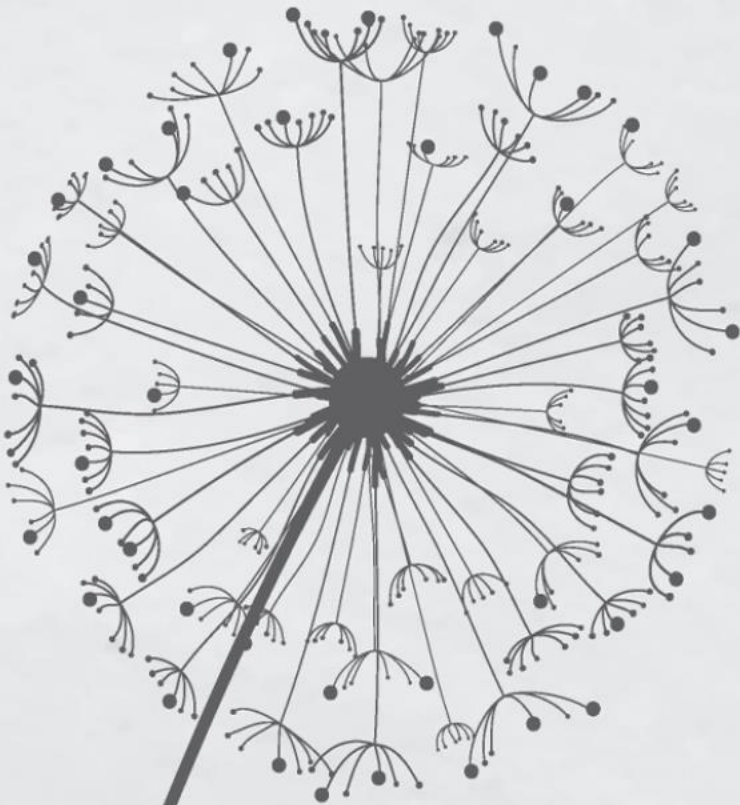




**VŠR**  
Visoka šola za  
računovodstvo in finance



30/11/2020

# OBVLADOVANJE POSLOVANJA V KRIZI

Dr. Branko Mayr

Konferenca RFD

# vsebina

1. KRIZNO VODENJE
2. Posledice krize in njihovo prepoznavanje na podlagi jav...
  3. Sodila prepoznavanja krize financiranja
4. Kako na podlagi javno objavljenih računovodskih poroči...

# 1. KRIZNO VODENJE

Osnove

Nekaj poudarkov

# PODJETJE V TEŽAVAH

POSLEDICA SLABEGA POSLOVANJA, KRIZE ITD.

(kriza programa, kriza vodenja in/ali kriza financiranja, **kriza korona virusa**)

KAKO RAVNATI V KRIZNEM ČASU

# Kriza in spopad z njo 1

## 10 načel kriznega vodenja

1. Izvajanje strategije je prav tako pomembno kot načrtovanje strategije
2. Vzpostavitev odgovornosti za izvajanje načrtovane strategije
3. Identifikacija in mobilizacija pravih virov
4. Natančno proučite kupce in tekmece
5. Bodite drzni, osredotočeni na cilje in skrbite za preprosto interpretacijo zapletnih vsebin
6. Spodbujajte učinkovito medsebojno sodelovanje članov teama
7. Izkazujte profesionalno skepso na predlagane odločitve
8. Preverite tekoče pobude, preden se lotite novih
9. Razvite dobre načrte, vendar pazite, lahko vključujejo napake – potrebno je sprotno preverjanje, model dinamičnega načrtovanja
10. Proslaviti uspeh in prepoznati tiste, ki so dobro delali

# Kriza in spopad z njo 2

## način delovanja v krizi



# Kriza in spopad z njo 3

## Team in učinkovitost delovanja

Posvetite pozornost oblikovanju krizne skupine (teama)

Izberite take, ki želijo spremembe,  
ki se s spremembami identificirajo

...

Sestava teama: Vodja, srednja  
raven vodenja, udarni delavci

Spremljajte delo, ustvarjalnost  
odnose itd. v teamu

Poskrbite za učinkovitost dela

Jasna sled opravljenega dela

Sestanki na katerih se evalvira  
narejeno

Spremljanje zunanjih dejavnikov,  
ki vplivajo na poslovanje in  
njihova vključitev v poslovanje

Itd.

# Kriza in spopad z njo 4: metoda Step-by-Step





## 2. Posledice krize in njihovo prepoznavanje na podlagi javno dosegljivih računovodskih poročil

# Nekateri načini saniranja posledic krize

- Reorganizacija (poslovne kombinacije): oddelitev, izčlenitev,
- Prevrednotenje premoženja

*Nekatere od teh praks so lahko nevarne, ne predstavljajo resničnega spopada s razlogi krize.*

# Prisilna poravnava kot posledica krize

Kdaj:

- Nesorazmerje med razpoložljivimi in potrebnimi kvalitetnimi viri financiranja
- Doseženi solidni poslovni izidi

Kaj: kriza financiranja

Primer “**mobitel podjetnik**”

# Stečaj - likvidacija

<p>VNOVČENA VREDNOST PREMOŽENJA GOSPODARSKE DRUŽBE</p>	<p>   ali &lt;</p>	<p>OBVEZNOSTI DO TUJIH VIROV SREDSTEV</p>	<p>⇒ &gt;</p>	<p><b>STEČAJ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KAPITAL NIMA VREDNOSTI;</li> <li>• UPNIKI SO LE DELNO POPLAČANI</li> </ul>
<p>VNOVČENA VREDNOST PREMOŽENJA GOSPODARSKE DRUŽBE</p>	<p>  </p>	<p>OBVEZNOSTI DO TUJIH VIROV SREDSTEV</p>	<p>⇒ &gt;</p>	<p><b>LIKVIDACIJA:</b> UPNIKI SO V CELOTI POPLAČANI</p>
<p>VNOVČENA VREDNOST PREMOŽENJA GOSPODARSKE DRUŽBE</p>	<p>&gt;</p>	<p>OBVEZNOSTI DO TUJIH VIROV SREDSTEV</p>	<p>⇒ &gt;</p>	<p><b>LIKVIDACIJA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UPNIKI SO V CELOTI POPLAČANI</li> <li>• OSTANEK PREMOŽENJA PRIPADA KAPITALU (LASTNIKOM)</li> </ul>

# 3. Sodila prepoznavanja krize financiranja

Osnovna vsebina:

- SOLVENTNOST
  - Statični pogled
    - PREZADOLŽENOST
      - Negativni kapital
  - Dinamični pogled
- KAPITALSKA USTREZNOST
- *KRATKOROČNA PLAČILNA SPOSOBNOST (sodila kratkoročne likvidnosti)*

# SOLVENTNOST

## statični vidik

$(\text{kratkoročni dolg} + \text{dolgoročni dolg}) / \text{celotna sredstva}$

Kazalnik prikazuje, koliko celotnih sredstev je financiranih z dolgom.

Pri njegovi interpretaciji je nesporno, da je **družba insolventna, če dolg presega vrednost sredstev** (negativni kapital). V tem primeru govorimo o prezadolženosti.

# SOLVENTNOST

## dinamični vidik

Kazalnik solventnosti =  $(\text{čisti dobiček} + \text{nedenarni odhodki}) / (\text{kratkoročne} + \text{dolgoročne obveznosti})$

V praksi se pogosto navaja, da vrednost kazalnika, ki je nižja od 20 % pomeni tveganje neobvladovanja dolgoročne plačilne sposobnosti.

Prikazani odstotek je posplošitev, treba je proučiti tudi ročnost sredstev in njihovih virov.

Če nimamo ustreznih podatkov, lahko naredimo primerjavo z dejavnostjo.

# Kapitalska ustreznost

1. Družba mora imeti toliko kapitala, da zagotavlja kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost.
2. **Vpliv posredniškega položaja na obseg lastniških virov financiranja.**
3. Postavke obveznosti, ki so po vsebini lastniški kapital (skrite rezerve, lastnikovo kreditiranje družbe).

Poenostavljen izračun statične kapitalske ustreznosti:

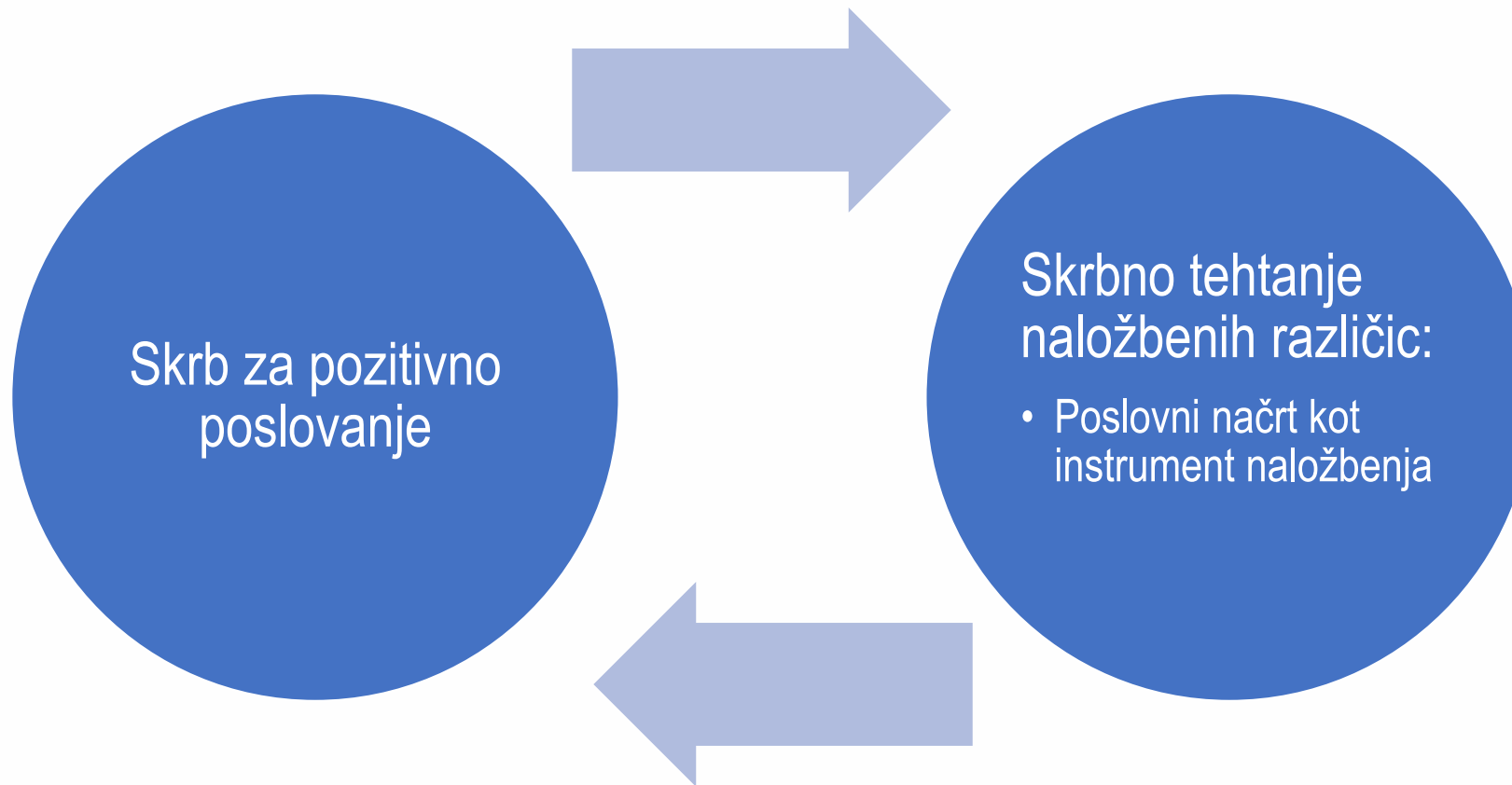
$$DS - LK = +/- LK$$

*DS = dolgoročna sredstva; LK = lastnikov vložek v družbo*

*Opomba: postavka DS zajema tudi dolgoročna obratna sredstva (npr. zaloge, terjatve)*



# Kako ohraniti solventnost



# KAKO ZAGOTOVITI LIKVIDNOST?

Gospodarjenje  
s sredstvi:

- Poslovna potrebnost : potrebni viri
- Obračanja : potrebni viri
- Kakovost poslovanja : potrebni viri

# *KRATKOROČNA PLAČILNA SPOSODBNOST*

*sodila kratkoročne likvidnosti*

*V stroki je veliko dilem o njihovi izraznosti.*

# PRESOJA ZADOLŽENOSTI

Kazalnik zadolženosti = neto dolg / EBITDA

Neto dolg je:

- 1) razlika med vsoto dolgov in vsoto terjatev skupaj z denarjem, ki je manjša;
- 2) razlika med vsoto dolgov v bilanci stanja in vsemi sredstvi v njej, ki so manjša; razlika je negativno čisto premoženje ali izguba, ki jo pokrivajo upniki.

Glede na navedeno neto dolg računamo tako, da od obveznosti odštejemo denarna sredstva, kratkoročne terjatve in kratkoročne finančne naložbe.

Namesto neto dolga se lahko uporablja tudi **neto finančni dolg**; (finančni dolg, zmanjšan za denarna sredstva).

# 4. Kako na podlagi javno objavljenih računovodskih poročil ugotoviti:

**Prezadolženost**

**Plačilno nesposobnost**

POTREBNA JE PRILAGODITEV RAČUNOVODSKIH POROČIL

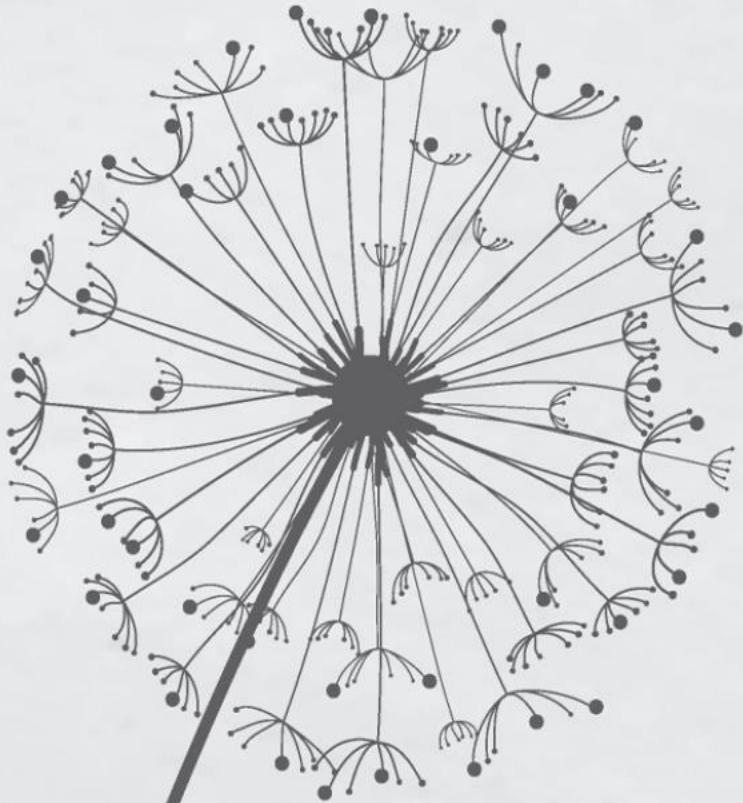
KAJ PRILAGODITI, KAKO PRILAGODITI, KAKO PRILAGOJENE PODATKE UPORABITI V IZRAČUNIH ....?

**Delavnica 1: Računovodske informacije kot podlaga obvladovanja krize 1 (razdeljena v 5 spletnih delavnic)**

Vabimo vas, da se nam pridružite v spletnih delavnicah, ki obravnavajo oblikovanje predlogov odločitev, in sicer: delavnica 1, 2, 3 in 4.



**VŠR**  
Visoka šola za  
računovodstvo in finance



30/11/2020

# Hvala za vašo pozornost!

Dr. Branko Mayr

✉ e – mail naslov: [branko.mayr@vsr.si](mailto:branko.mayr@vsr.si)

☎ Telefon: 041 670 302

🌐 [www.vsr.si](http://www.vsr.si)