

POSLOVNOFINANČNI FENOMEN INSOLVENTNOSTI IN UKREPI PRESTRUKTURIRANJA

Nevenka Kržan,

*univerzitetna diplomirana ekonomistka, pooblaščen revizorka,
KPMG Slovenija, d.o.o.*

1. UVOD¹

V 15. členu Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju² (v nadaljevanju »ZFPPIPP« ali zakon) je finančno prestrukturiranje opredeljeno kot »celota ukrepov, ki se izvedejo, da bi dolжник postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben. Ukrepi lahko vključujejo:

- zmanjšanje in odložitev zapadlosti dolžnikovih obveznosti,
- pri kapitalski družbi: izvedbo povečanja osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, katerih predmet so terjatve upnikov do dolžnika, ali z novimi denarnimi vložki in
- druge ukrepe, katerih izvedba v skladu s pravili poslovno finančne stroke omogoča odpravo vzrokov dolžnikove insolventnosti in zagotavlja, da dolжник postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben.«

Med postopke zaradi insolventnosti uvršča ZFPPIPP postopek prisilne poravnave, postopek poenostavljene prisilne poravnave in stečajni postopek. Moj prispevek ima za izhodišče delujoče podjetje, zato se opisano prestrukturiranje lahko izvršuje le v okviru preventivnega prestrukturiranja ali prisilne poravnave oziroma zunaj v zakonu predvidenih postopkov.

¹ Pri pripravi prispevka sem si pomagala predvsem z naslednjimi viri: Khaled F. Sherif: Financial Restructuring in Corporations. World Bank, Washington D.C.; <<http://portal.kworld.kpmg.com/pages/Home.aspx>> (25. 2. 2016); <<http://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/restructuring.html>> (25. 2. 2016); <www.ssrn.com> (24. 2. 2016).

² Ur. l. RS, št. 126/07, 40/09, 59/09, 52/10, 26/11, 47/13, 100/13 in 10/15.

Zakon opredeljuje tudi postopek preventivnega prestrukturiranja v primeru, ko dolžnik, ki je srednja ali velika družba, še ni postal insolventen, je pa verjetno, da bo to postal v enem letu.

Postopek preventivnega prestrukturiranja se vodi z namenom omogočiti dolžniku, da na podlagi sporazuma o finančnem prestrukturiranju izvede ustrezne ukrepe prestrukturiranja svojih finančnih obveznosti in druge ukrepe finančnega prestrukturiranja, potrebne, da odpravi vzroke, zaradi katerih bi lahko postal insolventen. V okviru preventivnega prestrukturiranja je mogoče odložiti dospelost finančnih obveznosti za obdobje, ki ni daljše od pet let od pravnomočne potrditve sporazuma o finančnem prestrukturiranju. Drugi možni ukrep preventivnega prestrukturiranja je znižanje obrestne mere.

Ne glede na to, ali se nad dolžnikom vodi postopek zaradi insolventnosti ali postopek preventivnega prestrukturiranja, pa običajno samo ukrepi finančne narave niso dovolj koreniti poseg v poslovanje podjetja, da bi odpravili vzroke za nastanek insolventnosti. Zato so tudi v zakonu predvideni drugi ukrepi za odpravo vzrokov insolventnosti. V uvodu mojega prispevka povzemam nekaj osnovnih opredelitev insolventnosti in prestrukturiranja, kot izhajajo iz ZFPPIPP. Poglobljene analize finančnih ukrepov ne podajam, saj je bilo v slovenski teoriji o ukrepih finančnega prestrukturiranja kar veliko zapisanega in v praksi izvedenega. Osredotočila se bom na celovito pripravo načrta finančnega in poslovnega prestrukturiranja, kot ga opredeljuje mednarodna praksa in je v veljavi pri načrtovanjih preobratov poslovanja v podjetjih. Postopke, ki jih bom opisala, ni nujno opravljati zgolj v fazi, ko je podjetje že ugotovilo znamenja insolventnosti, temveč bi jih morali izvajati vsi, ki so zaznali finančne težave.

2. UKREPI FINANČNEGA PRESTRUKTURIRANJA PO ZFPPIPP

V nadaljevanju ne povzemam določb ZFPPIPP o opredelitvi insolventnosti, temveč zgolj ukrepe finančnega prestrukturiranja kot uvod v predstavitev programa celovite preobrazbe podjetja.

Učinkoviti ukrepi finančnega prestrukturiranja morajo zagotoviti dolžniku takšno finančno prestrukturiranje, da bo postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben. Ukrepi morajo torej izboljšati:

- sposobnost podjetja poravnnavati zapadle in tekoče obveznosti,
- strukturo virov financiranja, ki se kaže v izboljšani kapitalski ustreznosti.

Ukrepe finančnega prestrukturiranja po teoriji delimo v naslednje kategorije:

- ukrepe, ki vplivajo na finančni ali poslovni dolg družbe:

- odložitev zapadlosti dolga,
- zmanjšanje višine dolga,
- znižanje obrestne mere,
- ukrepe, ki vplivajo na sredstva družbe (v večini primerov bi šlo za pretvorbo sredstev (premoženja) družbe iz manj v bolj likvidno obliko (kot so prodaje dela sredstev ali dela dejavnosti družbe, lizing, financiranje dela dejavnosti s strani drugih financerjev ...)),
- ukrepe, ki vplivajo na kapital:
 - povečanje kapitala z vplačilom novih delnic z novimi denarnimi vložki,
 - povečanje kapitala z vplačilom novih delnic s prenosom terjatev na dolžnika,
 - povečanja kapitala z zmanjšanjem višine dolga,
- ukrepe, ki vplivajo na izboljšanje učinkovitosti poslovanja in s tem na izboljšan denarni tok v prihodnosti in se izvajajo v povezavi z ukrepi finančnega prestrukturiranja.

Vsi ukrepi, ki jih dolжник predvidi v načrtu finančnega prestrukturiranja, morajo vsebovati:

- časovni načrt izvedbe,
- oceno stroškov izvedbe in
- oceno učinkov izvedbe ukrepa na odpravo vzrokov insolventnosti ter kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost dolžnika.³

Za izbor ukrepov finančnega in poslovnega prestrukturiranja je pomembno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kaj so bili osnovni vzroki nastanka insolventnosti oziroma ali je že nastala ali pa bo v obdobju enega leta?
- kakšen je kratkoročni finančni položaj in ali je poslovanje v obliki »*going concern*«³ še mogoče? Običajno dolжник pripravi kratkoročen trimesečni načrt denarnih tokov in ugotavlja morebitni finančni primanjkljaj.
- kateri so ključni odločevalci – deležniki (lastniki, upniki, kupci, zaposleni, okolje, država), ki jih je treba seznaniti s stanjem v družbi? Prav tako je pomembno identificirati ustrezne interese različnih deležnikov z vidika priprav in uresničitve načrta prestrukturiranja.
- kakšni so naslednji možni koraki dogovorov z upniki: preventivno prestrukturiranje, prisilna poravnava, stečaj? Ob sprejemu odločitve tudi priprava podrobnega načrta finančnega prestrukturiranja. Tako v skladu s teorijo kot

³ Člen 145 ZFPPIPP.

tudi slovensko zakonodajo je treba proučiti, katera oblika postopka zagotavlja najvišje poplačilo upnikov.

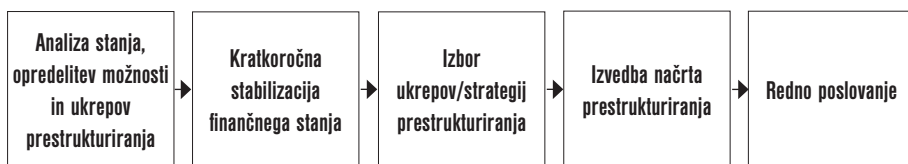
- kakšna so tveganja izvedbe načrta prestrukturiranja? Pri tem velja omeniti, da določa ZFPPIPP tako postopke glasovanja pri postopkih prisilne poravnave, kot tudi postopke pri prodaji premoženja v stečajnih postopkih. Dolžnik mora presoditi, ali bo načrt prestrukturiranja dobil ustrezno podporo upnikov. Pripraviti mora terminski načrt ter zadolžiti osebe ali najeti zunanje izvajalce za pripravo vseh potrebnih dokumentov.

Kar opažamo v praksi, je pomanjkanje načrtovanja komuniciranja: z zaposlenimi, kupci in ostalimi deležniki v času priprave preventivnega prestrukturiranja ali načrtov finančnega prestrukturiranja pri prisilni poravnavi. Ocenjujem, da je ustrezno komuniciranje pomembno tudi z vidika ohranjanja vrednost družbe ali njenih delov, ki bi lahko bili namenjeni prodaji.

Če je z vidika upnikov prisilna poravnava ugodnejša možnost kot stečaj, je treba postopke ustrezno hitro zaključiti, da lahko dolžnik nadaljuje s poslovanjem in izvaja tudi sklop ukrepov poslovnega prestrukturiranja.

3. CELOVIT NAČRT PRESTRUKTURIRANJA

Celovito prestrukturiranje dolžnika bi lahko prikazali v takem diagramu:



Poslovno prestrukturiranje je celoten sklop ukrepov, ki se nanašajo na zaposlene, procese in tehnologijo ter so usklajeni tako z vizijo kot strategijo v posamezni družbi. Brez ustreznega poslovnega preoblikovanja se dolgoročne finančne stabilnosti običajno ne doseže.

3.1. Analiza stanja, opredelitev možnosti in ukrepov prestrukturiranja

3.1.1. Analiza stanja

V prvi fazi priprave celovitega načrta prestrukturiranja je nujna analiza stanja in vzrokov nastanka insolventnosti.

Vzroke nastanka insolventnosti je mogoče iskati v zunanjih ali notranjih dejavnikih, finančne ali poslovne narave. Zunanji vzroki so: spremembe v panogi

dejavnosti družbe (upad prodaje nekega izdelka zaradi pojava nadomestnega izdelka), spremembe trga (spremembe cen vhodnih surovin, spremembe povpraševanja s padanjem kupne moči), splošna gospodarska kriza, oteženo pridobivanje finančnih virov, višja sila in drugi.

Notranji vzroki so v družbi prisotni daljše obdobje. Izhajajo lahko iz neustreznega vodenja družbe, ki povzroča slabšanje njenega konkurenčnega položaja (zastarela in draga proizvodnja, zastareli izdelki, pomanjkanje vizije in strategije ...). Notranji vzroki so povezani tudi z neustreznimi odločitvami o investiranju, pretežno zunaj osnovne dejavnosti družbe v času presežnih likvidnosti. Kopičenje notranjih vzrokov na daljši rok povzroča insolventnosti družbe, ki bi jo bilo mogoče preprečiti s pravočasnim ukrepanjem in poslovnim prestrukturiranjem.

Zaradi tega je treba v začetni analizi:

- proučiti stanje v panogi, trende razvoja panoge ter rasti, vpliv razvoja tehnologij na poslovanje in morebitne regulativne spremembe in zahteve,
- analizirati donosnost podjetja v primerjavi z družbami v panogi in ugotoviti, kje so vrzeli v donosnosti,
- pregledati model poslovanja in ugotoviti, kateri so ključni nosilci prihodkov in stroškov,
- pregledati obratni kapital in morebitne vrzeli v denarnem toku ter ugotoviti, ali obstajajo možnosti za hitre dosežke pri optimizaciji stroškov ali dvigu prihodkov.

3.1.2. Priprava osnovnih poslovnih strategij in vključitev deležnikov v podjetju

Drugi ključni korak pri analizi stanja je prevetritev osnovnih poslovnih strategij podjetja z vidika delitve na posamezne osnovne in obstranske dejavnosti ter opredelitev, ali je smiselno nekatere od teh prodati, se z njimi ukvarjati ali jih zapreti. Podjetje se razdeli v posamezne dejavnosti in ugotovi temeljne razloge za donosnost ali nedonosnost posameznih delov. Ta del načrta zajema tudi analizo, ali je mogoče dele dejavnosti oddeliti in zanje izbrati drugačne poslovne modele (podizvajalci, izvajanje dejavnosti na drugih lokacijah, ...). Pri pripravi osnovnih poslovnih strategij je treba prepoznati interese ključnih deležnikov in analizirati, kako bi izbrane strategije lahko vplivale nanje, saj je v tem koraku ključno pridobiti njihovo začetno podporo izbranim modelom prestrukturiranja. Vključena naj bi bila tudi analiza potrebnih kadrovskega potencialov za izvedbo sprememb v poslovanju. V slovenski praksi se korak preverbe prestrukturiranja pri deležnikih, če gre za zunajsodne postopke, marsikdaj izpusti in tako spregleda pomembne povezave ali soodvisnosti deležnikov

s podjetjem. A sta priprava načrta komuniciranja in analiza vpliva na različne deležnike za uspešno izvedbo prestrukturiranja enako pomembna kot vsi drugi elementi finančne narave.

3.1.3. Analiza možnosti prodaje dela podjetja ali dejavnosti

V nekaterih primerih se že pri začetni analizi ugotovi, da je možno del podjetja ali dejavnosti pripraviti na prodajo, ker preveč vpliva na izvajanje glavnih dejavnosti. V praksi so taki primeri v podjetjih, kjer se izvajajo različne dejavnosti, od katerih je ena osnovna, druge obstranske, v okviru enovitega podjetja ali v povezanih družbah. Drug primer pa so podjetja, ki so vertikalno povezana in je ena dejavnost prevladujoča.

V enovitih podjetjih je treba:

- pripraviti ocene vrednosti celote in/ali posameznih delov podjetja,
- pripraviti delitveni načrt; načrt naj zajema tako poslovno kot finančno plan delitve, razporeditev zaposlenih, operativno in procesno delitev, opredelitev informacijskega sistema,
- preveriti, ali je bila dejavnost že predmet prodaje in zakaj se ni prodala,
- priprava seznama potencialnih investitorjev in pregled prodajnih aktivnosti v panogi,
- razumevanje in opredelitev morebitnih sinergij pri ugotovljenih kupcih dejavnosti,
- proučitev ustreznega načina prodaje (prodaja sredstev, dejavnosti, lastniških deležev),
- proučitev regulatornih zahtev,
- priprava celovitega načrta prodaje.

3.1.4. Analiza možnosti opustitve dela dejavnosti ali posameznega podjetja

Če se pokaže, da je smotno v okviru prestrukturiranja opustiti posamezne dejavnosti ali dele podjetja, je treba podrobno opredeliti načrt, ki zajema:

- pripravo koristi in stroškov zapiranja tudi z vidika morebitnih različnih scenarijev,
- opredelitev, ali je racionalneje obrat/enoto zapreti ali voditi prestrukturiranje v okviru katerega od insolventnih postopkov,
- priprava časovnice zapiranja,
- morebitne regulatorne in davčne zahteve,

- ocena vrednosti sredstev,
- podroben pregled pogodb, zaposlenih, nepremičnin in obratnega kapitala.

V nekaterih primerih prestrukturiranja smo priča zapiranju posameznih obratov in koncentraciji dejavnosti ali pa zapiranju komercialnih (prodajnih) predstavništev v tujini. Večjega zapiranja proizvodnih obratov slovenskih podjetij v tujini ni zaslediti. Prav tako se izvajajo postopki prisilne poravnave v odvisnih družbah, če je to način prestrukturiranja v matični družbi.

3.1.5. Analiza možnosti insolventnih postopkov

Če se v začetni analizi ugotovi, da se bo finančno prestrukturiranje celotnega podjetja ali njegovih delov izvajalo preko postopkov preventivnega prestrukturiranja ali insolventnih postopkov, je treba pripraviti podroben načrt. Načrt zajema naslednje elemente:

- postopek, ki ga v naši zakonodaji opredeljuje ZFPPIPP,⁴ vezan na odgovornost uprave ob nastanku insolventnosti in dolžnost predložitve načrta nadzornemu svetu,
- opredelitev, katere vrste postopkov bi upnikom in deležnikom prinesle najugodnejšo rešitev,
- če gre za postopke prestrukturiranja v povezanih podjetjih, je treba postopke voditi ob upoštevanju odvisnosti in vpliva na preostala podjetja v skupini.

Pri tem ne gre spregledati stroškov postopkov, ki so v različnih jurisdikcijah različni, kot tudi ne trajanja postopkov in njihove zakonske podlage.

3.1.6. Analiza vpliva različnih možnosti prestrukturiranja na višino poplačila upnikov

Za vse te možnosti je treba pripraviti celovito oceno vplivov prestrukturiranja z vidika upnikov. Tudi ZFPPIPP⁵ določa, da se morajo postopki zaradi insolventnosti voditi tako, da se zagotovijo najugodnejši pogoji glede višine plačila in rokov za plačilo terjatev upnikov.

Običajno se za vsako možnost pripravi izračun neto sedanje vrednosti plačil. Proučiti je treba različne vplive in vključiti analizo občutljivosti. Pri tem je treba vključiti analizo potreb po financiranju v obdobju prestrukturiranja in obdobje poplačil. Neuspešna prestrukturiranja imajo praviloma vzrok v nerealnem časovnem in prihodkovnem načrtovanju ter pomanjkanju alternativnih možnosti za primer, da osnovni načrt ne uspe. V prestrukturiranjih pa je tudi

⁴ Člen 35 ZFPPIPP.

⁵ Člen 47 ZFPPIPP.

premalo poudarka na opredelitvi tveganj izpeljave načrta in opredelitvi morebitnih drugih možnosti, če se tveganja uresničijo.

Nujna pa je tudi kritična presoja kadrovskih zmožnosti podjetja, da izpelje zadani načrt prestrukturiranja.

3.2. Kratkoročna stabilizacija finančnega stanja

Po začetni analizi vzrokov poslabšanja poslovnega in finančnega položaja podjetja se običajno izvede eden izmed ukrepov finančnega prestrukturiranja:

- dogovor s finančnimi upniki o spremembi pogojev kreditov,
- dogovor s finančnimi upniki o odlogu plačil ali znižanju obrestne mere v okviru preventivnega prestrukturiranja,
- predlog prisilne poravnave za finančne upnike ali vse upnike.

Osnovni cilj uspešnega finančnega prestrukturiranja je, da bo postala družba po njegovi izvedbi kratkoročno in dolgoročno plačilo sposobna. To pomeni, da bo sposobna ustvarjati denarni tok, ki bo v roku za izvedbo načrta zadosten za plačilo vseh na novo definiranih obveznosti. Po izvedenem načrtu pa mora denarni tok zadostovati za vse tekoče obveznosti iz poslovanja in financiranja, stroškov povezanih z njimi ter za ustvarjanje dobička.

3.2.1. Analiza denarne pozicije in denarnih tokov

Marsikdaj se za podjetja prestrukturiranje, z izglasovano prisilno poravnavo ali sklenitvijo sporazuma o preventivnem prestrukturiranju, zaključi, kar pa je običajna napaka in lahko vodi do nastanka novih okoliščin, ki povzročijo finančne težave. Zato se priporoča, da podjetje izvede naslednje aktivnosti:

- analizira stanje razpoložljivih denarnih sredstev v matični družbi in v odvisnih družbah. Če so odvisne družbe v tujih državah, je treba analizirati višino denarnih sredstev, ki je zaradi različnih regulatornih vzrokov ni mogoče prenašati med državami;
- v nekaterih primerih so denarna sredstva (depoziti) zastavljena, torej kljub temu, da so razvidna iz bilance stanja, podjetje z njimi ne more prosto razpolagati;
- pripravi naj se trimesečni načrt denarnih tokov, ki zajema vse večje znane prilive (običajno plačila kupcev) in odlive (plačila dobaviteljem in zaposlenim, plačila davkov, plačilo kreditov in obresti ali lizingov);
- v slovenski praksi se je v letih finančne krize pokazalo, da so imeli pomemben vpliv na denarno poslovanje podjetij tudi garancijski in akreditivni potenciali, ki pomenijo odlog plačil do dobaviteljev. Zaradi bančne krize v

letih 2012 in 2013 so tuje banke zaostriale pogoje sprejema tovrstnih instrumentov, slovenska podjetja pa so se znašla v položaju, da so morala nekatere dobave plačevati brez odloga, kar je še dodatno zaostriilo kratkoročni likvidnostni položaj v podjetjih;

- podjetje mora tudi tekoče spremljati vse dane zaveze do finančnih upnikov in ob ugotovljenih odstopanjih takoj sprejeti popravilne ukrepe ali obvestiti upnike o morebitnem nedoseganju zavez ob presečnih datumih. Podjetje mora imeti vzpostavljen sistem rednega spremljanja zavez.

3.2.2. Vzpostavitev sistema spremljanja denarnih tokov

Spremljanje in načrtovanje denarnih tokov je ključnega pomena pri doseganju finančne stabilnosti podjetja. V primeru finančne nestabilnosti je treba vzpostaviti posebne medsektorske komisije, ki nadzorujejo denarne tokove in sprejemajo ukrepe za izboljševanje. Dodatno naj se proučijo zahteve po dnevni denarni poziciji, ki je odvisna od dejavnosti podjetja, analizira se potrebe po obratnem kapitalu in se ga utesni na dopustni nivo. Običajno se preverijo postopki naročanja, obsežnejša naročila pa odobri navedena medsektorska komisija. Pristopi se k intenzivni izterjavi terjatev, kot tudi pospešenemu dokončanju storitev ali izdelkov, ki so namenjeni prodaji. Osnovni cilji navedenih aktivnosti so povečanje razpoložljivih denarnih sredstev, zmanjšanje zapadlih terjatev do kupcev, racionaliziranje odloženih plačil dobaviteljem in nadzor nad nabavami, ki niso nujno potrebne.

Če zajema osnovna strategija prestrukturiranja prodajo sredstev ali delov podjetja, je treba v denarne tokove z veliko meri previdnosti vključiti prilive iz teh prodaj, treba je upoštevati tveganje, da se prodaja odloži ali uresniči v nižji vrednosti.

Pomembne del denarnih odlivov podjetja so tudi odlivi za raziskave in razvoj ter investicije. Potrebno je skrbno načrtovanje in spremljane načrtovanih odlivov, vključno z oceno, kakšen bi bil vpliv na poslovanje družbe, če ti odlivi ne bi bili izvršeni.

V slovenskih podjetjih lahko govorimo o dobrem spremljanju denarnih tokov, treba pa bi bilo izboljšati načrtovanje kratkoročnih denarnih tokov med letom in vključiti sezonske vplive, ki so pogojeni z dejavnostjo podjetij.

3.2.3. Poročanje o denarnih tokovih in stanju denarnih sredstev

Vse izvedene aktivnosti zahtevajo skrbno spremljavo ter pripravo notranjih in zunanjih poročil o denarnih tokovih in denarni poziciji. Treba je pripraviti shemo poročil ter seznam njihovih prejemnikov. Poročila zajemajo primerjavo med načrtovanim in uresničenim načrtom, tekoče popravljanje predpostavk,

če je potrebno, in stalno obnavljanje načrta za naslednje trimesečno obdobje. V načrt je treba vgraditi ustrezno analizo občutljivosti in tveganj uresničevanja.

Poleg uprave in nadzornega sveta so prejemniki poročil običajno finančni upniki, ki tudi sami oblikujejo zahteve po poročanju. V primeru insolventnih postopkov je prejemnik celovitega poročila tudi sodišče.

3.3. Izbor ukrepov/strategij prestrukturiranja

Celovito prestrukturiranje se lahko izvede samo s kombinacijo finančnega in poslovnega prestrukturiranja. Poslovno prestrukturiranje lahko vključuje naslednje spremembe:

- trženjske strategije – spremembe, ki vodijo v povečanje prodaje, krepitev trženjske pozicije, sprememba cenovne politike ...,
- produktno prestrukturiranje – sprememba nabora izdelkov ali storitev podjetja,
- prestrukturiranje kapacitet, tako sredstev kot tudi kadrov, z vidika doseganja tržno primerljivih kazalnikov in nižjih stroškov,
- tehnološke spremembe,
- organizacijske spremembe, ki zajemajo spremembo notranje organizacije in procesov.

3.3.1. Preverba strategije

Za celovito prestrukturiranje podjetja je treba v prvi fazi preveriti, ali je potrebno spremeniti/dopolniti strategijo družbe. V ta namen je treba opredeliti, kako ambiciozna mora biti sprememba v podjetju, da se bo dejansko prestrukturiralo.

V prvem delu je treba analizirati produktno in trženjsko plat podjetja:

- analiza moči posameznih izdelkov/storitev podjetja na trgu ob hkratni analizi trendov na trgu,
- kakšna je konkurenčna moč podjetja na domačem in tujem trgu,
- podrobna analiza trga in morebitnih novih izdelkov/storitev,
- opredelitev področij (produktnih, teritorialnih ...) ki niso prednostna, ker podjetje na teh segmentih ni dovolj konkurenčno oziroma trg ni dovolj zanimiv,
- priprava analize prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja,
- pregled regulatornih zahtev,
- opredelitev, ali obstaja nadomestni poslovni model.

Drugi del analize se nanaša na notranji produktni ustroj podjetja, in sicer:

- analiza donosnosti po kupcih, izdelkih, trženjskih kanalih ...,
- opredelitev področij poslovanja, ki so nedonosna, da se z določenimi ukrepi v bodoče lahko preoblikujejo,
- oblikovanje ključnih indikatorjev poslovanja za spremljanje uspešnosti,
- opredelitev investicij in potrebo po financiranju s terminskim načrtom,
- opredelitev najboljših praks v panogi,
- opredelitev kadrov in vlaganja v znanje.

Vse te elemente je treba preveriti z vidika potrebnih finančnih sredstev, vključno z dinamiko in stroški izvajanja načrta. Ob tem je treba upoštevati, ali ima podjetje dovolj časa, denarnih sredstev in resursov (virov) za izvedbo strategije. Treba je določiti prednostne aktivnosti in možnosti hitrih dosežkov.

Z vidika trženja je treba preveriti, ali so obstoječi načini prodaje optimalni z vidika doseganja trga in stroškovno učinkoviti. Velika slovenska podjetja uporabljajo pri svojem trženju lastno mrežo, srednja podjetja pa se običajno poslužujejo mreže agentov na posameznih teritorijih. Pri preverbi strategije je treba preveriti tudi, ali obstajajo učinkovitejši alternativni pristopi na določene trge, ter opredeliti stroške in pričakovane učinke teh pristopov.

Viri so vedno omejeni, zato jih je treba načrtovati z vidika največjega možnega vpliva na poslovanje družbe. Zato je priporočljivo postopke poslovnega prestrukturiranja voditi v naslednjih treh korakih:

- dogovor o predlogu prestrukturiranja s ključnimi deležniki v podjetju, ki postavljajo svoje omejitve (nivo investiranja in zadolževanja, donos ...),
- proučiti, ovrednotiti in testirati hipoteze različnih možnosti izboljšav v podjetju,
- priprava različnih scenarijev in izbira opcij z različnimi hipotezami glede na zadane cilje.

Interesi deležnikov v podjetju so različni, zato bo glavni odpor potrebnim spremembam v prvi vrsti pri samem dolžniku. Če družba še ni v izrazito slabi finančni situaciji, želijo vodstva podjetij običajno obdržati nespremenjeno stanje in upajo, da se tržni pogoji izboljšajo. Lastniki želijo običajno časovno ugodne rešitve in povrnitev vloženih sredstev. Upniki vidijo višja tveganja in s tem zaostrejejo dobavne pogoje ali višajo ceno financiranja. Zaposleni pa se zaradi negotovosti bojijo za izgubo delovnih mest. Zaradi tega morajo uspešni plani prestrukturiranja usklajevati pričakovanja različnih deležnikov.

3.3.2. Priprava podrobnejšega načrta prestrukturiranja s taktičnimi in operativnimi cilji

Po opredelitvi strateškega preoblikovanja je treba izoblikovati tudi posamezne načrte na nivoju taktičnih ciljev posameznih oddelkov in operativnih ciljev na nivoju manjših organizacijskih enot.

V prvem koraku si uprava razdeli naloge in terminsko opredeli pripravo načrta. Običajno se vzpostavi projektno vodenje, kjer je »sponzor« projekta uprava oziroma predsednik uprave. Pripravi se tudi načrt komunikacije z vsemi deležniki s ključnimi sporočili za vsako skupino.

Pri pripravi podrobnejšega načrta je pomembno, da se celoten načrt razdeli na posamezne korake in načrtuje dosežke v enem mesecu ali četrtnetju. Posamezni deli načrta morajo imeti svoje nosilce in odgovorne osebe, določene morajo biti prioritete tako v podjetju kot tudi znotraj posameznih aktivnosti.

Podrobnejši načrt od pripravljavcev zahteva, da po posameznih delih podjetja opredelijo:

- konkurenčni položaj,
- ključne dejavnike donosnosti,
- področja, kjer so možne izboljšave,
- vrzeli v zmožnostih doseganja načrtov,
- posamične finančne načrte.

Podrobnejši načrt se pripravi na osnovi hipotez o bodočem poslovanju in ocen, katere aktivnosti bodo prinesle želene rezultate in katere ne. Logično je treba preveriti obstoječi poslovni model in postaviti hipoteze za bodočo notranjo organizacijo in procese.

Pri vsaki hipotezi je treba pripraviti dokumentirane analize potencialnih koristi in tveganj. Izbrati je treba merila (kriterije) za dokončno izbiro scenarija. Poleg finančnih so to tudi kriteriji vezani na operativne spremembe, blagovno znamko in ugled podjetja ter na poglede deležnikov. Dokončno je treba izbrani scenarij preveriti z analizo med primerljivimi podjetji ter analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za vse to se pripravi standardizirani nabor podatkov, ki se tudi med izvedbo strategije ves čas spremlja. Ravno zanesljivi podatki in ustrezna informacijska podpora sta ključna pri načrtovanju in izvajanju sprememb. Če so osnovni podatki napačni, so lahko pomembno napačne tudi izbrane usmeritve.

Podrobnejši načrt zajema predvsem:

- opredelitev in oceno bodočih trgov in kupcev podjetja,

- opredelitev ključnih dejavnikov poslovanja in z njimi povezana tveganja,
- analiza občutljivosti ključnih dejavnikov poslovanja,
- opredelitev prodajnih poti,
- analiza stroškov in opredelitev, na katere stroške je mogoče vplivati,
- analiza neposrednih in posrednih stroškov, fiksnih in variabilnih stroškov ter njihova alokacija,
- proučitev dolgoročnih pogodb in njihov vpliv na poslovanje,
- analizo možnosti lastništva ali najema nepremičnin,
- računovodske ocene in finančne izkaze, s poudarkom na izkazih denarnih tokov,
- načrtovanje obratnega kapitala in prodajnih oziroma nakupnih pogojev.

Pri podrobnejših načrtih se izvede tudi presoja in razvoj novih poslovnih modelov z namenom:

- pridobiti vpogled v poslovni model proučevanega podjetja, detekcije močnih in šibkih točk,
- identifikacije potenciala za okrepitev tržnega položaja in dolgoročne obstojnosti podjetja – s prilagoditvenimi ukrepi poslovnega prestrukturiranja,
- opredelitve osnove za oblikovanje oziroma prenovo poslovne strategije družbe za izkoriščanje zaznanih priložnosti oziroma prilagoditev/ukinitvev dejavnosti, ki nimajo pravega potenciala,
- testiranja poslovnih inovacij v omejenem obsegu.

V praksi se uporablja model Canvas,⁶ s pomočjo katerega lahko na sistematičen in razmeroma natančen način izvedemo presojo poslovnega modela posamezne dejavnosti oziroma poslovnega podjetja (tako obstoječega kot nameravnega) in oblikujemo zaključke analize potenciala njihovega bodočega razvoja.

3.3.3. Opredelitev procesov upravljanja za izvedbo načrta

Izkušnje tujine, pa tudi slovenska praksa nam kažeta, da sta za prestrukturiranje ključna operativna izvedba in ustrezno vodenje samih procesov prestrukturiranja, in sicer:

- ustrezna struktura vodstva podjetja (tudi z izkušnjami pri prestrukturiranjih; marsikdaj je treba za ključne prestrukturiranje angažirati začasne vodstvene ekipe),
- ustrezne in točne informacije in podatki za sprejem odločitev, določitev primernih ključnih kazalcev poslovanja in nivojev spremljanja teh kazalcev. Za

⁶ Glej Alexander Osterwalder in Yves Pigneur: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley and Sons, 2010.

vodstvo podjetja je treba pripraviti ozek nabor kazalnikov, katerih podrobnejše vsebine so na razpolago strokovnim službam in oddelkom,

- ustrezna projektna organizacija in načrtovano sprejemanje odločitev,
- ustrezen in pravočasen nabor poročil,
- ustrezen okvir notranjih kontrol za spremljane poslovanja in preobrazbe podjetja.

3.3.4. Ocena pripravljenosti podjetja za izvedbo načrta

Zadnji korak pred izvedbo načrta preobrazbe je končno preveriti, kako je podjetje pripravljeno na izvedbo prestrukturiranja. Treba je zagotoviti, da so na razpolago ustrezni vodstveni kadri in drugi kadrovske viri, da so naloge in odgovornosti ustrezno razdeljene, da so pripravljene načrti komuniciranja, da obstaja podroben načrt in mehanizmi njegove spremljave. Običajno se na osnovi Paretovega načela (80/20)⁷ preveri podpora osnovnih idejam strateškega načrta.

Za uspeh prestrukturiranja je pomembna tudi notranja komunikacija z zaposlenimi in organizacijska klima.

3.4. izvedba načrta prestrukturiranja

V začetni fazi izvedbe prestrukturiranja je pomembno imeti zelo podroben projektni načrt (plan) in projektno organizacijo ter zagotovljeno močno podporo najvišjega vodstva. Opredeliti je treba vse kritične dejavnike programa ter pomembne odločitve tekoče sprejemati in spremljati na najvišjih ravneh. Ti pomembni dejavniki so predvsem:

- likvidnost in denarni tok za financiranje sprememb,
- kakršna koli za uresničitev sprememb potrebna pravna dejanja,
- delovno pravna vprašanja,
- zmogljivosti in kapacitete sredstev,
- finančne zaveze,
- časovni okvir,
- podpora vseh deležnikov.

Vsak od dogovorjenih delov prestrukturiranja zahteva spremljavo in popravke, če se bistveno spremenijo okoliščine poslovanja.

⁷ Z 20 odstotki sredstev (ukrepov) se doseže 80 odstotkov učinka.

4. SKLEP

Celovito prestrukturiranje podjetja je sestavljeno iz finančnega prestrukturiranja in poslovne preobrazbe. Poslovno prestrukturiranje se vedno začne s preverbo začrtane strategije za uresničitev vizije podjetja. Spremenjeni strategiji sledijo taktični in operativni cilji, ki podpirajo novo pot za doseg dolgoročne vizije družbe.

V svetu je znanih več načinov preobrazbe podjetij, vse pa sledijo ustaljenemu in podrobnemu načinu in postopkom, ki sem jih opisala v tem prispevku. Pomembno je, da so vse aktivnosti načrtovane, spremljane in usklajene z deležniki v podjetju.