega izida izhajal iz leta 2000, ko je vodstvu uspelo znižati izgubo), vendar še vedno ta podvig ni predstavljal zadostnega jamstva, da bo poslovanje tudi v prihodnje uspešno.

Od leta 1995 je družba realno zniževala obseg poslovanja vse do leta 2000, ko se je vrednost prihodkov spet povečala za 16 %. V letu 2000 je prišlo do manjših pozitivnih sprememb pri poslovanju podjetja, saj so razvidni rezultati v ekonomičnosti.

Stroški poslovanja na enoto kosmatega donosa so se znižali za 2 %, torej so bili stroški poslovanja večji za 12 milijonov tolarjev, če bi ostala stopnja ekonomičnosti enaka kot v letu 1999.

Kljub temu je podjetje zaključilo poslovanje v letu 2000 z izgubo v višini 27 milijonov tolarjev in finančna odvisnost se ni izboljšala. Odločili so se za edino mogočo rešitev – finančno sanacijo, saj je le to omogočalo in še vedno omogoča tako finančno stabilnost, ki bo v nadaljnjih procesih vplivala na poslovno uspešnost.

5.5 Potrditev postopka prisilne poravnave

O postopku prisilne poravnave, potrditvi, uvedbi ali morebitni razveljavitvi tega pravnega postopka gledano s pravnega vidika je mogoče najti več osnovnih pojmov, podrobnejših opredelitev in razlag v poglavju 4. Prisilna poravnava.

Potrditev začetka postopka prisilne poravnave v podjetju Termoplasti-Plama, d. d. je bil sprejet 4. januarja 2001 z namenom revitalizacije poslovnega procesa z zagotovitvijo kontinuitete proizvodnje in, da se v dogovoru z upniki popravi struktura virov sredstev (da se poveča delež trajnih in dolgoročnih virov) ob sočasni poslovni sanaciji.

V SPIN analizi podjetja Termoplasti-Plama, d. d. po potrditvi postopka prisilne poravnave je na kratko obrazložena analiza poslovanja omenjena podjetja po potrditvi postopka prisilne poravnave.

S pomočjo SPIN analize bomo bolje spoznali prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti samega podjetja in širše gledano celotnega okolja podjetja.

Pri razvrščanju osnovnih elementov SPIN analize – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, moramo biti pozorni na to, da na nekatere elemente lahko vplivamo, na druge pa ne.

Skratka – dejavniki prednosti in slabosti so izraz notranjih dejavnosti in lastnosti organizacije, organizacija nanju lahko vpliva, jih izboljša ali odpravi, da bi bolje poslovala.

Dejavniki priložnosti in nevarnosti pa prihajajo iz zunanjega okolja, s trga in podjetje kratkoročno ne more vplivati nanje. Pravzaprav je dolgoročno gledano lahko zelo uspešno, če trg dobro spremlja in ga že dobro pozna; priložnosti mora izkoristiti in nevarnostim se mora izogniti.

Tabela 5.1 SPIN analiza poslovanja podjetja Termoplasti-Plama, d. d. za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave, I. del

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
<i>Tržna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje kupcev in zahtev trga - Hitra odzivnost na naročila 	<ul style="list-style-type: none"> - Visoki stroški tržnih aktivnosti - Neprilagojeni izdelki za trženje v Evropski uniji - Ne dovolj opredeljen in premalo agresiven nastop v izvozu
<i>Proizvodna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dolgoletne izkušnje v proizvodnji in na konkretnem tržnem segmentu - Fleksibilna proizvodnja - Pridobljeno tehnološko znanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Nezmožnost izpolnitve vseh naročil – daljši dobavni roki zaradi zastarele opremljenosti, zastareli stroji - Visoka stopnja izkoriščenosti opreme - Omejene kapacitete pri varjenju vreč
<i>Podstruktura raziskav in razvoja</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Nezadostno vlaganje v znanje in razvoj
<i>Finančna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dobri odnosi z obstoječimi kupci, ki so za podjetje preverjeni plačniki, poleg tega pa so še zavarovani prek SID 	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka zadolženost - Prevelik strošek dela - Prenizek odstotek prihodka na zaposlenega – prezaposlenost oz. prenizka produktivnost - Previsoka kratkoročna zadolženost v strukturi virov (do dobaviteljev in do finančnih virov)
<i>Organizacijska podstruktura</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Neustrezna sistematizacija glede na visok odstotek delovnih invalidov
<i>Kadrovska podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Izkušeni kadri, ki poznajo Termoplasti-Plama, d. d. 	<ul style="list-style-type: none"> - Povprečna nizka raven izobraženosti pri zaposlenih

Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2001, 17

Tabela 5.2 SPIN analiza poslovanja podjetja Termoplasti-Plama, d. d. za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave, II. del

<i>PRILOŽNOSTI</i>	<i>NEVARNOSTI</i>
<i>Tržna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Veliko število kupcev nudi veliko informacij in idej s trga, ki se zaenkrat ne realizirajo dovolj hitro - Gospodarska konjunktura v evropskem in svetovnem merilu - Tradicionalna prisotnost slovenskih proizvajalcev kemičnih izdelkov in farmacije na svetovnih trgih - Pretežen del proizvodnje je namenjen drugim industrijskim panogam in kmetijstvu - Globalizacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost vstopa novih konkurentov - Vse večji pritisk globalizacije - Močnejša konkurenca tako na domačem trgu kot na tujih trgih
<i>Proizvodna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Sposobnost 6-barvnega dotiska - Kapitalsko intenzivna proizvodnja 	<ul style="list-style-type: none"> - Manj kakovostni izdelki zaradi zastarelosti opreme – posledica izguba partnerjev - Nujnost vlaganj celo nad potrebnim obsegom kapacitete
<i>Podstruktura raziskav in razvoja</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Strokovna usposobljenost lastnih kadrov - Minimalna dodatna vlaganja v razvoj omogoča možnost povečanja izvoza 	<ul style="list-style-type: none"> - Protekcionizem razvitih se povečuje (patenti, registracije) - Surovinska baza za celotno panogo v Sloveniji je dokaj slaba
<i>Finančna podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Z reprogramom obstoječih finančnih obveznosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Nevarnost neplačila s strani kupcev - Zaradi dolgih plačilnih rokov kupcev so možne občasne večje likvidnostne obremenitve - Ekološki davek na plastiko pričakujemo v kratkem tudi v Sloveniji - Dolgoročno in konstantno padanje marž
<i>Organizacijska podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Strateške povezave s tujimi partnerji prinašajo ugodnejše rezultate - Zmanjšanje obsega zaposlenih - Hiter pretok informacij med zaposlenimi 	
<i>Kadrovska podstruktura</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Notranje rezerve v kadrih - Nagrajevanje po učinkih - Želja po dokazovanju delovne sile 	

Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2001, 18

Kratka obrazložitev SPIN analize podjetja Termoplasti-Plama, d. d. za obdobje do potrditve postopka prisilne poravnave

Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. dobro pozna zahteve trga, vendar še vedno ni dovolj fleksibilno, da bi bilo zmožno izvesti bolj agresiven nastop pri pridobivanju morebitnih kupcev in se tako bolje zaščititi pred prihajajočimi novimi konkurenti. Ob priložnosti kupca z novo idejo s trga se odzovejo prepočasi in uresničitev predlagane kupčeve ideje ne realizirajo dovolj hitro.

Kljub temu, da imajo dolgoletne izkušnje v tovrstni proizvodnji in so dobro razpoznavni na trgu, premalo vlagajo v proizvodne stroje. Zastarela opremljenost proizvodnje stroškovno ni ugodna (večji stroški proizvodnje, stroški dela) in onemogoča zmožnost izpolnitve vseh naročil v dogovorjenem času.

Podjetje zaenkrat nima večjih finančnih težav s plačilno sposobnimi kupci, več pozornosti pa morajo nameniti morebitnim plačilno nesposobnim kupcem, tem skrajšati daljše dobavne roke s tem tudi preprečiti občasne večje likvidnostne obremenitve. Visoka prezadolženost iz preteklih obdobj, dokaj nizka produktivnost (nizek delež prihodka na zaposlenega) prinaša negativen poslovni izid. Skratka – neporavnane finančne obveznosti, ki segajo globoko v preteklost, je mogoče odpraviti z reprogramiranjem obstoječih finančnih obveznosti.

Termoplasti-Plama, d. d. se prav gotovo premalo posvetijo osebju v organizaciji. Imajo izkušene, a na nekaterih področjih povsem premalo izobražene sodelavce. Pri osebju bi bilo potrebno, da bi jim organizacija nudila možnost izobraževanja, izpopolnjevanja in dokazovanja ter jih ob učinku primerno nagradila. Zaposleni bi čutili večjo pripadnost delovni organizaciji, podjetje pa bi si zagotovilo bolj učinkovito in uspešno poslovanje.

V primerjavi s tovrstnimi proizvodnimi podjetji nezadostno vlagajo v znanje in razvoj. Minimalna dodatna vlaganja v razvoj bi zadovoljila kupce v večji meri in posledično omogočala povečanje izvoza.

Proces globalizacije ima tako pozitiven kot negativen vpliv na vseh področjih okoli nas. Globalizacija zajema morebitno združenje podjetij tovrstne panoge in s tem omogoča zmanjšanje stroškov delovne organizacije, večjo razpoznavnost na trgu. Nikakor pa ne smemo izpustiti odpuščanje delavcev zaradi zmožnosti proizvodnje z manjšim številom delovne sile in težave podjetja prav tako pri vodenju kot lastništvu letga.

Zaključki SPIN analize so pomembni za sklep, da je bila finančna reorganizacija nujno potrebna, saj je takojšnje večje povečanje prihodka predstavljalo nerealno sliko poslovanja, stagnacija stroškov pa je bila časovno opredeljena. Tekoče poslovanje je v polletju 2001 prinašalo sicer pozitiven izid, vendar bi se ta trend moral ohraniti tudi nadaljnje, da bi dobiček iz poslovanja v celotnem poslovnem letu 2001 (leto potrditve prisilne poravnave) pomenil nekaj tudi v odnosih s poslovnimi partnerji, tako z dobavitelji kot tudi s kupci in ne nazadnje z bankami.

5.6 Načrt finančne reorganizacije

V nadaljevanju bom povzela vsebino načrta finančne reorganizacije in metode za njegovo uresničitev.

5.6.1 Vsebina načrta finančne reorganizacije

Splošne pojme, podrobnejše opredelitve in obrazložitve načrta finančne reorganizacije gledano s pravnega vidika je mogoče najti v tej diplomski nalogi v poglavju 4.4.

Načrt finančne reorganizacije podjetja Termoplasti-Plama, d. d. zajema osnovne podatke o dejavnosti podjetja in podjetju nasploh; opredelitev analize trga (tako vpliv konkurence kot zakonske omejitve glede ekologije proizvodnje), analize poslovanja za leto pred predlogom začetka o postopku prisilne poravnave in za čas, ko je bil predlagan ta pravni postopek; obrazložitev analize finančne moči podjetja; finančna reorganizacija ter finančni učinki poslovnega prestrukturiranja.

V tem poglavju sem več pozornosti namenila bistvenemu delu načrta finančne reorganizacije, konkretno finančni reorganizaciji, ki navaja način finančne reorganizacije, razvrstitev terjatev v razrede ter metode finančne reorganizacije.

Že v prejšnjem poglavju 4.5. Potrditev prisilne poravnave sem navedla, da je bil 4. julija 2001 začet postopek prisilne poravnave na predlog obravnavanega podjetja. Odločitev za ta način finančne reorganizacije je revitalizacija poslovnega procesa z zagotovitvijo kontinuitete proizvodnje ter, da se popravi struktura virov sredstev v skladu z dogovorom upnikov.

Glede na status upnikov so glavne predpostavke načrta finančne reorganizacije spodaj navedene:

- redno odplačevanje terjatev ločitvenih upnikov,
 - 100 % poplačilo terjatev ostalih upnikov najkasneje v roku petih let po priloženi dinamiki odplačevanja obveznosti,
- Poplačila terjatev bodo izvršena pretežno iz lastnih virov.

V skladu s 47. členom ZPPSL je podjetje Termoplasti-Plama, d. d. razvrstilo terjatve v razrede glede na pravno in poslovno osnovo in druge znake istovrstnosti v naslednja razreda:

- *Razred A* predstavljajo terjatve upnikov z ločitveno pravico. Položaj ločitvenih upnikov se med in po sprejeti prisilni poravnavi ne spremeni. Vse obveznosti do teh upnikov se odplačujejo redno.
- *Razred B* zajema skupino ostalih upnikov, ki niso uvrščeni v razred A. Ostalim upnikom dolžnik (podjetje Termoplasti –Plama, d. d.) ponuja 100 % poplačilo terjatev najkasneje v roku petih let od pravnomočnosti sklepa o potrjeni prisilni poravnavi. Posamezna predčasna delna plačila obveznosti zapadejo v višini kot izhaja iz predračunskega izkaza finančnih tokov, nazorno prikazanega v prilogi načrta finančne reorganizacije podjetja Termoplasti-Plama, d. d. Vsa plačila se izvedejo upnikom v sorazmernem deležu glede na njihove ugotovljene terjatve, ki se bodo obrestovale po obrestni meri v višini TOM +0,5 % letno.

Poplačila in odpisi so prikazani v naslednji tabeli 5.3.

Tabela 5.3 Potek poravnave obveznosti ob predpostavki učinkovanja predlagane prisilne poravnave na dan 4. 7. 2001 (v tisoč SIT)

razred	stanje obveznosti na dan 4. 7. 2001	delež poplačila	Poplačilo – vrednostno	odpisi v prisilni poravnavi
A	155.822	100 %	155.822	0
B	273.313	100 %	273.313	0
Skupaj	429.134		429.134	0
Skupna odplačila obveznosti po PP brez obresti do konca 5. leta po pravnomočnosti sklepa o potrjeni PP – navadni upniki			273.313	
Odplačila obveznosti brez obresti v naslednjih letih – upniki z ločitveno pravico			155.822	

Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2001, 20

Pozitivni neto denarni tok

V denarnem in finančnem toku je upoštevana realno pričakovana rast prihodkov z obstoječim tehnološkim parkom, ki ga je treba vseskozi obnavljati in vzdrževati, kar predstavlja pri tako zastarelih strojih in opremi sorazmerno veliko postavko, ki doseže v naslednjih petih letih nekaj manj kot 14 % nabave nove sodobnejše opreme, potrebne za hitrejši razvoj obravnavanega podjetja. Podjetje bo zato odplačevalo upnikom svoje obveznosti iz predlagane prisilne poravnave v več delnih zneskih, sorazmernih z višino posamezne terjatve glede na celoten dolg, in sicer v predlaganih rokih, kot je to prikazano v spodnji tabeli 5.4.

Tabela 5.4 Terminski načrt odplačila dolgov

Časovno obdobje glede na poravnavo terjatev upnikov po pravnomočnosti sklepa po potrditvi prisilne poravnave	Delež celotne obveznosti z obrestmi v %
Do 29. januarja 2003	9,5
Do 29. januarja 2004	5,1
Do 29. januarja 2005	16,5
Do 29. januarja 2006	34,8
Do 29. januarja 2007	34,1

Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2003, 15

Obrazložitev terminskega načrta tabele 5.4

Podjetje bo svoje obveznosti poravnalo tako, da bo plačalo najprej tekoče obresti po predlagani obrestni meri in nato glavnico.

Termoplasti-Plama, d. d. so se z večino ločitvenih upnikov dogovorili za reprogramiranje obstoječih kratkoročnih finančnih obveznosti v dolgoročne, da jim bo to omogočilo varnejše tekoče likvidno poslovanje. Ker pa sta rast in razvoj povezana z investicijskimi sredstvi, ki pa jih podjetje kot dolžnik v obdobju finančne reorganizacije nima, bo treba za hitrejši razvoj počakati na čas po zaključeni finančni reorganizaciji, ali pa privabiti obstoječe lastnike oz. strateškega partnerja, ki bi vložil potrebna sredstva v posodobitev obstoječe proizvodnje.

Obraunavano podjetje je izdelalo tabelo s predvidenimi prihodki iz poslovanja za časovno obdobje po potrditvi prisilne poravnave.

Tabela 5.5 Predvideni prihodki Termoplasti-Plama, d. d. v časovnih obdobjih

Leto	Skupni predvideni prihodki iz poslovanja
2001	1.399.300.000 SIT
2002	1.413.290.000 SIT
2003	1.427.420.000 SIT
2004	1.441.691.000 SIT
2005	1.456.105.000 SIT
2006	1.470.663.000 SIT

Vir: Termoplasti-Plama, d. d. 2001, 21

V tabeli 5.5 je prikazana okvirna rast prihodkov, vendar brez upoštevanja morebitnih investicijskih vlaganj v novo tehnološko opremo. Zaradi polne zasedenosti proizvodnih kapacitet večja rast brez novih tehnološko modernejših strojev ni mogoča. Organizacija si bo prizadevala pridobiti sveža sredstva za začetek novega investicijskega ciklusa z dokapitalizacijo ali na drug ustrezen način.

Potrebna vlaganja v osnovna sredstva

Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. je v času treh let pred začetkom postopka prisilne poravnave minimalno investiralo v osnovna sredstva. V obdobju 1998–2000 so znašale nujno potrebne investicije v osnovna sredstva glede na finančno stanje podjetja okvirno 250 EUR, kar je neprimerljivo nizek znesek za tovrstno organizacijo. Razlog za to je izhajal iz finančnih težav podjetja, ki so onemogočala kakršnakoli dodatna vlaganja. Podjetje je bilo bolj usmerjeno v reševanje finančnih težav, dolgoletne izgube od leta 1995.

Ocenjeno je bilo, da bo podjetje brez potrebnih vlaganj v osnovna sredstva in z obstoječim tehnološkim parkom lahko ohranjalo sedanji obseg proizvodnje največ 5 do 10 let. Nujno je potrebna posodobitev opreme v vseh treh obratih proizvodnje Termoplastov-Plama, d. d., ki naj bi se realizirala v prihodnjih letih ob kakršnikoli zagotovitvi svežega kapitala:

- Obrat ekstruzija
potreben ekstrudor 70 z glavo 250 mm, cena okvirno 120.000 EUR.
- Obrat tiskarna
potreben 8 barvni tiskarski stroj, cena cca 1.500.000 EUR,
aparatura za nastavljanje klišejev na valje, cena cca 65.000 EUR,
- Obrat varilnica
večprožni varilni avtomat za izdelavo merilnih vrečk, cena cca 120.000 EUR,
visokokapacitetni varilni stroj za izdelavo vrečk s fleksi ročajem,
oz. vrečk z okrepljenim izsečkom, cena cca 310.000 EUR.

Do realizacije nujno potrebnih vlaganj v osnovna sredstva bo podjetje moralo za nemoteno tekoče poslovanje zagotavljati za potrebe tekočega in investicijskega

vzdrževanja tehnološkega parka znatno velika sredstva, s čimer pa si bo zagotovilo ohranitev svojega tržnega položaja.

5.6.2 Dodatne metode finančne reorganizacije

Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. je v skladu s 5. odstavkom 47. člena ZPPSL za zagotovitev plačilne sposobnosti po sprejeti prisilne poravnave uporabilo naslednjo kombinacijo poslovno-finančnih ukrepov, ki naj bi omogočili dolgoročno plačilno sposobnost dolžnika in izpolnitev obveznosti iz sklenjene prisilne poravnave, in sicer:

- sanacija tekoče proizvodnje na način tržne prilagoditve celotnega poslovnega procesa (več proizvodov z višjo dodatno vrednostjo)
- pridobitev certifikata ISO 9001, dvig produktivnosti in tako večje konkurenčnosti dolžnika

Sanacija tekoče proizvodnje

Skratka – glavni cilj sanacije je dolgoročno pozitivno poslovanje, ki bi omogočalo razširjeno reprodukcijo podjetja, ohranjanje dejavnosti in delovnih mest ter zmanjšalo odvisnost podjetja od posameznih kupcev. Realizacija tega glavnega cilja bo omogočena z racionalizacijo tekočega poslovanja (znižanje tekočih stroškov dela in drugih stroškov tekočega poslovanja), z ustrežnejšim investicijskim vzdrževanjem bo znižan delež reklamacij (krajši dobavni roki za tekoča naročila), na ugodnejše poslovanje bi tudi vplivalo povezovanje s proizvajalci konkurenčnih izdelkov (tako poslovne kot kapitalne povezave).

Podjetje bi bilo zmožno oblikovati takšen položaj v času dveh let ali kasneje po začetku prisilne poravnave.

Poslovni del tega poglavja opredeljuje trženjski splet:

Trženjski splet

- **Proizvod**
Splet izdelkov podjetja Termoplasti-Plama, d. d. predstavljajo skupine izdelkov iz ekstrudiranega polietilenskega filma, namenjeni v glavnem za embalažo, izjema je le dezerirana folija, ki se uporablja v proizvodnji avtomobilskih plaščev. V prvem polletju leta 2001 je od skupne prodaje količin celotne družbe 1.665 ton delež domače prodaje obsegal 1.140 ton, kar znaša 68,4 % in predstavlja kar 60 % celotne realizacije.
- **Cene**
V zadnjih letih so cene na domačem in hrvaškem trgu še padale, zaradi slabe likvidnosti domačega gospodarstva pa se je pogosto uporabljal instrument blagovne kompenzacije, kar je še vedno dodatno zniževalo raven prodajnih cen. Na tujem trgu je prodaja v zgornjem cenovnem razredu zaradi dejstva, da so poskušali prodati čim več potiskanih vrečk s čim večjo dodano vrednostjo in se niso spuščali v konkurenčni boj z velesilami – proizvajalci enostavnih vrečk.
- **Prodajne poti**
Na domačem trgu se večji del prodaje izvaja neposredno porabnikom. Uporabljajo predvsem neposredne prodajne poti z osebnimi stiki neposredno ali

s pomočjo komunikacijske tehnologije. Strokovno obdelavo kupcev prodajni službi omogoča tehnična služba, saj doseže najvišjo raven strokovne obdelave kupcev. Na tujih trgih se prodaja izvaja tako neposredno kot posredno preko posrednikov, ki skrbijo za dopolnitev ponudbe.

- **Tržno komuniciranje**
Pri tržnem komuniciranju je v ospredju osebna prodaja, usmerjena predvsem v iskanje neposrednih stikov s kupci na domačem trgu in s pomočjo posrednikov na tujem trgu. Kljub temu, da je ponudba podprta s propagandnim materialom in spletno stranjo podjetja, je še vedno v ospredju osebni stik, saj poleg vseh tehničnih in cenovnih pogojev ta zagotavlja ohranjanje poslovnega odnosa.
- **Prodaja**
Prodaja na domačem trgu je v obdobju od 1998–2001 porasla, v prvem polletju 2001 nekako od 1140 ton do 2.095 ton, kar predstavlja letno povprečno rast nekaj manj kot 3 %. Rast izvoza je še nekaj višja, kar pomeni, da se delež izvoza spet približuje rekordnemu letu 1995, ko je delež izvoza v skupnih prihodkih znašal 41,5 %.

Najpomembnejši trgi zunanje trgovine so:

- Države EU (Velika Britanija, Francija, Belgija, Nizozemska, Nemčija in Danska, Češka),
- Države CEFTA
- Države nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, država Srbija in Črna gora ter Makedonija).

Podjetje je pri zunanji trgovini osredotočeno predvsem na evropske države z visokim bruto družbenim proizvodom in standardom. Organizacija uživa zelo velik ugled (dobro ime) pri obstoječih kupcih, predvsem glede kakovosti, komercialnega odnosa in točnosti dobav. Reklamacije kupcev so se pojavljale zaradi težav, povezanih s tiskom in varjenjem. Čeprav podjetje nima najnižje cene, se kupci zaradi točnosti dobav še vedno obračajo prav na Termoplaste-Plama, d. d. ter še naprej naročajo proizvode pri njih.

Kratka obrazložitev trženjskega spleta

Na podlagi analize trženjskega spleta lahko ugotovimo, da je splet proizvodov prilagojen osnovni dejavnosti podjetja. Termoplasti-Plama, d. d. niso uspeli pravočasno nadomestiti izgubljenega trga nekdanje Jugoslavije, s katerim bi zapolnili svoje proste kapacitete. Podjetje ima prodajne poti prilagojene osnovnemu prodajnemu programu, vendar bo še vedno treba vložiti nekaj truda v tržno komuniciranje s ciljem polne zasedenosti njihovih kapacitet.

Dejavniki, ki vplivajo na zmanjšanje naslovnih vhodnih tekočih stroškov

V ukrepih za racionalizacijo poslovanja so vključeni tudi vsi dejavniki, ki vplivajo na zmanjšanje vhodnih naslovnih tekočih stroškov.

Materialni stroški in stroški storitev, razen fiksnih stroškov (ogrevanje, električna energija), so v projekcijah podjetja upoštevani z manjšo stopnjo rasti, saj podjetje z

izboljšanjem tekočega vzdrževanja lahko vpliva na počasnejšo rast teh stroškov v odnosu na rast prihodkov.

Podjetje je glede na potrebo po racionalizaciji predvidevalo po sprejetem finančnem prestrukturiranju zmanjšanje tekočega stroška dela, ki ga je načrtovalo realizirati v več delih. Tako je predvidevalo tudi zmanjšanje zaposlenih v dveh letih po začetku prisilne poravnave na načine, kot so upokojitev, prerazporeditev k drugemu delodajalcu in na podlagi programa presežnih delavcev, v kolikor prvih dveh možnosti ne bi bilo mogoče realizirati.

Finančni del tega podpoglavja podpira podrobno spremljanje poslovanja

Finančna funkcija v podjetju bo omejena na podrobno spremljanje poslovanja v celotnem obdobju po uvedbi postopka prisilne poravnave do poplačila vseh terjatev upnikov, ugotovljenih po stanju na dan začetka postopka prisilne poravnave v višini, določeni s potrjeno prisilno poravnavo. Povezanost vseh področij poslovnega procesa je strjena v finančnem področju poslovanja, zato je dodatna naloga v tem obdobju še bolj optimizirati obstoječi informacijski sistem (funkcijo controllinga), ki bi v podjetju omogočal takojšnje ukrepanje pri odklonih v poslovnem procesu.

5.7 Uvedba postopka prisilne poravnave

Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. je 13. junija 2001 predlagalo začetek postopka prisilne poravnave in na podlagi sklepa predsednika poravnalnega senata vložilo 19. junija 2001 še dopolnitev tega predloga. Poravnalni senat je 4. julija 2001 izdal sklep o začetku postopka.

Zaradi dopolnitve načrta finančne reorganizacije je poravnalni senat narok za prisilno poravnavo, ki je bil prvotno razpisan za 13. december 2001, preklical in ga ponovno določil za 14. januar 2002.

Upniki (Petrol, d. d. Ljubljana, Intereuropa, d. d. Koper, Trgoavto, d. d. Koper in Silar Handel, g.m.b.h., Avstrija) so 24. avgusta 2001 predlagali ustavitev postopka prisilne poravnave, ker bi lahko dolžnik tudi brez finančne reorganizacije izpolnil svoje obveznosti. Navedeni upniki so svoj predlog umaknili, predlog upnika Silar Handel, g.m.b.h. pa je poravnalni senat s sklepom 13. decembra 2001 zavrnil kot neutemeljenega.

Nad podjetjem Termoplasti-Plama, d. d. so upniki omenjenega podjetja z glasovanjem na naroku 14. januarja 2002 sprejeli prisilno poravnavo. Za sklenitev prisilne poravnave so glasovali upniki, katerih terjatve so znašale 96,34 % vseh terjatev.

Poravnalni senat je potrdil postopek prisilne poravnave z upoštevanjem izdelanega načrta finančne reorganizacije, kjer so terjatve upnikov razvrščene v dva razreda – razred A in razred B. Obširnejša in jasnejša opredelitev teh dveh razredov je navedena v predhodnem poglavju 5.6 – Načrt finančne reorganizacije.

Potrjena prisilna poravnava ima pravni učinek tudi proti upnikom, ki se niso udeležili tega pravnega postopka, in proti upnikom, ki so se postopka udeležili, pa so bile njihove terjatve prekane, če bodo naknadno ugotovljene.

5.8 Pomen učinkovitega izvajanja načrta finančne reorganizacije

V tem podpoglavju se bom osredotočila bolj na izpolnjevanje zadanih obveznosti načrta finančne reorganizacije. To poglavje se dopolnjuje z vsebino poglavja 5.6 Načrt

finančne reorganizacije, kjer so opredeljene zadane obveznosti načrta finančne reorganizacije.

Po uspešno izglasovani prisilni poravnavi na naroku 14. januarja 2002 in pravnomočnosti sklepa 29. januarja 2002 je podjetje takoj pristopilo k naslednjemu koraku. V postopku prisilne poravnave je podjetje kot eno izmed glavnih metod sanacije uporabilo reprogramiranje kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev v dolgoročne obveznosti, da bi si s tem zagotovilo varnejše in likvidnejše poslovanje.

V načrtu finančne reorganizacije je navedeno, da je v organizaciji nujno potrebna rast in razvoj povezana z dodatnimi finančnimi vlaganji v osnovna sredstva. Dodatnih finančnih sredstev za realizacijo te investicije niso imeli na razpolago in bilo je predvideno, da bo za hitrejši razvoj treba počakati do zaključka finančne reorganizacije oz. privabiti strateškega partnerja, ki bi vložil potrebna sredstva v posodobitev obstoječe proizvodnje. Podjetje je imelo možnost izbire in se je odločilo za sodelovanje potencialnega strateškega partnerja. Termoplasti-Plama, d. d. beležijo kot najpomembnejši in najkoristnejši dogodek v zgodovini podjetja doslej prav gotovo pridobitev podjetja Plaste, d. o. o. iz Šentruperta kot strateškega partnerja in največjega posamičnega lastnika. Plasta, d. o. o., ki se ukvarja s sorodno dejavnostjo, predelavo plastičnih mas, je od prejšnjega večinskega lastnika delniške družbe PID-a Zvon 2 kupila 37,5 % delež družbe in od slovenskega odškodninskega sklada (Ljubljana) še 10 % delež. Njen delež sedaj znaša kar 47,5 % vrednosti družbe. Pridobitev Plaste, d. o. o. glede na to, da opravlja sorodno dejavnost, v nadaljnjem omogoča specializacijo proizvodnih programov, večje vhodne količine materiala po ugodnejših pogojih, boljše obvladovanje trga, prenos znanja in izkušenj ter racionalnejše investiranje.

V načrtu finančne reorganizacije je podjetje ocenilo, koliko bodo znašala potrebna investicijska vlaganja v letih po sprejeti prisilni poravnavi. Od našete potrebne posodobitve opreme (podrobneje opredeljena v poglavju 7.6 – Načrt finančne reorganizacije) v vseh treh obratih proizvodnje je delna posodobitev opreme že realizirana, v ozadju stoji aktivni večinski lastnik družbe – Plasta, d. o. o.

Dobrih 308 milijonov tolarjev je bilo namenjenih za nakup novega, sodobnega 6-barvnega tiskarskega stroja, dveh sodobnih varilnih strojev in izvlečne navijalne naprave. Namestili so tudi ekstrudor in zamenjali dotrajano linijo za recikliranje odpadne plastike. Ob koncu leta 2004 pa naj bi poleg tega uredili še avtomatsko mešalnico barv, reciklažo topil in pralnico tiskarskih elementov. V septembru 2004 so namestili sodobno linijo za proizvodnjo vrečk. Načrti Termoplastov-Plama, d. d. segajo čez meje Slovenije, pospešujejo izvoz, predvsem v države Evropske unije, v katerih so že dobro vpeljani.

Podjetje v večji meri uresničuje zadane cilje poslovno-finančnih ukrepov po prisilni poravnavi, s katerimi bi bila omogočena dolgoročna plačilna sposobnost organizacije in izpolnitev obveznosti sklenjene prisilne poravnave. Izpeljava sanacije tekoče proizvodnje na način tržne prilagoditve celotnega poslovnega procesa z glavnim ciljem zagotoviti dolgoročno pozitivno poslovanje, ki bi omogočalo razširjeno reprodukcijo podjetja, ohranjanje dejavnosti in delovnih mest, ter zmanjšanje odvisnosti podjetja od posameznih kupcev, se uresničuje z boljšim tekočim poslovanjem, dopolnjuje z novim večinskim lastnikom Plasta, d. o. o. in finančnimi olajšavami podjetja zaradi delnega preoblikovanje podjetja v invalidsko podjetje.

Eden izmed poslovno-finančnih ukrepov sklenjene prisilne poravnave vključuje pridobitev certifikata ISO 9001, dvig produktivnosti in s tem večje konkurenčnosti podjetja.

Termoplasti-Plama, d. d. glede na dobre poslovne rezultate težijo k uvedbi standarda kakovosti ISO 9001-2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000.

Fizična produktivnost na delavca se je leta 2003, glede na dosežen asortiment v letu 2003 in glede na stalne cene leta 2002 z upoštevanjem delavcev po vkalkuliranih urah, bistveno dvignila, za kar 5 % v primerjavi z letom 2002.

Zaenkrat konkurenčna prednost družbe Termoplasti-Plama, d. d. v Evropi je in še vedno visoka kakovost ter sledenje trendom v tehnološkem razvoju. Članstvo v CEFTI in pridružitvev EU jim nudita večji trg, lažji prehod meja in zniževanje cen vhodnih surovin. Seveda pa prinašata tudi nevarnost, saj odpiranje meja omogoča vstop nove konkurence na slovenski trg, ali pa to smatramo kot priložnost ter nam konkurenca predstavlja le izziv za bolj fleksibilno delovanje podjetja na trgu. Tuji konkurenti že poslujejo po evropskih standardih, podjetje Termoplasti-Plama, d. d. pa kljub temu, da imajo visoko kakovostne proizvode, čaka težavno prilagajanje poslovanja tem standardom in hkrati iskanje novih trgov. V naslednjih letih nameravajo usmeriti razvoj tistih skupin izdelkov, za katere ocenjujejo, da jim zagotavljajo dolgoročno prednost: reklamne folije.

V ukrepih za racionalizacijo poslovanja po sprejeti prisilni poravnavi so v načrtu finančne reorganizacije zajeti dejavniki, ki vplivajo na zmanjšanje vhodnih naslovnih tekočih stroškov.

Govorimo o materialnih stroških in stroških storitev ter o stroških dela. V projekcijah podjetja so materialni stroški razen fiksnih stroškov upoštevani z manjšo stopnjo rasti, ker družba lahko vpliva na počasnejšo rast teh stroškov v primerjavi z rastjo prihodkov. Na višino materialnih stroškov pa vpliva povprečna cena osnovne surovine proizvodnje granulata LDPE, ki v časovnem obdobju po sprejeti prisilni poravnavi neprimerljivo niha. Kljub temu nepredvidljivemu stanju nihanja cene za podjetje pomembne surovine so težavo delno rešili s pravilno nabavno politiko. Z večjo nabavo surovine granulata LDPE pred podražitvijo in možnostjo koriščenja popustov z vnaprejšnjimi vplačili so dosegli pozitiven vpliv na poslovni rezultat.

Načrt finančne reorganizacije ni predvidel niti tehnoloških viškov zaposlenih niti odpuščanja zaposlenih. Glede na racionalizacijo poslovanja pa je bilo v načrtu finančne reorganizacije predvideno zmanjšanje tekočega stroška dela. Opredeljeno je bilo predvideno zmanjšanje števila zaposlenih v letih po sprejeti prisilni poravnavi na način upokojitve in prerazporeditev k drugemu delodajalcu. Število zaposlenih se je s 121 zaposlenih zmanjšalo na 115 delavcev, kar tudi vpliva na zmanjšanje stroškov dela in posredno na racionalnejše poslovanje.

Razlogi za zmanjšanje števila zaposlenih se ujemajo s predvidenim zmanjšanjem števila zaposlenih, torej odhod zaposlenih zaradi upokojitve in prerazporeditve v drugo podjetje ter zaradi nepredvidljive možnosti prestrukturiranja zaposlenih v novo ustanovljeno invalidsko podjetje. V časovnem obdobju po sprejeti prisilni poravnavi je imela družba zaposlenih kar 32 invalidov, za kar je utrpela številne odsotnosti z dela zaposlenih zaradi bolezni oz. zdravstvenih težav. Termoplasti-Plama, d. d. so takoj po pravnomočnosti sklepa o prisilni poravnavi naslovili na Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve vlogo za soglasje k ustanovitvi invalidskega podjetja. Po številnih intervencijah in posredovanjih so si predstavniki republiške invalidske komisije 12. julija 2002 ogledali podjetje ter preverili utemeljenost vloge podjetja. Sledila so številna dopolnjevanja predstavitevni elaboratov ter priprave prostorov in zaposlenih na novo delovno organizacijo. Pri tem so v prvi vrsti dobro poudarili smiselnost invalidskega podjetja zaradi zagotavljanja boljših in primernejših delovnih pogojev za delovne

invalide. Podjetju je odločitev ustanovitve invalidskega podjetja v nadaljnjem omogočila racionalizacijo poslovanja zaradi odstopljenih sredstev države.

Na seji republiške invalidske komisije 27. oktobra 2002 so dobili predhodno soglasje za ustanovitev invalidskega podjetja. Po pridobitvi tega dokumenta so ustanovili hčerinsko podjetje IP Plama-ter, d. o. o. in takoj odpravili manjkajoče pomanjkljivosti v proizvodnih prostorih. Od 1. januarja 2003 je na invalidskem podjetju zaposlenih 54 delavcev, ki imajo ustrežnejše delovne pogoje. Invalidsko podjetje ima od 30. januarja 2003 z odredbo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve tudi status invalidskega podjetja.

V načrtu finančne reorganizacije pa je treba nameniti nekaj pozornosti tudi finančni funkciji podjetja, ki je omejena na podrobno spremljanje poslovanja v celotnem obdobju prisilne poravnave do poplačila vseh upnikov, njihovih terjatev, ugotovljenih po stanju na dan začetka postopka prisilne poravnave, v višini določeni s potrjeno prisilno poravnavo.

Podjetje za revidiranje in poslovno svetovanje, KPMG Slovenija, d. o. o. že dve leti revidira bilance stanja ter z njo povezane izkaze poslovnega izida, izkaz finančnega izida, izkaz gibanja kapitala in prilogo računovodskim izkazom ter poslovno poročilo družbe Termoplasti-Plama, d. d. in s finančno-pravnega vidika podaja pozitivno mnenje o resničnosti in poštenosti finančnih in poslovnih podatkov finančnega stanja družbe, ki so bili posredovani njim. Torej podjetje deluje v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi.

Načrt finančne reorganizacije je predvideval popolno poplačilo upniških terjatev v petih letih po pravnomočnosti, pri čemer se bodo terjatve obrestovale po obrestni meri TOM + 0,5 % letno. Podjetje pa je v letu 2003 uspešno izpolnjevalo zapadle obveznosti v skladu z načrtom finančne reorganizacije ter poplačalo 142,426 milijonov tolarjev, preostalo jim je še 127,010 milijonov tolarjev. Po sklepu sodišča so terjatve dolžni odplačevati pet let, torej do leta 2007, vse obveznosti plačujejo tekoče. V letu 2003 je bil predviden 9,5 % delež celotne obveznosti z obrestmi, podjetju Termoplasti-Plama, d. d. pa je v letu 2003 uspelo odplačati skoraj 18 % delež celotnih obveznosti z obrestmi. V letu 2004 si obetajo še večji prihodek, vendar manjši dobiček v primerjavi z letom 2003. Razlogi za to izvirajo iz skokovite rasti cen repromateriala na svetovnem trgu.

5.9 Ocena uspešnosti izvedenih ukrepov po prisilni poravnavi

Marsikomu pojem prisilna poravnava vzbuja negativen občutek, pa ni nujno, da je temu tako. Bistven namen uvedbe prisilne poravnave je odprava prezadolženosti podjetja, zaradi katere bi podjetje morebiti v nasprotnem primeru prešlo v stečajni postopek. V kolikor podjetje pri tej obliki finančne reorganizacije uporabi primerne finančno-ekonomske metode sanacije neugodnega ekonomskega stanja, prav prisilna poravnava omogoči ozdravitev podjetja in mu nudi možnost povsem normalnega poslovanja.

V podjetju Termoplasti-Plama, d. d. se je uvedba postopka prisilne poravnave prav gotovo izkazala kot nujno potreben poseg s pozitivnim učinkom pri reševanju nastale prezadolženosti. Da je bila to pametna odločitev vodstva, so kazali mnogo boljši rezultati poslovanja in izboljšanje likvidnosti že v letu njene uvedbe. Uvedba prisilne poravnave ni vplivala na zmanjšanje števila zaposlenih in morebiti na višino ali celo redno izplačilo osebnega dohodka posameznega delavca.

Napetost v podjetju se je s tem nekoliko sprostila, med zaposlenimi se je pojavilo pozitivno pričakovanje, kar je bilo vidno v večjem vložku vsakega posameznika v smislu doseganja boljših rezultatov in planskih ciljev.

Odplačevanje terjatev upnikom po sprejeti prisilni poravnavi poteka tekoče in je povsem zadovoljivo, saj je delež plačanih dolgov v letu 2003 nad v načrtu finančne reorganizacije predvidenem deležu. Za leto 2003 je bilo predvideno poravnanje 9,5 odstotka deleža celotnih obveznosti z obrestmi, realno pa je bil poplačan že skoraj 18 odstotni delež dolga. Razlog za uspešno sanacijo je prav gotovo bistveno racionalnejše poslovanje podjetja z minimiziranjem stroškov poslovanja (stroški financiranja, delovne sile in storitev), vpliv novega strateškega partnerja ter znižanje obveznosti do upnikov z delnim odpisom in reprogramiranjem obveznosti.

Družba je pri racionalizaciji poslovanja dokaj učinkovita, iznajdljiva in v pravem trenutku predvidljiva. Pri zmanjšanju vhodnih naslovnih tekočih stroškov, predvsem višine materialnih stroškov, ki zajemajo tudi nestabilne cene osnovne surovine proizvodnje – granulata LDPE, so ubrali pravo nabavno politiko. Z večjo nabavo surovine granulata LDPE pred podražitvijo in s tem z dodatnimi ugodnostmi zaradi vnaprejšnjih vplačil (popustov) so si bistveno znižali materialne stroške.

Neprimerljivo dobra poteza podjetja glede pridobitve finančne podpore pri investicijskih vlaganjih v posodobitev opreme je prav gotovo pridobitev strateškega partnerja, ki deluje v sorodni dejavnosti. S Plasto, d. o. o. so si posodobili tehnološki park, zagotovili kakovostnejše proizvode pred zaključenim poplačilom terjatev upnikom.

Z ustanovitvijo hčerinskega invalidskega podjetja si niso zagotovili le boljše in primernejše pogoje dela za delovne invalide, temveč so tudi omogočili racionalnejše poslovanje zaradi odstopljenih sredstev države. Večina prispevkov delodajalca za zaposlene v invalidskem podjetju (zajeti so prispevki za zdravstveno zavarovanje, za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter prispevki za starševsko varstvo) se v skladu z zakoni za posamezno področje obračunavajo in odvede na poseben račun in se kot odstopljena sredstva uporabljajo za materialni razvoj invalidskih podjetij. Invalidska podjetja prav tako ne plačujejo davka na izplačane plače v skladu z Zakonom o davku na izplačane plače. Podjetje si je s pomočjo ustanovitve invalidskega podjetja bistveno zmanjšalo stroške dela (področje prispevkov in davčnih olajšav) hčerinskega podjetja.

Podjetje mora naprezati vse sile za doseganje boljših rezultatov in zagotavljanje stalne visoke kakovosti proizvodov. Z uvedbo standardov kakovosti ISO 9001-2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000 pa predolgo odlašajo.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo in s tem z odprtjem meja je možnost prihoda tuje konkurence na slovenski trg toliko večja. Številni tuji konkurenti že poslujejo po evropskih standardih, podjetje Termoplasti-Plama, d. d. pa čaka težavno prilagajanje poslovanja tem standardom in iskanje novih trgov.

Termoplasti- Plama, d. d. so dokazali, da se lahko soočijo z dolgovi preteklih let in tekoče in dokaj uspešno poravnavajo terjatve do upnikov. Razen predolgega obotavljanja pri uvajanju standarda kakovosti 9001-2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000 nimam negativne ocene glede uspešnosti izvedenih ukrepov po prisilni poravnavi.

V kolikor bodo skrbeli za čim hitrejšo poravnavanje obveznosti do upnikov, sledili trendom in zagotavljali kakovost proizvodov, bodo verjetno po končani sanaciji uspešno sodobno podjetje z možnostjo lažjega prodora na tuje trge.

6 SKLEPNA SPOZNANJA

V tem poglavju bom skušala združiti teoretični in aplikativni del diplomske naloge s poudarkom na ozdravitvi podjetja v krizi. Podlaga za to poglavje izhaja iz vsebine drugega in petega poglavja, kjer je podrobno opredeljeno stanje podjetja Termoplasti-Plama, d. d.

Pri podjetju Termoplasti-Plama, d. d. prvi razlogi za kasnejšo krizo segajo v čas po osamosvojitvi Slovenije, ko so izgubili trg nekdanje Jugoslavije. Kljub temu, da je podjetje nekako do leta 1995 poslovalo sorazmerno dobro, se je premalo oziralo na spremembe na trgu. Ob pritisku hitro porajajoče sem konkurence na domačem trgu in izgube trga držav nekdanje Jugoslavije družba ni uspela pravočasno poiskati nadomestnega trga, s katerim bi morebiti zapolnila svoje izgubljene neizkoriščene proizvodne kapacitete. Prodajne poti so sicer prilagodili osnovnemu prodajnemu programu, premalo truda pa je bilo vložena v tržno komuniciranje, s katerim bi lahko dosegli večjo izkoriščenost proizvodnih kapacitet. Uvedba nižjih cen proizvodov v preteklih letih je negativno vplivala na finančno poslovanje podjetja, zaradi česar je podjetje vse teže poravnavalo tekoče obveznosti. Po letu 1995 so se neprekinjeno zadolževali pri številnih bančnih ustanovah, obveznosti do bank in terjatve do kupcev so se večale in leta 2001 so bili že močno zadolženi. Tudi prepogosta menjava vodstva podjetja je negativno vplivala na njegov položaj in samo še bolj pripomogla k nastanku večje finančne krize.

Podjetja, ki se rešujejo iz krize, prehajajo skozi številne faze, v katerih so izpostavljeni različni elementi izhoda iz krize. V našem primeru se je obravnavano podjetje znašlo v fazi izrednega stanja. Ključen pomen te faze je prav gotovo zagotovitev kratkoročnega preživetja podjetja in vključuje elemente strategije izhoda iz krize, ki v podjetju omogočajo pretok novih finančnih sredstev oz. znižanja finančnih obveznosti podjetja. Vpeljati je treba finančno prestrukturiranje virov sredstev, določiti močan centralen finančni nadzor, dezinvestiranje, v daljšem časovnem obdobju pa tudi znižati stroške in povečevati prihodke.

Termoplasti-Plama, d. d. so se takoj po vidno oteženi situaciji v letu 2001 s pomočjo takrat novega direktorja, g. Miroslava Draščka, odločili za finančno prestrukturiranje virov sredstev v okviru pravnega postopka prisilne poravnave. Finančno prestrukturiranje sredstev je nujen element strategije reševanja iz krize večine zadolženih podjetij. Obravnavano podjetje s pomočjo centralnega odločanja še sedaj izvaja močan centralni nadzor nad poslovanjem podjetja. Pred začetkom postopka prisilne poravnave so izdelali projekcijo napovedi finančnih in denarnih tokov ter več pozornosti namenili morebitnim večjim odstopanjem predvidene višine stroškov v primerjavi z njihovo realno višino.

V času odplačevanja dolgov upnikom so bistveno znižali stroške. S spremljanjem cene osnovne surovine granulata LDPE so si pravočasno, pred podražitvijo cene te surovine z večjo nabavo te surovine na osnovi vnaprejšnjih vplačil zagotovili dodatne količinske popuste ter vplivali na zmanjšanje materialnih stroškov. Stroški dela so se bistveno znižali nekako dve leti po sprejeti prisilni poravnavi. Število zaposlenih so zmanjšali tako, da so nekatere delavce upokojili oz. s prestrukturiranjem delavcev v druga podjetja. Znižanje stroškov beleži tudi hčerinsko invalidsko podjetje, saj je deležno številnih ugodnosti delodajalca.

V nekaterih podjetjih v zelo hudi finančni krizi so prejemki, ki jih podjetje ustvari z odprodajo sredstev, mogoče edina možnost kratkoročnega preživetja. Podjetje

Termoplasti-Plama, d. d. ob začetku sanacije ni imelo poslovno nepotrebnih sredstev, zato v naslednjih letih ne predvidevajo dezinvesticije.

Da je odločitev o uvedbi prisilne poravnave pozitivno vplivala na poslovanje, kažejo čisti prihodki od prodaje, saj so v letu 2003 znašali kar 1,713 milijarde tolarjev ter bili kar za 17,6 % višji kot leta 2002. Podjetje je v fazi izrednega stanja izvedlo skoraj vse elemente reševanja krize podjetja.

Glede na to, da se je podjetje znašlo v fazi izrednega stanja, ki je usmerjena v zagotovitev kratkoročnega preživetja, se je izredno dobro soočilo z reševanjem krizne situacije.

Vsako podjetje lahko različne ekonomske težave pripeljejo v položaj, ko ni zmožno več obvladovati tekočih finančnih obveznosti in se zato s podporo upnikov odloči za finančno reorganizacijo na način prisilne poravnave. V številnih primerih se je uvedba prisilne poravnave izkazala za pozitivno odločitev in marsikdaj rešila podjetje pred propadom. Sama uvedba prisilne poravnave in poplačevanje terjatev upnikom ni dovolj za zagotovitev obstoja podjetja. Podjetje mora ob minimiziranju stroškov redno odplačevati dolgove in, če si ne preskrbi dodatnih finančnih sredstev ali olajšav, zaostaja z razvojem, stagnira in propade. Uspešno potrjena prisilna poravnava ne more jamčiti uspešnega poslovanja v nadaljnjih obdobjih, saj le en napačen korak, le en napačen sklenjen posel lahko prinese kopico finančnih težav.

Priporočila managementu

Podjetje deluje na trgu Evropske unije, kjer je poudarek na visoki kakovosti, sledenju trendom, varstvu okolja in imajo priložnost, da naredijo temeljito sanacijo v smislu standardov kakovosti ISO 9001-2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000.

Še naprej naj nadaljujejo z rednim poplačilom terjatev upnikom in, v kolikor je možnost priliva dodatnih finančnih sredstev, naj skušajo izpolniti te obveznosti pred določenim rokom.

Pri prevzemanju novih poslov, jim priporočam, da si svoje posle zavarujejo z različnimi avansi (plačili vnaprej). Vsekakor se morajo bolj posvetiti željam kupcev, saj se na ta način ustvari boljše vzdušje, ki kasneje privede do sklepanja novih poslov s poslovnimi partnerji. Ugodneje bi bilo sklepati dolgoročne pogodbe z večjimi odjemalci.

Kljub temu, da ima podjetje že večletno tradicijo z izkušenim, vendar premalo izobraženim kadrom, bi moralo podjetje osebju nuditi možnost stalnega izobraževanja, izpolnjevanja in dokazovanja ter bi jih lahko ob učinku primerno nagradila. Zaposleni bi čutili večjo pripadnost delovni organizaciji, ta pa bi si zagotovila bolj učinkovito in uspešno poslovanje.

Pravilno vodenje pa ni pomembno le na področju kadrov, ampak tudi na področju financ. Da podjetje vendarle ne bi ponovno prišlo v finančne težave, iz katerih se je mnogokrat težko rešiti, naj temeljito spremlja kakršnekoli spremembe na tem področju z upoštevanjem nenadnih političnih in gospodarskih sprememb tako doma kot v svetu.

Ustanovitev invalidskega podjetja in pridobitev strateškega partnerja je prav gotovo bistvenega pomena pri posodobitvi tehnološkega parka in znižanju nekaterih stroškov. Opozorila pa bi, naj strateškemu partnerju, večinskemu lastniku in hkrati konkurenčnemu podjetju namenijo malo več pozornosti. Glede na to, da jim je podjetje že namenilo nekaj finančnih sredstev in s tem izboljšalo potek proizvodnje, bo verjetno čez nekaj časa želelo kaj v zameno. Bo to prevzem vodstva ali le pozitivna združitev obeh podjetij?

Nekaterim podjetjem tržna raziskava predstavlja preveliko finančno breme, čeprav ne preiščujejo, kako dobro bi izvedba take raziskave vplivala na poslovanje podjetja. Nadalje jim priporočam, da izvedejo temeljito raziskavo tako evropskega trga kot trga nekdanje Jugoslavije. Na ta način bi tudi bolje spoznali konkurenco, tako šibke kot dobre strani poslovanja.

Na koncu bi mogoče veljajo omeniti, da mora podjetje Termoplasti-Plama, d. d. stopiti v korak s časom in po dveh letih preoblikovati svojo spletno stran, na katero bi lahko poleg podanih telefonskih števil in elektronskih naslovov vključili še možnost naročila proizvodov za obstoječe in potencialne stranke tudi na sodobnejši način.

Na spletni strani bi izdelali naročilo z večjimi možnostmi vzorcev, oblikovanja in različic. V kolikor bi stranka želela naročiti nekaj proizvodov, bi tudi izven delovnega časa podjetja izpolnila naročilo in ga posredovala podjetju. Za dodatne želje glede proizvoda bi lahko uporabili telefonsko linijo ali elektronsko pošto.

7 ZAKLJUČEK

V tej diplomski nalogi sem skušala predstaviti, kaj kriza podjetja je, kje so razlogi za njen nastanek ter kako teoretično gledano sledijo koraki njenega reševanja. Za podporo temu proučevanju sem vzela konkreten primer podjetja v krizi Termoplasti-Plama, d. d. Glavni namen te diplomske naloge je bil, ugotoviti zakaj se podjetje znajde v krizi, kakšni so nadaljnji koraki njenega reševanja.

Diplomska naloga se začne s širšo razlago pojma krize podjetja, z opredelitvijo njenih povzročiteljev in najpogostejših vzrokov. Sledijo možnosti reševanja podjetja iz krize glede na fazo krize, v kateri se podjetje trenutno nahaja, s pomočjo dejavnikov, ki opredeljujejo kasnejšo izbiro strategije za ozdravitev podjetja. Kot najprimernejša oblika finančne reorganizacije je izpostavljena prisilna poravnava z vsemi njenimi bistvenimi sestavinami.

Bistveni del te diplomske naloge je prav gotovo peto poglavje z naslovom Pomen učinkovitega izvajanja ukrepov po postopku prisilne poravnave. Ta vsebinski del se začne s predstavitvijo podjetja, v okviru katerega sta vključena dejavnost in proizvodni program ter položaj in pomen panoge na trgu. Za bolj jasno sliko otežene situacije in njenega reševanja sem si pomagala z analizo razvoja podjetja od uspešnosti do nastalih težav ter izdelane SPIN analize stanja Termoplastov-Plama, d. d. takoj po predlogu o začetku prisilne poravnave. Bolje sem proučila razvoj prisilne poravnave, opredelila njen namen ter vzroke za njeno uvedbo. Na koncu tega poglavja sem podala še mojo oceno uspešnosti glede uresničevanja zadanih nalog postopka prisilne poravnave v podjetju Termoplasti-Plama, d. d. Poslovanje podjetja po izpeljani sanaciji sem ocenila povsem pozitivno, saj so nekaj dolgov izplačali prej, kot so predvidevali v načrtu finančne reorganizacije. S pomočjo finančne pomoči večinskega lastnika družbe Plasta, d. o. o. so si posodobili tehnološki park. Bistveno so si zmanjšali tako materialne stroške, kjer je bil razlog pravočasnega nakupa pred podražitvijo osnovne surovine granulata LDPE po nižji ceni zaradi količinskih popustov, kot stroške dela zaradi odhodov delavcev na način upokojitve, prestrukturiranja na druga podjetja ter številne ugodnosti pri plačevanju prispevkov novo ustanovljenega invalidskega podjetja IP Plama-Ter, d. o. o. Negativno ocenjujem odlašanje z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001-2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000. Podjetje mora napeti vse sile, da bi doseglo boljše rezultate in zagotovilo stalno visoko kakovost svojim proizvodom.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo kot večjega tržišča je možnost prihoda tujih konkurenčnih podjetij na domač trg toliko večja. Nekateri tuji konkurenti sledijo standardom kakovosti in te že uvajajo v poslovanje. Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. se obotavlja uvesti standarde kakovosti ISO 9001:2000 in okoljevarstvenega standarda ISO 14000, zato lahko pričakujemo le težavno prilagajanje poslovanja tem standardom in iskanje novih trgov.

Na koncu diplomske naloge navajam sklepna spoznanja, do katerih sem prišla s pomočjo teoretičnega in aplikativnega dela s poudarkom na ozdravitvi podjetja. Podjetje Termoplasti-Plama, d. d. se je pred uvedbo prisilne poravnave znašlo v fazi izrednega stanja, za katero je značilno, da je treba v čim krajšem času zagotoviti preživetje podjetja, ponavadi s pomočjo finančne reorganizacije na način prisilne poravnave. Podjetje Termoplasti-Plama se je odločilo za vpeljavo finančne reorganizacije na način prisilne poravnave ter si z njeno uvedbo zagotovilo plačilno sposobnost in možnost ohranitve obstoječih kupcev in bistvenega poplačila terjatev do upnikov. Vpeljali so močan finančni nadzor nad poslovanjem, s katerim podjetje še danes posluje in bistveno

ugodnjeje vpliva nanj. Rezultati poslovnih izidov in prihodkov poslovanja so izrednega pomena, saj se je stanje podjetja prav izboljšalo.

Sklepna spoznanja sem zaključila s priporočili managementu, kaj bi bilo treba še ukreniti, da bi se trenutno stanje poslovanja podjetja v naslednjih letih ne le ohranilo, pač pa povsem izboljšalo.

LITERATURA IN VIRI

- Belak in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja
- Brigham, Eugene F. in Louis Gapenski. 1996. *Intermediate financial management*. Fort Worth: Dryden
- Caplan, Suzanne. 1992. *Saving your business: how to survive*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Dougan, Dušan, Nina Plavšak in Lojze Ude. 1994. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management – 2. dopolnjena izdaja*. Koper: Fakulteta za management
- Fedrijo, Katja, Lea Šircelj in drugi. 2002. *Analiza prisilne poravnave v podjetju Termoplasti-Plama, d. d.* Seminarska naloga pri predmetu Prestrukturiranje podjetja. Visoka šola za management v Kopru.
- Gottschalk, Jack. 2002. *Crisis management*. Oxford: Capstone
- Ivanjko, Šime. 1997. Kriza podjetja. *Podjetje in delo* 23 (6–7): 961–978
- Kebrič, Marjetka. 1995. *Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija*. Ruše: AGA, d. o. o.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management
- Mayr, Albert. 1999. Informacijske patologije – glavni vzrok za neuspešno zgodnje spoznavanje krize v podjetju. *MER Revija za management in razvoj*, 3: 52–56
- Mayr, Branko. 2000. Načrt finančne reorganizacije in ukrepi podjetja. *Podjetnik*, 4: 36–45
- Mežnar, Drago. 1999. *Gospodarsko pravo s temeljnimi pravnimi pojmi*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
- Milost, Franko. 1999. *Računovodstvo in poslovne finance*. Portorož: Visoka šola za hotelirstvo in turizem
- Milostnik, Tina. 2004. S Plasto v boljše čase. *Primorske novice*, 71: 5
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Plavšak, Nina. 1997. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Prašnikar, Janez. 1992. *Podjetje v krizi. Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

- Repovž, Leon. 1992. Finančna sanacija podjetja. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Ručna, Nataša. 2001. Termoplasti: »prisilka«, potem prevzem? *Finance*, 3. avgust, str. 8
- Ručna, Nataša. 2001. Uprava Termoplastov grozi s črnim scenarijem. *Finance*, 10. september, str. 5
- Ručna, Nataša. 2001. Termoplasti: nasprotujoče si informacije o »prisilki«. *Finance*, 27. september, str. 4
- Ručna, Nataša. 2001. Termoplasti:«prisilka» bo. *Finance*, 19. november, str. 7
- Slatter, Stuart. 1984. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin Books
- Slatter, Stuart. 1990. Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Podjetništvo in strategija razvoja*, 4: 36–37
- Slatter, Stuart. 1990. Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Podjetništvo in strategija razvoja*, 5: 43–45
- Tajnikar, Maks. 1997. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Gea college
- Termoplasti-Plama, d. d. 2001. *Načrt finančne reorganizacije Termoplasti-Plama, d. d.* Interno gradivo, Termoplasti-Plama, d. d. Podgrad
- Termoplasti-Plama, d. d. 2002. *Letni plan podjetja Termoplasti-Plama, d. d. Podgrad za leto 2003*. Interno gradivo, Termoplasti-Plama, d. d. Podgrad
- Termoplasti-Plama, d. d. 2003. *Letno poročilo Termoplasti-Plama, d. d. 2002*. Interno gradivo, Termoplasti-Plama, d. d., Podgrad
- Termoplasti-Plama, d. d. 2004. *Letno poročilo Termoplasti-Plama, d. d. 2003*. Interno gradivo, Termoplasti-Plama, d. d., Podgrad
- Termoplasti-Plama, d. d. 2004a. Vstopna stran. [Http://www.ter-plama.si/](http://www.ter-plama.si/) (september 2004)

PRILOGE

- Priloga A Organizacijska struktura podjetja
- Priloga B Primer promocijskega kataloga podjetja Termoplasti-Plama, d. d. za domač trg
- Priloga C Primer promocijskega kataloga podjetja Termoplasti-Plama, d. d. za tuj trg