

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZNAČILNOSTI PROCESA ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV
V PIVOVARSKI INDUSTRIJI V EU IN SLOVENIJI

Ljubljana, december 2004

ZLATKO ALIBEGOVIĆ

IZJAVA

Študent Zlatko Alibegović izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, napisanega pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa, in skladno s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.12.2004

Podpis: _____

Kazalo

1. UVOD	1
2. TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	4
2.1. OSNOVNE OBLIKE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETIJ	5
2.2. PRIJAZEN IN SOVRAŽEN PREVZEM	8
2.3. MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE PODJETIJ	10
2.3.1. Pričakovani sinergični učinki	11
2.3.2. Razlike v učinkovitosti managerskih skupin	13
2.3.3. Povečana tržna moč	14
2.3.4. Davčni razlogi	14
2.3.5. Podcenjenost podjetij	15
2.3.6. Diverzifikacija	16
2.4. MOTIVI MEDNARODNIH PREVZEMOV	17
2.5. KRITIKA ZDRUŽEVANJA	20
2.6. PRAVNA UREDITEV PREVZEMOV V EU IN SLOVENIJI	22
2.6.1. Pravna ureditev prevzemov v EU	22
2.6.2. Pravna ureditev prevzemov v Sloveniji	26
3. ZNAČILNOSTI PIVOVOVARSKÉ INDUSTRİJE V EU	31
3.1. PORABA ALKOHOLNIH PIJAČ V EU	31
3.2. PORABA PİVA V EU	34
3.3. PROIZVODNJA PİVA	36
3.4. PREDSTAVİTEV PODJETIJ	38
3.4.1. Heineken	39
3.4.2. Interbrew	42
3.4.3. Carlsberg	47
3.4.4. Scottish & Newcastle	49
3.5. ZNAČILNOSTI KORPORACİJSKİH IN POSLOVNIH STRATEGİJ PREDSTAVLJENİH PODJETIJ	51
4. ZNAČILNOSTI PİVOVARSKÉ INDUSTRİJE V SLOVENIJI	57
4.1. PORABA ALKOHOLNIH PIJAČ V SLOVENIJI	57
4.2. PORABA PİVA	58
4.3. PROIZVODNJA PİVA	60
4.4. PREDSTAVİTEV PODJETIJ	62
4.4.1. Pivovarna Union	62
4.4.2. Pivovarna Laško	64
5. PROCES PREVZEMOV İN ZDRUŽİTEV V PİVOVARSKİ PANOGİ V EU İN SLOVENIJI	69
5.1. NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE	69
5.2. PREVZEMI İN ZDRUŽİTVE EVROPSKİH PİVOVARJEV	71
5.3. ZNAČILNOSTI PREVZEMOV İN ZDRUŽİTEV	77
5.4. PROCES ZDRUŽİTEV İN PREVZEMOV V PİVOVARSKİ PANOGİ V SLOVENIJI	79
5.4.1. Prevzem proizvajalcev brezalkoholnih pijač	79
5.4.2. Prevzemanje drugih pivovarjev	81

6. PRIMERJAVA PROCESOV ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV V EU IN SLOVENIJI	88
6.1. OCENA DOSEDANJIH PROCESOV	88
6.2. OCENA NADALJNJEGA DOGAJANJA V PIVOVARSKI PANOGI V EU	90
6.3. OCENA NADALJNJEGA DOGAJANJA V PIVOVARSKI PANOGI V SLOVENIJI	93
7. SKLEP	96
LITERATURA	99
VIRI	103
PRILOGE	

1. UVOD

Osnovni cilj vsakega podjetja je ustvarjanje vrednosti delničarjem, kar dinamično vključuje rast podjetja. Rast podjetij je lahko notranja, samostojna (interna) ali zunanja (eksterna) (Pučko, 1996, str. 41). Notranjo rast omogoča boljša raba proizvodnih sredstev ali nakup dodatnih proizvodnih sredstev, zunanja rast pa je posledica prevzema, spojitve ali pripojitve drugega podjetja. Oblika rasti, ki jo bo podjetje zasledovalo, je odvisna od podjetja, od panoge, v kateri nastopa, in njenih značilnosti. Notranja rast podjetja je lahko za podjetje, ki deluje v zreli stagnantni panogi, neracionalna. Po Westonu (1990, str. 74) so dejavniki, ki dajejo prednost zunanji rasti, naslednji:

1. Nekatere cilje je mogoče hitreje doseči s priključitvami podjetij.
2. Stroški notranjega razvoja podjetja lahko presegajo stroške priključitve.
3. Nižje tveganje, nižji stroški in krajši čas, kar vodi k večanju tržnega deleža s priključitvami drugih podjetij.
4. S pomočjo lastnih vrednostnih papirjev lahko podjetje financira pridobitev kontrolnega deleža v ciljnem podjetju, kar načeloma ni mogoče, v primeru pridobitve enakih virov in premoženja, z notranjim razvojem.
5. Ciljna podjetja ne izkoriščajo svojega premoženjskega potenciala in potenciala menedžmenta tako učinkovito, kot bi to lahko storilo prevzemno podjetje.
6. Morebitne davčne prednosti.
7. Dopolnjevanje ciljnega podjetja in prevzemnika, da bi dosegli učinke sinergije.

Pivo, katerega osnovna surovina je voda (85 odstotkov), se je v preteklosti zaradi svoje teže in pokvarljivosti proizvodilo in prodajalo na lokalnih trgih. Zaradi te lastnosti so nastale številne majhne pivovarne v okolici večjih mest. Majhne pivovarne, ki so pokrivalo lokalne trge, z razvojem tehnologije zaradi nizkega obsega proizvodnje niso dosegale zadovoljive stopnje izkoriščenosti sredstev. Zaradi tehničnih izumov, izboljšanja transportnih sredstev in infrastrukture ter velikega števila majhnih pivovarjev je v devetnajstem stoletju prišlo do konsolidacije na nacionalnih trgih, s čimer se je zvišala stopnja izkoriščenosti sredstev in povprečni proizvodni stroški pa so se znižali. Na proizvodnjo in distribucijo piva sta v zgodovini vplivala predvsem dva pomembna izuma: parni stroj (James Watt leta 1774) in umetno ohlajanje. Prvi izum je omogočil množično proizvodnjo, drugi pa proizvodnjo v poletnem in zimskem času ter možnost distribucije piva na bolj oddaljene trge.

V zadnjem desetletju smo priča konsolidaciji pivovarske industrije na domačih trgih in preko nacionalnih meja. Proces konsolidacije ni sprožila le težnja po višji stroškovni in proizvodni učinkovitosti, temveč tudi upadanje porabe piva na tradicionalnih trgih (Zahodne Evrope). Pivovarstvo je tradicionalna zrela panoga, kjer proizvodne

zmogljivosti presegajo povpraševanje na trgu. V takšnih razmerah so pivovarji prisiljeni segmentirati trg piva in vstopati na tuje trge: s segmentacijo skušajo ohraniti tržni položaj na domačem trgu, z vstopom na tuje trge pa pridobiti oziroma povečati tržni delež. Zadnja leta največji evropski pivovarji širijo svoje poslovanje na trge, kjer je prisotno povečevanje porabe piva, predvsem s prevzemanjem lokalnih pivovarjev.

Namen magistrskega dela je raziskati in ugotoviti vzroke za združevanje in prevzeme v pivovarski industriji v Evropski uniji. Predstavitev stanja na področju proizvodnje piva v Evropski uniji bo obsegala analizo stanja panoge kot celote, predstavitev glavnih proizvajalcev piva in kritično oceno njihovih strategij. Na podlagi teoretičnih izhodišč o združevanju in prevzemih podjetij, stanja v industriji proizvodnje piva ter analize glavnih proizvajalcev piva nameravam preučiti prevzeme in združitve pivovarjev. V delu se bom omejil na štiri največje evropske pivovarje: nizozemski Heineken, belgijski Interbrew, danski Carlsberg ter angleški Scottish&Newcastle. Pivovarska industrija je v Zahodni Evropi zrela panoga, zato išče nove možnosti zlasti na rastočih trgih. Zaradi presežka zmogljivosti uporabljajo predvsem metodo prevzemov lokalnih pivovarjev. Zaradi hitre rasti nekaterih pivovarjev, zlasti Interbrea in Heinekena, in teženj po obrambi »nacionalnih« pivovarjev so ti prevzemi pogosto predmet obravnave protimonopolnih organov ter intenzivnih razprav v medijih. V tej povezavi nameravam preučiti stanje v slovenski pivovarski industriji in predstaviti naši največji pivovarni Pivovarno Union in Pivovarno Laško.

Cilj magistrskega dela je z analizo procesa združitvev in prevzemov evropskih pivovarjev ugotoviti, kakšni so razlogi za te procese ter odgovoriti na vprašanje, ali je ta trend evropskega pivovarskega trga oziroma globalnega pivovarskega trga smiselno posnemati in vpeljati tudi v slovenskem pivovarstvu. Analiza dogajanja nas navaja k postavljanju naslednjih trditev:

1. Pivovarske družbe se soočajo s krčenjem porabe piva na zrelih trgih in povečevanjem porabe brezalkoholnih pijač. Ta dogajanja lahko pomembno vplivajo na odločitev pivovarskih družb o zasledovanju strategije omejene diverzifikacije.
2. Hitra rast vodilnih pivovarskih družb je rezultat prevzemov manjših pivovarskih podjetij, sprva na domačem, nato na mednarodnem trgu.
3. Najhitrejšo rast je dosegel Interbrew s strategijo ohranjanja lokalnih blagovnih znamk piva, ki so pomembne za lojalnost potrošnikov.
4. To strategijo lahko uspešno uporabi le manjše število organizacijsko, tehnološko in finančno močnih podjetij, ki pa niso nujno iz največjih držav. Prav poreklo iz manjših držav jih je prisililo k hitri internacionalizaciji, ki je postala njihova prednost.

5. »Zamudniki« v tem procesu nimajo veliko možnosti uspešno ponoviti te strategije, saj se soočijo z močnimi konsolidiranimi tekmeci. Takšna strategija lahko izčrpa in ne nudi dobrih rešitev.

Posebna pozornost je namenjena razmeram na slovenskem pivovarskem trgu, še posebno Pivovarni Union ter Pivovarni Laško. Pomemben cilj je odgovor na vprašanje, ali je dosedanje ravnanje Pivovarne Laško in Pivovarne Union usmerjeno k večji konkurenčni sposobnosti slovenskega pivovarstva. Slovenski pivovarski trg je v duopolni situaciji ponujal možnost širjenja obeh vodilnih pivovarjev na trgih nekdanje Jugoslavije s poskusom prevzema konkurenta zaradi zagotovitve domačega trga. Poskus prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško je doslej največji preizkus slovenske protimonopolne politike, zlasti zaradi politizacije prevzema in razčiščevanja dilem o »nacionalnem interesu«. Tako je ta poskus prevzema test treh bistvenih dilem tržnega gospodarstva:

- odnosa do tujega kapitala,
- dileme o vlogi države v tržnih procesih,
- dileme o varstvu interesov potrošnikov ali proizvajalcev.

Zaradi proučevanja dogajanja v evropski pivovarski panogi sem uporabljal predvsem evropsko literaturo in vire (zlasti letna poročila in sporočila za javnost vodilnih evropskih pivovarjev ter informacije in podatke Združenja evropskih pivovarjev), analiza slovenske pivovarske panoge pa temelji na strokovnih člankih v slovenskih revijah in letnih poročilih pivovarn Union in Laško. Problem je relativno skromen obseg objavljenih podatkov in analiz s področja združevanj in prevzemov v pivovarski industriji, saj gre v veliki meri za svetovalne analize, ki jih svetovalna podjetja zaradi varstva interesa naročnikov ne publicirajo.

Pri delu sem uporabljal naslednje metodološke prijeme:

- preučitev ustrezne literature s področja prevzemov in združevanja podjetij,
- zbiranje in analiza poslovnih, tržnih in finančnih informacij s področja pivovarske industrije,
- induktivna metoda, s katero sem ugotavljal, katere strategije so najprimernejše za pivovarska podjetja na splošno, ter
- znanstvena deskripcija, ki obsega zbiranje, urejanje, primerjavo in interpretacijo obstoječih dognanj.

V drugem poglavju teoretično opredelim pojma združevanje in prevzem, njune osnovne oblike, pojasnim razliko med prijaznim in sovražnim prevzemom, pojasnim motive za združevanje ter pravno ureditev prevzemov v Evropski uniji in Sloveniji. V tretjem poglavju predstavim značilnosti pivovarske industrije v Evropski uniji, porabo alkoholnih pijač in piva ter štiri največje evropske pivovarje, ki pomembno vplivajo na

poslovanje ostalih pivovarjev. V četrtem poglavju analiziram značilnosti pivovarske industrije v Sloveniji, pri čemer uporabim enako razčlenitev kot v primeru evropske pivovarske industrije, in predstavim največja slovenska pivovarja, Pivovarno Union in Pivovarno Laško; zanima me predvsem njun dosednji razvoj in strategija poslovanja. V petem in šestem poglavju predstavim proces prevzemov in združitvev v pivovarski panogi v Evropski uniji in Sloveniji ter navajam motive, ki so v ozadju aktualnih prevzemov. V sklepnem poglavju skušam na podlagi svojih ugotovitev oceniti učinke dosedanjih procesov in predvideti nadaljnje dogajanje v pivovarski industriji v Evropski uniji in Sloveniji.

2. TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

V tuji in slovenski literaturi vlada na področju terminologije povezovanja podjetij precejšnja zmeda. Različni avtorji uporabljajo različne izraze za enak proces združitve podjetij. Neskladnost lahko opazimo celo pri istem avtorju, ki uporablja za povezovanje podjetij v različnih delih različne izraze (Davidson, 1985, str. 1). Dodatno neskladnost povzroča različen pristop ekonomistov in pravnikov do teh terminov, ki se uporabljajo v zakonskih predpisih in oblikovanju razvojne strategije. Na splošno se v angleški poslovni literaturi uporabljajo trije izrazi: »takeovers«, »mergers« in »acquisitions«. Te izraze je zelo težko enoznačno opredeliti in med njimi potegniti jasno ločnico. Dodaten zaplet povzroča prevod v slovenski jezik: za »mergers« je primeren prevod »združitve« oziroma »spojitve«; za »takeover« se praviloma uporablja izraz »prevzem«, »acquisitions« pa običajno »pripojitev« oziroma »priključitev«.

Izraz »takeover« je najbolj splošen in najmanj natančen; praviloma pomeni prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo skupino delničarjev. Druga dva izraza, »mergers«, »acquisitions«, sta poleg dodatnih oblik prenosa nadzora nad podjetji le dve izmed podoblik »takeovers« (Ross, 1993, str. 828). Sudarsanam (1995, str. 1-2) opredeli »merger« kot skupen nastop podjetij z združitvijo sredstev za doseg skupnih ciljev, »acquisition« pa kot nakup drugega podjetja. Davidson (1985) izmenično uporablja vse tri izraze celo za isti primer. Brigham (1988, str. 843) in Weston (1990, str. 4) opredelita izraz »merger« kot splošen in nenatančen izraz, saj menita, da ta izraz vključuje vse oblike, ki privedejo s kombinacijo dveh ali več podjetij do enega samega podjetja.

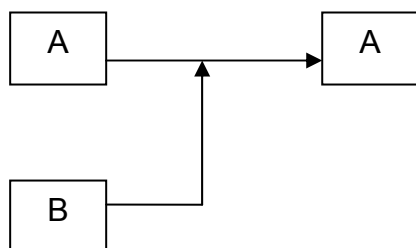
2.1. OSNOVNE OBLIKE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETIJ

Poskusimo opredeliti osnovne vsebinske oblike prevzemov podjetij. Razlikovali bomo naslednje oblike: združitve (spojitve in pripojitve) in prevzeme (z odkupom delnic, odkupom premoženja).

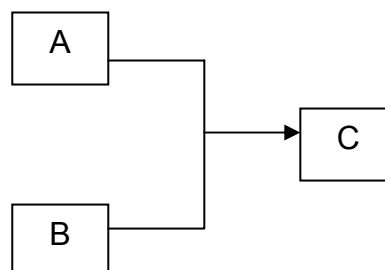
O **združitvi** podjetij govorimo takrat, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Znotraj kategorije združitev ločimo pripojitve in spojitve. O **pripojitvi** govorimo takrat, kadar prevzemno podjetje zadrži svoje ime in identiteto, pridobi pa vse obveznosti in sredstva prevzetega (pripojenega) podjetja. Prevzemno podjetje je močnejše finančno, tehnološko, tržno in njegova blagovna znamka je bistvena (primer Boeing in McDonnell Douglas). Po združitvi prevzeto podjetje preneha obstajati kot ločena poslovna enota, njegovo ime izgine iz spiska delujočih podjetij, lahko pa ostane blagovna znamka. **Spojitev** je enaka pripojitvi, le da je ob združitvi ustanovljeno popolnoma novo podjetje. S spojitvijo obe podjetji pravno prenehata obstajati in postaneta del novega podjetja. V tem procesu razlika med prevzemnim in prevzetim podjetjem ni pomembna (Ross, 1993, str. 826). Pri spojitvi običajno nastopata dve približno enako močni podjetji, nobeno ni dominantno. Pogosto novo podjetje združi imeni prejšnjih (na primer BP Amoco, Exxon Mobil, Lockheed Martin, Northrop Grumman) ali pa pridobi povsem novo ime (na primer združitev švicarskih farmacevtskih podjetij Sandoz in Ciba Geigy v Novartis). Včasih je to težko poenostaviti: v primeru DaimlerChrysler je vodilno podjetje vsekakor Daimler, ki je kupil Chryslerja, obdržal obe imeni in skušal ohranjati videz združitve dveh enakopravnih družb, čeprav je kmalu pričel ravnati kot vodilna družba. Tudi v primeru, ko eno podjetje prevzame drugega (npr. BMW je prevzel Roverja), lahko ohrani ime in blagovno znamko drugega zaradi kupcev.

Slika 1: Shematični prikaz pripojitve in spojitve

A) Pripojitev



B) Spojitev



Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup delnic z glasovalno pravico ciljnega podjetja. Cilj prevzemnika je pridobitev zadostnega števila delnic (glasov) za prevzem nadzora nad prevzetim podjetjem. Postopek odkupa delnic se lahko prične

z diskretnimi pogovori managerjev obeh podjetij, vendar morajo dobiti delničarji ciljnega podjetja neposredno ponudbo za odkup delnic. Ta »tender offer« je javna ponudba za odkup delnic ciljnega podjetja. Ponudba se lahko posreduje preko sredstev javnega obveščanja ali preko osebne pošte. Uporaba osebne pošte je za prevzemno podjetje manj ugodna in priljubljena, ker je potrebno imeti vsa imena in naslove delničarjev ciljnega podjetja (Ross, 1993, str. 827).

O prevzemih podjetij z odkupom premoženja govorimo, kadar prevzemno podjetje kupi sredstva (premoženje) ciljnega podjetja. Pri tem postopku je potrebno glasovanje delničarjev ciljnega podjetja (Ross, 1993, str. 828). S pravnega stališča je prevzem podjetja z odkupom premoženja najbolj zapleten, saj zahteva urejanje dokumentacije za prenos vsake posamezne postavke iz premoženja ciljnega podjetja, ni pa nujno, da se prevzame celotno premoženje (Levine, 1989, str. 3).

Ekonomisti običajno razvrstijo združitve podjetij v tri skupine glede na dejavnost obeh podjetij: horizontalne, vertikalne in konglomeratne združitve.

Horizontalna združitev je povezovanje podjetij iz iste panoge. Ta podjetja so neposredni konkurenti in poslujejo na istem trgu. Primer je združevanje podjetij v avtomobilski industriji. Te združitve omogočajo izkoriščanje ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji, zniževanje stroškov in povečanje konkurenčne prednosti ter tržne moči podjetja. S takimi združitvami lahko prihaja do negativnih učinkov na konkurenco, saj lahko zaradi manjšega števila podjetij v panogi nastanejo monopoli, ki izkoriščajo monopolno moč. Zaradi teh negativnih učinkov na konkurenco v panogi so horizontalne združitve predmet državne ali mednarodne regulative (proti-monopolna zakonodaja). Pfeiffer in Salanick sta s svojo raziskavo ugotovila, da je število horizontalnih združitev povezano s tržno koncentracijo podjetij v določeni panogi. Funkcija ima obliko obrnjene črke u, kar pomeni, da je največ združitev v panogah s srednjo tržno koncentracijo. V panogah, kjer je tržna koncentracija majhna oziroma velika, je združitev manj (Goldberg, 1986, str. 208).

Vertikalna združitev povezuje podjetja, ki poslujejo v zaporednih fazah (ni nujno, da v zaporednih, le da so v različnih) procesa produkcije in distribucije. V tej kategoriji lahko vertikalne združitve oziroma priključitve delimo na priključitve naprej in priključitve nazaj. Za priključitve naprej je značilno, da se obravnavano podjetje združi s podjetjem-kupcem; običajno je namen izboljšanje zmožnosti za diferenciacijo proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, stabilnost dobav ter dostop do tržnih informacij in možnost diferenciranja cen za končne kupce. Za priključitve nazaj je značilno, da se podjetje združi s svojim dobaviteljem; s kontrolo inputov omogoča boljšo diferenciacijo proizvodov in zaščito specifičnega znanja, ki ga je sicer potrebno prenesti na dobavitelje surovin oziroma sestavnih delov (Porter, 1980, str. 315-318).

Združitev letalske družbe in potovalne agencije je nazoren primer vertikalne združitve.

Vse ostale združitve so **konglomeratne združitve**. Zanje je značilno povezovanje podjetij, ki se ukvarjajo z nesorodnimi dejavnostmi in nimajo med seboj nikakršnih tehnoloških in proizvodnih povezav. Primer je združitev prehrabnega podjetja z računalniškim. Weston (1990, str. 85) deli konglomeratne združitve na:

- Združitve, ki povečujejo dolžino asortimana podjetij¹. Gre za združitve podjetij v sorodnih panogah in jih lahko poimenujemo konglomeratne združitve.
- Združitve, ki povečujejo geografsko-tržno prisotnost podjetij. V tem primeru se združujeta podjetji, ki delujeta v različnih geografskih področjih.
- Druge konglomeratne združitve (čiste konglomeratne združitve), ki obsegajo združitve podjetij, ki se ukvarjajo s popolnoma nepovezanimi dejavnostmi.

Tabela 1: Združitve in življenjski cikel panoge

Stopnja življenjskega cikla panoge	Vrsta združitve
Stopnja razvoja	Majhna podjetja v panogah, ki so v razvoju so lahko cilj velikih podjetij iz zrelih ali upadajočih panog. V tem primeru govorimo o konglomeratnih združitvah. Majhna podjetja se za prodajo odločajo, ker ne želijo zaupati velikih investicij managementu, ki nima ustreznih izkušenj ter zaradi zamenjave osebnih prejemkov s kapitalskimi dobički. V tej stopnji lahko zasledimo tudi horizontalne združitve med novo ustanovljenimi malimi podjetji. Z združitvijo lahko ta podjetja zberejo sredstva za potrebne investicije in pridobijo sposoben in izkušen management.
Stopnja rasti	Združitve na tej stopnji so enake prej omenjenim, le da je bolj jasno, ali je panoga lahko dobičkonosna in uspešna pri prodaji izdelkov.
Stopnja zrelosti	Namen združitvev podjetij na tej stopnji je doseganje ekonomije obsega v raziskavah, proizvodnji, prodaji in trženju izdelkov, da bi znižali stroške poslovanja. Nekateri prevzemi manjših podjetij s strani večjih so izvedeni zaradi zagotavljanja širše finančne osnove in pridobivanju manjkajočih managerskih veščin.
Stopnja upadanja	Da bi podjetja preživela, prihaja na tej stopnji do horizontalnih združitvev, s katerimi poskušajo znižati stroške poslovnih funkcij. V panogi v upadanju lahko prihaja do vertikalnih združitvev z namenom povečanja učinkovitosti in dobička. Poleg horizontalnih in vertikalnih združitvev lahko pride tudi do konglomeratnih prevzemov podjetij iz rastočih panog s strani podjetij iz panog, ki upadajo.

Vir: Weston, 1990, str. 102.

¹ Sortiment izdelkov oziroma izdelčni splet predstavljajo vse skupine izdelkov in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup. Dolžina asortimana oziroma izdelčnega spleta je celotno število artiklov v izdelčnem spletu podjetja (Kotler, 1996, str. 343-344).

Weston (1990, str. 99) meni, da lahko življenjski cikel panoge pripomore k ekonomski razlagi izbire vrste združitve in priključitve podjetij v različnih fazah razvoja panoge. Avtor priznava, da vloga življenjskega cikla panoge ni podprta z empiričnimi dokazi. Kljub temu si velja podrobneje ogledati vlogo življenjskega cikla panoge.

Življenjski cikel izdelka in panoge ter teoretična opredelitev iz prejšnjega odstavka predvidevajo različne oblike združitve in prevzemov podjetij v različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka oziroma panoge. Predvidevanja različnih oblik združitve in prevzemov v različnih stopnjah življenjskega cikla panoge so opredeljena in obrazložena v tabeli 1.

Ta prikaz je zanimiv zaradi obravnavanja pivovarske panoge in njenega življenjskega cikla. V uvodu smo navedli, da je pivovarska industrija v Zahodni Evropi zrela panoga.

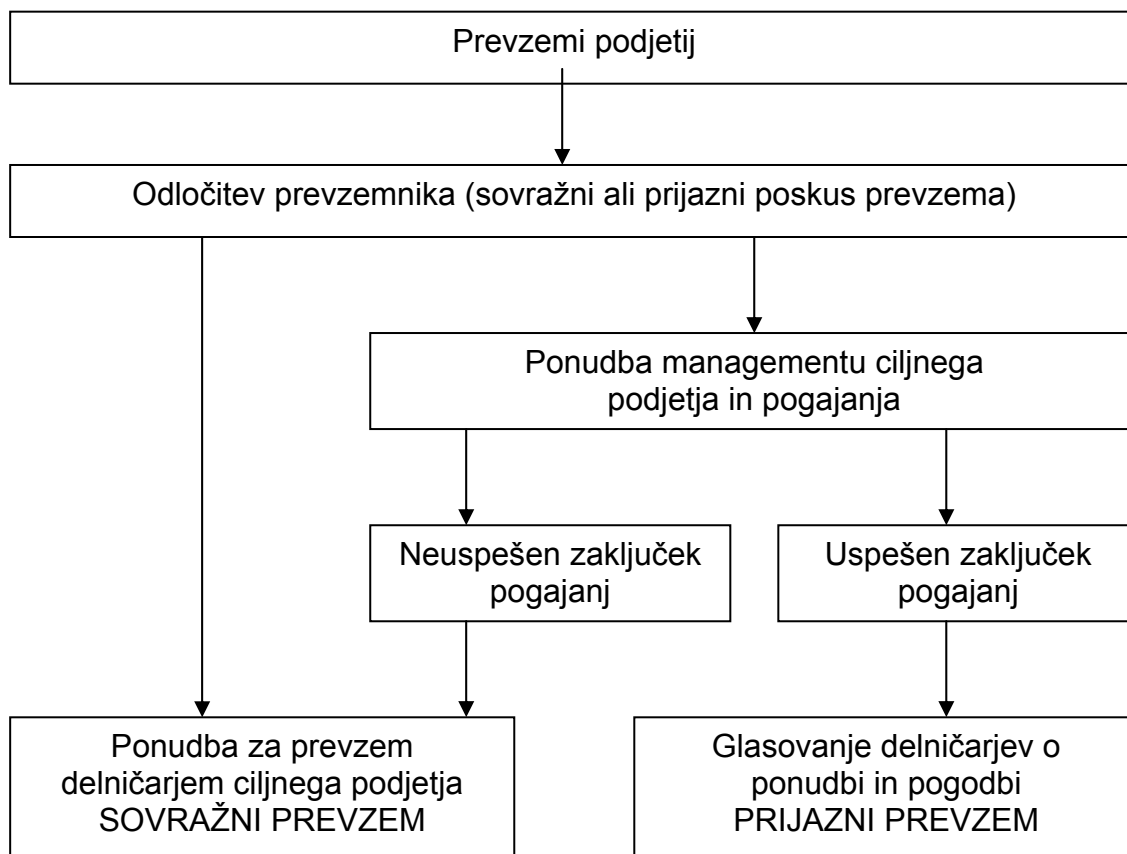
2.2. PRIJAZEN IN SOVRAŽEN PREVZEM

Prevzem (priključitev) poteka običajno med podjetji različnih velikosti in je lahko prijazen (prijateljski) ali sovražen. O prijaznem prevzemu govorimo, kadar se management ciljnega podjetja strinja s prevzemom; običajno se prične z zasebno in zaupno ponudbo managementu ciljnega podjetja; značilno je, da prevzemnik dalj časa pred ponudbo ne kupuje delnic ciljnega podjetja. Prednost prijaznega prevzema je, da ima prevzemno podjetje dostop do javnosti skritih podatkov in informacij o ciljnem podjetju ter se zato lažje pogaja o morebitnem prevzemu oziroma združitvi; prevzemnik ima običajno tudi možnost pogajanja glede uporabe obrambnih ukrepov ciljnega podjetja pred prevzemom. Slabost tega načina prevzema je s stališča prevzemnika, da lahko managementu ciljnega podjetja z vnaprejšnjim opozorilom o nameravanem prevzemu zagotovi dovolj časa za pripravo ustreznih obrambnih ukrepov proti prevzemu; lahko sklene posle, ki so prevzemnemu podjetju škodljivi, lahko celo najde ugodnejšega ponudnika (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 19).

Kadar se management ciljnega podjetja ne strinja s prevzemom, gre za sovražni prevzem. Uporaba obrambnih ukrepov ciljnega podjetja pred prevzemom je dober indikator, da management razume poskus prevzema kot sovražen in zato zadostna, da govorimo o sovražnem prevzemu. Za sovražni prevzem gre tudi, ko se management ciljnega podjetja ne brani, vendar si prevzema ne želi (Bešter, 1996, str. 102). Cilj sovražnih prevzemov je zamenjava managementa ciljnega podjetja z novim, ki naj bi dosegal boljše rezultate. Prevzemi so torej lahko sovražni le do

managementa in ne do delničarjev ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 101). Delničarji ciljnega podjetja lahko pri takih prevzemih realizirajo višje premije kot pri prijaznih². V primeru sovražnih prevzemov delničarji ciljnih podjetij v povprečju realizirajo premije v višini 30 odstotkov, v nekaterih primerih pa celo več kot 100 odstotkov (Bešter, 1996, str. 104). Razmejitev med prijaznim in sovražnim prevzemom nam nazorno prikazuje slika 2.

Slika 2: Razvrstitev prevzemov na prijazne in sovražne prevzeme.



Vir: Bešter, 1996, str. 103

Prevzemnik pri sovražnem prevzemu običajno kupuje oziroma javno ponudi v odkup delnice ciljnega podjetja brez opozorila in sporazuma z managementom tega podjetja. Prednost takšnega načina je presenečenje in nepripravljenost managementa ciljnega podjetja, glede na to, da so mali delničarji navadno pripravljeni sprejeti ponudbo. Management ciljnega podjetja ne more vplivati na vsebino in višino ponudbe in običajno nima dovolj časa za uporabo obrambnih ukrepov proti prevzemu. Management prevzemnega podjetja v primeru uspešnega

² Premija je opredeljena kot razlika v ceni delnice določen čas pred javno napovedjo prevzema in ceno, ki jo za odkup ponudi oziroma plača prevzemnik (Bešter, 1996, str.101).

prevzema samo presoja o vseh nadaljnjih pomembnih odločitvah; ima večji nadzor in lahko v prevzetem podjetju odloča v skladu z lastnimi poslovnimi in drugimi interesi. Bistvena pomanjkljivost sovražnega prevzema je, da prevzemnik nima dostopa do nejavnih informacij in podatkov o poslovanju ciljnega podjetja (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 19-20).

2.3. MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE PODJETIJ

Motive za združevanje oziroma prevzeme podjetij lahko obravnavamo z vidika prevzemnega in prevzetega podjetja. V literaturi je o motivih za združevanje z vidika prevzetega podjetja napisanega dosti manj. Glas (1995, str. 110) navaja dve skupini razlogov za združevanje z vidika prevzetega podjetja:

1. Problem »podjetja v težavah«: tarča (prevzeto podjetje) se lahko odloči za prodajo določenega dela podjetja zaradi slabih poslovnih rezultatov (upadanje prodaje, izguba, možnost bankrota). Ta razlog je pogost pri manjših podjetjih.
2. Če se želi lastnik individualnega ali družinskega podjetja upokojiti, je prodaja podjetja najugodnejša rešitev. S prodajo si lastnik zagotovi plačilo za življenjski trud, hkrati pa podjetje posluje naprej, tako da zaposlenim ne grozi izguba službe.

Fitzgerald (1992, str. 405) navaja sedem razlogov za prodajo podjetja:

1. Želja po združitvi s podjetjem, ki ima boljše proizvodno tehnologijo in uspešnejši razvoj proizvodov.
2. Nezmožnost prodaje odličnega proizvoda zaradi pomanjkanja sredstev ali managerskih sposobnosti.
3. Upokojitev lastnikov podjetja, ki nimajo uspešnih naslednikov.
4. Nekatere ponudbe prevzemnih podjetij so tako mamljive, da jih ciljno podjetje ne more zavrniti.
5. Nekajletno poslovanje podjetja brez nadomeščanja zastarele opreme in razvoja novih proizvodov, kar ogroža njegov konkurenčni položaj.
6. Precenjena sredstva podjetja.
7. Podcenjeno izkazovanje obveznosti podjetja.

Veliko pomembnejši motivi za združevanje podjetij so motivi z vidika prevzemnika. V literaturi so navedeni različni motivi, ki se med seboj pogosto prekrivajo in tudi izključujejo. Levy (1989, str. 528) navaja štiri motive za prevzeme podjetij. Kot najpomembnejši motiv navaja doseganje učinkovitosti. Nadalje opredeli še managerske motive, podcenjenost ciljnih podjetij in davčne motive. Podobno Brigham (1988, str. 843-845) opredeli najpomembnejše motive za prevzeme podjetij.

Namesto izraza učinkovitost uporablja izraz sinergija. Ravno tako meni, da so pomembni davčni motivi, podcenjenost podjetij, diverzifikacija in managerski motivi. Podobno opredelitev motivov najdemo pri Gaughanu (2002, str. 111-161). Te motive bom predstavil iz razčlenitve po Brighamu in Gaughanu, z določenimi dopolnitvami drugih ekonomistov.

2.3.1. Pričakovani sinergični učinki

Najpomembnejši razlog za večino združitvev je povečanje vrednosti združenega podjetja. O sinergiji³ govorimo, če se združita podjetji A in B v skupno podjetje C in je vrednost skupnega podjetja višja od vsote vrednosti podjetij A in B pred združitvijo. Gaughan (2002, str. 115) meni, da si lahko prevzemno podjetje zaradi pričakovanih sinergičnih učinkov privošči plačilo premije delničarjem prevzetega podjetja za njihove delnice. Združeno podjetje lahko s pomočjo sinergičnih učinkov dosega pozitivno neto priključitveno vrednost (NAV).

$$NAV = V_{AB} - (V_A + V_B) - P - E$$

Legenda:

V_{AB}	vrednost skupnega podjetja
V_A	vrednost podjetja A
V_B	tržna vrednost delnic podjetja B
P	premija plačana za B
E	stroški priključitvenega procesa

Z reorganizacijo prejšnje enačbe dobimo:

$$NAV = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - (P + E)$$

Sinergični učinek je v naši enačbi enak vrednosti $[V_{AB} - (V_A + V_B)]$. Za ekonomsko upravičenje prevzema mora biti sinergični učinek večji od vrednosti $(P + E)$; če je manjši od te vrednosti in je kljub temu prišlo do prevzema, je prevzemno podjetje prevzeto podjetje preplačalo.

Sinergične učinke lahko dosežemo na več načinov. Brigham (1988, str. 843) navaja štiri: operativne ekonomije obsega, finančne ekonomije obsega, razlike v učinkovitosti managerskih skupin in povečana tržna moč. Levy (1988, str. 528) pri sinergičnih učinkih razlikuje le med operativnimi in finančnimi sinergijami. Po njegovi delitvi motivov za prevzeme podjetij je sinergija z managersko učinkovitostjo in tržno

³ Brigham (1988, str. 843) poimenuje sinergijo kot 2+2=5 efekt.

močjo le eden od motivov pri večji učinkovitosti. Če primerjamo razlagi sinergij, ugotovimo, da je razlika le v imenu motiva in ne v vsebini. Nasprotno Gaughan (2002, str. 115) med sinergijske učinke ne prišteva razlik v učinkovitosti managerskih skupin in povečane tržne moči.

2.3.1.1. Operativne sinergije

Operativne sinergije je mogoče doseči s povečanjem prihodkov in z zmanjšanjem stroškov (Gaughan, 2002, str. 116), slednje je lažje. Za doseganje teh sinergij je veliko virov, med njimi običajno navajajo uporabo skupnih tržnih priložnosti z navzkrižnim trženjem izdelkov podjetij, ki sta združeni. Z navzkrižnim trženjem se lahko povečajo prihodki obeh podjetij in s tem tudi prihodki skupnega podjetja. S širšim in globljim asortimanom izdelkov skupnega podjetja je mogoče prodati več izdelkov in storitev v zvezi z osnovnim izdelkom. Do operativnih sinergij s povečanjem prihodkov lahko pride, ko podjetje v močno blagovno znamko vključi take izdelke iz pridruženega podjetja, ki nimajo ustreznega ugleda pri kupcih. Do pozitivnih učinkov lahko privede tudi združitev podjetja z izjemno dobro distribucijsko mrežo in podjetjem z izjemno dobrim izdelkom, vendar slabo distribucijsko mrežo. Združeno podjetje s takimi značilnostmi lahko prehití konkurenčna podjetja in poveča svoje prihodke. Iz same opredelitve operativnih sinergij s povečanjem prihodkov izhaja, da jih je težko opredeliti in kvantificirati, zato se v večji meri proučujejo in uporabljajo operativne sinergije z zmanjšanjem stroškov. Te sinergije se dosegajo z ekonomijami obsega, ki jih dosežemo, ko s povečanjem obsega proizvodnje znižujemo povprečne proizvodne stroške. Ekonomije obsega obstajajo do točke, ko podjetje doseže optimalno velikost, potem pa z nadaljnjo rastjo podjetja prično naraščati povprečni stroški in nastane diseconomija obsega.

Operativne ekonomije obsega lahko dosežemo pri horizontalnih in vertikalnih združitvah podjetij. Pri horizontalnih združitvah dosežemo operativne ekonomije obsega z višjo stopnjo izkoriščenosti razpoložljivih sredstev, večjo specializacijo in s hitrejšo avtomatizacijo. Pomembno vlogo igra tudi nova organizacijska shema samega podjetja. Z vertikalno združitvijo lahko dosežemo boljšo koordinacijo različnih ravni proizvodnje, zaradi česar se zmanjšajo stroški komunikacije in podjetja se lahko izognejo raznim pogajanjem, ki onemogočajo tekoč pretok polproizvodov med zaporednimi proizvodnimi fazami (Weston, 1986, str. 908). Zaradi tega imajo gozdarska podjetja, ki sekajo drevesa, v svoji lasti še žage in druge obrate za predelavo lesa. Primer takšne povezave je združitev avtomobilskega in elektronskega podjetja.

Praksa kaže, da združitve običajno ne dajo takih pričakovanih rezultatov (Glas, 1995, str. 112). Združitev Union Pacifica (UP) in Southern Pacifica (SP) leta 1996 naj bi

prinesla enotno železniško storitev in 800 milijonov dolarjev letnih prihrankov z uporabo zmogljivega računalniškega sistema UP, ki naj bi dvignil raven storitev SP-ja. To se ni zgodilo, kajti sistem UP na območju SP ni deloval uspešno (zamude in neustrezno pošiljanje vagonov), dobički so se zmanjšali, za tretjino se je zmanjšala tudi vrednost delnic podjetja. Podobno se je zgodilo tudi zavarovalniškem podjetju Aetna, ki je kupilo podjetje za zdravstvene storitve US Healthcare.

2.3.1.2. Finančne sinergije

V konglomeratnih podjetjih je mogoče dosegati ekonomije obsega pri stroških izdaje vrednostnih papirjev in transakcijskih stroških (Levy, Sarnat, 1970, str. 795-802). Na finančnih trgih pride združeno večje podjetje do posojil lažje in ceneje kot manjša podjetja, ki veljajo za bolj tvegana. Z izdajo obveznic lahko večja podjetja dosežejo nižjo obrestno mero oziroma nižjo ceno izposoje denarnih sredstev. Pri izdaji vrednostnih papirjev prihaja do fiksnih stroškov (stroški tiskanja, zavarovanje vrednostnih papirjev), ki se glede na to, da si večje podjetje z izdajo vrednostnih papirjev izposoja večja denarna sredstva, razporedijo na večjo količino izdanih vrednostnih papirjev.

Zaradi večjega obsega poslovanja so nakupi inputov cenejši, ker kupujemo v večjih količinah. Večje podjetje je pogajalsko močnejše pri pogajanjih z državo, delavci in okoljem. Z združitvijo podjetij, katerih denarni tokovi ne sovpadajo, se zmanjša možnost bankrota (Weston, 1986, str. 908).

Z združitvijo podjetij, katerih denarni tokovi ne sovpadajo, se zmanjšajo možnosti, da bi denarni tokovi padli tako nizko, da bi podjetje postalo tehnično nesolventno. Podjetje postane tehnično nesolventno, če ne poravnava tekočih zapadlih obveznosti. Tehnična nesolventnost lahko nastane tudi, ko so sredstva višja od obveznosti podjetja. Je manj nevarna od situacije, ko ima podjetje sredstva nižja od obveznosti, vendar lahko pomembno negativno vpliva na kreditno boniteto podjetja in s tem na stroške kapitala (Gaughan, 2002, str. 121-122).

2.3.2. Razlike v učinkovitosti managerskih skupin

Združitve naj bi zmanjšale oziroma izničile razlike v učinkovitosti managerskih skupin: učinkovitost managerske skupine slabšega podjetja naj bi se povečala na raven učinkovitosti managerske skupine boljšega podjetja (Bešter, 1996, str. 42).

Nekateri vidijo ta motiv razlik v učinkovitosti managerskih skupin drugače (Weston, 1990, str. 191). Management podjetja, ki ni popolnoma izkoriščen, lahko prevzame

podjetje, katerega management posluje suboptimalno zaradi pomanjkanja ustreznih vodstvenih kadrov. Rešitev za podjetje z neizkoriščeno zmogljivostjo managerske skupine bi lahko bila v manjšem številu vodstvenega kadra, vendar bi zaradi razbitja managerske skupine prišlo do zmanjšanja prednosti te skupine (spretnosti, znanj in izkušenj). V takšnem primeru je najboljša rešitev prevzem sorodnega podjetja in poln izkoristek zmogljivosti.

Nekatere prevzeme in združitve motivira prepričanje, da lahko management prevzemnega podjetja bolje upravlja s ciljnim podjetjem kot dosednji management. Do prevzema oziroma združitve lahko pride, če je management prevzemnega podjetja prepričan, da se bo vrednost ciljnega podjetja pod njegovim vodstvom povečala. Zato se prevzemna podjetja odločajo za prevzem po ceni, ki presega trenutno vrednost delnic ciljnega podjetja. Taki prevzemi so možni, kadar večje podjetje prevzema manjše rastoče podjetje.

2.3.3. Povečana tržna moč

Pogosto je razlog za združitev podjetij povečanje tržnega deleža, s čimer bi podjetja dosegala nove ekonomije obsega. S povečano tržno močjo se pogosto poveča tudi stopnja koncentracije v gospodarstvu, kar omogoča monopolne dobičke (Bešter, 1996, str. 69). Koncentracija je zaradi omogočanja monopolnih dobičkov nezaželena. V ZDA je obstajalo pravilo, da štiri ali manj podjetja ne smejo presežati skupno 40 odstotkov prodaje na določenem trgu oziroma v panogi. Če ta odstotek preseže 40, je koncentracija nezaželena in škodljiva. Če z združitvami podjetja ne dosežejo ekonomije obsega, je jasno, da koncentracija pelje le v pridobivanje monopolnih dobičkov. Kadar so ekonomije obsega z združitvami podjetij dosežene, je potrebno primerjati novo doseženo učinkovitost z učinki povečane koncentracije (Weston, 1986, str. 910).

2.3.4. Davčni razlogi

Davčni razlogi so pogosto omenjan motiv za združitve in prevzeme podjetij. Pogosto se navaja možnost zamenjave davka na dobiček z davkom na kapitalni dobiček. Prevzemno podjetje prevzame ciljno hitro rastoče podjetje z nizko ali ničelno stopnjo izplačila dividend. Ko se rast ciljnega podjetja ustavi, se to podjetje proda in realizira kapitalni dobiček (Weston, 1988, str. 911).

Združitve, ki so motivirane z davčnimi prednostmi, se pogosto kritizirajo kot igre z ničelno vsoto podjetij proti državi (Bešter, 1996, str. 70). Visoko donosno podjetje, ki

je v najvišjem davčnem razredu, se lahko združi s podjetjem, ki je poslovalo z izgubo. To izgubo je mogoče v naslednjih letih v združenem podjetju odbiti od dobička pred njegovo obdavčitvijo.

Osební davčni dejavniki lahko prav tako pripeljejo do združitve. Če ima podjetje presežne denarne tokove,⁴ ima naslednje možnosti za razporeditev presežka denarja (Brigham, 1988, str. 843):

1. plačilo dodatnih dividend (v tem primeru morajo delničarji plačati osebne davke za te dodatne dividende),
2. nakup tržnih dolžniških papirjev (dolžniški papirji imajo nizko stopnjo donosa)
3. nakup lastnih delnic (slabost je, da je potrebno pri nakupu delnico preplačati),
4. nakup drugega podjetja.

V takšni situaciji je nakup drugega podjetja vabljiva izbira za management, ki ne želi, da bi finančni viri odtekali v žepe delničarjev in ustvarjali dolgoročnih pričakovanj, ki jih je v naslednjih letih težko zadovoljiti.

2.3.5. Podcenjenost podjetij

Delnice podjetij so lahko na trgu kapitala iz različnih razlogov podcenjene. Pozoren investitor lahko zasluži z nakupom podcenjene delnice. Nekatera združevanja in pripajanja podjetij so lahko le dobra možnost zaslužka (Davidson, 1985, str. 197). Podcenjenost podjetja je lahko motiv za prevzem zlasti, če prevzemnik razpolaga z notranjimi informacijami, ki niso dostopne širši javnosti, ker tako bolje pozna pravo vrednost podjetja. Kadar je tržna cena nižja od ocene, ki temelji na notranjih informacijah, je proučevano podjetje podcenjeno in s tem prevzemnik dobi svojo priložnost (Bešter, 1996, str. 52). V zgodnjih osemdesetih letih so naftna podjetja z nakupom drugih naftnih podjetij lahko kupila naftne rezerve ceneje kot s postavitvijo novih vrtin (Brigham, 1988, str. 844), kjer so tveganja bistveno večja. Navedeno je mogoče pojasniti s kvocientom q , ki je definiran kot razmerje med tržno vrednostjo delnic podjetja in stroški zamenjave premoženja, nominiranega s temi delnicami. V tem obdobju je bila inflacija sorazmerno visoka, kar je imelo dva učinka:

- cene delnic so bile na svetovnih borzah relativno podcenjene in
- stroški zamenjave premoženja so nominalno naraščali.

Kvocient q se je gibal med 0,5 in 0,6. Priključitev je v tem primeru cenejši način uvajanja novih proizvodov v svoj prodajni program kot gradnja novih proizvodnih možnosti (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 199).

⁴ Notranje investicijske možnosti so manjše od denarnih tokov podjetja (Brigham, 1988, str. 843).

2.3.6. Diverzifikacija

Splošno prepričanje je, da diverzifikacija zmanjša variabilnost denarnih tokov v podjetju, s čimer se zmanjša tveganje oziroma »zavarovalni učinek«. Stabilizacija denarnih tokov je zaželena za lastnika-managerja, ki ima večino svojega premoženja naloženega v podjetju, in za zaposlene. Za lastnika-managerja prodaja dela svojega podjetja za diverzifikacijo ne pride v poštev, ker bi s tem izgubil samostojnost. Zanj je diverzifikacija z združitvijo najboljša rešitev (Brigham, 1988, str. 844).

Do »zavarovalnega učinka« pride, če podjetji s popolnoma nekoreliranimi prihodki združita svoje prihodke. Skupni prihodki združenih podjetij so v primerjavi s prihodki obeh posameznih podjetij manj ciklični in spremenljivi.

Zaposleni so s svojimi specifičnimi znanji podjetja bolj produktivni. Specifična znanja podjetja pridobijo z neprestanim, dolgoletnim usposabljanjem in zaradi njih so bolje plačani, omogočeno jim je napredovanje in osebni razvoj znotraj podjetja. Ta specifična znanja podjetja so v drugih podjetjih neuporabna, s tem pa tudi ti zaposleni, zato je diverzifikacija podjetja ugodna za zaposlene, katerih možnosti za razpršitev so majhne (Bešter, 1996, str. 48). Delničarji lahko tveganje svojih naložb zmanjšajo z vlaganjem v različna podjetja (Bešter, 1996, str. 47) in to lahko dosežejo bolj učinkovito kot podjetja.

Vertikalna integracija oziroma združitev z motivom diverzifikacije je lahko najvarnejši izhod iz obstoječega področja delovanja, ki je v upadanju. Tako se je podjetje Mannesmann začelo iz upadajoče jeklarske dejavnosti umikati v novo konjunkturo dejavnost, v telekomunikacije. Nevarno pri tem je, da podjetje ob integraciji ne ve, koliko časa bo trajala konjunktura v panogi, v katero vstopa.

Diverzifikacija pomeni rast podjetja zunaj panoge, v kateri sprva deluje (Gaughan, 2002, str. 123). Ta motiv je pomembno vlogo odigral v tretjem združitvenem valu, v t.i. konglomeratni dobi. Podjetja so v 1960-ih letih raje rasla s pomočjo eksterne rasti, z nakupi drugih podjetij, kot z interno. Sicer so bile te zunanje rasti pospešene z raznimi kreativnimi finančnimi tehnikami, ki so povzročile, da so se delnice prevzemnih podjetij podražile, s tem da se dodana vrednost ni spremenila. V sedemdesetih in osemdesetih letih je prišlo do ponovnega razcepljanja tistih podjetij, ki so se združevala v šestdesetih letih, povzročil pomisleke o smiselnosti in racionalnosti diverzifikacije kot načina zunanje rasti podjetja.

Nevarnost diverzifikacije kot edinega motiva za prevzem podjetja je tudi, da management prevzemnega podjetja z določenimi managerskimi veščinami ni ustrezno usposobljen za vodenje ciljnega podjetja. Management prevzemnega

podjetja ima veščine za uspešno poslovanje v določeni panogi, te pa v drugi nesorodni panogi morda ne zadoščajo za uspešno poslovanje (Gaughan, 2002, str. 129).

2.4. MOTIVI MEDNARODNIH PREVZEMOV

Motivi mednarodnih prevzemov imajo v pivovarski industriji tudi zelo pomembno vlogo, kajti evropski pivovarji iščejo svoje možnosti za rast na tujih, zlasti rastočih trgih z metodo prevzemov lokalnih pivovarjev. Z upoštevanjem mednarodnih razsežnosti dobivajo doslej opisani motivi novo, širšo vsebino, ki se odraža v rasti podjetja preko omejitev notranjega trga, dodatnih možnosti ekonomij obsega, novih tehnologij, dodatnih izkoriščanj tehnoloških prednosti, nadaljnjega diferenciranja trgov in izdelkov (Bešter, 1996, str. 74).

Nekateri motivi, ki spodbujajo podjetja k razširitvi poslovanja preko meja narodnega gospodarstva, so podobni motivom za prevzeme podjetij v narodnem gospodarstvu, medtem ko so drugi značilni le za povezovanje podjetij preko meja narodnega gospodarstva. V tabeli 2 so navedeni motivi, ki jih Weston (1990, str. 425) vključuje med motive mednarodnih prevzemov.

Med najpomembnejše motive mednarodnih prevzemov spada rast, ker je za podjetje vitalnega pomena. Združitve zagotavljajo takojšnjo rast. Leta 1973 je raziskava v Survey of Current Business odkrila, da je za višino neposrednih naložb tujcev v ZDA najpomembnejša velikost trga. Dejstvo, da stopnja rasti ciljnega trga ne vpliva na tuje neposredne naložbe, potrjuje željo podjetij po takojšnji rasti in ne po potencialni bodoči rasti (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 426).

Za dobičkonosna podjetja v majhnem in počasi rastočem domačem trgu je ceteris paribus primerneje investirati presežna denarna sredstva na velik in hitro rastoči tuji trg. Hkrati je lahko domači trg zasičen in premajhen za zagotovitev rasti gigantskih podjetij. V zadnjem času je mogoče zaslediti združevanje srednje velikih japonskih podjetij z ameriški podjetji z namenom zaščite tržnega deleža na Japonskem. Takšna podjetja pred združitvijo težko konkurirajo domačim velikim podjetjem, ki zaradi svoje velikosti dosegajo ekonomije obsega. S takšnimi združitvami srednje-velika podjetja postanejo velika, dosegajo ekonomije obsega in uspešno konkurirajo domačim velikim podjetjem. Nenazadnje globalizacija običajno zahteva od podjetij ustrezno velikost za izvajanje mednarodnih operacij.

Tehnologijo kot motiv za mednarodne združitve je mogoče predstaviti v dveh oblikah. Prva oblika: tehnološko razvito podjetje prevzame manj tehnološko razvito podjetje v

tujini in si tako omogoči izkoriščanje tehnoloških prednosti. Druga oblika: tehnološko zaostalo podjetje prevzame oziroma se združi s tujim tehnološko razvitim podjetjem; skupno podjetje zagotovi konkurenčni položaj na domačem in na tujem trgu.

Tabela 2: Motivi mednarodnih prevzemov

Motivi mednarodnih prevzemov
1. Rast: a. doseganje strateških dolgoročnih ciljev; b. rast iznad zmoglosti zasičenega domačega trga; c. razširitev trga na tuje in zaščita tržnega deleža na domačem trgu; d. zagotovitev ustrezne velikosti in ekonomije obsega za učinkovito mednarodno konkurenčnost.
2. Tehnologija a. izkoriščanje tehnološke prednosti; b. zagotovitev tehnologije na območja, kjer je primanjkuje.
3. Razširitev prednosti z diferenciacijo proizvodov
4. Državna politika: a. izogibanje inštrumentom zaščitne politike (carine, kontingenti, uvozna dovoljenja, prepovedi in drugi); b. zmanjšanje odvisnosti od izvoza.
5. Menjalni tečaji a. vpliv na relativno ceno nakupa podjetja doma in v tujini; b. vpliv na vrednost repatriiranega dobička.
6. Politična in ekonomska stabilnost:
7. Razlike v stroških in produktivnosti delovne sile
8. Sledenje strankam
9. Diverzifikacija a. z blagovnimi skupinami; b. geografsko; zmanjšanje sistematičnega tveganja.
10. S surovinami revno narodno gospodarstvo

Vir: Weston 1990, str. 425.

Razširitev prednosti z diferenciacijo proizvodov: močna korelacija med multinacionalizacijo in diferenciacijo proizvodov. Podjetje, ki si je z izdelovanjem visoko kvalitetnih proizvodov ustvarilo ugled na domačem trgu, lahko s prodajo takšnih izdelkov ustvari takšen ugled tudi na tujem trgu. Tako so Američani v 1920-ih letih izvažali avtomobile v Evropo kljub visokim carinam. Do izvoza avtomobilov v Evropo je lahko prišlo zaradi slabo razvite avtomobilske industrije v Evropi in množične proizvodnje ter nizkih proizvodnih stroškov v ZDA. Kasneje, ko je Volkswagen izpopolnil svoje avtomobile in jih pričel izvažati v ZDA, se je situacija obrnila.

Državna politika lahko z inštrumenti zaščitne politike vpliva na mednarodne združitve na več načinov. Priljubljeni inštrumenti državne zaščitne politike za zaščito domačega gospodarstva so carine in kontingenti. Tovrstni inštrumenti celo pospešujejo mednarodne prevzeme, če je trg, ki se s temi inštrumenti ščiti, velik. Pozitiven vpliv na mednarodne prevzeme imajo tudi ukrepi države na področju varovanja okolja (npr. ekološki davki na graditev novih proizvodnih možnosti, ki podražijo gradnjo novih proizvodnih možnosti). V primeru, da se podjetje odloči za graditev novih proizvodnih zmožnosti na tujem trgu, mora računati na zakonodajo, ki ureja poslovanje podjetij in prilagajanje nanjo. Prevzemi so v tem primeru ustrežnejši, kajti podjetje na trgu že obstaja in že ima ustrezna znanja o zakonodaji in načinu poslovanja.

Menjalni tečaj lahko pomembno vpliva na dejansko ceno nakupa podjetja v tujini, financiranja nakupa, proizvodne stroške ciljnega podjetja in vrednost repatriiranega dobička.

Politična in ekonomska stabilnost v narodnem gospodarstvu privablja tuje prevzemnike podjetij. Med elemente politične stabilnosti lahko štejemo možnost izbruha vojne, pogostost menjavanja vlade, možnost spremembe politike ob menjavi vlade in razlike med najpomembnejšimi političnimi strankami. Med pglavitne elemente ekonomske stabilnosti vsekakor spada inflacija. Visoka inflacija načeloma domačim podjetjem niti ne povzroča veliko preglavic, nasprotno pa je za tuje vlagatelje in podjetja nezaželena. Pomembno vlogo v ekonomski stabilnosti igra tudi stabilnost menjalnega tečaja.

Razlike v stroških in produktivnosti delovne sile: pri mednarodnih prevzemih imajo stroški in produktivnost delovne sile izjemno pomembno vlogo. Nizki stroški in visoka produktivnost delovne sile privabljajo tuje prevzemnike. V ZDA so v obdobju 1975-80 zabeležili večje število prevzemov ameriških podjetij, kljub visokim stroškom delovne sile, ker je padec vrednosti dolarja občutno znižal relativne stroške delovne sile v ZDA.

Sledenje strankam je posebno prisotno v bančništvu: dolgoročno razmerje med klienti in bankami je glavni vzrok prevzemov in združitev v bančnem sektorju. Če klienti določene banke selijo svojo dejavnost v tujino, je ekonomsko smiselno, da jih banka spremlja v njihovem poslovanju v tujini.

Z mednarodnimi prevzemi si lahko prevzemno podjetje zagotovi diverzifikacijo. Z združitvijo dveh podjetij iz dveh različnih narodnih gospodarstev se lahko zagotovi manjša cikličnost prihodkov skupnega podjetja, ne glede na splošno stanje v narodnem gospodarstvu.

S surovinami revno narodno gospodarstvo: zagotovitev surovin je pomemben motiv podjetij iz narodnega gospodarstva, ki je revno z naravnimi surovinami. Takšna podjetja se za lažjo oskrbo s surovinami odločijo za vertikalno združitev oziroma prevzem podjetij iz gospodarstev, ki so bogatejša z naravnimi surovinami. Navedeno običajno ni mogoče v primeru strateških surovin, kajti države lahko prepovedujejo tujcem last strateških surovin.

2.5. KRITIKA ZDRUŽEVANJA

Evforija združevanja ob koncu 20. stoletja ni zadržala številnih kritik tega procesa, ki ima lahko tudi negativne posledice. Ena izmed že omenjenih negativnih posledic je koncentracija kapitala, ki lahko vodi do monopolnih dobičkov. Glas (1995, str. 112) navaja dva razloga, zaradi katerih proces združevanja nekateri ocenjujejo dokaj neugodno.

Potek procesa združevanja in motivi: v 1980-ih letih je bilo nekaj megazdružitev, v katerih so sodelovali špekulanti, katerih ravnanje je bilo samovoljno. Zaradi tega je prihajalo do škodljivih pretresov v industriji in v javnosti. Metode teh združitev so bile včasih agresivne in na meji zakonitosti. Takšen je primer borbe Guinnessa in Argylla za podjetje Distillers, ki je zaradi obtožb o prevarah, nepoštenosti in manipuliranju na finančnih trgih prišel celo pred sodišče. Negativno vlogo imajo lahko tudi finančne institucije, katerih glavni motiv je le dober zaslužek. Te institucije ne živijo s podjetjem in ga ob prvem znaku upadanja vrednosti prodajo. Finančne institucije delujejo kratkoročno in nimajo posluha za industrijsko dinamiko razvoja. Zaradi tega v takšnih podjetjih manj investirajo, kar dolgoročno resno ogrozi konkurenčnost podjetja.

Posledice za širšo skupnost: združitve podjetij ne ustvarjajo novih resursov, temveč pride le do preureditve lastništva. Podjetja z notranjo rastjo naj bi poslovala bolje kakor tista, ki so rasla z združitvami. Mednarodno združevanje lahko privede še do dveh težav. Prva je, da lahko strateški sektorji padejo v roke tujcem. Druga težava je, da po mnenju nekaterih ljudi tujci z lahkoto in brez večjih ovir kupujejo domača podjetja, ta pa zelo težko kupujejo podjetja v tujini, ker naj bi bila ta zaščitena s preostrimi državnimi predpisi.

Postavlja se vprašanje, ali združitve ustvarjajo novo vrednost. Nekateri menijo, da jo celo zmanjšujejo. Združitve ne združijo le podjetij, ampak tudi njune managerske skupine. Lahko se zgodi, da skupini ne sodelujeta, kakor je bilo predvideno, ampak se celo ovirata, s tem sta v manjši meri osredotočena na sam poslovni problem - management se ukvarja sam s seboj in zanemarija pogloblitve vodstvene naloge.

Ravno to se je zgodilo Boeingu: v letu 1998 je prvič v petdesetih letih zabeležil izgubo v višini 4 milijarde dolarjev zaradi osredotočenosti managementa na združitev z McDonnell Douglasom.

Združitve običajno pripeljejo do manjšega števila zaposlenih v novem, združenem podjetju, kar napovejo že pred samo združitvijo. Tako sta BP in Amoco napovedala, da bo v novem skupnem podjetju 6000 zaposlenih odveč in jih bo potrebno odpustiti. Prav tako so v Exxonu in Mobilu ugotavljali, da bo ob združitvi potrebno odpustiti 9000 zaposlenih (7 % vseh zaposlenih). Popolnoma razumljivo je, da imajo zaposleni odpor do združevanja.

Nadaljnje možne omejitve uspešnosti združevanja so zmotne predpostavke, da je mogoče povezati informacijsko tehnologijo obeh podjetij. Dober primer je združitev Union Pacifica in Southern Pacifica, ki sem ga predstavil v točki 2.3.1.1. Nevarnost za uspešnost združitve predstavljajo tudi protimonopolni zakoni, katerih neupoštevanje lahko podjetje pripelje v velike težave: presenečeni sta bili npr. podjetji MCI in WorldCom, ko je evropska zakonodaja izrazila negativno mnenje o predlagani združitvi, vredni 37 milijard dolarjev, kasneje je General Electricu dejansko preprečila prevzem Honeywella.

Na uspešnost združitve vplivata tudi organizacijska klima in organizacijska kultura kot ena globljih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime v podjetjih. Organizacijska kultura ima svoje dimenzije, na podlagi katerih prepoznavamo njene značilnosti. Najpogostejše dimenzije organizacijske kulture so odnos do dela, do trga, do učinkovitosti, do konkurence itd. (Lipičnik, 1994, str. 239). Zelo težko je v isto podjetje združiti ljudi z različnimi pogledi. Primer močnega vpliva različnih organizacijskih kultur na uspešnost združitve je združitev podjetja AOL in Netscape ter skupni projekt s Sun Microsystems. Ta posel povezuje največjega ponudnika storitev na internetu, vodilnega izdelovalca programske opreme ter podjetje, ki je razvilo računalniški jezik Java, ki deluje v vseh programskih jezikih in naj bi spodbudil računalniško trgovino in razvoj. Pričakovati je, da zaradi različnih kulturoloških okolij v podjetjih ne bo šlo vse po načrtih: Netscape zaposluje idealistične računalnikarje, AOL je resno podjetje, predano nemotenemu omogočanju storitev, Sun pa je imel že prej veliko nesoglasij z Netscapom zaradi programskega jezika Java. Ta ohlapno povezan trio se bo na trgu soočil z IBM in Microsoftom, ki imata v podjetjih trdno in koherentno kulturo (How To Merge, 1999, str. 19).

V današnjih združevanjih sta prisotni še dve stvari, ki otežujeta vodenje in uravnavanje organizacijske kulture. V zadnjem času postajajo nematerialna sredstva vse bolj pomembna. V času prevzema ali združevanja so odnosi med podjetjem in dobavitelji ter kupci zelo občutljivi. Ravno zato je bila neuspešna združitev med

Quaker Oats in Snapple. Druga značilnost je povečanje števila združitvev preko državnih meja, kar povečuje stopnjo neuspešnosti. Primer združitve švedskega podjetja Pharmacia in ameriškega podjetja Upjohn leta 1995 kaže težave, na katere lahko naletijo podjetja iz različnih držav: podjetji sta namreč ogromno časa izgubili zaradi preprirov v zvezi z ameriško prakso poslovanja (Američani med malico ne dovolijo uživanja alkoholnih pijač), težave pa so bile tudi z lokacijo sedeža podjetja (How To Merge, 1999, str. 20).

Raziskava, ki jo je opravil A.T. Kearney v letih 1998 in 1999, je razkrila, da 58 odstotkov prevzetih podjetij ni uspelo doseči ciljev, ki si jih je postavilo vodstvo ob prevzemu (Habeck, Kroger, Tram, 2000, str. 16). Med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost združitve, je faza integracije, kar kaže na pomembnost tega, da ciljno podjetje strateško ustreza prevzemniku.

2.6. PRAVNA UREDITEV PREVZEMOV V EU IN SLOVENIJI

Prevzeme podjetij urejata prevzemna in konkurenčnopravna zakonodaja. Prevzemna zakonodaja prvenstveno zagotavlja mehanizem za uveljavitev interesov dosedanjih delničarjev in ponudnika, konkurenčnopravna zakonodaja pa rešuje drugi konflikt, ki lahko nastane ob prevzemih podjetij. Z vidika trga nastane konflikt med interesom ohranitve oziroma povečanja tržnega deleža podjetij in interesom varovanja konkurence. Ob tem je potrebno opozoriti, da večina prevzemov ne trči ob problematiko varovanja konkurence, saj so s stališča odnosov med podjetji na trgu nepomembni (Tekavc, Pučnik, 2002, str. 67). Problem nastane, kadar lahko prevzem oziroma združitev na trgu povzroči velike spremembe, ko vodi v koncentracijo zaradi nadzora ene osebe ali povezanih oseb nad podjetjem, ki omogoča izvajanje določenega vpliva na odločanje v podjetju, ta pa vpliva na tržna razmerja. Koncentracija je prepovedana le v primeru, ko bistveno zmanjšuje ali onemogoča učinkovito konkurenco na upoštevanem trgu.

2.6.1. Pravna ureditev prevzemov v EU

2.6.1.1. Prevzemna zakonodaja

Evropska unija nima enotnega predpisa, ki bi urejal področje prevzemov. Zaradi raznolike ureditve po državah članicah EU si v EU že dlje časa prizadevajo za sprejem ustreznega predpisa. Prvi predlog direktive o prevzemih (13th European Parliament and Council Directive in Company Law Concerning Takeover Bids) je bil

pripravljen že leta 1989 in naj bi varoval interese delničarjev in potencialnih delničarjev proti ponudniku tako, da bi uvedli vrsto postopkovnih in nekaj materialnih pravil, vendar ni bil sprejet (Tekavc, Pučnik, 2002, str. 64-65).

Od leta 1989 je Evropska unija pripravila že šest predlogov 13. direktive o ponudbah za prevzem⁵. Evropski parlament je 4. julija 2001 zavrnil kompromisni peti predlog 13. direktive. Zanj je glasovalo 273 poslancev, proti 273 in 22 je bilo vzdržanih. Ob zavrnitvi je Evropski parlament Komisiji EU očital, da bi morala 13. direktiva zagotavljati:

- večji vpliv zaposlenih ob ponudbi za prevzem,
- večjo fleksibilnost vodstva ciljne družbe pri odzivu na ponudbo za prevzem in
- popolno odpravo konkurenčnih ovir med samimi članicami in nasproti ZDA.

Po zavrnitvi petega predloga 13. direktive je skupina strokovnjakov s področja prava družb obravnavala argumente zavrnitve petega predloga 13. direktive. Na podlagi njihovih strokovnih priporočil je Komisija EU 2. oktobra 2002 pripravila šesti predlog 13. direktive o prevzemih (Vindiš, 2003, str. 43). Ta predlog sledi načelu minimalne harmonizacije, kar pomeni, da so državam članicam začrtane zgolj minimalne zahteve in cilji, ki jih mora udejanjiti država članica s prelitjem določil direktive v nacionalno pravo. Predlagana direktiva ima dva cilja:

- zagotovitev pravnega okvira prevzemov v Evropi in
- zagotovitev ustrezne zaščite majhnih delničarjev.

Šesti predlog direktive postavlja osnovna načela in pravila za ponudbe za prevzem, skuša olajšati ponudbe za prevzem pri čezmejnih prevzemih in določanju pristojnosti nadzornih organov ob čezmejnem prevzemu, določa minimalni obseg razkritij informacij ob ponudbi za prevzem ter transparentnost celotnega postopka. Po predlogu direktive je ponudba za prevzem opredeljena kot javna ponudba fizične osebe ali pravne osebe za pridobitev dela (določenega odstotka) ali vseh vrednostnih papirjev določene ciljne družbe, pri čemer je lahko ponudba obvezna ali prostovoljna.

⁵ Kronologija nastajanja direktive:

- 19.1.1989 prvi predlog (Proposal for a Thirteenth Council Directive on Company Law. Concerning Takeover and Other General Bids (OJ C 64/89 z dne 14.3.1989)),
- 10.9.1990 drugi predlog (Amended Proposal for a Thirteenth Council Directive on Company Law. Concerning Takeover and Other General Bids (OJ C 240/90 z dne 26.9.1990)),
- 8.2.1996 tretji predlog (Proposal for a 13th European Parliament and Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (OJ C 162/96 z dne 6.6.1996)),
- 11.11.1997 četrti predlog (Amended proposal for a 13th European Parliament and Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (OJ C 378/97 z dne 13.12.1997)),
- 19.6.2000 peti predlog (Common Position (EC) No. 1/2001 of 19 June 2000 Adopted by the Council, Acting in Accordance with the Procedure Referred to in Article 251 of the Treaty Establishing the European Community, With a View to Adopting a Directive of the European Parliament and of the Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (OJ C 023/01 z dne 24.1.2001)) in
- 2.10.2002 šesti predlog (Proposal for a Directive of The European Parliament and of a Council on Takeover Bids (COM (2002) 534 final)).

Cilj ponudbe za prevzem mora biti pridobitev nadzora v družbi, katere vrednostni papirji so predmet odkupa. V predlogu so obravnavani le vrednostni papirji podjetij, ki imajo glasovalno pravico. To velja za vrednostne papirje podjetij, ustanovljenih v skladu z zakonodajo držav članic EU in katerih vrednostni papirji kotirajo na trgu vrednostnih papirjev vsaj ene od držav članic EU. Delež glasovalnih pravic, ki predpostavlja domnevo kontrole nad ciljno družbo in način izračuna deleža, je prepuščen ureditvi prava države članice EU.

Ponudba mora vsebovati vse informacije, ki so potrebne, da se delničarji ciljnega podjetja lahko odločijo za sprejem ponudbe. Ponudba po 7. členu časovno ne sme biti krajša od dveh in ne daljša od desetih tednov po dnevu javne objave ponudbe. Glede dopustnosti obrambnih mehanizmov zasleduje direktiva temeljno načelo, da o prihodnosti družbe in obrambnih mehanizmih odločajo delničarji in ne uprava družbe. Uprava ciljne družbe mora pridobiti soglasje skupščine delničarjev za obrambne ukrepe, ne tudi za iskanje konkurenčnega ponudnika in opravljanje poslov rednega vodenja družbe, ki ne preprečujejo ponudbe za prevzem. Soglasje mora uprava ciljne družbe pridobiti v obdobju od objave odločitve za javno ponudbo do objave rezultatov javne ponudbe.

Evropski parlament je 16.12.2003 po 14 letih pogajanj podprl kompromisni predlog, ki ga je Svet EU sprejel 27.11.2003. S sprejetim kompromisnim predlogom sta postali najpomembnejši določbi (9. in 11. člen) glede dopustnosti obrambnih mehanizmov opcijski. V 9. členu se ciljni družbi prepoveduje uporaba obrambnih ukrepov brez odobritve delničarjev, 11. člen pa prevzemnikom omogoča spregled določenih obrambnih ukrepov ciljne družbe po izvedenem prevzemnem postopku. Svet EU je direktivo dokončno potrdil 30.3.2004, v roku dveh let jo bo treba vnesti v nacionalne zakonodaje (Samec, 2004, str.7).

2.6.1.2. Konkurenčnopravna ureditev

Pogodba o Evropski skupnosti v 82. členu prepoveduje zlorabo dominantnega položaja na skupnem trgu. Združitve, ki ustvarjajo oziroma povečujejo dominantni položaj na trgu, so s pogodbo prepovedane (Competition Policy in Europe and the Citizen, 2000, str. 20).

Z oblikovanjem skupnega trga je bilo potrebno določiti in razmejiti, kdo bo nadzoroval koncentracije, ki presegajo nacionalno razsežnost. Večina držav članic ima pravno regulativo na področju presoje koncentracij, tudi za koncentracije podjetij iz drugih držav. S tem bi utegnili biti presoja koncentracije s strani organov ene države v nasprotju s presojo koncentracije druge države. Zaradi navedenega je bila leta 1990

sprejeta Uredba EU o nadzoru koncentracij ⁶. Po uredbi gre za koncentracijo v naslednjih primerih (Grilc, Ilešič, 2001, str. 668-669):

- združitve dveh ali več predhodno neodvisnih podjetij ali
- ko ena ali več oseb, ki že nadzoruje najmanj eno podjetje, ali
- ko eno ali več podjetij bodisi z nakupom vrednostnih papirjev ali premoženja, s pogodbo ali na kakršen koli drugačen način pridobi neposreden ali posreden nadzor drugega podjetja ali delov enega ali več podjetij.

Po uredbi ima Komisija EU izključno pristojnost, da obravnava in sprejema ukrepe glede koncentracij, ki učinkujejo na ravni Unije oziroma dosegajo »Skupnostno dimenzijo«. Koncept skupnostne dimenzije je opredeljen s finančnim pragom (letni promet). Koncentracija ima dimenzijo Skupnosti, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Merger Control Between Companies, 27.8.2004):

- skupni letni promet udeležencev na svetovni ravni mora preseči 5 milijard evrov,
- vsak od vsaj dveh udeležencev mora imeti skupni letni promet v Evropski skupnosti 250 milijonov evrov, razen če vsako od udeleženih podjetij zasluži več kot dve tretjini letnega prometa v eni sami državi članici.

Po noveli iz leta 1997 ima koncentracija vselej dimenzijo skupnosti, ne glede na zgoraj opredeljene kriterije, če (Grilc, Ilešič, 2001, str. 674):

- je skupni promet udeleženih podjetij na svetovni ravni višji od 2,5 milijarde evrov,
- je v vsaki od najmanj treh držav članic skupni promet udeležencev višji od 100 milijonov evrov,
- je v vsaki od najmanj treh držav članic skupni promet vsakega od najmanj dveh udeležencev višji od 25 milijonov evrov,
- je letni promet v Skupnosti vsakega od najmanj dveh udeležencev višji od 100 milijonov evrov, razen če vsak udeleženec ne pridobi več kot dveh tretjin prometa v Skupnosti le na območju ene države članice.

Glede na to, da bi lahko bile nekatere koncentracije zelo pomembne za določene države članice, sta v uredbi določeni dve možnosti, da država članica kljub koncentraciji, ki dosega skupnostno dimenzijo, sama odloča o koncentraciji. Glede pristojnosti za presojo koncentracij je pomembno še pravilo imenovano "one stop shop", po katerem ima pravico odločanja o koncentraciji le Komisija EU ali pa država članica. Zaradi navedenega o določeni koncentraciji ne moreta odločati dva organa, kar je pomembno za hitrost postopka in izključitve nasprotujočih si odločitev.

⁶ Council Regulation (EEC) No 4064/89 on the Control of Concentrations Between Undertakings, OJ 199 L257, spremenjena z Council Regulation 1310/97 OJ 1997 L 180/1.

V Evropski uniji obstajajo dokaj trdna pravila, na podlagi statističnega pregleda obravnavanih presoj pa lahko sklepamo, da je Komisija liberalna, saj je od leta 1990 do leta 2002 prepovedala zgolj 18 združitv (Tabela 3), kar je 0,8 odstotka priglasitev, seveda pa so bile nekatere prepovedi medijsko zelo odmevne, zlasti tiste, ki jih je kasneje Evropsko sodišče razveljavilo.

Tabela 3: Število priglasitev koncentracij in število prepovedi koncentracij v obdobju 1990-2002

	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	Skupaj
Priglasitve	12	63	60	58	95	110	131	172	235	292	345	335	279	2187
Prepoved	0	1	0	0	1	2	3	1	2	1	2	5	0	18

Vir: European Merger Control - Council Regulation 4064/89 and - Statistics, 6.11.2003.

2.6.2. Pravna ureditev prevzemov v Sloveniji

2.6.2.1. Prevzemna zakonodaja

Prevzeme v Republiki Sloveniji ureja Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97 - ZPre). V temeljnih izhodiščih sledi ZPre večinoma drugemu predlogu 13. Direktive EU o prevzemih, delno pa so v ZPre vključene rešitve iz angleške samoregulative londonske borze (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 22). Temeljni cilj ZPre je varstvo vlagateljev na trgu vrednostnih papirjev in varstvo manjšinskih delničarjev pri prenosu kontrolnega deleža z nakupom delnic delniške družbe na organiziranem trgu vrednostnih papirjev in v zvezi s tem zagotovitev integritete trga (Kocbek, 1997, str. 2).

ZPre temelji na naslednjih načelih (Kocbek, 1997, str. 2):

- enako obravnavanje vseh delničarjev,
- obvezna ponudba za prevzem, če velikost kontrolnega deleža preseže z zakonom določen prag,
- dolžnost razkritja podatkov,
- omejitev določenih obrambnih dejanj, ki bi preprečevala prevzem,
- zagotovitev ustreznega roka, ki je potreben za oblikovanje odločitve glede sprejema ponudbe za prevzem,
- preprečitev oblikovanja napačnih cen na trgu vrednostnih papirjev,
- zagotovitev nemotenega poslovanja ciljne družbe med ponudbo za prevzem in po njej,
- možnost konkurenčne ponudbe za prevzem s strani tretje osebe,
- seznanjanje delavcev s cilji družbe glede ponudbe za prevzem in nameni prevzemnika glede prihodnjega upravljanja prevzete družbe.

O prevzemu podjetja oziroma delniške družbe po ZPre govorimo, ko določena pravna ali fizična oseba pridobi ali želi pridobiti delež vrednostnih papirjev posamezne delniške družbe, ki zagotavlja več kot 25% glasovalnih pravic, ki izhajajo iz takšnih vrednostnih papirjev. Določbe ZPre se uporabljajo za vrednostne papirje:

- s katerimi se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev,
- za papirje, ki so bili javno ponujeni,
- za papirje, ki so bili izdani in namenjeni za javno prodajo na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju ter
- za papirje, ki so bili izdani na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju, vendar niso bili javno ponujeni in osnovni kapital izdajatelja znaša več kot milijardo tolarjev in ima več kot 500 imetnikov.

ZPre določa, da je lahko ponudba za prevzem obvezna ali prostovoljna. Dolžnost dati obvezno ponudbo za prevzem veže osebo, ki ima vrednostne papirje, ki ji zagotavljajo 25% glasovalnih pravic v določenem podjetju. Med te spadajo tudi delnice z glasovalno pravico, ki jih je pridobila tretja oseba v svojem imenu in za račun prevzemnika, ter delnice, ki pripadajo odvisnemu ali obvladujočemu podjetju.

ZPre loči dve vrsti obvezne ponudbe. Prva vrsta obvezne ponudbe je opredeljena v prejšnjem odstavku, druga pa je določena za primer utrjevanja kontrolnega deleža. Za prevzemnika se šteje, da utrjuje kontrolo, če je na podlagi uspešne ponudbe za odkup pridobil manj kot 45% vrednostnih papirjev ciljnega podjetja in je po končani ponudbi pridobil še 5% le-teh. Prostovoljna ponudba za odkup je javna ponudba za odkup vseh delnic s strani osebe, ki ni presegla zakonsko določenega praga lastništva delnic (25% glasovalnih pravic oziroma ob imetju 45% vrednostnih papirjev ciljnega podjetja, prevzemnik pa po končani ponudbi ni pridobil dodatnih 5% vrednostnih papirjev).

Ponudba za odkup mora obvezno obsegati:

- vrednostne papirje, na katere se nanaša ponudba,
- ceno, po kateri se ponudnik zavezuje odkupiti vrednostne papirje,
- natančno določen rok za plačilo vrednostnih papirjev ter
- datum začetka in konca roka za sprejem ponudbe za odkup.

Načelo enakega obravnavanja vseh delničarjev se zagotavlja z določbami o ceni, vendar gre le za delničarje z glasovalno pravico in imetnike vrednostnih papirjev, ki lahko pridobijo glasovalno pravico. Po 7. členu ZPre mora biti cena oziroma menjalno razmerje za nadomestne vrednostne papirje, ki jih določi ponudnik v ponudbi za odkup, enaka za vse vrednostne papirje posameznega razreda oziroma vrste vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup. Cena in menjalno

razmerje se načeloma po ZPre oblikujeta prosto, izjemi pa sta opredeljeni v četrtem in petem odstavku 7. člena:

- če je ponudnik v zadnjih šestih mesecih pred objavo ponudbe za odkup pridobil več kot 10% celotne izdaje vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, mora v ponudbi za odkup ponuditi najmanj enake pogoje, kot jih je nudil za pridobitev vrednostnih papirjev v zadnjih šestih mesecih pred objavo ponudbe za odkup;
- če je ponudnik pred objavo ponudbe za odkup v nasprotju s tem zakonom pridobil več kot 25% celotne izdaje vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, mora v ponudbi za odkup ponuditi najvišjo od cen, ki jo je plačal za katerokoli pridobitev vrednostnih papirjev potem, ko je pridobil 25% vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup.

Načini plačila za vrednostne papirje ciljnega podjetja so lahko naslednji:

- denarni (denarna ponudba): v primerih obvezne ponudbe, ko je prevzemnik v nasprotju z ZPre že pridobil več kot 25% vrednostnih papirjev, je mogoče samo izplačilo vrednostih papirjev v denarju;
- v vrednostnih papirjih (nadomestna ponudba): prevzemnik lahko ponudi kot vrednostne papirje le že izdane delnice oziroma obveznice, ki so uvrščene v borzno kotizacijo, in delnice oziroma obveznice, ki jih bo prevzemnik na novo izdal zaradi prevzema;
- namesto v denarju alternativno v vrednostnih papirjih (alternativna ponudba).

Postopek v zvezi s ponudbo za odkup se prične že z namero za prevzem (ponudba za odkup). O tem je potrebno obvestiti Agencijo za trg vrednostnih papirjev, management ciljnega podjetja in Urad RS za varstvo konkurence (15. člen ZPre). Sledi objava ponudbe za odkup in sočasna objava prospekta za ponudbo za odkup kot ponudbenega dokumenta. Prospekt za odkup mora vsebovati vse podatke, ki so potrebni, da omogočijo imetnikom vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, da oblikujejo ustrezno odločitev glede sprejema ponudbe za odkup ter podatke določene v drugem odstavku 19. člena ZPre. S prospektom je zadoščeno načelu javne zagotovitve vseh pomembnih podatkov glede ponudbe za prevzem ter na načelu enakega obravnavanja vseh imetnikov vrednostnih papirjev, ki so predmet odkupa. Ponudnik mora najkasneje v roku 30 dni od sporočitve namere za prevzem ter hkrati s ponudbo objaviti še prospekt za odkup ter njegov izvleček.

Agencija za trg vrednostnih papirjev preveri, če je vsebina ponudbe in prospekta v skladu s predpisi, če je ponudnik opravil vsa dejanja, določena po ZPre, ter če je ponudnik plačilno sposoben za odkup vseh vrednostnih papirjev, na katere se ponudba nanaša. Nato izda dovoljenje za ponudbo za odkup.

Med trajanjem ponudbe za odkup mora management ciljnega podjetja objaviti svoje mnenje o ponudbi in prospektu. Mnenje managementa mora obsegati naslednje:

- ali obstaja kakršenkoli sporazum med ponudnikom in managementom - izdajatelja vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup glede ponudbe za odkup;
- ali obstaja kakršenkoli sporazum med ponudnikom in managementom izdajatelja vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup o načinu uresničevanja glasovalne pravice iz vrednostnih papirjev, ki so že v lasti ponudnika;
- ali nameravajo člani managementa izdajatelja, ki so imetniki vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba, sprejeti ponudbo za odkup oziroma ponuditi svoj odstop;
- obrazložene podatke o zadnjem revidiranem poročilu podjetja izdajatelja vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, z navedbo knjigovodske vrednosti vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup.

Pred objavo ponudbe za odkup mora ponudnik deponirati denarni znesek, ki je potreben za plačilo vseh vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, na poseben račun klirinško depotne družbe. V primeru kombinirane ponudbe mora ponudnik pred objavo ponudbe za odkup pri Klirinško depotni družbi deponirati denarni znesek, ki je potreben za izplačilo tistega dela cene, ki se izplača v denarju. V primeru alternativne ponudbe mora ponudnik pred objavo ponudbe za odkup pri Klirinško depotni družbi deponirati denarni znesek, ki je potreben za plačilo vseh vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba za odkup, če bi vsi imetniki vrednostnih papirjev izbrali izplačilo cene v denarju.

Če je ponudba za nakup uspela, Klirinško depotna družba v imenu in za račun ponudnika izpolni denarno obveznost oziroma obveznost izročitve nadomestnih vrednostnih papirjev imetnikom vrednostnih papirjev. Ko Klirinško depotna družba izpolni ponudnikove obveznosti, preknjiži vrednostne papirje imetnikov, ki so sprejeli ponudbo za odkup, na račun vrednostnih papirjev ponudnika (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 90).

2.6.2.2. Konkurenčnopravna ureditev

Ob prevzemih se z vidika trga pojavi vprašanje koncentracije, ki ga ureja Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/99 - ZPOmK). ZPOmK opredeljuje koncentracijo kot pridobitev posrednega oziroma neposrednega nadzora nad podjetjem. O koncentraciji po ZPOmK govorimo v naslednjih primerih:

- združitev dveh ali več predhodno neodvisnih podjetij,

- pridobitev neposrednega ali posrednega nadzora,
- ustanovitev skupnega podjetja s statusom samostojnega gospodarskega subjekta z daljšim trajanjem.

Povečana koncentracija nastopi v vsakem primeru spremembe nadzora nad podjetjem, razen če pridobi nadzor fizična oseba, ki ne nadzoruje nobenega drugega podjetja. Nadzor nad podjetjem je mogoče pridobiti:

- z lastništvom kapitalskih deležev podjetja, ki nosijo ustrezne glasovalne pravice,
- na podlagi pogodbe,
- na kakšen drug način, ki omogoča odločilno vplivanje na podjetje.

O koncentraciji je mogoče govoriti tudi, ko dve ali več oseb pridobita nadzor nad podjetjem.

ZPOMK v 11. členu prepoveduje koncentracije, ki toliko povečajo moč enega ali več podjetij, da bistveno zmanjšujejo ali onemogočajo učinkovito konkurenco na upoštevanem trgu. Če teh negativnih učinkov ni mogoče ugotoviti, predstavlja koncentracija legitimno obliko dolgoročnega poslovnega povezovanja in je ni dopustno prepovedati.

Tudi naša ureditev postavlja merila za združitve, pri katerih bi lahko prišlo do vprašljive koncentracije. Ker je slovensko gospodarstvo sorazmerno majhno, so te omejitve po 12. členu ZPOMK take, da je potrebno koncentracijo priglasiti:

1. če je skupni promet udeležencev koncentracije presegal 8 milijard tolarjev pred obdavčitvijo (skupni promet zajema čiste prihodke podjetja iz prodaje blaga ali storitev na slovenskem trgu),
2. če so udeleženci ustvarili skupaj več kot 40% poslov na znatnem delu slovenskega trga (zajete so horizontalne, vertikalne in konglomeratne koncentracije),
3. če druga oseba pridobi nadzor v drugem podjetju in
4. če je podana ponudba za prevzem, ne glede na prej našteje pogoje.

Postopek za presojo koncentracij vodi Urad za varstvo konkurence. V postopku presoje koncentracij v primeru dane ponudbe za odkup so mogoči naslednji položaji (Sluga, 2002, str. 1512):

1. Urad za varstvo konkurence odloči že med trajanjem ponudbe za odkup:
 - izda odločbo, da je koncentracija skladna s pravili konkurence in da ji ne bo nasprotoval,
 - izda sklep o uvedbi postopka in potem odloči, da je koncentracija skladna s pravili konkurence, pri čemer lahko naloži dodatne pogoje in obveznosti,

- izda sklep o uvedbi postopka in potem odloči, da koncentracija ni skladna s pravili konkurence, pri čemer lahko naloži ukrepe za odpravo učinkov nedopustne koncentracije,
2. Urad za varstvo konkurence izda sklep o uvedbi postopka in ne odloči med trajanjem ponudbe:
- kasneje odloči, da je koncentracija skladna s pravili konkurence, pri čemer lahko določi dodatne pogoje in obveznosti,
 - kasneje odloči, da koncentracija ni skladna s pravili konkurence, pri čemer lahko naloži ukrepe za odpravo učinkov nedopustne koncentracije. V poštev pride predvsem razdružitve podjetja, ki se opravi v skladu z zakonom o gospodarskih družbah ter drugi ukrepi, ki vzpostavijo učinkovito konkurenco.

Pomembno pri tem je, da prevzemnik do izdaje odločbe ne sme izvajati pravic, ki jih je pridobil s koncentracijo.

Tabela 4: Število izdanih odločb v postopku presoje koncentracij Urada RS za varstvo konkurence 2000 in 2001

	2000	2001	2002	2003
Koncentracije:	39	40	48	54
• odobrene	31	27	39	41
• pogojno odobrene	4	4	2	8
• niso podrejene ZPOmK	4	6	5	3
• ustavitev postopka	0	3	2	2

Vir: Letno poročilo 2001, str 24 in interni podatki Urada RS za varstvo konkurence.

3. ZNAČILNOSTI PIVOVOVARSKÉ INDUSTRİJE V EU

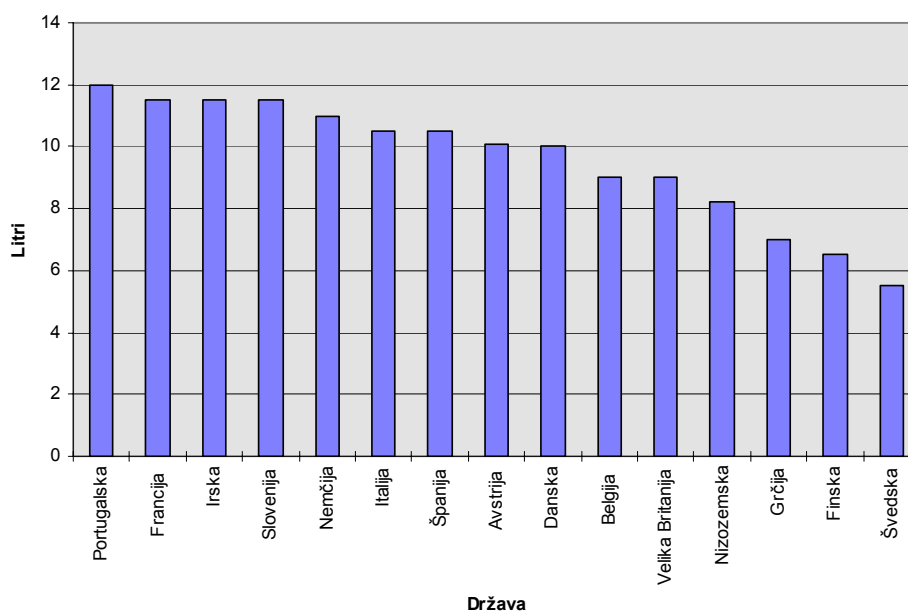
3.1. PORABA ALKOHOLNIH PIJAČ V EU

Alkoholne pijače lahko razdelimo v tri kategorije: pivo, vino in žgane pijače⁷. Poraba alkoholnih pijač je običajno navedena v litrih čistega etilnega alkohola, pri čemer se za izračun uporabljajo naslednje predpostavke: vsebnost alkohola v pivu znaša 5%, v vinu znaša 12%, v žganih pijačah znaša 40%. Vsebnost alkohola v posameznih alkoholnih pijačah je v posameznih državah EU različna zaradi tradicije in dogovorov med proizvajalci alkoholnih pijač in državo. V Nemčiji, na primer, je med proizvajalci

⁷ Obstaja tudi drugačna delitev, ki poleg navedenih vsebuje še kategorijo aromatiziranih alkoholnih pijač. Glede na zelo nizko porabo aromatiziranih pijač v državah EU te kategorije ne upoštevam. (Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003).

alkoholnih pijač in Ministrstvom za zdravje dogovorjena vsebnost alkohola v pivu 4.8 odstotka in v žganih pijačah 33 odstotkov alkohola. Podatki o porabljenem čistem alkoholu so torej zgolj približki. Določanje višine porabe alkohola v posameznih državah je težavno zaradi turizma, čezmejnih nakupov in neregistrirane porabe alkohola. Nekatere države imajo dobro razvit turizem, kar povečuje dejansko porabo alkohola v tej državi. Razlike v višini davkov in višini trošarin lahko vzpodbudijo potrošnike k nakupu alkoholnih pijač v sosednjih državah, kjer so cenejše, kar pomeni, da je zabeležena poraba alkohola v državi z nižjimi cenami višja od dejanske porabe v tej državi. Tudi pridelava alkohola doma (kuhanje žganja iz domačega sadja) lahko pomembno vpliva na višino zabeležene porabe alkohola. Na porabo alkohola v posameznih državah EU vpliva kultura, dosegljivost alkohola, višina BDP ter ponudba alternativnih pijač. Leta 2000 je bila v državah EU povprečna poraba čistega alkohola na prebivalca 9,45 litra. Največja poraba, na Portugalskem, je znašala celo 12 litrov; najnižja poraba je bila na Švedskem, in sicer 5,5 litra na prebivalca.

Slika 3: Poraba čistega alkohola na prebivalca po posameznih državah EU v litrih v letu 2000.



Vir: Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003.

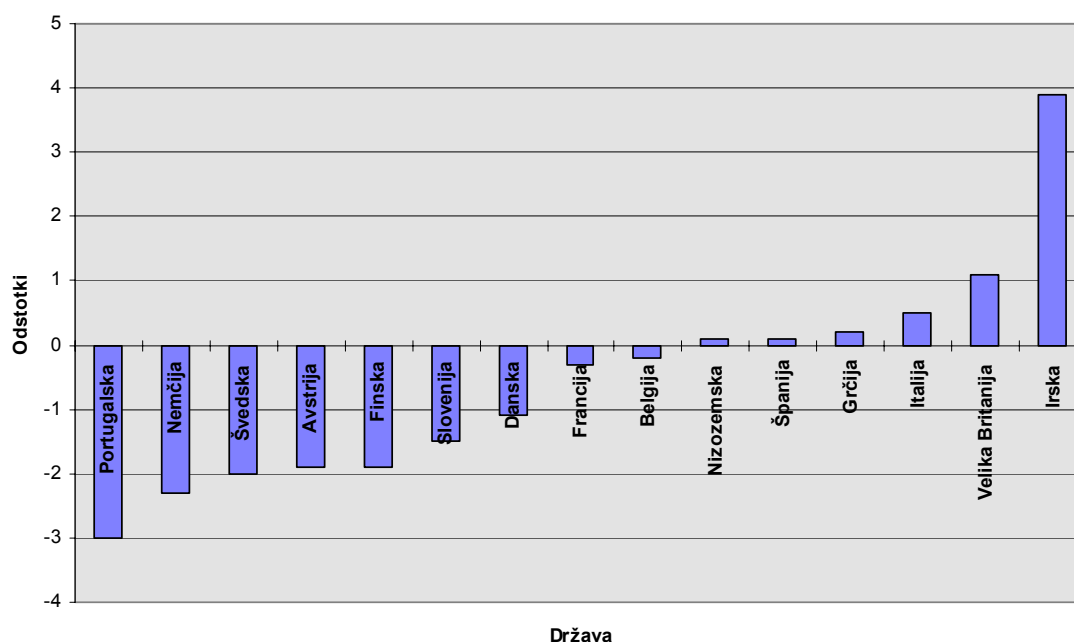
Tudi poraba posameznih vrst alkohola v državah EU se razlikuje. Poraba piva je v tradicionalnih proizvajalkah vina relativno nizka in znaša v celotni porabi čistega alkohola 10 do 30 odstotkov; v večini drugih držav je delež piva v celotni porabi čistega alkohola 50 do 60 odstotkov (tabela 5). Poraba čistega alkohola je v obdobju 1995-2000 v večini držav EU upadla, razen v Grčiji, Italiji, Nizozemski, Španiji, Veliki Britaniji ter na Irskem. V povprečju se je poraba v tem obdobju znižala za 4,8 odstotka (slika 4).

Tabela 5: Delež porabe piva, vina in žganih pijač v skupni porabi čistega alkohola na prebivalca po posameznih državah EU v letu 2000 (v odstotkih).

Država	Pivo	Vino	Žgane pijače	Država	Pivo	Vino	Žgane pijače
Avstrija	53	35	12	Irska	67	12	21
Belgija	54	33	13	Italija	13	77	10
Danska	52	37	11	Portugalska	28	61	11
Finska	60	12	28	Slovenija	38	45	17
Francija	16	65	19	Španija	33	42	25
Nemčija	58	23	19	Švedska	51	29	20
Grčija	30	41	29	Velika Britanija	57	24	19
Nizozemska	51	24	25				

Vir: Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003.

Slika 4: Sprememba porabe čistega alkohola na prebivalca v obdobju 1995-2000 v odstotkih po posameznih državah EU.



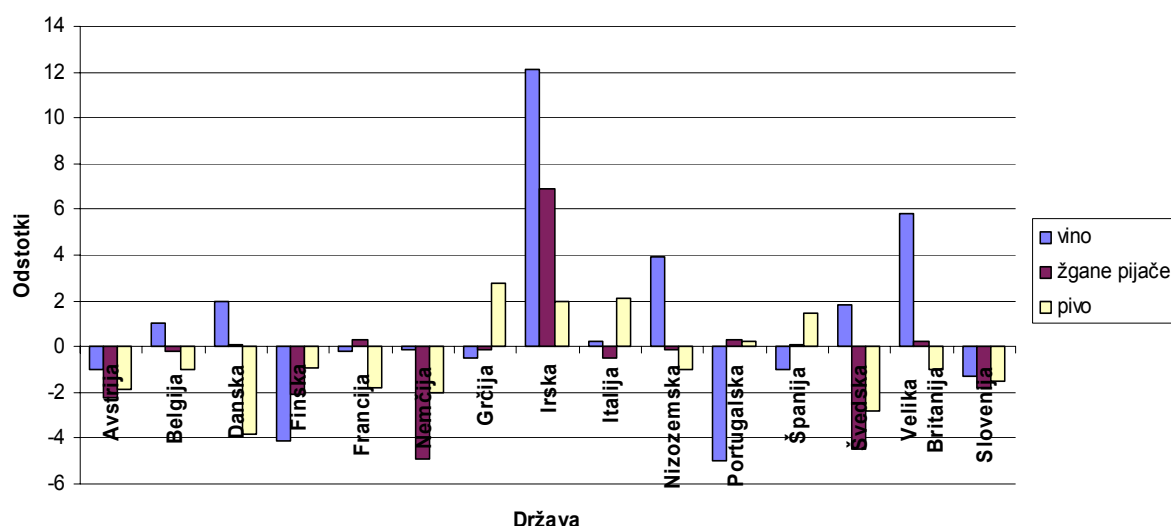
Vir: Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003.

V tem obdobju se je poraba vina na prebivalca v državah EU povečala za 1,04 odstotka. Poraba vina se je povečala v vseh državah EU, ki nimajo dobro razvite domače industrije vina in je delež njegove porabe dokaj nizek.

Največje povečanje je bilo zabeleženo na Irskem (12,1 odstotka) in Veliki Britaniji (5,9 odstotka); nasprotno je zmanjšanje porabe mogoče zaslediti v vseh državah EU, ki imajo močno in tradicionalno industrijo vina, najbolj na Portugalskem in sicer 5

odstotkov. Zmanjšanje porabe v teh državah je povezano s preходом potrošnikov na dražja vina, ki jih potrošniki uživajo v manjših količinah. Poraba piva se je v tem obdobju v večini držav EU rahlo zmanjšala, z izjemo v tradicionalnih vinskih državah, poraba žganih pijač pa se je v povprečju spremenila najmanj (slika 5).

Slika 5: Sprememba poraba vina, žganih pijač ter piva na prebivalca v odstotkih po posameznih državah EU v obdobju 1995-2000.



Vir: Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003.

3.2. PORABA PIVA V EU

V državah EU poraba piva upada: leta 2000 so v EU popili 290,22 milijonov hektolitrov piva, leta 2002 le 289,43 milijonov hl. V tabeli 5 prikazujem gibanje porabe piva na prebivalca v državah EU v obdobju 1995–2002. Iz nje je razvidno, da se je povprečna poraba na prebivalca v EU zmanjšala s 85,4 litra na prebivalca v letu 1995 na 79,8 litra. Medtem, ko je poraba piva v tradicionalno vodilni Nemčiji upadala (leta 1995: 135,9 litra na prebivalca, leta 2002 le še 121,5 litra), je na Irskem naraščala (leta 1995: 112,7 litra na prebivalca, leta 1999 že 126 litrov na prebivalca). S tem so postali Irci največji pivci piva v državah EU. Na splošno pa je v večini držav EU poraba piva na prebivalca v obdobju 1995-2002 upadla.

Kljub manjši porabi se proizvodnja piva v državah EU ni zmanjšala, ampak celo povečala. V letu 2002 je znašal uvoz piva 26,4 milijona hl piva, izvoz pa 47,5 milijona hektolitrov. Pivo so večinoma izvažali v države Vzhodne Evrope (Total Exports of Beer, 30.12.2003) in na ruski trg, kjer poraba piva vztrajno narašča. Na Poljskem se je v obdobju 1995-2000 poraba povečala za slabih 11 odstotkov, v Litvi za 9,5

odstotkov, v Estoniji in Latviji skoraj za 12 odstotkov in v Romuniji za dobre 4 odstotke (Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 2002, 10.1.2003).

Tabela 6: Poraba piva na prebivalca v državah EU v obdobju 1995-2002 v litrih.

DRŽAVA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Indeks 2002/1995	Indeks 2002 (EU=100)
Avstrija	115,7	114,0	113,3	108,1	108,9	108,1	107,0	109,3	94,5	136,9
Belgija	104,0	102,0	101,0	98,0	100,0	99,0	98,0	96,0	92,3	120,3
Danska	124,4	120,9	116,7	107,7	104,6	102,2	98,6	96,7	77,7	121,1
Finska	82,7	82,2	84,0	80,0	80,1	78,4	80,2	81,0	97,9	101,5
Francija	39,1	39,6	37,0	38,6	38,7	36,7	35,9	34,7	88,7	43,5
Nemčija	135,9	131,9	131,2	127,5	127,5	125,3	122,4	121,5	89,4	152,2
Grčija	40,0	39,0	39,0	42,0	43,0	40,0	39,0	39,0	97,5	48,9
Irska	112,7	118,0	123,7	124,2	126,0	125,0	125,0	124,8	110,7	156,3
Italija	25,4	24,0	25,4	26,9	27,1	28,1	28,9	28,2	111,0	35,3
Luksemburg	118,0	114,0	112,0	107,0	110,0	108,2	100,9	98,5	83,5	123,4
Nizozemska	85,8	85,1	86,4	84,3	84,4	82,8	80,5	79,2	92,3	99,2
Portugalska	64,7	61,9	63,9	63,3	64,9	62,3	61,3	58,6	90,6	73,4
Španija	66,6	66,1	66,7	66,9	69,1	72,0	75,7	73,4	110,2	91,9
Švedska	64,5	59,1	61,7	57,3	59,3	56,4	55,4	55,9	86,7	70,0
Velika Britanija	100,9	101,9	103,6	99,3	99,0	97,2	99,0	100,6	99,7	126,0
EU - skupaj	85,4	84,0	84,4	82,1	82,8	81,4	80,5	79,8	93,5	100,0
Indeks EU(1995=100)	100,0	98,4	98,8	96,1	97,0	95,4	94,3	93,5		

Vir: Consumption of Beer per Capita, 30.12.2003, Beer consumption per capita, 30.12.2003.

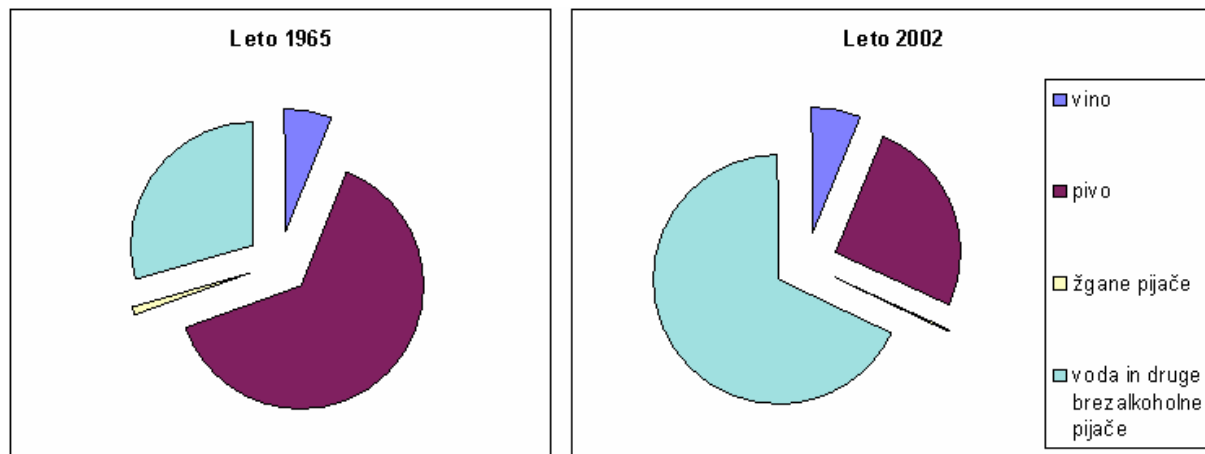
Razlogi za padanje porabe piva v EU so predvsem:

- spremenjene življenjske navade potrošnikov,
- poostreni prometni predpisi in
- demografsko staranje prebivalstva.

Potrošniki se odločajo za bolj zdrav način življenja, kar pomeni manjšo porabo alkohola in s tem tudi piva. Nazoren je primer porabe pijač v Belgiji v letu 1965 in 2002: delež popite vode in drugih brezalkoholnih pijač v celotni količini vseh popitih pijač se je povečal od 30 odstotkov v letu 1965 na 68 odstotkov v letu 2002; leta 1965 so v Belgiji popili nekaj več kot 5 milijonov hektolitrov vode in drugih brezalkoholnih pijač, leta 2002 pa nekaj več kot 26 milijonov hektolitrov; poraba piva je z dobrih 11 milijonov hektolitrov piva leta 1965 padla na slabih 10 milijonov hektolitrov v letu 2002.

Sredi in ob koncu devetdesetih let se je v večini držav EU znižala meja dovoljene količine alkohola v krvi od 0,8 g/kg na 0,5 g/kg (na Švedskem celo na 0,2 g/kg), poklicni vozniki in vozniki začetniki pa v večini teh držav med vožnjo sploh ne smejo imeti alkohola v krvi. Demografsko staranje ravno tako negativno vpliva na porabo alkohola. Starejši uživajo alkohol v manjših količinah kot mlajši ljudje.

Slika 6: Struktura porabe pijač v Belgiji v letu 1965 in 2002



Vir: Evolution de la consommation des boissons en Belgique, 30.12.2003.

3.3. PROIZVODNJA PIVA

Pivo je pijača z večtisočletno tradicijo, saj so ga poznali že Sumeri. Je najstarejša alkoholna pijača, ki vsebuje le naravne sestavine: običajno je sestavljeno iz pivovarskega ječmena (ki se po posebni tehnologiji predela v slad), koruznega zdroba, hmelja, pivskega kvasa in drugih sestavin.

Ječmen, ki je običajno osnovna surovina za izdelavo piva, se v sladarni s kaljenjem predela v slad. Najprej se ga očisti in sortira, potem namoči in prečrpa na kaljenje; nastane t.i. "zeleni slad", ki se posuši in dozoreva vsaj mesec dni. Glede na pestrost vrst piva obstajajo različne vrste slada (karamelni, svetli, barvni, itd). Postopek se nadaljuje v varilnici. Z varjenjem dosežejo optimalne pogoje za delovanje encimov in pripravo čim boljše hrane za delovanje kvasovk. Nujno potrebna je voda, s katero se slad navlaži, ko ga zmeljejo. Ta faza se imenuje drozganje, mešanica vode in slada pa drozga. V posebnih posodah se z dvigovanjem temperature ustvarjajo pogoji za delovanje encimov in s tem za razgradnjo snovi v slad. Pri nižjih temperaturah se pod vplivom proteolitičnih encimov razgrajujejo beljakovine, pri višjih temperaturah pa pod vplivom amilolitičnih encimov ogljikovi hidrati. Snovi, ki tako nastanejo, se imenujejo ekstrakt, tekočina pa sladica. Sladica se s precejanjem loči od netopnih delov slada.

Mešanica, imenovana pivina, se kuha v kuhalni posodi, kjer ji v več obrokih dodajajo hmelj. Pivina se nato prečrpa v posebno posodo, kjer se sedimentira vroča usedlina. Ko se pivina ohladi na začetno temperaturo vretja, dodajo kvas, kar povzroči alkoholno vrenje. Rezultat so alkohol, ogljikov dioksid in drugi stranski produkti. Po končanem vrenju nastane mlado pivo, ki ga je potrebno ohladiti in odstraniti kvas. Čistost piva dosežejo s prefiltriranjem. Pred polnjenjem se izvede še zadnja faza, pasterizacija, kar podaljša biološko trajnost piva (Kako pivo nastane, 20.1.2004)

Pivo se deli na svetlo in temno. Raznolikost arom, okusov, barv in nenazadnje alkohola v pivu je rezultat različnih proizvodnih procesov. Pivo se v prometu v Republiki Sloveniji po Pravilniku o kakovosti piva (Uradni list RS, št. 3/03) razvršča in poimenuje kot:

- pivo, ki vsebuje 5-13,5 odstotkov (m/m) ekstrakta v sladici,
- specialno pivo, ki vsebuje od 13,5-16 odstotkov (m/m) ekstrakta v sladici,
- močno pivo, ki vsebuje najmanj 16 odstotkov (m/m) ekstrakta v sladici,
- lahko pivo, ki vsebuje največ 3 odstotka vol alkohola,
- brezalkoholno pivo, ki vsebuje največ 0,5 odstotka vol alkohola;
- pšenično pivo, izdelano iz najmanj 30 odstotkov (m/m) pšeničnega slada,
- pivo, fermentirano z mešanico mikrobioloških kultur in
- pivo z nizko vsebnostjo ogljikovih hidratov, ki vsebuje največ 7,5 g/l ogljikovih hidratov.

V obdobju od 1995 do 2002 se je celotna proizvodnja piva v EU od 317,9 milijonov hektolitrov zmanjšala za 2,3 odstotka. Povprečno letno upadanje proizvodnje je znašalo 0,3 odstotke. Proizvodnja piva se je najbolj zmanjšala na Švedskem (za 17,6 odstotke), Danskem (za 15,2 odstotka) in v Franciji za (12,2 odstotka), povečala pa v Grčiji (13,6 odstotkov) in Španiji (10,1 odstotka).

V letu 2002 je bilo v državah EU 1660 pivovarn, pri čemer mikro pivovarne, ki proizvedejo manj kot 3000 hektolitrov piva letno, niso vključene. V Nemčiji deluje kar 77 odstotkov vseh pivovarn, ki so proizvedle slabih 35 odstotkov vsega proizvedenega piva v EU. V ostalih državah EU deluje 381 pivovarn (tabela 8). V industriji piva EU je bilo v letu 2002 zaposlenih 103.052 delavcev, od tega v Nemčiji 34,4 odstotka.

Tabela 7: Proizvodnja piva po državah EU v letih od 1995 do leta 2002 v tisoč hektolitrih.

DRŽAVA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Indeks 2002/1995	Delež 2002 (EU=100)
Avstrija	9.662	9.547	9.366	8.830	8.869	8.750	8.588	8.731	90,4	2,8
Belgija	14.528	14.232	14.014	14.105	14.575	14.734	14.966	15.696	108,0	5,1
Danska	10.058	9.591	9.181	8.075	8.024	7.460	7.233	8.534	84,8	2,7
Finska	4.726	4.669	4.804	4.697	4.700	4.612	4.631	4.726	100,0	1,5
Francija	20.634	20.441	19.483	19.807	19.866	18.926	18.866	18.117	87,8	5,8
Nemčija	116.900	114.200	114.800	111.700	112.800	110.000	108.500	108.336	92,7	34,9
Grčija	4.005	3.945	3.945	4.022	4.359	4.500	4.454	4.550	113,6	1,5
Irska	7.402	7.764	8.152	8.478	8.648	8.324	8.712	8.113	109,6	2,6
Italija	11.990	11.117	11.455	12.193	12.179	12.575	12.782	12.592	105,0	4,1
Luksemburg	518	484	481	469	450	438	397	386	74,5	0,1
Nizozemska	23.118	23.494	24.701	23.988	24.502	25.072	25.232	24.898	107,7	8,0
Portugalska	6.928	6.713	6.623	6.784	6.760	6.451	6.554	7.129	102,9	2,3
Španija	25.313	24.716	24.773	24.991	25.852	26.414	27.741	27.860	110,1	9,0
Švedska	5.309	4.805	4.858	4.568	4.673	4.495	4.449	4.376	82,4	1,4
Velika Britanija	56.800	58.072	59.139	56.652	57.854	55.279	56.802	56.672	99,8	18,2
EU - skupaj	317.891	313.790	315.775	309.359	314.111	308.030	309.907	310.716	97,7	100,0
Indeks EU(1995=100)	100,0	98,7	99,3	97,3	98,8	96,9	97,5	97,7		

Vir: Beer Production, 30.12.2003.

Tabela 8: Število pivovarn in zaposlenih v državah EU v letu 2002

Država	Število pivovarn	Število zaposlenih	Zaposleni na pivovarno	Država	Število pivovarn	Število zaposlenih	Zaposleni na pivovarno
Avstrija	63	4.300	68,3	Italija	16	2.790	174,4
Belgija	118	5.676	48,1	Luksemburg	4	279	69,8
Danska	14	3.875	276,8	Nizozemska	16	8.800	550,0
Finska	6	2.884	480,7	Portugalska	7	1.287	183,9
Francija	19	4.816	253,5	Španija	19	7.800	410,5
Nemčija	1.279	35.393	27,7	Švedska	22	4.032	183,3
Grčija	7	-	-	Velika Britanija	64	19.100	298,4
Irska	6	2.020	336,7	EU - skupaj	1.660	103.052	62,1

Vir: Beer Consumption per Capita, 30.12.2003.

3.4. PREDSTAVITEV PODJETIJ

V tej točki predstavljam štiri največja pivovarska podjetja v EU, ki pomembno vplivajo na pivovarsko industrijo v EU in drugje po svetu ter narekujejo ključne strateške razvojne korake. Predstavljam pivovarne Heineken, Interbrew, Carlsberg in Scottish

& Newcastle, ki vsaka na svojem domačem pivovarskem trgu zaseda vodilni položaj. Prva tri podjetja so zanimiva predvsem zaradi njihove prisotnosti blizu Slovenije; na trgih JV Evrope, kjer neposredno konkurirajo obema slovenskima pivovarnama. Interbrew skuša nastopati na slovenskem trgu piva preko kapitalske povezave s Pivovarno Union.

3.4.1. Heineken

Podjetje Heineken je 16. decembra 1863 ustanovil Gerard Adriaan Heineken, ko je kupil amsterdamsko pivovarno Hooiberg. S spremembo načina varjenja piva (prehod z zgornje fermentacije na spodnjo) je podjetje pridobilo pomembno prednost pred ostalimi pivovarnami. Zaradi povečanja prodaje piva je na obrobju mesta kmalu izgradilo novo pivovarno in ustanovilo lastni laboratorij za analiziranje surovin in končnega izdelka.

Konec devetnajstega stoletja je potekal v zahodnoevropskem pivovarstvu oster konkurenčni boj. V tekmi z znamkami Amstel, Oranjeboom, Van Vollenhoven in nekaterimi nemškimi pivovarji, se je Heineken odločil rahlo znižati prodajno ceno svojega piva, hkrati pa je začel vlagati v izboljšavo svoje podobe in opaznosti v lokalih. Prodaja je zaradi tega naraščala vse do izbruha prve svetovne vojne, po njenem koncu pa se tudi Heineken ni mogel izogniti obdobju ekonomske depresije in močnemu padcu domače potrošnje piva. To je bil razlog za širitev v tujino, in sicer v Veliko Britanijo. Izvoz, katerega poizkusi segajo v konec devetnajstega stoletja, so začeli po prvi svetovni vojni intenzivno vzpodbujati in pivo Heineken se je kmalu pojavilo v Veliki Britaniji, Belgiji, Zahodni Afriki, vzhodni Indiji in zahodni Indiji, ki sta bili takrat pod Nizozemsko.

V obdobju, ko je domača prodaja v lokalih dosegla 200.000 hektolitrov letno, je Heineken zgradil prvo pivovarno v tujini, in sicer v Surabaji v Indoneziji. Po odpravi prohibicije leta 1933 v ZDA je Heineken vstopil na ameriški trg, kjer je prodaja izredno hitro naraščala in Heineken je že od vsega začetka na prvem mestu med uvoženimi pivi.

Leta 1936 je Heineken skupaj s proizvajalcem brezalkoholnih pijač, podjetjem Fraser and Neave, ustanovil pivovarno Malayan Breweries, sedaj znano pod imenom Asia Pacific Breweries (APB). Potrošnja piva se je v hitro rastočih azijskih gospodarstvih v zadnjih dveh desetletjih dvajsetega stoletja izjemno povečala in Heineken je s svojo družbo APB pri tem aktivno sodeloval.

V štiridesetih letih dvajsetega stoletja je Heineken začel z obsežnimi vlaganji v oglaševanje. Leta 1951 je ustanovil oddelek za razvoj prodaje, kar je pomenilo začetek modernejših prodajnih tehnik, in se tako uspel preoblikovati iz proizvodnega v tržno usmerjeno podjetje. Tako so v petdesetih letih izvozna prizadevanja postala najpomembnejši del delovanja družbe, kljub njeni odločenosti, da ohrani položaj na domačem trgu. V finančnem letu 50/51 se je izvoz povzpел na 205.000 hektolitrov, v naslednjih treh letih pa se je skoraj podvojil, zaradi česar sta se obe domači pivovarni v Amsterdamu in Rotterdamu soočili s preobremenjenostjo. Heineken se je zato odločil za izgradnjo nove pivovarne na jugu Nizozemske, v kraju 's-Hertogenbosch in leta 1958 je bilo konec težav z zmogljivostmi.

Ob koncu šestdesetih let so tuja pivovarska podjetja zaradi stagnacije na svojih domačih tržiščih pričela prevzemati pivovarska podjetja na Nizozemskem: pivovarska grupacija Allied Breweries je leta 1967 prevzela Oranjeboom, leto kasneje pa še Drie Hoefijzers; belgijska družba Stella Artois je istega leta kupila pivovarno Dommelsch Bierbrouwerij.

Pomemben dejavnik mednarodne širitve Heinekena je bila politika podeljevanja licenc. Sprva je take sporazume podpisal s pivovarnami v Franciji, Italiji, Španiji in na Irskem, kasneje je v njih prevzel še aktivnejšo vlogo. Izven Evrope Heineken licence podeljuje predvsem na Karibih, kar je posledica neposredne bližine ameriškega trga in velikega števila ameriških turistov. V osemdesetih se je rast prodaje piva Heineken v ZDA umirila, zaradi povečanja cen in tekmovanja med uvozniki (ko se je prvič pojavil v ZDA, je bilo teh le 30, v osemdesetih pa več kot 300). Heineken se je izogibal tradicionalno razvitih in zahtevnih evropskih tržišč piva do konca sedemdesetih let. V začetku osemdesetih je vstopil na nemški trg, ki spada med najzahtevnejše in najbolj razdrobljene z redkimi nacionalnimi znamkami piva. S podeljevanjem licenc, pridobivanjem lastniških deležev v obstoječih podjetjih in ustanovitvijo novih so povečali prodane količine piva v Nemčiji.

Način vstopa na tuje trge je bil različen in odvisen predvsem od stanja na lokalnih trgih, npr. od uvoznih omejitev, možnosti sodelovanja z zanimivimi partnerji in potrebnih vlaganj (Zgodovina, 6.1.2004).

Strategija Heinekena je utrditi položaj njihove svetovne znamke Heineken kot vodilne po vsem svetu. Posebno pozornost namenjajo portfelju znamk piva s poudarkom na svetovni znamki Heineken: v kombinaciji s svojimi mednarodnimi znamkami piva, ki dosegajo na določenih mednarodnih trgih vodilni položaj, želijo torej povečati prodajo znamke Heineken. Drugi cilj je povečati prodajo svoje druge svetovne znamke, Amstel. Na podlagi te strategije prodaja znamke Heineken in Amstel vseskozi raste: v letu 1999 so po svetu prodali 20,4 milijona hektolitrov piva znamke Heineken, kar

jih je že v tem letu uvrstilo na vrh prodaje svetovnih znamk; v letu 2003 so prodali že 22,1 milijona hektolitrov. Prodaja znamke Amstel je bila v letu 1999 manjša od prodaje Heinekena za skoraj polovico in je znašala 10,5 milijonov hektolitrov; leta 2003 so prodali 11 milijona hektolitrov Amstela. Rast prodaje te znamke ni tako hitra, ker je prvem mestu Heineken (Annual Report 2003 Heineken NV, 10.9.2004).

Znamka Heineken se trži kot dražje in najkakovostnejše pivo, zaradi česar sta tako trženje kot prodaja omejena le na posebej določene tržne segmente (tržni segment premium piv). Poleg prodaje svojih dveh svetovnih znamk piva, Heineken veliko pozornosti namenja tudi učinkoviti proizvodnji in zniževanju stroškov, kamor sodi tudi omejevanje oziroma zmanjševanje števila zaposlenih: število zaposlenih se je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 sicer povečalo za 13.034 delavcev in znaša v letu 2003 61.271, vendar je to zgolj rezultat prevzemov pivovarn in distributerjev, dejansko se je v osrednjem podjetju znižalo.

Pomemben del strategije je prevzemanje novih proizvodnih možnosti in novih distribucijskih kanalov za prodajo piva. Prevzeme oziroma nakupe drugih pivovarskih podjetij in distribucijskih podjetij izvaja podjetje Heineken predvsem na t.i. atraktivnih trgih, kjer je raven porabe piva na prebivalca relativno nizka, rast porabe pa visoka (trgi Srednje in Vzhodne Evrope in azijsko-pacifiške regije). V letu 2003 je Heineken proizvedel enako količino piva kot v letu 2002, to je 109 milijonov hl piva (Annual Report 2003 Heineken NV, 10.9.2004).

Tabela 9: Geografska razporeditev prodaje piva podjetja Heineken po regijah v odstotkih celotne prodaje Heinekena v letu 2002 in 2003

Regija	2003	2002
Zahodna Evropa	41,0	38,8
Srednja in Vzhodna Evropa	18,9	14,4
Amerika	11,5	7,7
Afrika/ Bližnji Vzhod	11,7	9,7
Azija/Pacifik	7,7	7,3
Skupno Heineken	90,8	77,9
Podružnice	9,2	22,1
Skupna količina piva	100,0	100,0

Vir: Annual Report 2003 Heineken NV, 10.9.2004.

Rast prodaje v Evropi je predvsem rezultat vključitve novih podjetij iz Nemčije in Rusije v skupino Heineken. Notranjo rast proizvodnje piva so zabeležili le v pivovarnah na Poljskem, Slovaškem in v Bolgariji. V južni in zahodni Evropi so zabeležili celo manjšo proizvodnjo. Na trgih ameriške celine je Heineken zabeležil

večji izvoz v ZDA in manjši upad prodaje na trgih Srednje Amerike zaradi slabšega ekonomskega položaja teh držav. Kljub negativnim trendom je podjetje Heineken pridobilo manjše deleže v nekaterih pivovarnah v Kostariki, Panami in Nikaragvi, saj se zaradi dolgoročnih demografskih učinkov in možnosti ekonomskega razvoja teh držav Heineken ne namerava odreči prodaji na teh trgih. Heineken povečuje tudi prodajo na afriških in bližnjevzhodnih trgih. V letu 2002 je pridobil 98,7 odstotni delež edine pivovarne, Al Ahram Beverages Company, v Egiptu.

V prihodnosti si želijo v podjetju Heineken zagotoviti nadaljnjo rast tako z notranjo kot z zunanjo rastjo podjetja (s prevzemi pivovarskih podjetij in distribucijskih podjetij). Možnosti rasti prodaje in dobička podjetja so predvsem v svetovni znamki Heineken, znamkah posebnih vrst piva (piva, mešana z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami) in prevzemih drugih podjetij (predvsem v Latinski Ameriki, Rusiji, azijsko-pacifiški regiji in tudi na zrelih evropskih trgih).

3.4.2. Interbrew

Začetki današnjega podjetja Interbrew segajo v leto 1366, ko je bila zgrajena pivovarna Den Hoorn v Leuvenu v bližini Bruslja. Leta 1717 je pivovarno kupil Sebastien Artois in jo preimenoval v Artois. To podjetje je leta 1952 kupilo pivovarno Leffe, leta 1968 Dommelsch na Nizozemskem in leta 1970 še pivovarno Motte Cardoniera v Franciji.

Leta 1987 je z združitvijo podjetij Brasseries Artois, Brasseries Piedboeuf in Jupiler nastalo podjetje Interbrew. V tem obdobju je bilo podjetje Brasseries Artois druga največja pivovarna v Belgiji, podjetje Brasseries Piedboeuf pa največja. Pred nastankom Interbrea je podjetje Brasseries Piedboeuf kupilo belgijsko pivovarno Lamot, zaradi česar je Interbrew prevladal na belgijskem trgu (Volčič, 2002, str. 32). Na domačem belgijskem trgu je Interbrew s prevzemi belgijskih pivovarjev dosegel 56 odstotni tržni delež. Nadaljnja koncentracija na belgijskem trgu bi lahko vodila do težav s protimonopolno zakonodajo, zato se je Interbrew odločil širiti svoje poslovanje in zasledovati strategijo rasti podjetja izven Belgije.

V letu 2001 je Interbrew doživel dokaj neprijeten in boleč udarec s strani Evropske komisije, ki ga je kaznovala s 46 milijoni evrov zaradi kartelnega dogovarjanja o cenah in delitvi belgijskega trga. Preiskava Evropske komisije je preverjala namige, da sta si Interbrew in Alken Maes v letih 1993 do 1998 razdelila belgijski trg in se dogovarjala o cenah ter izmenjavljali informacij o kupcih (Repovž, 2003, str. 12).

Interbrew je nadaljeval s širitvijo že leta 1989, ko je kupil pivovarno Hoegaarden, in leta 1990 z nakupom pivovarne Belle-Vue. Leta 1991 vstopi v fazo hitre rasti in širitve, ki obsega več kot trideset prevzemov, partnerstev in skupnih vlaganj v Evropi, Ameriki in Aziji. Leta 1995 prevzame kanadsko podjetje Labatt. V letu 2000 aktivno vstopi na angleški trg in prevzame pivovarni Bass Brewers in Whitbread Beer Company. Na nemški trg vstopi v letu 2001 s prevzemom pivovarn Diebels in Beck & Co (History, 6.1.2004).

Sedež podjetja Interbrew je v Belgiji. Interbrew je delniška družba, katere delnice kotirajo na borzi šele od novembra leta 2000. Deluje v 21 državah po svetu. Prisotno je v Severni in Južni Ameriki, Evropi in azijsko-pacifiškem delu. V Severni Ameriki ima pivovarne v ZDA, Kanadi, Mehiki (manjšinski delež) in na Kubi. V Zahodni Evropi deluje v Nemčiji, Belgiji, Franciji, Italiji, Luksemburgu, na Nizozemskem, v Veliki Britaniji in Španiji (manjšinski delež). V Srednji Evropi imajo pivovarne v Bosni in Hercegovini, Bolgariji, na Hrvaškem, Češkem, Madžarskem, v Srbiji, Črni Gori in Romuniji. V Srbiji ima manjšinski delež, v Sloveniji pa strateško partnerstvo. V Vzhodni Evropi imajo skupne naložbe v Rusiji in Ukrajini. Na azijsko-pacifiškem področju Interbrew deluje v Južni Koreji, na Kitajskem in Tajskem, v Avstraliji in Novi Zelandiji, kjer proizvajajo njegove znamke piva po licenci. Interbrew prodaja svoje pivo v več kot 120 državah.

Strategija Interbrea "Svetovni lokalni pivovar" temelji na lokalnih znamkah piva. Interbrew ima širok portfelj znamk piva. Portfelj znamk piva je kombinacija lokalnih, mednarodnih in specialnih znamk. S tem portfeljem želi Interbrew zadovoljiti okus potrošnikov in vstopiti v čim večje število tržnih segmentov.

Podjetje Interbrew je leta 1992 začelo aktivno izvajati strategijo hitre rasti. V svojih letnih poročilih jo imenujejo »Story of size-wise« (sl. zgodba o pametni velikosti), s čimer je podjetje želelo spremeniti tri stvari (Size Wise, 6.1.2004):

1. velikost podjetja,
2. geografsko prisotnost, ki omogoča notranjo rast podjetja in
3. gradnjo portfelja znamk piva.

Bistvo »size-wise« strategije je uravnotežiti in kombinirati notranjo in zunanjo rast podjetja. Interbrew namenja veliko pozornosti notranji rasti podjetja. Gradniki njihove notranje rasti podjetja so (Interbrew Annual report 2002, 6.1.2004):

- spretnost integriranja prevzetih družb: v zadnjih petih letih so izvedli dvajset prevzemov in večina prevzetih podjetij je kmalu po prevzemu proizvajala bolje kot prej in zdaj prispevajo celo 35 odstotkov k celotnemu dobičku podjetja Interbrew. Analitiki sicer Interbrewu očitajo, da je preveč hitel s prevzemi, ne da bi ta podjetja temeljito vključil v svoj koncern: medtem ko je kupoval Bass,

se je širil še na vzhodnoevropske trge in na novo nastajajoče trge (Bosna in Hercegovina, Slovenija, Ukrajina, Kuba, Južna Koreja, Kitajska in Tajska (Repovž, 2003, str. 13)).

- upravljanje in nadziranje poslovnega uspeha: uvajajo nove analitične tehnike in proračune in načrtujejo poslovanje za več let naprej.
- sistem nagrajevanja managerjev: stimulirajo tiste managerje, ki dosežejo rast dobička.
- vsestranska uporaba spretnosti in znanj,
- inovacije in
- talent.

Strategija "Svetovni lokalni pivovar" je sestavljena iz naslednjih delov:

- gradnja močnih lokalnih podlag: dober tržni položaj na vseh trgih želijo doseči z vlaganjem sredstev v vodilne lokalne znamke in njihov razvoj ter z izvajanjem strategije znamk piva, s katerimi vstopajo v različne tržne segmente. Močne lokalne osnove skušajo zgraditi na vseh pomembnejših svetovnih trgih in z uporabo lokalnih tržnih prijemov ter lokalnih distribucijskih poti povečati prodajo svojih svetovnih (Stella Artois, Beck's), specialnih in mednarodnih znamk piva (Leffe, Hoegaarden, Bass in Staropramen).
- notranja in zunanja rast: prednost ima notranja rast proizvodnje piva, s katero poskušajo doseči sinergijske učinke. Sledi prevzemanje pivovarskih družb, ki bi ustrezale strateškim ciljem in ustvarjale dodano vrednost.
- uvajanje najboljših tehnologij in znanja v področja proizvodnje, trženja, distribucije in pridobivanja virov, s čimer težijo k zniževanju stroškov, boljši kakovosti in večjim prodajnim količinam.
- investiranje v inovacije: je med najpomembnejšimi dejavniki, ki vodijo k izboljšanju tehnologije in tržne veščine. Svoje raziskave in razvoj usmerjajo tako v nove proizvode kot v proizvodnjo in embaliranje piva.

Interbrew se je s pomočjo omenjene strategije in usmerjenosti k rasti razvil iz lokalnega pivovarja v enega izmed največjih svetovnih proizvajalcev piva. V začetku svojega razvoja, leta 1992, je Interbrew proizvedel 17 milijonov hektolitrov piva; deloval je v sedmih državah in bil šele na sedemnajstem mestu lestvice največjih svetovnih pivovarjev po proizvedenih količinah piva. V letu 2003 je Interbrew proizvedel 107,7 milijonov hektolitrov piva, deloval v več kot 120 državah po vsem svetu in postal tretja največja pivovarna na svetu po proizvedenih količinah. Proizvodnja je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 narasla za 10,7 milijonov hektolitrov piva oziroma, če ne štejemo proizvodnje pivovarn, v katerih ima Interbrew manjšinski delež, celo za 11 milijonov hektolitrov. Sama količinska rast nedvomno dokazuje, da je bila njihova razvojna strategija izvrstna, primerna za okoliščine, ko so enostavno prihajali do kapitala za prevzeme.

Interbrew ima v svojem proizvodno-prodajnem spletu že več kot 200 blagovnih znamk piva. Svoje blagovne znamke piva deli na dve skupini: svetovne in lokalne blagovne znamke piva. Med svetovne blagovne znamke uvršča naslednje: Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden in Bass. Najpomembnejše lokalne blagovne znamke so predstavljene v tabeli 10. Poleg teh Interbrew uvršča med svoje lokalne blagovne znamke tudi znamke piv podjetij, v katerih ima manjšinski lastniški delež (npr. Union, Zhujiang, Sol) (Interbrew Annual Report 2003, 24.9.2004).

Tabela 10: Geografska razporeditev prodaje piva po regijah v odstotkih v letu 2002 in 2003

Regija	2003	2002
Zahodna Evropa	43,3	44,3
Amerika	17,1	19,4
Srednja in Vzhodna Evropa	29,0	26,5
Azija/Pacifik	10,6	9,7
Skupaj	100	100

Vir: Interbrew Annual Report 2003, 24.9.2004.

Interbrew preko lokalnih pivovarn po svetu počasi uvaja svoje znamke piva na celotno svetovno tržišče. V skladu s strategijo "svetovni lokalni pivovar" ne uničuje znamk piva pivovarn, ki jih prevzame. Preko prevzetih pivovarn in njihovih distribucijskih poti skuša povečevati prodajo svoje svetovne znamke piva Stella Artois in po prevzemu Beck & Co še znamko Beck's. Prodaja svetovne znamke piva Stella Artois neprestano narašča (leta 2000 so je prodali 7,6 milijonov hektolitrov, leta 2002 pa 8,8 milijonov hektolitrov), vendar še zdaleč ne dosega količin drugih svetovnih znamk (npr: Heineken, Tudor), kar je rezultat drugačne tržne strategije.

Poleg strategije hitrega širjenja je Interbrew znan tudi po tem, da nekatere prevzete pivovarne ali njihove obrate zapre. Tak primer je nizozemska pivovarna v Bredi, obrat v britanskem Bodlingtonu, poskus odprodaje pivovarne Bass Ireland's Brewery in nenazadnje tudi pivovarna Trebjesa v Črni Gori.

V letu 2004 je z združitvijo Interbrea in južnoameriškega Ambeva nastal največji pivovar na svetu Inbev. Ambev je južnoameriško pivovarsko podjetje, ki nadzoruje dve tretjini brazilskega trga. S povezavo je Ambev prodril na severnoameriški, azijski in evropski trg. Interbrew in Ambev sta se združila z zamenjavo delnic, pri čemer je Interbrew prevzel 70 odstotni lastniški delež skupnega podjetja imenovanega Inbev, Ambev pa preostalega (Usenik, 2004, str. 3). Inbev letno proizvede 190 milijonov hektolitrov piva, kar je 13 odstotkov svetovne proizvodnje piva in ima več kot 70.000 zaposlenih po vsem svetu. Nova uprava sestavljena iz članov uprave Interbrea in Ambeva, bo sicer imenovana šele s 1.1.2005, njih predsednik bo John Brock, dosedanji predsednik uprave Interbrea.

Tabela 11: Prisotnost Interbrewa v svetu na dan 31.12.2003

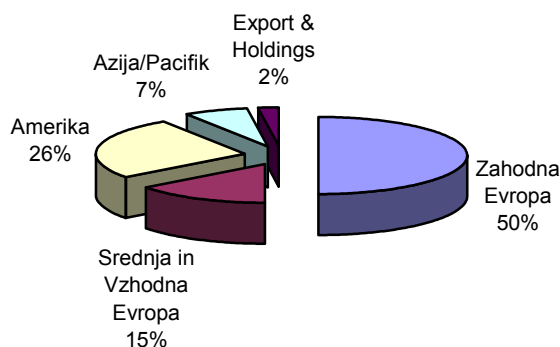
Država	Podjetje	Lastniški delež	Lokalne znamke
Kanada	Labatt Brewing Company	100 %	Labatt Blue, Labbat Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Labatt Wildcat, Boomerang, Budweiser
Kuba	Bucanero	50%	Cristal, Bucanero
ZDA	Labatt USA Beck's Nort America	70% 100%	Roling Rock, Labatt Blue, Labbat Blue Light, Sol, Dos Equis, Tecate
Belgija	Interbrew Belgium	100%	Jupiler, Bel-View
Francija	Interbrew France	100%	Loburg
Luksemburg	Brasseries de Luxemburg Mausel-Diekirch S.A.	93,7%	Diekirch, Mousel
Nizozemska	Interbrew Nederland	100%	Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan
Velika Britanija	Interbrew U.K. Tennent Caledonian Breweries	100% 100%	Tennent's Whitebread, Boddingtons
Nemčija	Interbrew Deutschland Gilde Brauerei	100% 100%	Hasseröder, Diebels, Dimix, Haake-Beck, Gilde, Wolters
Italija	Beck's Italia	100%	Tennent's
Španija	Damm	12,3%	Estrella Damm, Xibeca Damm Classic
Bosna in Hercegovina	Uniline	59,2	Ožujsko
Bolgarija	Kamenica	85%	Kamenica, Astika, Burgasko, Pleven
Hrvaška	Zagrebačka Pivovara	71,9	Ožujsko, Izzy
Češka	Pivovary Staropramen	99,6%	Branik, Ostravar, Velvet, Mestan, Kelt
Madžarska	Borsody Sörgyar	98,6%	Borsodi, Holsten
Srbija in Črna Gora	Trebjesa Apatin	72,7% 87,4%	Nikšićko, Jelen
Romunija	Interbrew Romania Interbrew Efes Brewery	96,6% 50%	Bergenbier, Noroc, Hopfen König
Slovenija	Pivovarna Union	41,2%	Union
Rusija	SUN Interbrew	73,6%	Klinskoe, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bagbier, Volzhanin
Ukrajina	SUN Interbrew	73,6%	Chernigivske, Taller, Yantar, Rogan
Kitajska	Interbrew China Zhujiang	100% 24%	Jinling, KK, Doble Deer, Jinlongquan, Baisha, Santai, Zhujiang, Supra, Zhujiang Fresh
Južna Koreja	Oriental Brewery	95%	OB, Cass in Cass Free

Vir: Interbrew Annual Report 2003, 24.9.2004

Interbrew je v letu 2003 posloval uspešneje kot v prejšnjem letu predvsem zaradi zaslužkov na novih trgih. Prihodki od prodaje so se v letu 2003 povečali za 0,74 odstotkov, na 7,04 milijarde evrov. Dobiček iz poslovanja se je v letu 2003 povečal za 15 odstotkov, na 839 milijonov evrov. Prihodki od prodaje Interbrewa izvirajo iz petih

geografsko-organizacijskih skupin: Zahodna Evropa, Srednja in Vzhodna Evropa, Amerika, Azija/Pacifik in Exports&Holdings. Interbrew v Zahodni Evropi proda 43,3 odstotka proizvedenega piva in zasluži 50,1 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje.

Slika 7: Delitev prihodkov od prodaje na geografsko-organizacijske skupine v letu 2003



Vir: Interbrew Annual Report 2003, 24.9.2004.

3.4.3. Carlsberg

Leta 1847 je v predmestju Kopenhagna J. C. Jacobsen zgradil pivovarno. Prvič so pivo iz Carlsberga izvozili leta 1868 na Škotsko. Leta 1882 je Carl Jacobsen (sin J. C. Jacobsna) zgradil novo pivovarno z imenom Ny Carlsberg (sl. Novi Carlsberg), J. C. Jacobsen je preimenoval svojo pivovarno v Gamle Carlsberg (sl. Stari Carlsberg). Leta 1906 se oba Carlsberga združita in delujeta pod skupnim imenom Carlsberg Breweries. V obdobju do druge svetovne vojne Carlsberg povečuje izvoz, predvsem v Veliko Britanijo, ki v letu 1939 uvozi celo 55 odstotkov vsega piva iz Carlsberga. Leta 1970 se Carlsberg združi z rivalskim danskim pivovarjem Tuborg. Nastane novo podjetje z imenom United Breweries A/S. Leta 1992 se Carlsberg združi z britanskim pivovarskim podjetjem Tetley in v letu 1997 postane lastnik podjetja Carlsberg – Tetley (Company History, 6.1.2004).

V letu 2001 nastane Carlsberg Breweries A/S, ki je v 60 odstotni lasti Carlsberg A/S in 40 odstotni lasti Orkla ASA. Orkla ASA je norveško podjetje, ki se ukvarja z dobavo živil in drugega blaga trgovskim družbam, proizvodnjo kemičnih izdelkov in svetovalno analitično dejavnostjo (Orkla's Business, 24.9.2004). Marca 2004 je Orkla odprodala svoj delež v Carlsberg Breweries A/S večinskemu solastniku Carlsberg A/S, ki je postal 100 odstotni lastnik (Carlsberg's Acquisition of Orkla's Shareholding in Carlsberg Breweries Completed, 24.9.2004).

Carlsberg Breweries svoje proizvode prodaja v 150 državah. Osnovna dejavnost je proizvodnja piva in brezalkoholnih pijač. Carlsberg več kot 95 odstotkov svoje proizvodnje proda izven Danske. Pivo proizvaja v 49 državah v 103 pivovarnah. Znamki Carlsberg in Tuborg proizvaja podjetje Carlsberg v 61 pivovarnah v 41 državah. Znamka Carlsberg je svetovna znamka in v zadnjih letih je njena prodaja rasla najhitreje od vseh svetovnih znamk. Carlsberg je v letu 2001 pričel izvajati program revitalizacije svetovne blagovne znamke Carlsberg, s čimer želi izboljšati prepoznavnost znamke Carlsberg in podati jasnejšo vizijo tej znamki. Cilj je močna svetovna znamka Carlsberg in utrditev slogana »Najverjetneje najboljšo pivo na svetu«. Prodajo piva te znamke povečujejo s kombinacijo z drugimi mednarodnimi znamkami piva. V letu 2003 je prodala 10,8 milijonov hektolitrov piva znamke Carlsberg, kar je za 9,1 odstotka več kot leta 2002 (Carlsberg Annual Report 2003, 24.9.2004).

Zaradi stagniranja zahodnoevropskega pivovarskega trga si želi Carlsberg ustvariti dober tržni položaj v rastočih trgih piva v Vzhodni Evropi in Aziji. S strategijo vstopa na rastoče azijske in vzhodnoevropske trge želi povečati svoje proizvodne zmogljivosti in prodajo svetovne znamke Carlsberg. Kljub temu ne zanemarjajo trgov Zahodne Evrope, kar potrjuje prevzem nemškega pivovarja Holsten v letu 2004 (Carlsberg Breweries Becomes the Leading Brewer in the North of Germany, 24.9.2004). V Vzhodni Evropi ima skupno naložbo z Baltic Beverage Holding in v Aziji Carlsberg Asia. Baltic Beverage Holding vodi vse pivovarniške posle Carlsberga v Rusiji, Ukrajini, Estoniji, Litvi in Latviji. Je skupna naložba v 50 odstotni lasti Carlsberg Breweries in 50 odstotni lasti finskega podjetja Hartwall, ki je podružnica Scottish & Newcastle. Ima v lasti 12 pivovarn, od tega sedem v Rusiji, dve v Ukrajini in tri v Baltskih državah. Carlsberg Asia je nastal konec leta 2000 kot skupna naložba Carlsberga in Asian Chang Beverage Company, v kateri ima vsako podjetje polovični lastniški delež. V letu 2001 in 2002 je Carlsberg pridobival deleže v azijskih pivovarnah: leta 2002 so npr. pridobili 25 odstotni lastniški delež v južnokorejski pivovarni Hite Brewery in lastniški delež v laoški pivovarni Lao Brewery; v letu 2003 so prevzeli kitajskega pivovarja Kunming Huashi Brewery.

Tabela 12: Geografska razporeditev prodaje piva podjetja Carlsberg po regijah v milijonih hl v letu 2001 in 2002

Regija	2003	2002
Zahodna Evropa	46,7	43,6
Vzhodna Evropa	45,2	47,1
Azija	8,0	9,4
Skupaj	100,0	100,0

Vir: Carlsberg Annual Report 2003, 24.9.2004.

V letu 2003 so prodali 54,4 milijonov hektolitrov piva. V primerjavi z letom 2002 se je prodaja piva povečala za 4,2 odstotka. Poleg piva je Carlsberg v letu 2002 prodal 20,9 milijonov hektolitrov brezalkoholnih pijač, kar je v primerjavi z letom 2001 za 1,4 odstotka manj.

Pomemben del strategije širjenja prodaje izven Zahodne Evrope je širjenje na balkanske trge: v letu 2002 je Carlsberg povečal lastniški delež v hrvaškem podjetju Panonska Pivovara od 40 na 80 odstotkov, v letu 2003 pa pridobil 51 odstotni lastniški delež v srbskem podjetju Pivara Čelarevo.

3.4.4. Scottish & Newcastle

Zgodovina Scottish & Newcastle sega v leto 1749, ko je bilo ustanovljena pivovarna William Younger Brewery. Pivovarsko podjetje Scottish & Newcastle (odslej: S&N) je nastalo leta 1960 z združitvijo podjetja Scottish Brewers in podjetja Newcastle Breweries. Scottish Brewers je bil ustanovljen leta 1931, ko sta se združili podjetji William Younger in William McEwan.

Leta 1965 je z združitvijo tradicionalnih hotelov podjetja S&N nastalo podjetje Thistle Hotels Ltd. Podjetje S&N je v letu 1979 prevzelo podjetje Royal Breweries iz Manchesterja, ki je imelo takrat proizvodne zmogljivosti v višini 1,3 milijona sodčkov piva na leto. Med pomembnejšimi znamkami piva, ki jih je S&N s prevzemom pridobil, sta Kronenbourg in Harp. V istem letu je Scottish & Newcastle kupil družinsko podjetje Gough Brothers, ki je imelo več kot 200 pivnic na JV Anglije. Podjetje so leta 1984 prodali podjetju Seagram Distillers. Leta 1985 so prevzeli podjetje Moray Firth Maltings PLC, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo slada, in v letu 1986 podjetje Home Brewery PLC, s katerim so pridobili tudi obsežne distribucijske poti, skupaj s 450 pivnicami. Že v naslednjem letu so zaključili triletna pogajanja in prevzeli podjetje Matthew Brown PLC, s čimer so pridobili še podjetje Theakston's Brewery, distribucijsko podjetje na debelo in 520 pubov.

V letu 1988 je avstralsko podjetje Elders predložilo ponudbo za prevzem. S&N je menil, da gre za poizkus sovražnega prevzema in z obsežno kampanjo proti podjetju Elders uspelo prepričati organ Monopolies and Merger Commissions, da je blokiral in prepovedal prevzem. Hkrati je bilo podjetju Elders naloženo, da zmanjša lastniški delež v S&N na 9,9 odstotka.

Leta 1990 je S&N oblikoval v okviru svojega podjetja oddelek za maloprodajo. Nastala je iz dotedanjih pubov in prodajaln, ki so bile v lasti podjetja. Svojo maloprodajno mrežo so leta 1993 razširili s prevzemom Chef & Brewer, ki je imelo v

lasti 1650 prodajaln in pubov in tako postali podjetje z največjo maloprodajno mrežo z restavracijami in publi v Londonu; slednjo so še povečali leta 1999 z nakupom podjetja Greenall's Pubs.

Leta 1995 je z prevzemom podjetja Courage nastalo podjetje Scottish Courage Limited. Leta 2000 so na področju pivovarske panoge sklenili dogovor o sodelovanju s francoskim podjetjem Danone. Na ta način je Scottish & Newcastle prevzelo francosko podjetje Kronenbourg in dansko podjetje Alken Maes. Istega leta so izpeljali skupno naložbo s portugalskim pivovarjem Sociedade Central de Cervejas in vstopili na portugalski trg.

V letu 2000 in 2001 je podjetje izvajalo dezinvestiranje na področju maloprodaje in prodalo več kot 600 pubov in restavracij zaradi nizke dobičkonosnosti teh enot in pritiska britanske Monopolies Commissions o zmanjšanju števila pubov v lasti pivovarn. Leto 2002 je bilo leto prevzemov za Scottish & Newcastle. Prevzelo je podjetje Hartwall, ki je vodilno pivovarsko podjetje na Finskem in v širši regiji, ker ima 50 odstotni lastniški delež v podjetju Baltic Beverage Holdings. To ima svoja pivovarne in distribucijske poti razporedene po Rusiji, Ukrajini, Kazahstanu in baltskih državah. Poleg nakupa Hartwalla je S&N sklenil strateško partnerstvo z vodilnim indijskim pivovarjem United Breweries in grškim podjetjem Boutari group, ki ima v lasti pivovarno Myttos. S&N je v letu 2002 pridobil 46 odstotni lastniški delež v tej pivovarni, ki je na grškem trgu na drugem mestu in dosega 11 odstotni tržni delež (History, 6.1.2004).

Podjetje S&N je leta 2003 prodalo 48,2 milijonov hektolitrov piva. V primerjavi z ostalimi svetovnimi pivovarji prodajo vse proizvedeno pivo na evropskem trgu. Na trgih Zahodne Evrope so prodali 33,5 milijonov hektolitrov piva (11 odstotni tržni delež na zahodnoevropskem tržišču) in 15 milijonov hektolitrov piva na trgih Vzhodne Evrope (7 odstotni tržni delež). Pomembna znamka piva je Baltika, ki je zabeležila 12 odstotno rast prodaje v primerjavi z letom 2001. Za S&N so Baltika, Kronenbourg in Foster's (licenčno pivo) najpomembnejše blagovne znamke, in med najbolj prodajanimi znamkami piva v Evropi (Baltika drugo, Kronenbourg četrto in Foster's deveto). S&N je v letu 2002 vstopil v promocijo svojih mednarodnih in svetovnih znamk piva. Med svetovna piva bi se lahko uvrščala le Kronenbourg 1664 in Foster's, mednarodne znamke pa so John Smith's, Lapin Kulta, Sagres in druge.

S&N ima vodilni položaj v 12 evropskih državah (Velika Britanija, Irska, Francija, Belgija, Portugalska, Grčija, Finska, Rusija, Estonija, Latvija, Litva in Ukrajina) in vodilni položaj tudi v Indiji in Kazahstanu preko skupne naložbe (S&N Annual Report 2003, 6.6.2004). S&N je v primerjavi z ostalimi evropskimi pivovarji relativno pozno razširil svoje delovanje na ostale trge. V preteklosti se je podjetje ukvarjalo s

konsolidacijo angleških pivovarjev, v sedanosti pa z odprodajo svoje maloprodajne mreže pubov in restavracij. S tem želi S&N pridobiti zadostna sredstva za širjenje svojega delovanja na trgih Vzhodne Evrope (preko Hartwala in Baltic Beverage Holding) in Azije. V zadnjih nekaj letih je podjetje povečalo svojo prisotnost in postaja globalni ponudnik piva, kljub temu pa namenja največ pozornosti evropskemu trgu, ki je zanj najpomembnejši. Na trgih Zahodne Evrope želijo povečati svoj tržni delež, ponuditi izbrane znamke piva in s tem zagotoviti čvrsto osnovo za razvoj podjetja na hitro rastočih trgih.

3.5. ZNAČILNOSTI KORPORACIJSKIH IN POSLOVNIH STRATEGIJ PREDSTAVLJENIH PODJETIJ

Pri podjetjih, ki delujejo v več panogah, lahko zasledimo tri ravni strategij; korporacijsko, poslovno in funkcijsko strategijo. Korporacijska strategija podjetja določa orientacijo podjetja glede njegove rasti ter trga oziroma panoge, kjer bo konkuriralo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 150). Poslovna strategija podjetja določa način konkuriranja posameznega poslovnega področja znotraj določene panoge. S pomočjo funkcijske strategije pa podjetje določi način produktivnega izkoriščanja virov podjetja za razvoj značilne sposobnosti, ki je potrebna za uspešno konkuriranje.

Hunger in Whelen (1996, str. 152) predlagata model osnovnih korporacijskih strategij glede na vrednost dveh spremenljivk; privlačnost panoge (visoka, srednja, nizka) ter konkurenčni položaj podjetja (močan, povprečen, šibek). Iz modela izhajajo tri osnovne strategije rasti: strategije rasti, stabilizacije in krčenja. Poglavitni korporacijski strategiji rasti sta strategija koncentracije (usmerjena na eno panogo) in strategija diverzifikacije (usmerjena v več različnih panog). Potekata lahko skozi zunanjo (priključitve) ali notranjo rast (lastni razvoj). Dejavnike, ki dajejo prednost zunanji rasti, smo predstavili v uvodu. Strategija koncentracije je lahko horizontalna ali vertikalna (nazaj ali naprej). V modelu sta predstavljeni tudi drugi dve strategiji; strategija stabilizacije in krčenja, vendar se glede na obnašanje evropskih in slovenskih pivovarjev osredotočam le na strategije rasti.

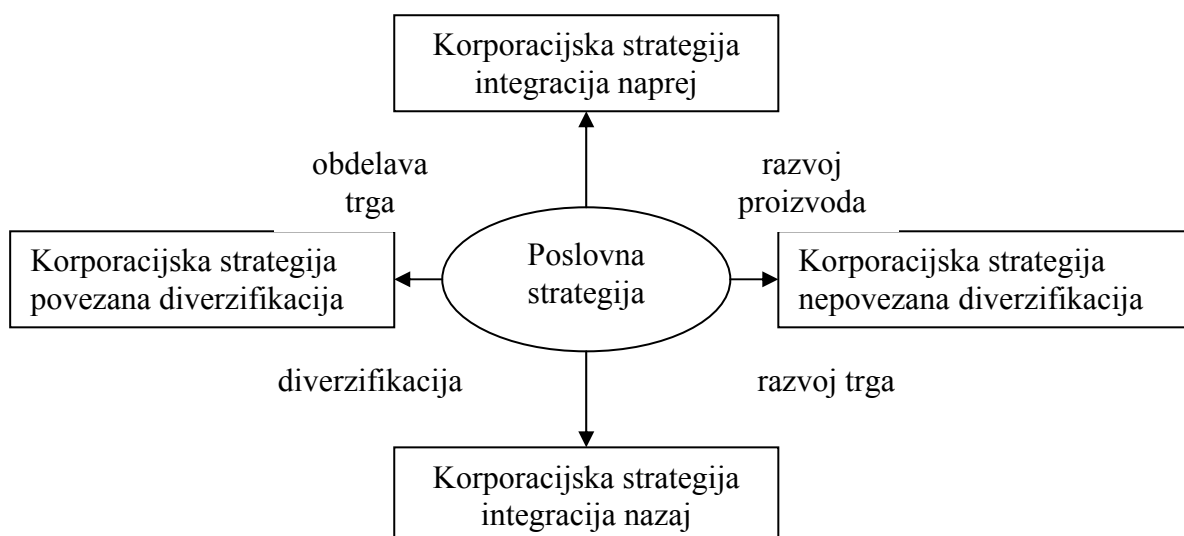
Ansoff v dvodimenzionalni matriki rasti (trgi in proizvodi) identificira štiri osnovne oblike rasti podjetja: obdelavo trga oziroma operativni razvoj, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Vključitev tehnološke podstrukture v Ansoffovo matriko rasti privede do osmih osnovnih strategij razvoja podjetja (Pučko, 1996, str. 180-183):

- Strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja; temelji na ohranjanju obstoječih podstruktur (proizvoda, tržne in tehnološke).
- Strategija razvoja trga; temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda in tehnološke podstrukture ter na osvajanju novih trgov.

- Strategija razvoja proizvoda; temelji na ohranjanju obstoječe tržne in tehnološke podstrukture ter na spremembah v proizvodni podstrukturi (uvajanje novih proizvodov v poslovni program).
- Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije; temelji na ohranjanju tehnološke podstrukture in na spremembah v tržni in proizvodni podstrukturi (uvredba novih proizvodov v poslovni program za nove trge).
- Strategija razvoja tehnološke podstrukture; temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda in tržne podstrukture in na razvijanju proizvodne usposobljenosti.
- Strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije; temelji na izpopolnjevanju proizvodne usposobljenosti podjetja in osvajanju novih trgov ob ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda.
- Strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije; temelji na izpopolnjevanju proizvodne usposobljenosti in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ob nespremenjeni tržni podstrukturi.
- Strategija čiste diverzifikacije; temelji na spremembah vseh treh podstrukturah podjetja (uvajanje novih proizvodov v poslovni program za osvojitve novih trgov s pomočjo izpopolnjene proizvodne usposobljenosti).

Ellis in Williams (1995, str. 25) menita, da ima podjetje strateške možnosti tako na področju poslovne kot korporacijske strategije. Strateške možnosti opredelita na osnovi poslovne strategije, ki temelji na Ansoffovi dvodimenzionalni matriki rasti in korporacijske strategije, kot to prikazuje slika 8.

Slika 8: Strateške možnosti



Vir: Ellis, Williams, 1995, str. 25.

Skupno vsem pivovarjem pri predstavljanju svoje vizije in strategije podjetja je rast podjetja in utrjevanje položaja na zahodno evropskih tržiščih. Predstavljeni pivovarji so v preteklosti (vse tja do konca 80-ih) zasledovali poslovno strategijo obdelave trga, katere značilnost je bila povečevanje tržnega deleža na domačem trgu (več o tržnih deležih pivovarjev na domačih trgih v poglavju 6). Ta poslovna strategija je bila osnova za kasnejši razvoj in uspeh Interbrea, ki je do leta 1989 z združitvami in prevzemi belgijskih pivovarjev povečeval svoj tržni delež do točke, ko nadaljnja koncentracija na belgijskem trgu ni bila več mogoča. Pivovarji so rast zagotavljali s kombinacijo notranje in zunanje rasti.

Najnižji EBITDA oziroma delež EBITDA v čistih prihodkih od prodaje med zgoraj navedenimi pivovarji je zabeležil Scottish & Newcastle, predvsem zaradi višjih stroškov povezanih z odpiranjem novih pivovarn in velikih investicij v prodajo in distribucijsko mrežo piva blagovne znamke Baltica (S&N Annual Report 2003, 6.6.2004).

Tabela 13: Podatki o čistih prihodkih iz prodaje, EBITDA, dobički iz poslovanja in proizvedenih količinah piva v letu 2003

Podjetje	Proizvodnja piva v milijonih hl	Čisti prihodki od prodaje (v milijon €)	EBITDA (v milijon €)	Delež EBITDA čistih prihodkih od prodaje	Dobiček iz poslovanja (v milijon €)
Anheuser-Busch ⁸	152,3	13.057	3.713	28,4	2.560
SABMiller ⁹	137,8	9.305	1.789	19,2	1.550
Heineken	109,0	9.255	1.866	20,2	1.222
Interbrew	107,7	7.044	1.498	21,3	839
Carlsberg ¹⁰	81,4	4.652	828	17,8	479
S&N ¹¹	48,2	6.078	754	12,4	589

Vir: Letna poročila pivovarjev.

Anheuser-Busch je bil do nastanka Inbeva največji svetovni pivovar po proizvedeni količini piva in po prihodkih od prodaje in dobička. Podjetje nastopa v več panogah in je najbolj diverzificirano podjetje med pivovarji. V lasti ima podjetja iz panoge proizvodnje embalaže (Metal Container Corporation, Anheuser-Busch Recycling Corporation, Precision Printing & Packaging, Inc., Eagle Packaging, Inc., Longhorn Glass Corporation) ter panoge zabavišnih parkov (Busch Entertainment Corporation) (Anheuser-Busch Entertainment Operations, 12.10.2004 in Anheuser-Busch Packaging, 12.10.2004). Za področje proizvodnje piva ima podjetje strategijo razdeljeno na dva dela; domači in mednarodni del. Na domačem trgu želijo povečati oziroma obdržati tržni delež v višini 50 odstotkov s strategijo obdelave trga. Na mednarodnem področju pa zasledujejo predvsem strategijo koncentracije (pridobitev

⁸ Podatki so preračunani iz \$ v € po tečaju na dan 31.12.2003.

⁹ Podatki so na dan 31.3.2004. Vsi podatki so preračunani iz \$ v € po tečaju na dan 31.3.2004.

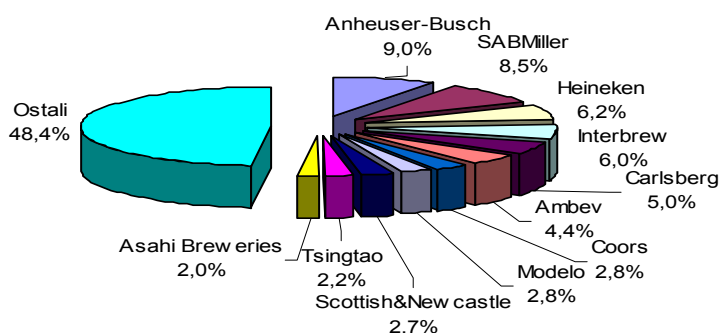
¹⁰ Podatki so preračunani iz DKK v € po tečaju na dan 31.12.2003.

¹¹ Podatki so preračunani iz £ v € po tečaju na dan 31.12.2003.

50 odstotnega lastniškega deleža mehiškega pivovarja Modelo) in podeljevanjem licenc za polnjenje piva blagovne znamke Budweiser (licenčno pogodbo s Heinekenom za polnjenje piva na angleškem in italijanskem trgu). Posebno pozornost namenjajo kitajskemu trgu, kjer sodelujejo z največjim kitajskim pivovarjem Tsingtao (9,9 odstotni lastniški delež). V zadnjih dveh letih veliko pozornosti namenjajo širitvi poslovanja na tujih trgih (Making Friends is Our Business – 2003 Annual Report, 12.10.2004). Anheuser-Busch je vodilni le na domačem ameriškem trgu na drugih trgih, kjer nastopa, ne nastopa kot vodilni pivovar. Dve tretjine prihodkov od prodaje doseže s prodajo piva. Na ameriškem trgu, kjer prodaja 120,4 milijonov hl piva dosega Anheuser-Busch 50 odstotni tržni delež.

Drugi največji svetovni pivovar po proizvedenih količinah in prihodkih iz prodaje je SABMiller. SABMiller je ravno tako kot Anheuser-Busch diverzificirano podjetje, ki ima v lasti verigo hotelov in igralnic. Na domačem južnoafriškem trgu je SABMiller monopolist, saj ima 97 odstotni tržni delež. SABMiller je kmalu po letu 1990 pričel izvajati strategijo širitve svojega poslovanja na tuje trge. Že desetletje pred tem je razširil svoje poslovanje na bližnje afriške trge. Leta 1993 je vstopil na evropski trg s prevzemom madžarskega pivovarja Dreher in kasneje drugje po Evropi in Rusiji. V letu 2002 je prevzel ameriškega pivovarja Miller. Analitiki so namigovali, da je njihova naslednja tarča S&N (Capell, 10.6.2002). Do tega kasneje ni prišlo, je pa SABMiller leta 2003 prevzel italijanskega pivovarja Peroni (History, 12.10.2004).

Slika 9: Deleži največjih pivovarjev po proizvedenih količinah piva v celotni svetovni proizvodnji piva v letu 2002.



Vir: Kaplan, 15.2.2003, str. 29.

Najhitrejšo rast je dosegel Interbrew in tako postal najprodornejši evropski oziroma svetovni pivovar. Še leta 1992 je bil belgijsko podjetje s proizvodnjo 17 milijonov hl

piva, 12 let kasneje pa že 190 milijonov hl piva. Ključni dejavnik Interbrewovega uspeha je bila uspešna izvedba strategije »Svetovni lokalni pivovar«, katere bistvo je bilo lokalno poslovanje in globalno gospodarjenje. Poleg tega je na uspeh pomembno vplivala skrbna izbira lokalnih pivovarjev, katere so prevzemali, saj so prevzemali le tiste pivovarje, ki so bili sami sposobni rasti. Podobno prodoren je tudi SABMiller. Za ostale pivovarje bi lahko sklenili, da so se procesa konsolidacije in vstopanja na nove tuje trge lotili kasneje kot prejšnja dva in tudi počasneje.

Ob začetku svojega poslovanja so evropski pivovarji izvajali strategijo rasti predvsem s pomočjo notranje rasti. Obseg poslovanja so povečevali tako v okviru obstoječih zmogljivosti kot z dograditvijo novih. Kasneje, predvsem v zadnjih dveh desetletjih, pivovarji zaradi stanja v pivovarski panogi, kjer se potrošnja piva na evropskem trgu ne povečuje oziroma se celo zmanjšuje, uporabljajo zlasti zunanjo rast; to so priključitve. Heineken je že pred letom 1950 poleg strategije obdelave trga zasledoval tudi strategijo razvoja trga, s tem ko je prodajal svoje pivo znamke Heineken na novih geografskih trgih po Evropi in drugje po svetu (glej točko 3.4.1.). Po koncu 1980-ih let so se tudi ostali pivovarji posvetili strategiji razvoja trga. Obdobje strategije razvoja trga traja še danes, saj pivovarji razširjajo prodajo tudi izven evropskega trga na afriške, ameriške in predvsem vzhodno evropske in azijske trge.

Za pivovarsko industrijo je kljub relativno homogenemu proizvodu (pivu) značilna uporaba blagovnih znamk piva, ki omogočajo razlikovanje med različnimi vrstami in proizvajalci piva. Z učinkovitim in inovativnim oglaševanjem skušajo pivovarji vzpodbuditi kupce za nakup ravno njihovega piva. Pivovarji sponzorirajo športne prireditve (predvsem nogometna prvenstva in lige) ter oglašujejo z najrazličnejšimi slogani (npr. "najverjetneje najboljše pivo na svetu" - Carlsberg). Kljub temu so razlike med pivovarji velike; Heineken gradi predvsem na svoji blagovni znamki piva Heineken ter podredno Amstel, za blagovne znamke prevzetih lokalnih pivovarn pa ne vlaga toliko denarja v njihovo prepoznavnost. Podobno ravna tudi Carlsberg, ki promovira svojo svetovno znamko Carlsberg. Nasprotno pa Interbrew gradi svojo strategijo ravno na portfelju številnih blagovnih znamk piva, ki so uveljavljene na lokalnih trgih. Interbrew skuša svojim kupcem ponuditi kvalitetno pivo po sprejemljivi ceni. Večina pivcev piva je emocionalno navezana na svoje lokalno pivo in ga tudi zahtevajo. Iz tega razloga temelji strategija Interbrewa na tem, da vsepovsod izboljša ali ponovno lansira lokalno blagovno znamko piva in z njo skuša obdržati oziroma povečati obstoječi tržni delež. Za uvedbo blagovne znamke Stella Artois v prodajno proizvodni program prevzetega pivovarja se odloči šele po učvrstitvi lokalne domače blagovne znamke piva.

V zadnjih dveh desetletjih je v pivovarski industriji mogoče zaslediti tudi strategijo razvoja izdelka. S to strategijo pivovarji v svoj proizvodni prodajni program

vključujejo nove vrste piva (desertna piva, temno, svetlo) ter mešanice piva z brezalkoholnimi in alkoholnimi pijačami.

Evropski pivovarji uporabljajo predvsem strategije horizontalne koncentracije. Horizontalne koncentracije so potekale in potekajo predvsem s pomočjo zunanje rasti, s priključitvami manjših pivovarjev. Interbrew in S&N sta v 60-ih in 70-ih prevzela vodilne domače konkurenčne pivovarje. V Veliki Britaniji je S&N poleg strategije horizontalne koncentracije izvajal strategijo vertikalne koncentracije in to predvsem naprej. V Veliki Britaniji je tradicija močne povezanosti proizvajalcev piva s točilnicami piva. Točilnice piva so v večini primerov v lasti proizvajalcev piva. S&N je v 80-ih in 90-ih intenzivno prevzemal distribucijska podjetja na debelo ter pube, kjer so po priključitvi točili pivo njihove blagovne znamke. Pod pritiskom odločitve britanske Competition Commission z leta 1989 o zmanjšanju števila pubov v lasti pivovarn je Scottish & Newcastle v letu 2000 in letu 2001 izvajal dezinvestiranje na področju maloprodaje (prodal je več kot 600 pubov in restavracij). S to odločitvijo se je dejansko spodbudila konsolidacija pivovarjev. Že maja 2000 je Interbrew prevzel angleški Whitbread Brewing Company in avgusta poskušal še Bass Brewers. S temi prevzemi bi postal Interbrew na angleškem trgu največji pivovar, grosist in distributer piva. Zaradi navedenega je angleška Monopolies Merger Commission prepovedala prevzem Bass Brewers, saj bi dejansko nastal duopol. Zaradi tega je bil Interbrew prisiljen prodati Bassovo pivovarno in blagovno znamko piva Carling ameriškemu Coorsu (Interbrew Eyes More Takeovers, 13.2.2002).

Pri Heinekeni, Interbrewu, Carlsbergu in S&N je mogoče v letnih poročilih zaslediti naslednje ključne dejavnike njihove uspeha:

- visoka izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti,
- močna mreža distributerjev,
- agresivno trženje.

Pivovarji posebno pozornost namenjajo izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, kajti od nje so odvisni proizvodjalni stroški. V pivovarski industriji je za uspešnost poslovanja ključnega pomena zagotavljanje nizkih proizvodjalnih stroškov. Pivovarji zelo neradi posredujejo natančne podatke o zmogljivosti njihovih polnilnic piva oziroma njihovi izkoriščenosti. Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti je na podlagi podatkov SABMillerja okoli 75 odstotna.

Poleg strategije koncentracije pivovarska podjetja uporabljajo tudi strategijo diverzifikacije. Pivovarska podjetja imajo poleg piva v proizvodnih programih tudi brezalkoholne pijače. Obseg diverzifikacije se med podjetji razlikuje. Najnižji obseg diverzifikacije ima Heineken (delež prodanih brezalkoholnih pijač v celotni količini prodanega piva in brezalkoholnih pijač je 3% - s prevzemom BBAG se je sicer rahlo

povišal) in največji pri Carlsbergu (delež prodanih brezalkoholnih pijač 20,2 odstotka). Pri uvajanju brezalkoholnih pijač v proizvodni program pivovarjev lahko govorimo o omejeni divezifikaciji oziroma povezani diverzifikaciji, kajti najpomembnejša surovina je enaka obema proizvodoma (voda), uporaba polnilnic (del tehnologije je enak) ter uporaba podobnih distribucijskih kanalov za obe vrsti proizvodov.

Podjetja se za vstop na nov geografski trg (čezmejni trg) odločajo na podlagi dejavnikov vleka in potiska oziroma kombinacije obeh (Ellis, Williams, 1995, str. 47-49). Dejavniki vleka so definirani kot dejavniki, ki vzpodbujajo podjetja, da zapustijo obstoječe trge in preidejo na nove čezmejne trge. Med dejavnike vleka bi lahko šteli:

- hitro rastoči čezmejni trg,
- nižji proizvodni stroški zaradi nižjih stroškov surovin oziroma stroškov dela in
- možnost doseganje višje dobičkonosnosti kot na obstoječem domačem trgu.

Ravno nasprotno pa dejavniki potiska izvirajo iz neugodnih razmer na domačem trgu in možnosti izogibanja težavam na domačem trgu (Ellis, Williams, 1995, str. 48):

- zasičenost domačega trga,
- povečanje stroškov proizvodnje zaradi visokih stroškov surovin in delovne sile in
- zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja na domačem trgu.

Če se podjetje odloči zasledovati mednarodno poslovno strategijo, se mora odločiti, na katere čezmejne trge bo vstopilo. Ob tem je tudi pomembno, kako najučinkoviteje vstopiti na novi trg (načini vstopa na tuje trge so opredeljeni v poglavju 5.1.). Za izbiro čezmejnega trga, na katerega namerava vstopiti podjetje, mora oceniti splošne lastnosti države (politično, ekonomsko tveganje ter kulturne razlike) in specifičnost spleta proizvod-trg posamezne države (ustreznost proizvoda, velikost trga, pričakovana rast trga, konkurenca in stopnjo vstopa).

4. ZNAČILNOSTI PIVOVARSKÉ INDUSTRÍJE V SLOVENÍJI

4.1. PORABA ALKOHOLNIH PIJAČ V SLOVENÍJI

Slovenija se uvršča po porabi alkoholnih pijač s 11,5 litri na prebivalca v sam vrh, saj imata v Evropski Uniji večjo porabo alkoholnih pijač na prebivalca le Češka (13,5 litrov) in Portugalska (12 litrov). Delež piva v skupni porabi čistega alkohola je v Sloveniji v letu 2000 znašal 38 odstotkov, vina 45 odstotkov ter delež žganih pijač 17

odstotkov. Na podlagi teh podatkov in primerjave z ostalimi državami EU lahko ugotovimo, da Slovenija spada med države s tradicijo proizvodnje in porabe vina.

V obdobju od leta 1995 do 2000 se je poraba alkoholnih pijač zniževala po povprečni letni stopnji 1,5 odstotka. Opaziti je zmanjšanje porabe vina zaradi prehoda potrošnikov na dražja domača vina ter zmanjšanje porabe žganih pijač za 1,8 odstotka v tem obdobju (Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, 10.1.2003). Razlogi za zmanjšanje porabe alkoholnih pijač sta poostrena prometna zakonodaja in omejevanje oglaševanja alkoholnih pijač.

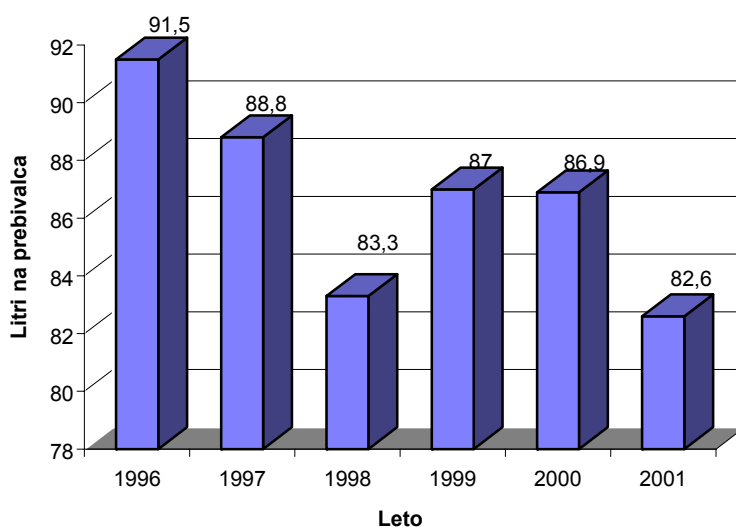
Po določbi drugega odstavka 117. člena Zakona o varnosti cestnega prometa imajo vozniki lahko do 0,5 grama alkohola na kilogram krvi pod pogojem, da tudi pri nižji koncentraciji alkohola ne kažejo znakov motenj v vedenju, katerih posledica je lahko nezanesljivo ravnanje v cestnem prometu. Profesionalni vozniki (vozniki motornih vozil kategorije C, D, E, B+E, C+E in D+E, vozniki vozil, s katerimi prevažajo nevarne snovi, vozniki vozil, s katerimi opravljajo javni prevoz oseb in stvari ali prevoz oseb za lastne potrebe) in vozniki začetniki po prvem odstavku istega člena med vožnjo v cestnem prometu ne smejo imeti alkohola v krvi.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zmanjšanje porabe alkoholnih pijač, je restriktivna slovenska zakonodaja. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili in Zakon o omejevanju porabe alkohola prepovedujeta oglaševanje alkohola oziroma piva na zunanjih velikih plakatih in na televiziji. V primerjavi s tujimi so slovenski proizvajalci v slabšem položaju, saj tujim proizvajalcem razvitost kableskega omrežja v Sloveniji omogoča, da se preko tujih elektronskih medijev izognejo slovenski prepovedi oglaševanja alkoholnih pijač.

4.2. PORABA PIVA

V zadnjih letih v Sloveniji ravno tako kot v večini držav EU poraba piva upada. Leta 1995 je poraba piva dosegla 93,1 litra na prebivalca letno. Poraba piva v letu 1995 je bila rekordna, zdaj se znižuje. V letu 1995 so v Sloveniji popili 1,85 milijona hektolitrov piva. Že leta 1996 je skupna poraba piva padla na 1,82 milijona hektolitrov in je padala konstantno vse do leta 2001, ko je skupna poraba znašala 1,64 milijona hektolitrov piva (82,7 litra na prebivalca).

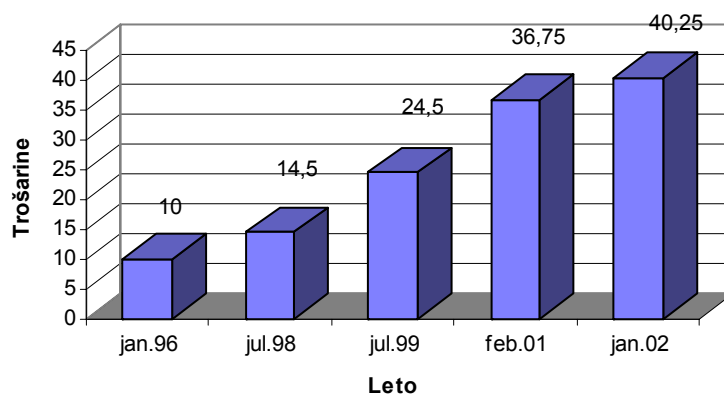
Slika 10: Poraba piva na prebivalca v Sloveniji v obdobju 1996-2001 v litrih



Vir: Letno poročilo Pivovarne Union 2001, 2002, str. 11

Na zniževanje porabe piva poleg razlogov v prejšnjem poglavju vpliva tudi visoka trošarina in DDV. Trošarino je Slovenija uvedla leta 1999 z novim zakonom o trošarini; pred njo je prometni davek od leta 1996 in za pol litra piva 10 SIT. Leta 1998 je bil prometni davek z 10 SIT povečan na 14,50 SIT za pol litra piva. Z uvedbo zakona o trošarini je bila za pol litra piva določena trošarina 24,5 SIT. Trošarina se je v letu 2000 in 2001 povečala najprej na 36,75 SIT in nato na 40,25 SIT za pol litra piva.

Slika 11: Trošarine v Sloveniji v SIT za pol litra piva od januarja 1996 do januarja 2002

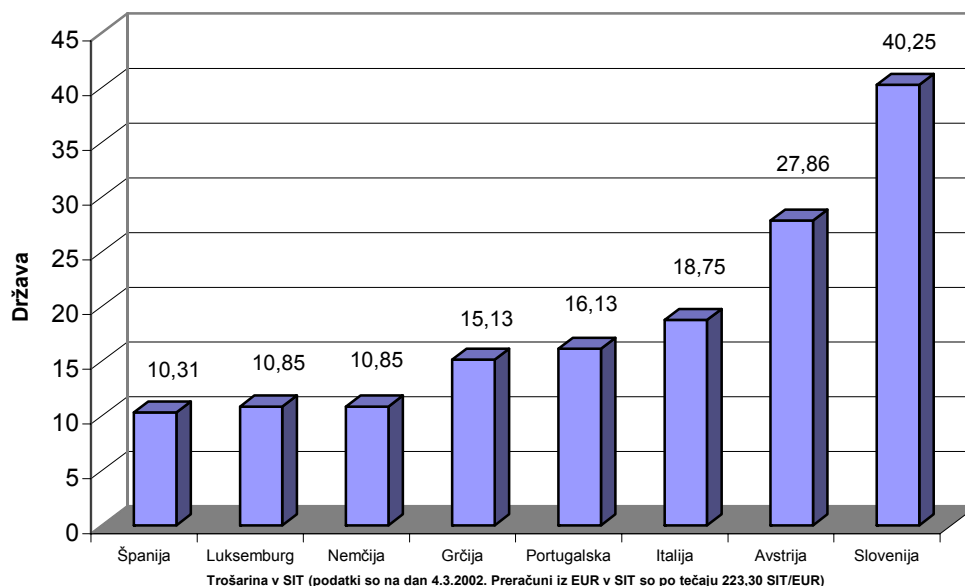


Vir: Bregar, 8.8.2002, str. 38.

Trošarine so v Sloveniji višje kot drugih evropskih državah. Slovenske trošarine so za 44,5 odstotkov višje od avstrijskih in celo za 290,4 odstotkov višje od španskih.

Razlike v obdavčenju se kažejo v različni višini maloprodajne cene piva, kar pomembno vpliva na porabo in s tem tudi na proizvodnjo (Rožič, 2002, str. 5).

Slika 12: Primerjava trošarin za pivo za pol litra piva in 4,9 odstotka prostorninske vsebnosti alkohola med državami



Vir: Rožič, 6.5.2002, str.5

Trošarine predstavljajo velik del davčnih prihodkov ob relativno nizkih stroških pobiranja. Vendar pa višina trošarin ne sme biti previsoka, ker vpliva na višino maloprodajnih cen in konkurenčnost proizvajalcev. V Sloveniji je iz navedenih podatkov razvidno, da so maloprodajne cene visoke ravno zaradi visokih trošarin, ki so primerjalno višje kot v sosednjih državah.

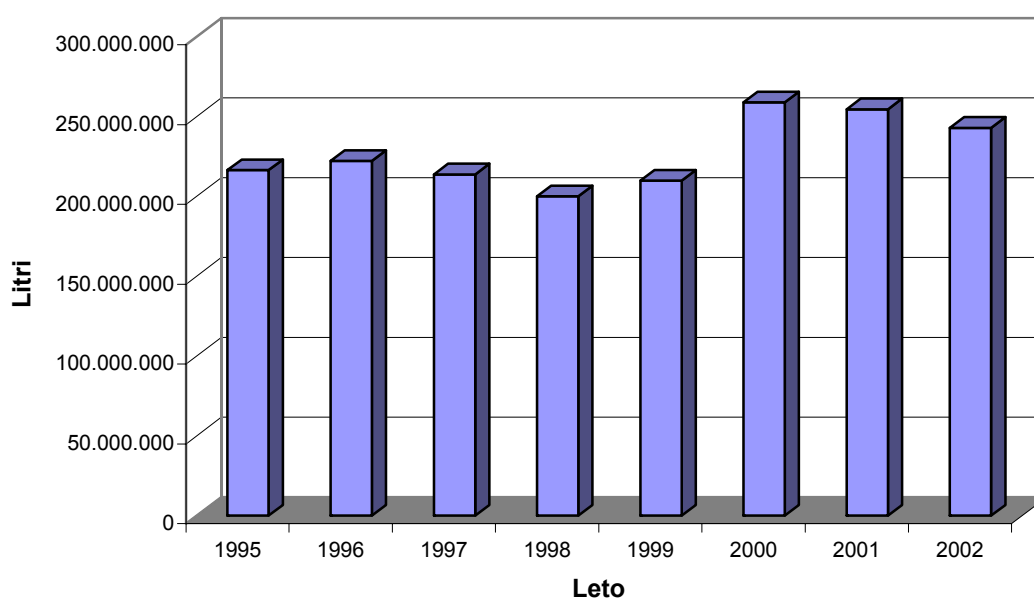
4.3. PROIZVODNJA PIVA

Proizvodnja piva po podatkih Statističnega urada ves čas niha, njen obseg je bil v letu 1995 216.436.882 litrov, v letu 1996 za 2,7 odstotka višja in leta 1997 zopet nižja, in sicer 213.745.021 litrov; proizvodnja piva je nato neprekinjeno rasla do leta 2000, ko je bilo proizvedeno 258.886.469 litrov in po letu 2000 pričela padati in je dosegla v letu 2002 243.025.090 litrov piva.

Tako kot v večini evropskih držav tudi v Sloveniji proizvodnja piva počasi upada. Na tem trgu gre za tipičen duopol: prevladujeta dva pivovarja, Pivovarna Laško in Pivovarna Union, ki skupaj proizvedeta nekaj več kot 95 odstotkov celotne slovenske proizvodnje. Za prvo polovico devetdesetih let je bil značilen razcvet malih pivovarn,

ki so prinesle novost na slovenskem trgu, ker uvoz tujega piva tedaj še ni bil sproščen. Med prvima sta bila Adam Ravbar in Kratochwill. Ostale male pivovarne niso dosegale takšnih poslovnih rezultatov kot začetnika med malimi pivovarnami. S sprostitvijo uvoza in uvedbo trošarine se je položaj majhnih pivovarn še poslabšal. V letu 1999 in 2000 je v Sloveniji delovalo okoli 25 zasebnih pivovarjev, ki so na leto proizvedli le 50.000 hektolitrov piva, (le 2 odstotka celotne slovenske proizvodnje) (Dernovšek, 22.6.2000, str. 58). V letu 2002 so proizvedli nekaj manj kot 5 odstotkov celotne slovenske proizvodnje. Med ostalimi malimi pivovarnami, ki so bile ustanovljene konec devetdesetih, so Zlate, Pivovarna Marinšek, S.M.A., Pivovarna Haler, Limburška pivovarna, Diavolo, Zvezda in Emonec Kafe.

Slika 13: Proizvodnja piva v Sloveniji v obdobju 1995-2002 v litrih



Vir: Letno poročilo industrije 1995 - 2002.

Na slovenskem trgu piva ima vodilni tržni položaj Pivovarna Laško, ki je v letu 2003 dosegla 56,2 odstotni tržni delež, kar je več kot v letu 2002 (53,8 odstotkov). Konkurenčna Pivovarna Union je v letu 2003 dosegla 40,3 odstotni tržni delež, v letu 2002 pa 43,8 odstotni tržni delež. Pivo iz uvoza je na slovenskem trgu v letu 2003 doseglo zgolj 3,8 odstotka, njegov delež se je v primerjavi z letom 2002 zmanjšal za 0,2 odstotne točke.

4.4. PREDSTAVITEV PODJETIJ

4.4.1. Pivovarna Union

Začetki Pivovarne Union segajo v leto 1864, ko so bratje Kozler zgradili svojo pivovarno. Leta 1910 se je pivovarna preimenovala v Delniško družbo Union in do začetka druge svetovne vojne prevzela vse slovenske pivovarne v Ljubljani (Auer, Perless), Kočevju (Ferles), Škofji Loki, Lescah, Kamniku, Mengšu (Stare), na Vrhniki (Froelich), v Mariboru in Laškem (Laško). V letu 1925 so že presegli proizvodnjo 100.000 hektolitrov piva. Leta 1946 je pivovarna postala družbeno podjetje.

Leta 1960 je pivovarna zabeležila proizvodnjo preko 140.618 hektolitrov piva in ga leta 1965 prvič izvozila v Italijo. V letu 1970 je dosegla proizvodnjo 510.000 hektolitrov piva, leta 1990 pa že 1.031.946 hektolitrov piva. V letu 1989 je Pivovarna Union začela polniti brezalkoholno pivo Uni.

Pivovarna Union se je leta 1991 preoblikovala v delniško družbo in je vpisana v sodni register pod številko registrskega vložka 1/00126/00 pri okrožnem sodišču v Ljubljani. Osnovna dejavnost Pivovarne Union je proizvodnja piva. Osnovni kapital Pivovarne Union znaša 4.511.140 tisoč SIT in je razdeljen na 451.114 delnic. Delnice z oznako PULG kotirajo na Ljubljanski borzi od 6.3.2000.

Pivovarna Union je leta 1990 postala lastnica nekdanje istrske pivovarne Buzet, vendar ji je bila ta leta 1993 odvzeta. Union se je po odvzemu premoženja lotil iskanja rešitev, vendar do danes ni opaznega napredka zaradi počasnosti meddržavne komisije in nenaklonjenosti hrvaških članov komisije.

Tabela 14: Lastniška struktura Pivovarne Union na dan 29.2.2004.

Delničar	%	Delničar	%
Pivovarna Laško d.d.	47,865	Finsa d.o.o.	0,044
Interbrew B.B. Breda	41,264	RB Inkaso d.o.o.	0,042
Perutnina Ptuj d.d.	5,910	Arnold Boštjan	0,022
Cogito d.d.	2,106	Energoplan d.d.	0,022
May Aleksander	0,809	Ostali delničarji	1,771
Kapitalska družba d.d.	0,091	Skupaj	100,00
Zadružna banka d.d., Ljubljana	0,052		

Vir: Lastniška struktura, 9.6.2004.

Pivovarna Union je s prevzemom Fructala (osnovna dejavnost Fructala je proizvodnja sadnih sokov) v letu 2000 pridobila v skupino naslednje družbe:

- Fructal, živilska industrija, d.d., Ajdovščina,
- Fructal Zagreb, d.o.o.,
- Fructal Mak, a.d., Skopje in
- Eurofruit, d.o.o., Sarajevo.

Upravi Pivovarne Union in Fructala sta se za poslovno sodelovanje dogovarjali že leta 1998, vendar se nista sporazumeli. Kljub temu je Pivovarna Union v letu 1998 pridobila 5 odstotni delež Fructala, ga v letu 2000 povečevala in se ponovno skušala dogovoriti o sodelovanju. Zaradi negativnega odnosa uprave Fructala do povezovanja z Pivovarno Union, ki po njenem mnenju ne bi vodilo k utrjevanju in povečanju tržnega deleža Fructalovih blagovnih znamk, je Pivovarna Union izvedla sovražni prevzem (Anžlovar, 2000, str. 20). Union je 7.11.2000 objavil ponudbo za odkup delnic družbe Fructal. Ponudba je trajala od vključno 1.12.2000 do vključno 28.12.2000 in z njenim zaključkom je Pivovarna Union prišla do 84,27 odstotnega deleža.

Družbi Fructal Zagreb in Eurofruit sta v 100 odstotni lasti Fructala in opravljata prodajo in distribucijo njegovih proizvodov. Fructal Mak Skopje je v 86,59 odstotni lasti Fructala in poleg prodaje in distribucije proizvaja sokove in pijače. V letu 2001 je Pivovarna Union po sklenjeni pogodbi pridobila 12 odstotni delež v Sarajevski Pivovarni d.d. Do pridobitve večinskega deleža v tej pivovarni pa ni prišlo, ker je Pivovarna Sarajevo sprejela odločitev, da do konsolidacije lastništva Pivovarne Union zaustavi nadaljnjo odprodajo svojega deleža.

Strategija skupine Union je usmerjena na finančno in tržno učinkovito poslovanje, zlasti zadovoljevanje potreb po pivu in brezalkoholnih pijačah, tako na slovenskem trgu kot na sosednjih evropskih trgih in državah nekdanje Jugoslavije.

Pivovarna Union je v letu 2003 proizvedla 2.668.783 hektolitrov alkoholnih in brezalkoholnih pijač, kar je za 4,4 odstotka manj kot leta 2002. Med pijačami, ki jih je proizvedla Skupina Union, je 35,9 odstotka piva, 0,2 odstotka ostalih alkoholnih pijač, 57,4 odstotka brezalkoholnih pijač (sokovi, nektarji, sadne pijače, ledeni čaji, gazirane pijače in sirupi) ter 6,4 odstotka vode. Proizvodnja piva je v letu 2003 znašala 959.238 hektolitrov (v primerjavi z letom 2002 za 0,4 odstotka manj); prodaja piva na domačem trgu je 605.480 hektolitrov (leta 2002 2,5 odstotka nižja); v tujino so izvozili 353.758 hektolitrov piva. Poleg piva blagovne znamke Union je Pivovarna Union v juliju 2002 pričela na podlagi pogodbe z Interbrewom polniti pivo znamke Tennent's in sicer naslednje vrste: Tennent's Lager, Tennent's Super Lager, Tennent's Scotch Ale, Flowers Lager in Flowers Strong Ale. V letu 2002 so proizvedli 66.389 hektolitrov tega piva in ga prodali na italijanskem trgu. Na Hrvaškem je na

podlagi sodelovanja Pivovarne Union z Interbrewom stekla proizvodnja piva znamke Union v Pivovarni Zagreb. V letu 2002 je Pivovarna Zagreb proizvedla 20.020 hektolitrov piva Union za hrvaški trg.

Proizvodnja alkoholnih pijač in brezalkoholnih pijač je bila v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 ravno tako manjša in je znašala 6.664 oziroma 1.531.064 hektolitrov. Brezalkoholni program so v letu 2002 razširili z novimi okusi: Yellow, Orange in Red Sola; novi sta tudi multivitaminska pijača iz mešanice sadja z dodanimi vitamini in pijača z okusom grenivke in limone z dodanim kalcijem.

Pivovarna Union je v letu 2003 dosegla 1,27 milijarde tolarjev čistega dobička, kar je za 121 odstotkov več kot v letu 2002 in 8,4 odstotka več kot v letu 2001. Čisti prihodki iz prodaje so znašali 17,2 milijarde tolarjev oziroma 5,1 odstotka več kot v letu 2002 (Revidirano letno poročilo Pivovarne Union d.d. 2003, 9.4.2004). V letu 2002 so bili čisti prihodki od prodaje manjši kot v letu 2001 predvsem zaradi manjših prodanih količin piva in brezalkoholnih pijač ter številnih cenovnih akcij, popusti in rabati (Letno poročilo družbe Pivovarna Union in Skupine Union za leto 2002).

Tabela 15: Podatki o čistih prihodkih iz prodaje, čistemu dobičku, EBITDA, deležu EBITDA v čistih prihodkih in kapitalu od leta 2001 do 2003 Pivovarne Union.

	2001	2002	2003
Čisti prihodki iz prodaje (v tisoč SIT)	17.314.431	16.466.639	17.196.306
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	1.169.190	573.582	1.267.603
EBITDA	3.554.809	3.235.799	4.188.609
Delež EBITDA v čistih prihodkih v %	20,5	19,7	24,4
Kapital (v tisoč SIT)	19.516.742	20.364.826	21.443.269

Vir: Revidirano letno poročilo Pivovarne Union d.d. 2003, 9.4.2004.

Padec čistega dobička v letu 2002 je bil predvsem posledica povečanja drugih poslovnih odhodkov (v primerjavi z letom 2001 so se v letu 2002 povečali za 120,6 odstotkov). Razlog za povečanje drugih poslovnih odhodkov so davčne in carinske odločbe o povečanju trošarinskih in davčnih obveznosti (Letno poročilo družbe Pivovarna Union in Skupine Union za leto 2002, 2003, str. 67).

4.4.2. Pivovarna Laško

Zgodovinski začetki Pivovarne Laško segajo v leto 1825, ko je medicinar in lektor Franz Geyer v nekdanjem Valvasorjevem Špitalu (današnji hotel Savinja) uredil obrtno pivovarno. Leta 1838 je pivovarno kupil Heinrich August Ulrich, ki je pivo izvažal v Indijo in Egipt. Naslednji lastnik pivovarne je bil Anton Larisch, ki je leta 1867 postavil ob vznožju sv. Krištofa in Šmihela novo pivovarno. Takrat je bila to največja pivovarna na Spodnjem Štajerskem, a je šla leta 1889 v stečaj. Potem je

pivovarno kupil žalski pivovar Simon Kuček, izrazito slovensko usmerjen narodnjak. Kot noviteto je zvaril svetlo in temno termalno pivo, poleg tega pa še dve vrsti piva »Ležak« in »Porter«, kasneje ju je preimenoval v slovensko znamko »Temno laško pivo«.

Leta 1924 je Pivovarna Union kupila večino delnic Pivovarne Laško in opustila proizvodnjo v Laškem. Leta 1929 so se zastopniki gostilničarskih zadrug odločili za izgradnjo gostilničarske delniške pivovarne. Po zapletih in nasprotovanju konkurence so Pivovarno Laško d.d. odprli leta 1938. V obdobju II. svetovne vojne, je bila pivovarna v letu 1944 porušena do tal, leta 1946 se je proizvodnja zopet začela. V 60-ih letih je pivovarna beležila izreden razvoj prodaje, ki je porasla od 60.000 na 1.300.000 hektolitrov piva (URL: <http://www.pivo-lasko.si/slo/pivovarna/zgodovina>, 5.2.2004).

Leta 1991 se je Pivovarna Laško preoblikovala v delniško družbo in je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču Celje Srg 95/00673 z datumom september 1995. Osnovni kapital Pivovarne Laško znaša 8.747.652.000 SIT. Delnica pivovarne Laško d.d., pod oznako PILR kotira na Ljubljanski borzi.

Tabela 16: Lastniška struktura Pivovarne Laško na dan 31.12.2003

Delničar	%
Zaposleni, upokojenci in ostale fizične osebe	23,4
Državni skladi	16,2
Banke	10,7
PID in VS	20,1
Ostale pravne osebe	29,6
Skupaj	100,0

Vir: Letno poročilo 2003, Pivovarna Laško, 24.10.2004.

V rokah fizičnih oseb je 23,4 odstotka delnic, 76,6 odstotka pa v rokah pravnih oseb; po splošnem prepričanju naj bi bila večina v rokah prijateljskih družb, kar pomeni, da je Pivovarna Laško relativno dobro zaščiten pred sovražnimi prevzemi. Glavna dejavnost Pivovarne Laško je proizvodnja piva, vendar je že v letu 2000 uvedla novo razvojno strategijo, ki temelji predvsem na kapitalskih povezavah. Skupina Pivovarne Laško združuje proizvajalce piva, mineralnih, izvirskih in naravnih vod, brezalkoholnih pijač ter sirupov za proizvodnjo pijač.

Skupina Pivovarne Laško želi postati največji in najboljši proizvajalec na področju pijač, ter utrditi posamezne blagovne znamke tako na slovenskem kot na tujih trgih, predvsem na trgih Jugovzhodne Evrope, kjer si v prihodnje želijo združiti večino

slovenskih proizvajalcev pijač in postati eno večjih podjetij. Tej strategiji so sledili že v preteklosti, saj so uspeli prevzeti nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo pijač.

Skupino Pivovarna Laško sestavljajo naslednje družbe:

- Pivovarna Laško, d.d., Laško
- Radenska, d.d., Radenci
- Jadranska pivovara, d.d., Split
- Vital, d.d., Mestinje.

Že leta 1999 je Pivovarna Laško prevzela podjetje Vital Mestinje in postala 51,066 odstotna lastnica. Osnovna dejavnost Vitala je predelava sadja ter proizvodnja in polnjenje sadnih sokov, sirupov ter ostalih brezalkoholnih mirnih pijač; Vital ima tudi zaščiteno blagovno znamko Frupi, ki je uveljavljena predvsem na slovenskem tržišču. Vital je v letu 2001 pričel sodelovati z družbo Teloptik, d.o.o., Sarajevo, ki proizvaja in trži blagovno znamko Frupi na trgih Bosne in Hercegovine ter Srbije.

V letu 2000 je Pivovarna Laško postala večinska lastnica podjetja Jadranska Pivovara, d.d., Split s 94,55 odstotnim deležem. Osnovna dejavnost Jadranske pivovare je proizvodnja in prodaja piva. Od leta 2000 ima tudi licenčno pogodbo za proizvodnjo in prodajo piva Kaltenberg. V letu 2003 je podjetje prodalo 358.391 hektolitrov piva, od tega 46,8 odstotka blagovne znamke Kaltenberg in 53,2 odstotka blagovne znamke Zlatorog.

V letu 2000 je Pivovarna Laško prevzela Radensko d.d., Radenci in pridobila 83,93 odstotni lastniški delež. Skupino povezanih družb Radenska predstavljata:

- Radenska, d.d., Radenci
- Radenska Ekoss, d.o.o., Radenci

Podjetje Radenska ima več kot 130 letno tradicijo. Osnovna dejavnost je polnjenje mineralne in izvirske vode ter brezalkoholnih pijač. S 30. junijem 2004 je Radenska d.d. prodala podjetje Radenska Zdravilišča d.o.o. podjetju Terme 3000, ki je v lasti Save d.d. za 4,25 milijarde tolarjev. Pivovarna Laško se je za prodajo odločila zaradi dolgoročne usmeritve skupine v proizvodnjo pijač. Ocenili so, da niso specialisti za zdraviliško in turistično dejavnost, zato so iskali primerne kupca (Panonske terme bogatejše za Zdravilišče Radenci – oblikovana največja wellness – zdraviliška destinacija v Sloveniji, 12.7.2004).

V skladu s svojo strategijo in vizijo je skupina Pivovarna Laško že v letu 2001 pridobila pomemben lastniški delež v Pivovarni Union, ki je na dan 31.12.2002 znašal 47,86 odstotka.

Pivovarna Laško je v letu 2003 proizvedla 1.571.398 hektolitrov piva (od tega v Laškem 1.313.007 hektolitrov), kar je za 1,5 odstotka manj kot v letu 2002. Blagovne znamke njenega piva so: Zlatorog, Zlatorog Club, Temno Laško, Lahko Laško, Pils, Netopir, hmeljni napitek Gren, ter mešanica piva in limonade Roler. Pivovarna Laško 34,7 odstotkov piva izvozi na tuje trge. Poleg piva, ki je najpomembnejši proizvod, so v letu 2003 proizvedli 1.184.276 hektolitrov vode in 494.120 hektolitrov soka in sirupov.

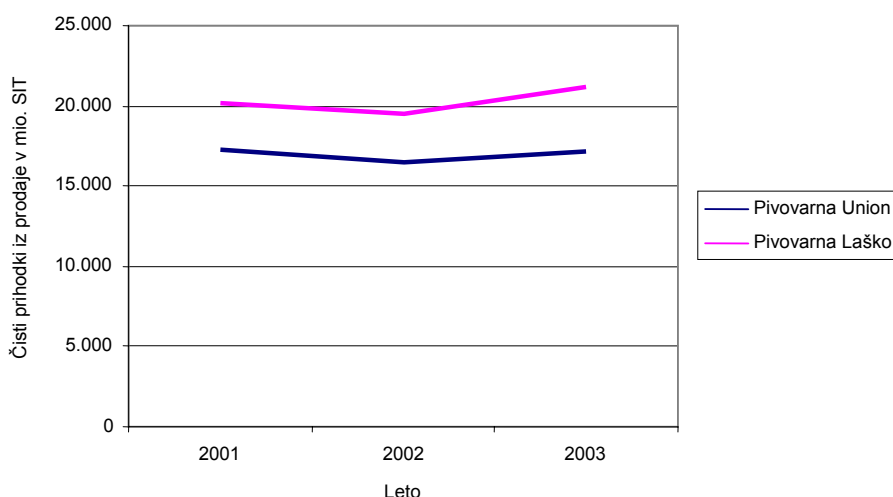
Tabela 17: Podatki o čistih prihodkih iz prodaje, čistemu dobičku, EBITDA, deležu EBITDA v čistih prihodkih in kapitalu od leta 2001 do 2003 Pivovarne Laško.

	2001	2002	2003
Čisti prihodki iz prodaje (v tisoč SIT)	20.165.646	19.465.783	21.145.954
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	1.434.507	1.947.404	2.045.336
EBITDA	4.245.103	3.040.485	4.378.299
Delež EBITDA v čistih prihodkih v %	21,1	15,6	20,7
Kapital (v tisoč SIT)	30.811.794	46.383.329	48.364.251

Vir: Letno poročilo 2003, Pivovarna Laško, 24.10.2004.

Pivovarna Laško je v letu 2003 dosegla 2,04 milijarde tolarjev čistega dobička, kar je za 5 odstotkov več kot v letu 2002. Čisti prihodki iz prodaje so znašali 21,14 milijarde tolarjev oziroma 8,6 odstotkov več kot v letu 2002. V strukturi prihodkov iz prodaje predstavljajo prihodki na domačem trgu 72 odstotkov, prihodki na tujih trgih pa 28 odstotkov.

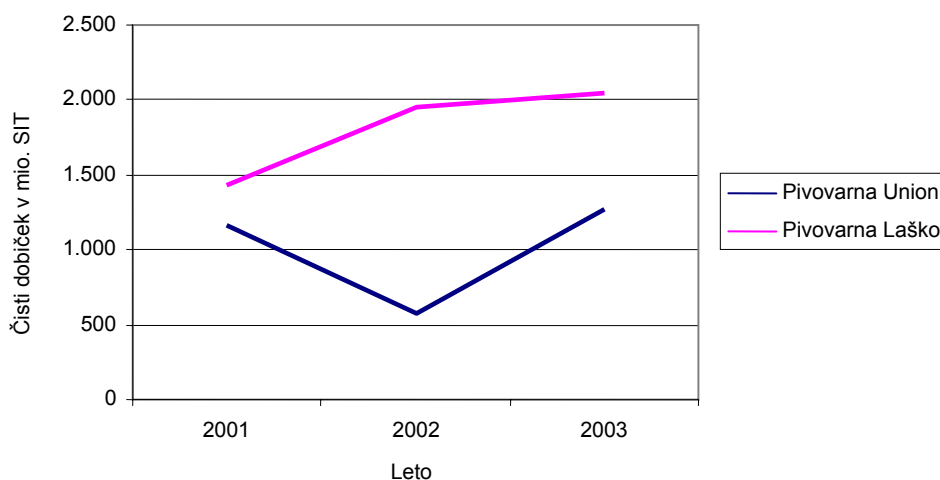
Slika 14: Primerjava Pivovarne Union in Pivovarne Laško po čistih prihodkih iz prodaje od leta 2001 do leta 2003



Vir: Letni poročili Pivovarne Union in Pivovarne Laško za leti 2002 in 2003.

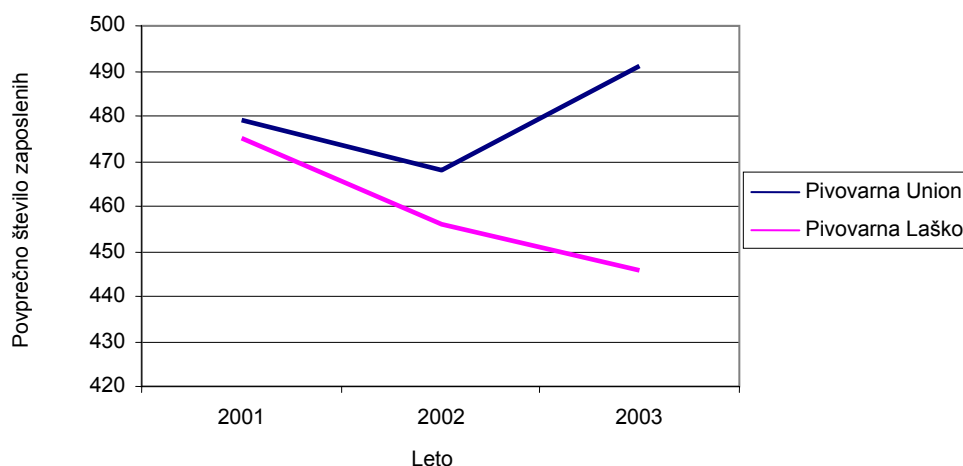
Pivovarna Laško je v vseh letih dosegala višje čiste prihodke od prodaje in sicer v letu 2003 za 3,95 milijarde tolarjev več kot Pivovarna Union. Ravno tako je Pivovarna Laško v letu 2003 dosegala večji dobiček za več kot 778 milijonov tolarjev.

Slika 15: Primerjava Pivovarne Union in Pivovarne Laško po čistemu dobičku od leta 2001 do leta 2003



Vir: Letni poročili Pivovarne Union in Pivovarne Laško za leti 2002 in 2003.

Slika 16: Primerjava Pivovarne Union in Pivovarne Laško po številu zaposlenih od leta 2001 do leta 2003



Vir: Letni poročili Pivovarne Union in Pivovarne Laško za leti 2002 in 2003.

Pivovarna Laško dosega višje čiste prihodke iz prodaje in čisti dobiček kot Pivovarna Union kljub temu, da ima manjše povprečno število zaposlenih. Število zaposlenih se v Pivovarni Laško konstantno zmanjšuje predvsem zaradi izvajanja restriktivne

politike zaposlovanja, ki je usmerjena v zmanjševanje števila zaposlenih zaradi modernizacije pivovarne. V letu 2003 je imela Pivovarna Laško povprečno število zaposlenih 446, Pivovarna Union pa 491.

5. PROCES PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV V PIVOVARSKI PANOGI V EU IN SLOVENIJI

Svetovni trg piva je v letu 2001 znašal 1,4 milijarde hl piva. V primerjavi z letom 1991 se je proizvodnja piva na svetu povečala za 27 odstotkov. V prihodnosti napovedujejo 3 odstotno letno rast svetovnega trga piva, ki je sestavljen iz regionalnih trgov: Severna Amerika, Južna Amerika, Evropa, Azija in Afrika. Vsak ima svojo dinamiko razvoja in kulturološke značilnosti.

Evropa je s 485 milijoni hektolitrov piva največji svetovni trg. Zaradi različne dinamike ga je mogoče razdeliti na zahodnoevropskega in na ruskega oziroma vzhodnoevropskega. Zahodnoevropski trg je najstarejši trg in zibelka pivovarstva, kjer se poraba piva zmanjšuje. Države Vzhodne Evrope v sedanjem času prehajajo v tržno gospodarstvo in spadajo med najobetavnejše trge prihodnosti, saj se poraba in proizvodnja piva povečuje (v letu 2003 je dosegla 8 odstotno rast).

Evropskemu trgu sledi azijski, ki je v letu 2002 zabeležil prodajo 420 milijonov hektolitrov piva in spada s 5 odstotno rastjo med obetavnejše. Sledijo severnoameriški trg z 260 milijoni hektolitrov piva in 1 odstotno rastjo ter južnoameriški (230 milijonov hektolitrov prodanega piva) in afriški trg (75 milijonov hektolitrov) (Inside S & N 2003, str. 5).

5.1. NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Zaradi različnih dinamik razvoja regionalnih trgov in upadanja potrošnje piva na evropskem trgu so evropska pivovarska podjetja zaradi svoje strategije rasti prisiljena razmišljati o vstopih na nove trge. Kotler (1996, str. 416-418) glede na različen obseg obveznosti, nadzora in možnosti doseganja dobička navaja pet načinov za vstop na tuj trg:

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- podelitev licence,
- skupne naložbe ter
- neposredne naložbe.

Najmanj zahteven način prodora na tuj trg je posredni izvoz. Podjetje izvaža svoje blago na podlagi naročila iz tujine oziroma na lastno pobudo. Izvažanje pomeni najmanj sprememb v organizaciji, naložbah in proizvodnji. Pri posrednem izvozu podjetja običajno delujejo preko neodvisnega posrednika. Značilnosti neposrednega izvoza sta majhne naložbe podjetja (ni potrebno imeti prodajnega osebja) in manj tveganja.

Naložbe in tveganje se poveča pri neposrednem izvozu, ko se podjetje - proizvajalec odloči, da bo svoj izdelek samo prodalo uvozniku v tujino. Podjetje se odloči za ustanovitev izvoznega oddelka oziroma ustanovitve prodajne enote (podružnice) v tujini. Pri tem načinu podjetje pridobi mednarodne stike, možnost raziskave tujega trga ter možnost upravljanja s trženjskim spletom.

Med enostavnejše prodore na tuje trge spada tudi podelitev licence. Dajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost ali podobno, za to pa plačuje pristojbino ali licenčnino. Pridobitelj licence si tako pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek. V pivovarski industriji je dajanje licenc dokaj pogosto. S tem se dajalec licence izogne visokim transportnim stroškom in uvoznim carinam.

Možnost nadzora in doseganja dobička ter večjega tveganja se poveča pri skupnih naložbah. Pri skupnih naložbah se tuji vlagatelji običajno povežejo z domačimi in pridobijo solastništvo proizvodnje na tujem trgu v obliki lastniškega vložka. V primeru mednarodnega sodelovanja sta to najpogostejše dve podjetji, domače in tuje, pri čemer si delita stroške investicije, kontrolo, dobiček in nenazadnje tudi tveganje. Skupno naložbo na tujem trgu lahko ustanovita tudi dve tuji podjetji, takšen primer je pivovar BBH, ki je v solastništvu Carlsberga in Scottish & Newcastlea.

Najzahtevnejša in najvišja oblika vstopa podjetja na tuj trg so neposredne naložbe. Neposredne naložbe v tujino so lahko v obliki investicij (greenfield investment) ter v obliki nakupa oziroma prevzema obstoječega podjetja na trgu. Prodor na tuj trg piva je z izgradnjo lastnih proizvodnih zmogljivosti povezan z visokimi stroški in hudo konkurenčno tekmo z domačimi pivovarji. Tuj pivovar mora izgraditi svoje distribucijske poti, pri tem pa naleti na odpor grosistov in gostilničarjev, ki imajo običajno z lokalnimi pivovarnami dogovorjene ekskluzivne pogodbe o dobavi piva. Poleg visokih stroškov predstavlja vstopno oviro tudi lojalnost pivcev piva lokalni znamki. Zaradi tega pivovarji pri prodoru na tuj trg ta način izbirajo dokaj redko. Primer neposredne naložbe v obliki investicije je izgradnja pivovarne v Koprivnici v letu 1997, kjer je Carlsberg postavil nov proizvodni obrat. Bolj priljubljen in uporabljan način vstopa na tuji trg je prevzem lokalnega pivovarja. Prevzem omogoča hiter vstop na trg, omogoči pregled nad distribucijskimi kanali, kupci in poveča ugled

blagovne znamke ter sloves podjetja. Management prevzetega podjetja lahko uspešno prenese izkušnje in znanja o lokalnem trgu prevzemnemu podjetju (Hollensen, 2001, str. 302).

5.2. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE EVROPSKIH PIVOVARJEV

V zadnjih letih je opazen trend združitvev in prevzemov v pivovarski industriji. Začetek združevanj velikih regionalnih pivovarjev se je pričel leta 2000 z združitvijo Brahme in Antartice v skupno podjetje Ambev, ki je postalo četrto največje pivovarsko podjetje na svetu. Pivovarsko industrijo je v letu 2002 presenetil prevzem Millerja, drugega največjega ameriškega pivovarja, s strani južnoafriškega pivovarja South African Brewery (SAB). Z združitvijo je nastal drugi največji pivovar na svetu SABMiller, ki je prisoten na vseh kontinentih sveta. Na tovrstno združevanje pivovarjev so se odzvali tudi evropski pivovarji, predvsem Interbrew, ki se je v letu 2004 združil z Ambevom. Z združitvijo je nastal največji pivovar na svetu in iz prvega mesta izrinil Anheuser-Busch.

Še v 1980-ih je bil Interbrew lokalni pivovar, ki si je z združitvijo belgijskih pivovarjev v sedanje podjetje do začetka 1990-ih let zagotovil čvrsto osnovo za nadaljnji razvoj. V letu 1991 je Interbrew začel dobo uresničevanja mednarodne strategije rasti z vstopom na madžarski trg s prevzemom Borsodi Sörgyar in izvedel do danes 36 prevzemov in skupnih vlaganj.

Interbrew se je po zapletu s Pivovarno Laško za prevzem Pivovarne Union v Sloveniji (zaplet je podrobneje predstavljen v točki 5.4.2.) osredotočil na Balkan. Že v letu 2002 je pričel na beograjski borzi kupovati delnice Apatinske pivare, ki ima na srbskem trgu 39 odstotni tržni delež. V Srbiji in Črni Gori na leto skupaj popijejo 5,7 milijona hektolitrov piva in spadata med največje trge na Balkanu. Za Apatinsko pivovaro, ki ima na srbskem trgu priznana blagovna znamka piva Jelen, sta se borila tudi Heineken in SAB Miller, vendar Apatinska ni mogla zavrniti ugodne ponudbe Interbrea. Tako je 4. septembra 2003 izredna skupščina Apatinske sprejela ponudbo Interbrea, ki je že prej kupil pivovarno Trebjesa iz Nikšića (Bojčić, 2003, str. 23). Poleg piva Jelen in piva Nikšićko namerava Interbrew na srbskem trgu prodajati tudi svoji svetovni znamki Stella Artois in Beck's. Njegova strategija je, da ob nakupu pivovarne na določenem trgu promovira lokalno blagovno znamko in doda svoje svetovne znamke. Poraba piva na prebivalca je v Srbiji in Črni Gori zgolj 54 litrov (EU povprečje je 79,8 litrov). Za nakup Apatinske se je Interbrew odločil predvsem zato, ker ima Apatinska vodilni tržni položaj v Srbiji. Apatinska prodaja svoje pivo tudi v vzhodni Hrvaški, velikem delu Bosne in Črni Gori (Interbrew Preferred Partner for Apatin, Serbia's Leading Brewer, 6.1.2004). Ta značilnost in

dobro razvite distribucijske poti Apatinske, ki ima skupaj s Trebjeso devet distribucijskih skladišč po Srbiji in Vojvodini, omogočajo izjemno dobro pokritost srbskega trga. Omeniti je potrebno tudi hitro rast porabe piva v Srbiji. Zanimivost srbskega trga potrjuje tudi prisotnost Carlsberga, ki je v letu 2003 pridobil 51 odstotni lastniški delež v Pivari Čelarevo, ki je druga največja v Srbiji. Poleg tega trga je Carlsberg prisoten tudi na Hrvaškem (Panonska Pivovara, 80 odstotni lastniški delež, 23.5.2002), v Bolgariji (Šumensko Pivo AD, 59,4 odstotni lastniški delež, 28.6.2002, Pirinsko Pivo AD, 94,5 odstotni lastniški delež, 7.1.2003) in v Romuniji. Carlsberg je avgusta 2001 prevzel poljski pivovarni Bosman in Kasztelan in ju združil v svojo podružnico Carlsberg Okocim. Septembra istega leta je prevzel še poljsko Browary Dolnoslaskie Piast (Carlsberg Annual Report 2003, 24.9.2004).

Interbrew je prisoten tudi na Hrvaškem, kjer ima 71,9 odstotni lastniški delež v Zagrebački Pivovari (na hrvaškem trgu dosega 45,9 odstotni delež) in Bosni in Hercegovini, (59,2 odstotni lastniški delež v Uniline) (Interbrew Annual Report 2003, 24.9.2004). Na Hrvaškem je prisoten tudi Heineken, ki je v letu 2003 prevzel Karlovačko Pivovaro (68,8 odstotni lastniški delež), ki je druga največja pivovarna (19 odstotni tržni delež). V Makedoniji je Heineken pridobil 27,3 odstotni lastniški delež Pivare Skopje, ki je vodilna na makedonskem trgu (71 odstotni tržni delež). V letu 2002 je proizvedla 500.000 hektolitrov piva. Makedonski trg sodi med manjše, saj so Makedonci v letu 2002 popili le 700.000 hektolitrov piva (Annual Report 2003 Heineken NV, 10.9.2004).

Za Heineken je bila v letu 2002 izjemno pomembna pridobitev ruske pivovarne Bravo International, ki je v letu 2002 proizvedla 2,8, v letu 2003 pa 3,3 milijona hektolitrov piva. Heineken je to pivovarno vključil v Heineken Brewery LLC. Ruski trg je zaradi svoje konstantne in visoke rasti zanimiv za vse svetovne in evropske pivovarje. V letu 2003 je prvič po krizi leta 1998 rast ruskega pivovarskega trga padla pod 10 odstotki, in je bila 7 odstotkov. Na Ruskem trgu je prisoten tudi Interbrew, ki je že v letu 1999 sklenil strateško partnerstvo z ruskim pivovarjem Sun, ki je v letu 2003 proizvedel 10,8 milijonov hektolitrov in ima kot drugi največji pivovar na tem trgu 14,5 odstotni tržni delež. V letu 2000 je Interbrew prevzel ukrajinskega pivovarja Rogan, ki ga je kasneje vključil v podjetje Sun Interbrew.

Na ruskem trgu sta prisotna tudi S&N in Carlsberg preko skupne naložbe v BBH, ki ima vodilni položaj na tem trgu in sicer 33 odstotni tržni delež. BBH ima v lasti najbolj znano rusko pivovarno Baltika. Tuji pivovarji so s prevzemi in povezovanji prevzetih pivovarn izgradili dobro distribucijsko mrežo, vendar zaradi relativno nizke kupne moči ruskega prebivalstva pivovarji ne morejo zvišati cen piva. Ruski pivovarski trg je že relativno konsolidiran, dodatno težavo vstopu drugih pivovarjev (predvsem manjših) pa povzroča sprejetje zakona, ki omejuje oglaševanje piva s prikazovanjem

ljudi in živali. To za večje pivovarje, ki so na trgu že uveljavljeni, ne povzroča večjih težav, za manjše oziroma tiste, ki se želijo na trgu uveljaviti, pa to zna povzročiti velike težave (Beyond Vodka, 4.9.2004, str. 67-68).

Tabela 18: Prisotnost Heinekena, Interbrewa, Carlsberga in S&N v Srednji in Vzhodni Evropi na dan 31.12.2003.

	Heineken	Interbrew	Carlsberg	S&N
Bolgarija	Zagorka Brewery (48,6%)	Kamenica (85%)	Šumensko Pivo (89%) Pirinško Pivo (98%)	
BiH		Uniline (59,2%)		
Češka	Starobrno (91,2%)	Pivovary Staropramen (99,6%)		
Hrvaška	Karlovačka Pivovara (94,4%)	Zabrebačka Pivovara (71,9%)	Panonska Pivovara (80%)	
Madžarska	Amstel Brewery Hungary (100%) Brau Union Hungaria (79,8%)	Borsody Sorgyar (98,6%)		
Makedonija	Pivara Skopje (27,6%)			
Poljska	Grupa Zywiec (61,8%) Brau Union Polska (93,4%)		Carlsberg Okocim (85%) Browary Dolnoslaskie Piast (100%)	
Romunija	Brau Union Romania (89,2%)	Interbrew Romania (96,6%) Interbrew Efes Brewery (50%)		
Slovaška	Heineken Slovensko (100%)			
Slovenija		Pivovarna Union (41,2%)		
Srbija in Črna Gora		Trebjesa (72,7%) Apatin (87,4%)		
Rusija	Heineken Brewery LLC (100%)	SUN Interbrew (73,6%)	BBH (50%)	BBH (50%)
Kazakstan	Dinal (51%)			
Količina proizvedenega piva v mio hl	20,6	28,4	23,7	15,0
Prihodki v mio €	1.145	1.022	984	645

Vir: Letna poročila Heinekena, Interbrewa, Carlsberga in S&N.

Pomembne spremembe se dogajajo tudi v Nemčiji, ki ima največjo tradicijo varjenja in pitja piva, je tretji največji svetovni trg in največji v Evropi. Proizvodnja piva v Nemčiji poteka v več kot 1200 pivovarnah, ki so večinoma družinsko vodene. Imajo eno samo blagovno znamko piva, ki se prodaja le v določeni regiji. Mlajše generacije

lastnikov teh tradicionalnih pivovarn so bolj naklonjene prodaji pivovarne drugim, predvsem večjim svetovnim pivovarjem, zato se konkurenca na nemškem trgu povečuje, s tem pa tudi prisotnost svetovnih pivovarjev (2003 Market Report, 2003, str. 3).

Že leta 2001 je Interbrew prevzel pivovarja Diebels in Beck & Co, v septembru 2003 pa je bilo napovedano strateško sodelovanje z nemškim pivovarjem Spaten. 22. decembra 2003 je Komisija EU odobrila strateško partnerstvo brez kakršnih koli omejitev. Z dokončno sklenitvijo sodelovanja v letu 2004 je Interbrew s proizvodnjo 15,6 milijonov hektolitrov piva in 11 odstotnim tržnim deležem postal največji pivovar v Nemčiji. Spaten je pivovarna z letno proizvodnjo 4,9 milijona hektolitrov piva in 2,9 odstotnim tržnim deležem. Za Interbrew je bil zanimiv zaradi dobrih distribucijskih poti na jugu Nemčije (v lasti ima 1200 pivnic) in dobro uveljavljenih blagovnih znamk Franziskaner, Spaten, Löwenbrau, Dinkelacker in Schwaben Brau. S prevzemom Spatena bo Interbrew na jugu Nemčije prodajal pivo Beck's, na severu pa Franziskaner in znižal distribucijske stroške. (Strategic Partnership with »Spaten« Makes Interbrew Number One in Germany, 26.9.2003)

Ravno tako v letu 2001 je Heineken v Nemčiji ustanovil podjetje BrauHolding International, ki je skupna naložba s Schorghuher Corporate Group. Poleg tega so konec leta 2002 pridobili manjšinski delež v pivovarni Carlsberg International Brand, ki je na nemškem trgu leta 2002 prodala 3,9 milijona hektolitrov piva. Heineken ima lastniške deleže še v Paulanerju in Kulmbacherju. S temi kapitalskimi povezavami je Heineken zmanjšal stroške pri skupni dobavi surovin za varjenje piva.

Carlsberg je v začetku leta 2004 pridobil 51 odstotni lastniški delež nemškega pivovarja Holsten. Konec marca 2004 je Carlsberg pridobil 91,55 odstotni lastniški delež pivovarja Holsten. Del pivovarskih zmogljivosti (Konig in Licher) je Holsten v skladu z dogovorom s Carlsbergom prodal nemškemu pivovarju Bitburger Group. Po prevzemu je Carlsberg prodal podjetja, ki v okviru Holstna proizvajajo naravno in mineralno vodo, Hansa–Brunnen, Hansa–Mineral in Heemann Group. S prevzemom Holstna je Carlsberg pridobil vodilni tržni delež (21,2 odstotka) na severu Nemčije pred Interbrewom (16,1 odstotka), Brau und Brunnen (8,4 odstotka) ter Warsteiner (7 odstotka). Preko distribucijskih poti Holstna namerava povečati prodajo svojega piva blagovne znamke Carlsberg, preko svojih distribucijskih poti v Rusiji in Veliki Britaniji pa povečati prodajo piva blagovne znamke Holsten, ki je na teh trgih dobro znano. Poleg konsolidacije je na nemškem trgu piva prišlo tudi do dezinvestiranja. Julija 2003 je Carlsberg prodal proizvodne zmogljivosti za proizvodnjo piva podjetja Hannen (Carlsberg Breweries Becomes the Leading Brewer in the North of Germany, 24.9.2004).

Za lažji prodor na španski trg in povečanje prodaje piva blagovne znamke Heineken je Heineken pridobil 88 odstotni lastniški delež drugega največjega španskega pivovarja Cruzcampo, s sedežev v Seville. Ta ima v lasti pet pivovarn, ki letno proizvedejo več kot 6 milijonov hektolitrov piva. Že pred tem je leta 1986 Heineken pridobil večinski lastniški delež španskega pivovarja El Aguila s sedežem v Madridu in dvema proizvodnima obratoma. S pridobitvijo Cruzcampa je Heineken prišel do 37 odstotnega tržne deleža v Španiji, njegov namen je združiti ta dva španska pivovarja. Preko združenih distribucijskih poti želi Heineken povečati distribucijo piva blagovne znamke Heineken. Uprava Heinekena je prepričana, da bo z združitvijo Cruzcampa in El Aguila lažje povečala prodajo svojega piva kot preko svojih distribucijskih poti (Hitt, 2001, str. 158).

Heineken je s 1. novembrom 2003 prevzel avstrijskega pivovarja BBAG. BBAG sestavlja pet družinsko vodenih pivovarn, ki so se združile kmalu po I. svetovni vojni. BBAG ima tri veje dejavnosti: nepremičnine, proizvodnjo brezalkoholnih pijač in proizvodnjo piva. V letu 2002 je BBAG proizvedel 13 milijonov hektolitrov piva v 22 pivovarnah v petih državah (v Avstriji, Romuniji, Češki, na Poljskem in na Madžarskem). Med njegovim najpomembnejšimi blagovnimi znamkami piva so Zipfer, Silva, Kaiser, Gösser in Starobno. Poleg proizvodnje piva je pomembna tudi proizvodnja brezalkoholnih pijač blagovne znamke Pago in mineralne vode Gasteiner. Z združitvijo poslov Heinekena in BBAG v Srednji Evropi (Poljska, Romunija, Avstrija, Madžarska, Slovaška, Makedonija, Bolgarija, Hrvaška in Češka) v skupno podjetje Brau Union bo Heineken z 29 odstotnim tržnim deležem in proizvedenimi 26,6 milijona hektolitri piva prišel na vodilno mesto med proizvajalci piva v tej regiji. Heineken pričakuje, da bo Brau Union dosegel operativne sinergije z zmanjševanjem stroškov, s povečanjem prihodkov in s povečano tržno močjo. V obstoječe distribucijske poti nameravajo vključiti svetovno znamko Heineken (BBAG Presentation – Analysts, 24.9.2004).

Heineken je imel ob koncu leta 2003 na Kitajskem 40,9 odstotni lastniški delež v Shanghai Asia Pacific, 42,2 odstotni delež v Hainan Asia Pacific ter 21 odstotni delež v Guangdong Brewery. V letu 2004 namerava Heineken združiti moči s pridruženim podjetjem Asia Pacific Breweries za delovanje na kitajskem trgu pod skupnim podjetjem Heineken Asia Pacific Breweries China. To skupno podjetje bo proizvajalo in tržilo pivo ter opravljalo investicije, prevzeme in pripojitve novih pivovarn v tej regiji. Konec leta 2004 načrtujejo pričetek varjenja piva svetovne znamke Heineken in uporabo distribucijskih poti Asia Pacific Breweries (Annual Report 2003 Heineken NV, 10.9.2004).

Tabela 19: Prisotnost Heinekena, Interbrewa, Carlsberga in S&N v Zahodni Evropi na dan 31.12.2003.

	Heineken	Interbrew	Carlsberg	S&N
Avstrija	Brau Union (93,4%)			
Belgija	Affligen Brouwerij (100%)	Interbrew Belgium (100%)		Alken Maes (100%)
Danska			Carlsberg Denmark (100%)	
Finska			Oy Sinebrychoff (100%)	Hartwall (100%)
Francija	Heineken France (100%)	Interbrew France (100%)		Kronenbourg (100%)
Nemčija	Paulaner Brauerei (25%) Kulmbacher Brauerei (31%) Karlsberg (22,5%)	Interbrew Deutschland (100%) Gilde Brauerei (100%)	Hannen Brauerei (100%)	
Grčija	Athenian Brewery (98,8%)			Mythos Breweries (47%)
Irska	Heineken Ireland (100%)			Scottish Courage (100%)
Italija	Heineken Italia (100%)	Beck's Italia (100%)	Carlsberg Italy (100%)	
Luksemburg		Brasseries de Luxemburg Mousel-Diekirch (93,7%)		
Nizozemska	Heineken Nederland (100%)	Interbrew Nederland (100%)	International Breveries (16%)	
Norveška			Ringnes AS (100%)	
Portugalska			Unicer Bebidas (44%)	Sociedade Central de Cervejas (100%)
Španija	Heineken Espana (98,1%)	Damm (12,3%)		
Švedska			Pripps Ringnes (100%) Carlsberg Sweden (100%)	
Švica	Heineken Switzerland (100%)		Feldschlosschen Getranke (100%)	
Velika Britanija		Interbrew U.K. (100%) Tennent Caledonian Breweries (100%)	Carlsberg-Tetley (100%)	Scottish Courage (100%)
Količina proizvedenega piva v mio hl	44,7	42,4	25,6	33,5
Prihodki v mio €	6.560	3.523	3.517	5.915

Vir: Letna poročila Heinekena, Interbrewa, Carlsberga in S&N.

Na azijsko pacifiškem področju si je Interbrew v aprilu 2003 s prevzemom kitajskega pivovarja K.K. Brewery okrepil položaj na kitajskem trgu. Interbrew predvsem stavi na lokalne kitajske blagovne znamke piva kot so Double Deer, Zhujiang, Jinlongquan,

KK in Jinling. V septembru 2003 je z malezijskim podjetjem Lion Group sklenil dogovor o strateškem partnerstvu na področju proizvodnje in prodaje piva na Kitajskem, ki je bilo prekinjeno v prvi polovi 2004. Lion Group je diverzificirano podjetje, ki se poleg drugih aktivnosti ukvarja tudi z proizvodnjo piva. V letu 2002 je proizvedel 11 milijonov hektolitrov piva. S sklenitvijo strateškega partnerstva je Interbrew s skupno proizvodnjo 21 milijonov hektolitrov piva in 9 odstotnim tržnim deležem postal tretji največji proizvajalec piva na Kitajskem (Interbrew advances its China Strategy, 2003). S 14. julijem 2004 je Interbrew prevzel še Zhejiang Shiliang Brewery Company in s tem pridobil 50 odstotni tržni delež v provinci Zhejiang (Acquisition Zhejiang Shiliang Brewery in China Closed, 2004).

Carlsberg je 23.1.2003 preko svojega podjetja Carlsberg Brewery Hong Kong prevzel Kunming Huashi Brewery v kitajski provinci Yunnan. Sredi februarja 2004 je z Danskim industrijskim skladom pridobil 50 odstotni lastniški delež Lhasa Brewery, ki se nahaja v Tibetu. Ravno tako februarja je S&N sklenil dogovor za morebiten nakup 19.5 odstotni lastniški delež Chongqing Beer Company. S tem podjetjem S&N sodeluje že deset let (licenčno polnjenje piva znamke McEwan's 1856).

5.3. ZNAČILNOSTI PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV

Hitra rast pivovarskih družb je rezultat prevzemov manjših pivovarskih podjetij. Pivovarji so se v dvajsetem stoletju kapitalsko povezovali predvsem **v okviru nacionalnih meja**. Konsolidacija pivovarske panoge je tekla znotraj nacionalnih meja vse dokler protimonopolne zakonodaje niso preprečile pridobitve monopolnega položaja na trgu. Poglavitna razloga, zaradi katerih so se pivovarske družbe povezovalе znotraj nacionalnih meja, sta bila iskanje sinergičnih učinkov (operativne in finančne sinergije) ter povečevanje tržne moči.

Ko konsolidacija pivovarske panoge znotraj nacionalnih meja ni bila več mogoča, so se vodilne pivovarske panoge lotile mednarodnih prevzemov. Interbrew je po letu 1992, ko je začel s hitro internacionalizacijo, izvedel že 36 prevzemov in skupnih vlaganj. Med najpomembnejšimi motivi mednarodnih prevzemov je rast podjetja. Z mednarodnimi prevzemi in združitvami si pivovarske družbe zagotovijo rast nad zmogostjo zasičenega domačega trga, širitev na tuje trge in zaščito tržnega deleža na domačem ter zagotovijo ustrezno velikost in ekonomijo obsega za učinkovito mednarodno konkurenčnost.

Iz prejšnjega poglavja, v katerem sem predstavil nekaj velikih prevzemov največjih evropskih pivovarjev, izhaja, da so pivovarji opravljali prevzeme na zahodnoevropskem, vzhodnoevropskem in azijskem trgu. Za prevzeme pivovarskih

podjetij na zahodnoevropskih trgih zadnjih desetih let je značilno, da so bili prevzemniki že prej prisotni na tem trgu in so si s prevzemom konkurenčnega pivovarja povečali tržni delež in dostop do distribucijskih poti, ki so bile v lasti oziroma v uporabi prevzetega pivovarja. S tem so povečali možnost doseganja ekonomij obsega s povečanim obsegom proizvodnje. Poslovanje in zavzemanja visokega tržnega deleža na tradicionalnem razvitem trgu prinaša podjetju zanesljiva prosta denarna sredstva, kar pa ni nujno za razvijajoče se trge. Večji in redni dotok denarnih sredstev (čvrste valute) pozitivno vpliva na kreditno sposobnost podjetja, kar niža stroške kapitala. Zaradi tega je konkuriranje na tradicionalno razvitem trgu, kljub upadanju porabe piva, strateškega pomena.

Z denarnimi sredstvi, pridobljenimi iz poslovanja na tradicionalno zrelih trgih, in z nižjimi stroški kapitala so pivovarji, ki so usmerjeni v rast podjetja, pričeli v zadnjih desetih letih razširjati svoje poslovanje tudi na razvijajoče se trge, kjer se poraba piva povečuje. Razširjanje poslovanja na razvijajoče se trge Vzhodne Evrope in azijske trge (predvsem kitajskega) je potekalo predvsem v obliki strateških partnerstev, ki so bili običajno le predhodniki prevzema. S prevzemom lokalnega pivovarja so evropski pivovarji prišli do proizvodnih zmogljivosti in distribucijskih poti. V letih 2003 in 2004 je opazen prodor in povečanje prisotnosti vseh večjih svetovnih pivovarjev na kitajskem trgu.

Na odločitve pivovarjev, na katerem trgu bodo poslovali oziroma razširjali svoje poslovanje, vplivajo dejavniki vleka in potiska. Med dejavnike vleka je mogoče za pivovarsko industrijo uvrstiti hitro rastoče čezmejne trge (vzhodnoevropski in kitajski trg), kjer so proizvodni stroški manjši zaradi nižjih stroškov surovin in stroškov dela. Z nižjimi stroški dela in velikim obsegom poslovanja je možno doseganje višje dobičkonosnosti kot na domačem trgu. Med dejavniki potiska je najmočnejši dejavnik zasičenost trga, kajti poraba piva na domačih evropskih trgih vztrajno pada. Velik pritisk na visoke stroške proizvodnje in distribucije povzročajo tudi visoki stroški surovin in dela ter koncentracije trgovcev.

Za pivovarsko panogo je značilno, da največje pivovarske družbe izvirajo iz majhnih evropskih držav (Interbrew – Belgija, Heineken – Nizozemska, Carlsberg - Danska). Vodilni v procesu združitve in prevzemov so pivovarske družbe iz majhnih držav, kar jih je prisililo k hitri internacionalizaciji. Najhitrejšo rast je dosegel Interbrew s strategijo ohranjanja lokalnih blagovnih znamk piva, ki so pomembne za lojalnost potrošnikov. Za razliko od Interbrea Heineken posveča največ pozornosti in sredstev za razvoj trženju lastne blagovne znamke Heineken. Ravno ta osredotočenost na eni blagovni znamki in počasnejše prevzemanje manjših pivovarjev je upočasnilo rast Heineken. Med pomembnejšimi značilnostmi pivovarske panoge je uspešnost pivovarskih družb iz majhnih držav, ki so postale

globalne družbe in prevzemajo oziroma iščejo tarče za prevzeme pivovarske družbe v velikih državah. Kot primer navajam prevzemanje nemških pivovarskih družb s strani Interbrewa (Diebels, Beck's, Spaten) in Carlsberga (Hannen).

5.4. PROCES ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V PIVOVARSKI PANOGI V SLOVENIJI

Pivovarni Union in Laško sta že pred letom 2000 pričeli razmišljati o povezovanju z drugimi podjetji ter zaščito pred morebitnimi prevzemi. Na ta način bi znižali stroške, povečali podjetje in zmanjšali možnost prevzema. Dodatno vzpodbudo temu razmišljanju je prispevalo zniževanje porabe piva, ki je bila v letu 1998 rekordno nizka. Glede na konstantno zniževanje porabe piva in napovedi, da bo poraba piva tudi v prihodnje padala (v letu 2004 predvidoma na 80 litrov na prebivalca) sta bili obe pivovarni pred pomembnimi odločitvami. Pred letom 2000 sta imeli dejansko le tri možnosti:

- iskanje novih trgov s potencialno rastjo porabe piva.
- diverzifikacija podjetja,
- povezovanje in izraba možnih sinergij.

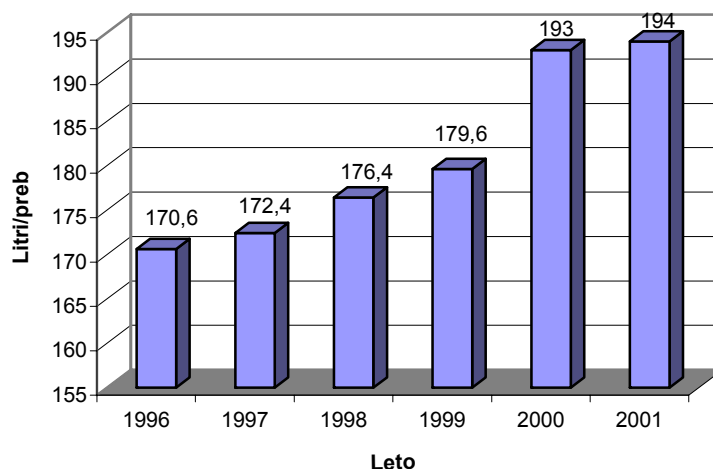
5.4.1. Prevzem proizvajalcev brezalkoholnih pijač

Za obe pivovarni je bil zanimiv trg brezalkoholnih pijač, ki se je za razliko od trga piva v državah EU povečeval in v Sloveniji v letu 1996 je bila poraba brezalkoholnih pijač 170,6 litrov na prebivalca, leta 2001 pa že 194 litrov.

V letu 1996 je bilo od vseh pijač v Sloveniji popitih 65,1 odstotka brezalkoholnih pijač in 34,9 odstotka piva. Zaradi zniževanja porabe piva in povečevanja porabe brezalkoholnih pijač se je struktura porabe pijač do leta 2001 povečala v prid brezalkoholnih pijač (70,1 odstotka), medtem ko se je poraba piva v celotni porabi pijač znižala (29,9 odstotka). Pivovarna Union predvideva, da bo v letu 2005 delež porabljenega piva padel na 28,6 odstotka vseh porabljenih pijač v Sloveniji.

V obdobju 1998-2001 sta pivovarni iskali podjetja za prevzem. Pivovarna Laško je že v letu 1999 prevzela Vital, katerega osnovna dejavnost je predelava sadja ter proizvodnja in polnjenje sadnih sokov, sirupov in ledenega čaja. Decembra 2000 je prevzela Radensko, ki ima 130-letno tradicijo polnjenja mineralne in izvirske vode ter brezalkoholnih pijač. Oba prevzema je Pivovarna Laško izpeljala hitro in v dogovoru z upravami ciljnih podjetij.

Slika 17: Poraba brezalkoholnih pijač na prebivalca v litrih v Sloveniji v obdobju 1996-2001



Vir: Bregar, 8.7.2002, str. 35.

Prvi pogovori o morebitnem kapitalskem povezovanju med Pivovarno Union in Fructalom so stekli že leta 1998. V tem letu je Pivovarna Union pridobila 5 odstotni lastniški delež v Fructalu. Uprava Fructala je kmalu prekinila pogovore, saj je menila, da so zanje smiselne le povezave, ki povečujejo tržno moč podjetja na domačem trgu in predvsem na tujih trgih. Uprava Fructala je torej že na začetku nasprotovala kapitalskemu povezovanju s Pivovarno Union. Dotedanja predsednica uprave Fructala je v času pred prevzemom menila, da Pivovarna Union nima česa ponuditi Fructalu, ki ima več tujih trgov kot Pivovarna Union (Smrekar, 2000, str.1). Do leta 2000 se na področju prevzema Fructala ni dogajalo nič. Novembra 2000 pa sta Kapitalska družba in Slovenska investicijska družba prodali svoja deleža v Fructalu Pivovarni Union. (22 odstotni) in tako omogočila Pivovarni Union prevzem. Novembra 2000 je Pivovarna Union objavila namero za ponudbo za odkup delnic, decembra 2000 pa ponudbo za odkup delnic objavila. V januarju 2001 je bil prevzem dejansko zaključen. Gre za klasičen sovražni prevzem, kar je potrdilo tudi ravnanje uprave Pivovarne Union kot večinskega lastnika. Ne glede na dobre rezultate so marca 2001 odstavili celotno upravo in imenovali novega predsednika uprave. Stari upravi ni pomagalo niti dejstvo, da ob prevzemu niso uporabljali obrambnih mehanizmov za preprečitev prevzema.

Pivovarni Laško in Union sta s prevzemi Vitala, Radenske in Fructala zasledovali **strategijo omejene diverzifikacije**, o kateri lahko govorimo zato, ker sta bila oba pivovarja prisotna na trgu brezalkoholnih pijač že pred prevzemi navedenih podjetij. Oba pivovarja sta imela in imata po prevzemih v svojih proizvodnih programih tudi

brezalkoholne pijače: Pivovarna Union poleg piva proizvaja brezalkoholno pijačo Sola in polni vodo Zala, Pivovarna Laško pa polni vodo Oda.

Oba pivovarja pri zasledovanju strategije rasti podjetja nista uporabila strategije notranje rasti s povečevanjem proizvodnih zmogljivosti brezalkoholnih pijač. Hitrejši prodor na trg brezalkoholnih pijač in pridobitev močnega tržnega položaja sta si zagotovila zlasti s strategijo zunanje rasti s prevzemi podjetij, ki imajo na trgu brezalkoholnih pijač tradicijo, močan tržni položaj in uveljavljene blagovne znamke. S prevzemi sta si zagotovila možnost izkoriščanja obstoječih prodajnih kanalov proizvajalcev brezalkoholnih pijač v tujini, kar velja predvsem za Pivovarno Union, ki je prevzela Fructal; ta ima na trgih bivše Jugoslavije poleg dobro razvitih distribucijskih kanalov tudi proizvodno podjetje v Makedoniji.

Obe pivovarni sta po prevzemu obdržali blagovne znamke prevzetih podjetij. Fructal, Vital in Radenska imajo namreč priznane in uveljavljene blagovne znamke v Sloveniji in na trgih bivše Jugoslavije, zaradi česar bi jih bilo nesmiselno ukiniti. Tudi v primeru podvajanja izdelkov (na primer Fruc in Multi Sola) je ukinitve določene blagovne znamke neekonomična, saj običajno tržni delež ukinjene blagovne znamke sorazmerno zasedejo ostale blagovne znamke proizvajalcev brezalkoholnih pijač.

Poleg izkoriščanja distribucijskih poti prevzetih podjetij je prišlo tudi do izkoriščanja distribucijskih poti pivovarjev, saj lahko preko njih prodajajo tudi brezalkoholne pijače prevzetih podjetij. Oba pivovarja lahko zmanjšata stroške distribucije in skladiščenja, še posebno, kjer so se pred prevzemom distribucijske poti prekrivale. Eden izmed pomembnih učinkov teh prevzemov je tudi večja stabilnost denarnih tokov, saj se običajno proizvodni cikli pivovarjev in proizvajalcev brezalkoholnih pijač dopolnjujejo. Pivovarji imajo največjo prodajo v poletnih mesecih, denar od te prodaje pa začne pritekati šele v jeseni. Takrat poteka odkup sadja za proizvodnjo brezalkoholnih pijač in proizvajalci brezalkoholnih pijač imajo največje potrebe po denarnih sredstvih.

5.4.2. Prevzemanje drugih pivovarjev

Poleg zasledovanja strategije omejene diverzifikacije sta obe pivovarni zasledovali tudi rast podjetja s kapitalskim povezovanjem z drugimi pivovarji izven Slovenije. V letu 2000 je Pivovarna Laško sprejela novo strategijo razvoja. Pivovarna Laško snuje razvoj in rast podjetja predvsem na združevanju proizvajalcev pijač v Sloveniji in zunaj nje (predvsem v Jugovzhodni Evropi). O izvajanju strategije združevanja proizvajalcev (brezalkoholnih) pijač v Sloveniji smo govorili v prejšnjem poglavju.

Eden izmed prvih rezultatov strategije Pivovarne Laško (združevanje zunaj Slovenije) je bil prevzem hrvaškega podjetja Prerada. V letu 2000 je Pivovarna Laško postala večinska lastnica hrvaškega podjetja Prerada d.d., v okviru katere je že od leta 1970 delovala Jadranska Pivovara. Po prevzemu je Pivovarna Laško odprodala podjetji Cetina in Pekarstvo, ki delujeta v dejavnostih, ki niso povezane z dejavnostjo Pivovarne Laško. Jadranska Pivovara je v letu 2000 dosegala 6,4 odstotni tržni delež in bila peta največja pivovarna na Hrvaškem. S prevzemom je Pivovarna Laško prišla do utečenih distribucijskih poti in proizvodnih zmogljivosti, ki jih je morala po prevzemu posodobiti. Z nakupom pivovarne se je deloma izognila uvoznim omejitvam ob uvozu piva blagovne znamke Laško, saj ga od prevzema dalje polnijo v Jadranski pivovarni.

Podobno je bilo tudi v Pivovarni Union, ki je v letu 2000 pridobila 12 odstotni lastniški delež v Sarajevski pivovarni. Leta 2001 je nadzorni svet Pivovarne Union dal upravi soglasje za nakup večinskega deleža v Pivovarni Sarajevo. Še v istem letu je vodstvo Pivovarne Sarajevo posredovalo Pivovarni Union svoje stališče, da ne želijo nadaljeovati razgovorov o nadaljnji prodaji delnic, dokler ne bodo razrešena lastninska razmerja v Pivovarni Union. S tem in zaradi problematike pivovarne Buzet na Hrvaškem je bilo zaustavljeno širjenje Pivovarne Union na trgih nekdanje Jugoslavije. Kljub temu se je na Hrvaškem pričela licenčna proizvodnja piva Union v Zagrebški pivovarni, kar je plod strateškega sodelovanja Pivovarne Union in Interbrewa, ki ima v večinski lasti Zagrebško pivovarno.

Pivovarna Laško se po prevzemu Vitala, Radenske in Jadranske Pivovare ni ustavila, kajti uprava je menila, da je prihodnost razvoja njihovega podjetja v združevanju slovenskih proizvajalcev pijač, kar naj bi celotni industriji pijač zagotavljalo krepitev panoge, predvsem pa uspešnejši prodor na tuje trge. Pivovarna Laško je sredi leta 2001 predstavila Kapitalski družbi in Slovenski odškodninski družbi ter takratnemu finančnemu ministru svojo strategijo o združevanju slovenske industrije pijač (Einspieler, 2003, str. 8). V tem letu sta bila kapitalska družba in Slovenska odškodninska družba med največjimi delničarji Pivovarne Union. V juliju 2001 je Pivovarna Laško skupaj z Radensko pridobila 24,99 odstotkov delnic Pivovarne Union, kar je uprava Pivovarne Union razumela in v javnosti predstavila kot sovražno dejanje. Pivovarna Laško je v avgustu 2001 posredovala Pivovarni Union ponudbo za holdinško povezovanje.

Zaradi te ponudbe je uprava Pivovarne Union septembra 2001 poiskala strateškega partnerja (Interbrew), ki je v tem primeru prevzel vlogo »belega viteza« in še v istem letu kupil 20,99 odstotkov delnic Pivovarne Union. Prevzemna tekma med Pivovarno Laško in Interbrewom je bila polna taktiziranja, zapletenih pravnih korakov ter žolčne razprave o nacionalnem interesu.

Interbrew je 28. novembra 2001 objavil javno ponudbo za odkup navadnih imenskih delnic Pivovarne Union. Ponudba je veljala do 27. decembra 2001 in cilj je bil pridobiti večinski delež v Pivovarni Union. Med najpomembnejšimi lastniki Pivovarne Uniona sta bila Slovenska odškodninska družba in Kapitalska družba, ki sta imeli skupaj 22,5 odstotni lastniški delež v Pivovarni Union. Interbrew se je z obema pogajal o prodaji njunih lastniških deležev. Kljub pogajanjem z Interbrewom in zvišanju ponujene cene za delnice Uniona (Interbrew je to storil celo trikrat) ter dogovoru o skupni prodaji s Kapitalsko družbo je Slovenska odškodninska družba prodala svoj delež Pivovarni Laško. Z namenom, da ostane Pivovarna Laško pod pragom 25 odstotnega lastništva, je prodala 12 odstotni delež drugim podjetjem, ki naj bi bila prijateljska do Pivovarne Laško. Interbrew in Pivovarna Union sta obtoževali Pivovarno Laško, da je delnice prodala prijateljskim podjetjem in na tak način te delnice »parkirala«, zato je Interbrew predlagal postopek pred okrožnim sodiščem, ki je izdalo začasno odredbo, da se Pivovarni Laško prepove razpolaganje z delnicami, ki so jih kupili od Slovenske odškodninske družbe, ter da se jim prepoveduje vsak nadaljnji nakup, razen če skladno z Zakonom o prevzemih objavijo javno ponudbo za odkup vseh delnic Pivovarne Union. Že 25. februarja 2002 je višje sodišče v Ljubljani v celoti ugodilo pritožbi Pivovarne Laško zoper začasno odredbo. Poleg tega je Interbrew v decembru 2001 podal prijavo Uradu RS za varstvo konkurence o domnevni prepovedani koncentraciji Pivovarne Union in Pivovarne Laško. Interbrew je dokazoval, da je bil četrtinski prag lastništva presežen in da bi morala Pivovarna Laško prigrasiti koncentracijo Uradu za varstvo konkurence.

Ponoven zaplet v prevzemni tekmi se je obetal na skupščini delničarjev Pivovarne Union, ki je bila sklicana za 25. julij 2002. Pivovarna Laško je v juliju 2002 kupila delnice Pivovarne Union, ki jih je kupila od podjetja Gorenje in Pida Infond Zlat. S tem nakupom je Pivovarna Laško prišla do 46,18 odstotka delnic Pivovarne Union. Že 16. julija je Pivovarna Laško objavila namero o prevzemu Pivovarne Union, na kar se je Interbrew 23. julija 2002 odzval z novo javno ponudbo za prevzem, ki jo je podaljšal do 22. avgusta 2002. Pivovarna Laško je 23. julija 2002 prigrasila nameravano koncentracijo Uradu RS za varstvo konkurence. Urad RS za varstvo konkurence je 24. julija izdal začasno odredbo, s katero je Pivovarni Laško na 7. redni seji skupščine delničarjev Pivovarne Union omejil glasovalne pravice v višini 24,24 odstotka, kar je predstavljalo delež, ki ga je Pivovarna Laško imela pred objavo javne ponudbe. Zoper to odredbo je Pivovarna Laško vložila tožbo s predlogom za začasno zadržanje izvajanja odredbe. Dne 25. julija 2002 je Pivovarna Laško objavila ponudbo za odkup delnic Pivovarne Union, ki je veljala do 22. avgusta 2002. Uprava Pivovarne Union je objavila mnenje glede ponudbe Pivovarne Laško za odkup vseh delnic in se s ponudbo ni strinjala oziroma je ni sprejela. Sama skupščina delničarjev Pivovarne Union 25. julija 2002 ni prinesla nobenih rešitev. Bolj pomembna je bila

izredna skupščina, sklicana za 2. september 2002, na kateri se je odločalo o dokapitalizaciji Pivovarne Union v višini 850 milijonov tolarjev. K tej dokapitalizaciji so povabili le Interbrew, namen dokapitalizacije je bil predvsem sprememba lastniškega deleža v korist Interbrea.

Pred samo izredno skupščino je sodišče deloma ugodilo pivovarni Laško in ji dovolilo, da uporabi 41,2 odstotka glasovalnih pravic na izredni skupščini delničarjev, zaradi česar na izredni skupščini sklep za dokapitalizacijo Pivovarne Union ni bil sprejet.

V času do izdaje odločbe Urada RS za varstvo konkurence sta tako Interbrew kot Pivovarna Laško skušala prepričati urad: Pivovarna Laško je Uradu predložila ekonometrično študijo analize koncentracije na tržnem segmentu piva, ki jo je pripravil Velimir Bole, Interbrew pa je uradu predložil študijo z naslovom Skladnost koncentracije na trgu piva s pravili o preprečevanju omejevanja konkurence, ki sta ju pripravila Peter Grilc in Klemen Podobnik. Njuna študija se je oprla na podatke in izračune ter vire ekonomske analize z naslovom Raziskava o preferencah glede pijač s poudarkom na pivu v Sloveniji (avtor Boštjan Antončič).

Boletova študija vsebuje analizo treh elementov obstoja izkoriščanja tržne moči: analiza relevantnega trga, modelska analiza elastičnosti in zvišanja ravnotežnih cen, ki bi jo povzročila koncentracija med pivovarnama, ter analiza možnosti vstopa drugih pivovarn na trg. Sprememba ravnotežnih cen je v študiji ocenjena z modelom trošenja pijač na treh ravneh:

- poraba vseh pijač, ki poleg piva vključuje še sokove, čaje in vode,
- poraba piva in
- poraba piva blagovnih znamk Laškega, Uniona in uvoženih piv.

Pri elastičnosti so izračunane lastne in navzkrižne cenovne elastičnosti trošenja naštetih znamk piva. Ključni kazalec potencialnega povečanja tržne moči obeh pivovarn po združitvi je primerjava elastičnosti; ocenjene cenovne elastičnosti portfeljev blagovnih znamk Laškega in Uniona so visoke -1,7 in -1,9 in statistično značilne. Poleg tega je bila izvedena simulacija spremembe ravnotežnih cen po prevzemu nadzora nad obema portfeljema blagovnih znamk; rezultat je pokazal, da združitev ne bi omogočila trajnejšega znatnega zvišanja cen. Študija je tudi pokazala, da tržno strukturo najbolj kvari država z visokimi carinami na uvoženo pivo. Ocenjena cenovna elastičnost uvoza piva je zelo velika. Ugotovitev študije je, da bo po odpravi carine ob vstopu Slovenije v EU najverjetneje prišlo do povečanja ponudbe tujega piva (Bertoncelj, 2002, str. 4). Ugotovitev Boletove študije je, da združitev dveh največjih slovenskih pivovarjev ne bi povzročila zmanjšanja konkurence na trgu piva.

Grilc, nasprotno od Boleta, ugotavlja, da bi Pivovarna Laško ob prevzemu Pivovarne Union lahko izkoriščala monopol, ter da druge pijače ne pomenijo zamenjave za pivo. To utemeljuje z višjo stopnjo alkohola v vinu in popolnoma drugačno proizvodnjo; žganje ima drugačen namen, ker ne gasi žeje, brezalkoholne pijače pa so samo za gašenje žeje in poudarjajo pomen zdravega načina življenja. To utemeljitev podpira tudi izračun, da ob povečanju cene za 10 odstotkov 64 odstotkov pivcev piva ne bi spremenilo porabljene količine piva. Antončičeva raziskava je celo odkrila, da naj bi ljubitelji piva zamenjali svojo znamko piva le, če bi se ta podražila vsaj za polovico.

Glede na različne izsledke študij in raziskav, ki so jih predložile Pivovarna Laško, Pivovarna Union in Interbrew ter veliki medijski in tudi politični odmevnosti primera prevzema Pivovarne Union je bil Urad RS za varstvo konkurence pred dokaj zahtevno nalogo. Najpomembnejšo vlogo je igrala opredelitev relevantnega trga. Relevantni trg se opredeli na teritorialni, časovni in stvarni. Pri presoji koncentracije se praviloma z razširjanjem teritorialnega trga stopnja koncentracije zmanjšuje in nasprotno. Pivovarna Laško je skušala relevantni trg razširiti kolikor je mogoče, Pivovarna Union pa ravno nasprotno. Za ugotavljanje stvarnega relevantnega trga je mogoče uporabljati dva testa: test zamenljivosti proizvodov in navzkrižna elastičnost povpraševanja oziroma ponudbe. S testom zamenljivosti proizvodov se določi, kateri proizvodi so dovolj podobni po funkciji, ceni in lastnostih, da jih potrošniki lahko štejejo za substitute. Proizvodi med katerimi je dovolj visoka stopnja zamenljivosti tvorijo stvarni relevantni trg. Navzkrižno elastičnost povpraševanja je mogoče opredeliti na primeru, ali bi pivci vina kupili pivo, če bi se slednje znatno podražilo. Pri opredelitvi stvarnega trga je Pivovarna Laško skušala prikazati kot trg pijač (ki obsega tako trg alkoholnih pijač kot trg brezalkoholnih pijač). Pivovarna Union je skušala prikazati stvarni trg v najožji varianti, torej le kot trg piva (v okviru trga alkoholnih pijač).

Urad RS za varstvo konkurence je 14. julija 2003 izdal odločbo v zadevi ugotavljanja domnevne opustitve priglasitve koncentracije Pivovarne Laško in Pivovarne Union ter priglasitve koncentracije. Urad je z odločbo zavrnil zahtevo Interbrea, da se ugotovi neskladnost koncentracije Pivovarne Laško in Pivovarne Union in ugotovil, da koncentracija ni nastopila, ker Pivovarna Laško ni dosegla praga imetništva delnic, ki bi predstavljal več kot 50 odstotni delež v osnovnem kapitalu Pivovarne Union. V nadaljevanju je Urad zavrnil primarni zahtevk Pivovarne Laško, da se ugotovi skladnost nameravane koncentracije s pravili konkurence brez pogojev, kakor tudi vse podrejene zahtevke, ki so vsebovali pogoje Pivovarne Laško. Urad je tudi odločil, da je nameravana koncentracija Pivovarne Laško in Pivovarne Union skladna s pravili konkurence, če bodo izpolnjeni naslednji pogoji in obveznosti:

- prenos pravice uporabe blagovne znamke Union Grand in blagovne znamke Union piva in licence za proizvodnjo za obdobje najmanj treh let pod pogojem,

da prenos blagovnih znamk in licence predhodno odobri skupščina delničarjev Pivovarne Union,

- prenos pravice uporabe blagovne znamke Radenska ACE sadni vitaminski sok skupaj z licenco za proizvodnjo soka za obdobje najmanj treh let,
- prenos pravice uporabe blagovne znamke ODA in polnjenje te vode v eni izmed svojih polnilnic za obdobje najmanj treh let.

V odločbi Urada je določeno, da mora Pivovarna Laško najkasneje v tridesetih dneh po prevzemu nadzora predlagati skupščini delničarjev Pivovarne Union sklep o prenosu blagovne znamke Union in licenco za proizvodnjo in najkasneje v treh mesecih izpolniti ta pogoj. Za prenos blagovnih znamk Radenske ACE in ODE velja isto kot za blagovno znamko Union. Urad si je pridržal tudi pravico do predhodnega soglašanja z izbiro pridobitelja pravic teh blagovnih znamk, ki ne sme biti povezan s Pivovarno Laško in mora imeti potrebna finančna sredstva in znanje za ustrezno trženje teh blagovnih znamk.

Nadalje je v odločbi določeno, da je Pivovarni Laško potem, ko število delnic v njeni lasti preseže prag 50 odstotkov v osnovnem kapitalu Pivovarne Union in do izpolnitve zgoraj navedenih pogojev, prepovedano uveljavljanje glasovalnih pravic nad 50 odstotkov vseh glasovalnih pravic v osnovnem kapitalu pri sklepih, o katerih odloča skupščina Pivovarne Union.

V zaključku odločbe Urad ugotavlja, da se bo ob upoštevanju stanja konkurence na trgu proizvodnje in prodaje piva, značilnosti ponudbe in povpraševanja na tem trgu in predvidevanj glede razvoja trga, s koncentracijo skupni tržni delež Pivovarne Union in Pivovarne Laško povečal na več kot 90 odstotkov. Ugotavlja, da so največje vstopne ovire predvsem močna pripadnost kupcev blagovnih znamk piva in visok učinek portfelja.

Iz izreka odločbe Urada RS za varstvo konkurence in reakcij strank v postopku po mojem mnenju izhaja, da je bila odločitev kompromisna. Prašnikar ocenjuje, da odločba Urada ni nikakršna odločitev in da je zgolj pridobivanje časa. Nadalje meni, da bo postal primer brezpredmeten, ko bo Slovenija v EU, ker naj bi se definicija relevantnega trga spremenila (Basle, 2003, str. 19). Na odločbo Urada so se pritožile vse tri vpletene strani. Pivovarna Laško se je pritožila zaradi tistega dela odločbe, ki jim je nalagal odprodajo blagovnih znamk, Interbrew pa v tistem delu, kjer je Urad ugotavljal, da koncentracija ni nastopila. Julija 2004 je upravno sodišče razveljavilo odločbo Urada in vrnilo primer v ponovno odločanje Uradu. Upravno sodišče je razveljavitev odločbe Urada utemeljilo s tem, da so bile kršene bistvene določbe postopka, s čimer je prišlo do nepopolno ugotovljenega dejanskega stanja.

Pivovarna Laško si je s prevzemom Pivovarne Union želela zagotoviti obvladljive razmere na domačem trgu s ciljem, da na domačem trgu ne bi bilo močnega in agresivnega konkurenta, ki bi povečeval tržni delež na račun zmanjševanja tržnega deleža Pivovarne Laško. Ravno takšne razmere oziroma »mir« na domačem trgu omogoča nastop na drugih tujih trgih. Glede na trende konsolidacije pivovarske panoge je bilo mogoče že pred letom 2001 pričakovati, da bo na slovenski trg piva vstopil tuj ponudnik oziroma proizvajalec piva, kar bi bilo najlažje s prevzemom obstoječih pivovarn. Glede na to, da sta v Sloveniji le dva resna pivovarja in da je bila Pivovarna Laško dobro zaščitena pred prevzemi, je bilo racionalno pričakovati, da je Pivovarna Union potencialna tarča prevzema. Če bi Pivovarno Union prevzel tuj pivovar, bi se za Pivovarno Laško začel hud konkurenčni boj na domačem tržišču, zaradi česar bi se tržni delež Pivovarne Laško najverjetneje zmanjšal s sedanjih 51 odstotkov, to pa bi negativno vplivalo na prihodke in ogrozilo načrte Pivovarne Laško o razvoju družbe ter njeno pomembno vlogo na trgih Jugovzhodne Evrope. S tega stališča je bil poskus prevzema Pivovarne Union logično dejanje.

Glede na to, da je uprava Pivovarne Union označila prevzemno ponudbo Pivovarno Laško kot poizkus sovražnega prevzema, je bil odziv uprave Pivovarne Union pričakovan. Uspešen zaključek prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško bi pomenil zamenjavo uprave Pivovarne Union. Ravnanje uprave Pivovarne Union je bilo torej predvsem v interesu uprave, ne pa tudi v interesu drugih deležnikov. Uprava Pivovarne Union je skušala ta interes zakriti z izjavami o možnem zaprtju ljubljanske pivovarne in izgube delovnih mest v primeru uspešnega prevzema Pivovarne Laško in si s tem pridobiti na svojo stran še zaposlene Pivovarne Union. To trditev je uprava Pivovarne Laško zanikala in trdila, da bi bila neumnost, če bi po prevzemu prenehali variti pivo (Nismo barabe, 5.8.2002).

Proizvodna kapaciteta Pivovarne Laško je 4,5 milijona hektolitrov piva, kar presega letno porabo piva v Sloveniji. Zaradi tega je uprava Pivovarne Union menila, da bi Pivovarna Laško po prevzemu Pivovarne Union polnilnico v Ljubljani ustavila, tehnologijo pa bi preselila v Srbijo in poceni proizvajala pivo za srbski trg. Mitja Lavrič (takratni predsednik uprave Pivovarne Union) priznava, da so se bali zaprtja tovarne (Štamcar, Pirc, 2001). Ker je Pivovarna Union videla vizijo Pivovarne Laško kot sovražen prevzem, so poiskali strateškega partnerja Interbrew, ki je obljubil, da kot lastnik ne bo odpuščal delavcev in ukinil blagovne znamke piva Union. Več o učinkih prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško oziroma Interbrea je v prilogi.

6. PRIMERJAVA PROCESOV ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV V EU IN SLOVENIJI

V poglavju proces združitve in prevzemov v pivovarski industriji v EU sem predstavil prevzemne aktivnosti največjih evropskih pivovarjev. Rast prodaje in s tem rast podjetja so si evropski pivovarji zagotovili s prodori na tuje trge. Glede na upadanje porabe piva na trgih držav EU so se pivovarji predvsem osredotočili na trge s potencialno rastjo porabe in s pričakovano rastjo kupne moči domačega prebivalstva. Vsi največji evropski pivovarji se širijo na vzhodnoevropski trg ter na azijske trge (razen S&N). Poleg širjenja izven EU je opazna tudi konsolidacija panoge znotraj držav EU.

6.1. OCENA DOSEDANJIH PROCESOV

Za najuspešnejše pivovarje v EU je značilno, da imajo močan tržni položaj in močne blagovne znamke piva. Močan tržni položaj pivovarju omogoča stroškovno učinkovitost v proizvodnji, marketingu in distribuciji, ustvarja prosta denarna sredstva in daje dobro osnovo za prodor in razvoj na novih trgih. Uspešni pivovarji so si vodilni tržni položaj zagotovili pred prodori na tuje trge s prevzemi domačih pivovarjev, s čimer so si zagotovili ustrezno finančno moč za uspešnejši prodor na tuje trge.

Tabela 20: Tržni delež štirih največjih evropskih pivovarjev na njihovem domačem trgu v letu 2002.

	Tržni delež na domačem trgu v %
Carlsberg	68,0
Interbrew	51,6
Heineken	50,0
S&N	27,0

Vir: Letna poročila podjetij Carlsberg, Interbrew, Heineken in S&N.

Za vodilne pivovarje je značilno, da je njihov proizvodno prodajni program sestavljen pretežno iz piva (nad 80 odstotkov), delež brezalkoholnih pijač je majhen (10 odstotkov). Distribucijske poti piva in brezalkoholnih pijač so praviloma enake; v mesecih, ko se prodaja piva zmanjša, je prodaja brezalkoholnih pijač višja in je zato izkoriščenost distribucijskih poti višja. Razlog za to, da pivovarji nimajo večjega deleža brezalkoholnih pijač v svojem proizvodnem programu, je v nižji dobičkonosnosti proizvodnje brezalkoholnih pijač v primerjavi z proizvodnjo piva.

Skupne značilnosti splošne strategije največjih evropskih pivovarjev so naslednje:

- zagotovitev vodilnega položaja na domačem trgu,

- prevzem manjših pivovarjev na tujih trgih,
- izboljšanje kvalitete in ugleda blagovnih znamk piva prevzetih pivovarjev,
- modernizacija proizvodnje prevzetih pivovarjev,
- uporaba distribucijske mreže prevzetih pivovarjev vsaj deloma za prodajo lastnih mednarodnih blagovnih znamk piva.

Pivovarna Union in Pivovarna Laško sta s prevzemi Radenske in Fructala v svojem proizvodno prodajnem programu občutno povečali delež brezalkoholnih pijač. Delež brezalkoholnih pijač v prodajno proizvodnem programu je preko 50 odstotkov in presega delež brezalkoholnih pijač v prodajno proizvodnih programih vodilnih evropskih pivovarjev. Slovenska pivovarja sta v preteklih letih zasledovala strategijo omejene diverzifikacije. Znano je, da Interbrew po priključitvi pivovarja, ki je imel večji program brezalkoholnih pijač, ta program odproda in ohrani le program proizvodnje in prodaje piva; podobno bo storil tudi Carlsberg, ko bo prevzel nemškega pivovarja Holsten. Relativno visok delež brezalkoholnih pijač v proizvodno prodajnem programu ima avstrijski BBAG (Pago). Vprašanje pa je, kaj bo s tem programom naredil Heineken.

Pivovarna Laško je, podobno kot veliki evropski pivovarji, vstopila na hrvaški trg z nakupom Jadranske pivovare, s čimer se je izognila visokim uvoznih carinam in transportnim stroškom. Poleg tega ima zaradi skupne preteklosti prednost pred tujimi pivovarji v prepoznavnosti blagovne znamke piva Laško. Pomembno je tudi, da je hrvaška Dalmacija priljubljena turistična destinacija Slovencev. Začetek proizvodnje piva blagovne znamke Laško v Jadranski pivovari je bil torej popolnoma logičen. Pomemben trg za Pivovarno Laško je bosanski trg. S pristopom Slovenije k EU se je režim trgovanja z državami nekdanje Jugoslavije spremenil. EU ni pristal na slovenske zahteve po desetletnem prehodnem obdobju pri trgovanju s Hrvaško, Makedonijo in BIH, s katerimi je Slovenija imela do 1.5.2004 sklenjene prostotrgovinske sporazume. S tem datumom je prostotrgovinske sporazume nadomestil trgovski sporazum, ki ga ima s temi državami celotna EU. Ta pa razen postopnega odpravljanja carin s Hrvaško in Makedonijo ne predvideva nobenih drugih ugodnosti.

Po uspešnem prevzemu Jadranske pivovare je Pivovarna Laško skušala storiti tisto, kar je sicer splošna strategija rasti največjih evropskih pivovarjev. Zaradi odpora Pivovarne Union, se je ta strategija izkazala za zgrešeno, kajti dolgotrajno bojevanje za prevlado v Pivovarni Union je izčrpalo oba pivovarja, ki sta s tem zamudila nastop na trgih jugovzhodne Evrope. Dolgotrajno bojevanje se je že odrazilo na poslovanju v prvih devetih mesecih 2004 Fructala in Radenske. Fructal je v tem obdobju zabeležil izgubo v višini 687 milijonov tolarjev (v istem obdobju leta 2003 je zabeležil 441 milijonov tolarjev dobička). Radenska je v prvih devetih mesecih 2004 imela 154

milijonov tolarjev dobička, ki je za 90 odstotkov manjši od lanskega dobička za isto obdobje. Slabi poslovni rezultati so predvsem posledice vstopa Slovenije v Evropsko unijo, kajti z vstopom Slovenije v EU so se občutno povišale cene sladkorja ter prenehali so veljati sporazumi o svobodni trgovini Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije. S prenehanjem veljavnosti teh sporazumov so se proizvodi Fructala in Radenske na teh trgih podražili za 20 do 30 odstotkov.

Menim, da je nastala situacija, predvsem slabi poslovni rezultati Fructala in Radenske, posledica dolgotrajnega boja za prevzem nadzora na Pivovarno Union in zanemarjanje razvoja Fructala in Radenske. Za vstop Slovenije v Evropsko Unijo in njene posledice se je vedelo nekaj let pred vstopom Slovenije v EU. Fructal in Radenska bi morala že pred nekaj leti spremeniti svojo strategijo in opraviti vse potrebno za selitev tiste proizvodnje, ki jo je vstop Slovenije najbolj prizadel. Uprava in lastniki Radenske ter Fructala se niso ustrezno odzvali na prihajajoče spremembe. Pivovarna Union in Pivovarna Laško nista usmerjala dovolj finančnih sredstev za razvoj teh dveh podjetij. Pivovarna Laško je finančna sredstva namenjala predvsem v nakup delnic Pivovarne Union. Krivdo za nastalo situacijo je mogoče iskati tudi v počasnem odločanju državnih organov, ki niso hitro ukrepali ob povezovanju Pivovarne Union in Pivovarne Laško ter na očitne kršitve Pivovarne Laško ob obveznosti objave obvezne ponudbe za prevzem, ko je v povezavi s povezanimi podjetji presegla 25% glasovalnih pravic v Pivovarni Union. Pomembno negativno vlogo v pivovarski vojni ima tudi nedodelana zakonodaja v kateri prevladuje pravni vidik nad ekonomskim.

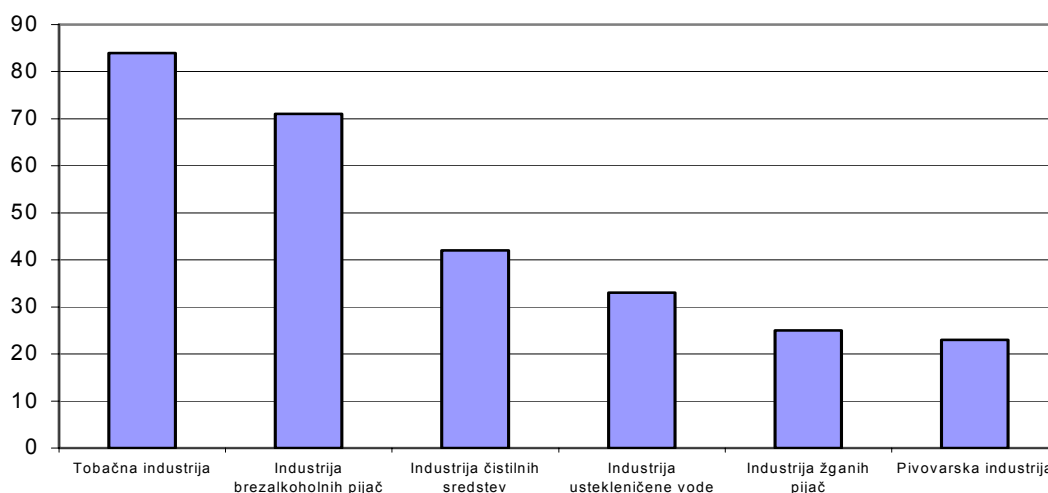
6.2. OCENA NADALJNJEGA DOGAJANJA V PIVOVARSKI PANOGI V EU

Pivovarska industrija se hitro spreminja. Velike svetovne in lokalne blagovne znamke postajajo še večje, prodaja premium piv narašča, na pohodu je konsolidacija pivovarske panoge. Pivovarstvo je relativno zrela panoga, ki zelo malo raste, poraba piva pa na tradicionalnih razvitih trgih konstantno upada. Pivovarji si zaradi relativno homogenega proizvoda konkurirajo z blagovnimi znamkami piva. Za pivovarsko panogo je značilno, da ima v svetovnem merilu veliko število lokalnih pivovarjev, vendar nobeden od njih nima prevladujočega tržnega deleža. Na domačih trgih je situacija obratna, saj ponavadi dve do tri pivovarne nadzirajo več kot 80 odstotkov domačega trga piva (Kenda, 2001, str. 3).

Pivovarska industrija se uvršča med relativno nekonsolidirane panoge. Trije največji pivovarji imajo le 24 odstotni svetovni tržni delež, kar je v primerjavi z drugimi panogami relativno malo. V industriji proizvodnje brezalkoholnih pijač trije največji

proizvajalci dosežejo celo 72 odstotni tržni delež, od tega samo Coca-Cola skoraj 50 odstotkov.

Slika 18: Tržni delež treh največjih proizvajalcev v svetovnih industrijah: tobačni industriji, industriji brezalkoholnih pijač, čistilnih sredstev, ustekleničene vode, žganih pijač in pivovarske industrije v letu 2002.



Vir: Strategy & Results, 2002.

Konsolidacija pivovarske industrije je na pohodu: priča smo velikim prevzemom in združitvam. Leta 2000 je z združitvijo pivovarjev Brahma in Antartica v skupno podjetje AmBev nastal četrti največji pivovar na svetu; v juliju 2002 je SAB (South African Brewery) prevzel Miller, nastal je SAB Miller, ki je postal drugi največji pivovar na svetu. Menim, da bodo v prihodnje možne tudi združitve oziroma prevzemi med vodilnimi svetovnimi pivovarji npr. prevzem S&N s strani SABMillerja. V Market Report 2004 sicer omenjajo, da obstaja verjetnost, da bi se S&N združil s Carlsbergom. Kljub tem mega združitvam je pričakovati, da bodo velika svetovna podjetja prevzemala večje regionalne pivovarje (npr. BBAG, Birra Peroni in San Miguel). Konsolidacija poteka tudi v Severni Ameriki, saj sta se julija 2004 združila ameriški Coors in kanadski Molson (Family brew, 31.7.2004). Po nastanku Inbeva z združitvijo Interbrewa in Ambeva je očitno, da gre za globalno konsolidacijo, kar potrjujejo borbe evropskih in ameriških pivovarjev za prevzem kitajskih pivovarn.

Tudi prodaja svetovnih blagovnih znamk je v primerjavi s prodajo piva na svetu relativno majhna: najbolj prodajano pivo na svetu je znamka Budweiser, vendar dosega le 3 odstotke celotne svetovne prodaje piva.

Tabela 21: Prodaja svetovnih blagovnih znamk piva v letu 2001 v milijonih hektolitrih.

Blagovna znamka piva	v milijonih hektolitrov
Budweiser	46
Bud Light	41
Skol	31
Corona	26
Heineken	22
Asahi Super Dry	22
Coor Light	20
Miller Light	19
Brahma Chopp	17
Polar	15

Vir: 2003 Market Report, 2003, str. 2.

Zanimivo je, da na velikih trgih kot sta nemški in kitajski trg, prodaja svetovnih blagovnih znamk piva dosega le 1 odstotek celotne prodaje piva (2003 Market Report, 2003, str. 3). Iz tega izhaja, da je še veliko prostora za povečanje prodaje svetovnih blagovnih znamk piva. Za pivovarstvo je značilna prevlada lokalnih blagovnih znamk piva z visokim tržnim deležem; pivovarne imajo zelo dobro razvite distribucijske poti in tako ovirajo vstop tujih pivovarn na domači trg. Dodatna ovira za vstop je lojalnost potrošnikov določeni blagovni znamki piva. Zaradi navedenih razlogov in usmerjenosti pivovarjev v rast podjetij ugotavljamo, da bodo vodilni pivovarji prevzemali lokalne pivovarje na trgih, kjer se pričakuje rast porabe piva.

Tabela 22: Lestvica največjih svetovnih pivovarskih trgov v letu 2002

Država	Velikost trga v milijonih hl	Rast trga (primerjava z letom 2001)
Kitajska	238	+5%
ZDA	235	+1%
Nemčija	100	-1%
Brazilija	86	+3%
Rusija	68	+9%
Japonska	68	-3%
Velika Britanija	57	+3%
Mehika	51	+1%
Španija	30	-1%
Poljska	26	+7%

Vir: Market Report 2004. 2004, str. 4.

Strategija evropskih in drugih svetovnih pivovarjev sledi težnji, da postanejo globalni ponudniki piva ter poslujejo na največjih svetovnih trgih. Glede na to, da je v letu 2002 postal kitajski trg največji na svetu, je pričakovati intenzivno konkuriranje med svetovnimi pivovarji na tem trgu. To potrjuje tudi prava pivovarska vojna, ki sta jo uprizorila Anheuser-Busch in SABMiller za prevzem kitajskega pivovarja Harbin Brewery. SABMiller je že v letu 2003 pridobil 29 odstotni lastniški delež v tej pivovarni. Ko je maja 2004 Anheuser-Busch predstavil načrte za nakup 29 odstotnega deleža te kitajske pivovarne, je dva dni za tem SABMiller ponudil 553 milijonov dolarjev za odkup 75,6 odstotkov tega pivovarja. S konkurenčno ponudbo je porasla vrednost delnic Harbin Brewery in ko je že kazalo, da bo prišlo do pivovarske vojne, je SABMiller junija odstopil od svoje ponudbe in se odločil prodati 29 odstotni lastniški delež Anheuser-Buschu (The Beers Are on Anheuser, 5.6.2004). Na kitajski trg prodirajo tudi drugi največji pivovarji Carlsberg, S&N, Heineken in Interbrew.

6.3. OCENA NADALJNJEGA DOGAJANJA V PIVOVARSKI PANOGI V SLOVENIJI

Pivovarna Union in Pivovarna Laško sta konec leta 1999 in v začetku leta 2000 razmišljali o združitvi, s čimer bi lahko uporabljali skupne prodajne in nabavne poti ter izkoristili ekonomijo obsega za uspešno poslovanje. Namen je bil ustanoviti pivovarski holding po vzoru ustanovitve avstrijskega holdinga v letih 1970 in 1990, ki je združil devet pivovarjev. Dogovor med Pivovarno Union in Pivovarno Laško ni bil sklenjen. Kasneje je sicer Pivovarna Laško kupovala delnice Pivovarne Union, kar je uprava Pivovarne Union označila kot sovražno dejanje.

Pred nakupom delnic Pivovarne Union in pričetkom pivovarske vojne je imela Pivovarna Laško več možnosti, kako do cilja, to je združitve oziroma oblikovanje slovenske pivovarske družbe. Možnosti so bile naslednje: oblikovanje holdinga, prevzem z zamenjavo delnic, prevzem z odkupom premoženja in prevzem z odkupom delnic.

Če bi uprava Pivovarne Laško vložila več truda v prepričevanje uprave Pivovarne Union in pojasnjevanje ciljev ter strategij za razvoj obeh pivovarn, bi bilo morda možno skupno sporazumno povezovanje. Namen povezovanja bi moral biti izključno skupni nastop na trgih bivše Jugoslavije. Podjetji bi se sicer lahko odločili za dve obliki: koncern oziroma holding. Koncern pomeni povezavo več podjetij z enotnim vodstvom, holding pa podjetje ustanovljeno za upravljanje z udeležbo v drugih pravno samostojnih podjetjih. Dejavnost holdinga je ustanavljanje, financiranje in upravljanje drugih podjetij, v katerih ima večinsko udeležbo. Pri koncernu to ni

značilno, saj ima koncernska obvladujoča družba lastno proizvodnjo (Bohinc et al., 2002, str. 650).

Z oblikovanjem koncerna oziroma holdinga bi usklajeno delovala štiri uspešna slovenska podjetja: Pivovarna Union, Fructal, Pivovarna Laško in Radenska, ki bi skupaj obvladovala več kot 90 odstotkov trga piva in 74 odstotkov trga brezalkoholnih pijač. Z vidika proizvajalcev bi se njihova moč in konkurenčnost v primerjavi z drugimi podjetji izven Slovenije povečala. Konkurenca na domačem trgu bi se dejansko zmanjšala, saj bi konkurenco predstavljalo le nekaj manjših proizvajalcev piva in brezalkoholnih pijač ter uvozniki. Vstopne ovire bi bile za tuje pivovarje velike, glede na visoko stopnjo zvestobe blagovnim znamkam Union in Laško ter sistema vračanja embalaže. Sistem vračljive embalaže zahteva dobro utečenost in stalnost, kar za tuje pivovarje predstavlja največjo težavo, saj bi morali ta sistem šele vzpostaviti. Tuji konkurenci ostane le sistem nevračljive embalaže, ki pa je bistveno manj donosen. Glede na odsotnost učinkovite konkurence na domačem trgu in prepoznavnost blagovnih znamk na trgih bivše Jugoslavije bi bilo pričakovati, da bi usklajeno in povezano zasledovali strategijo rasti zunaj domačega trga na tujih, predvsem trgih JV Evrope.

Z vidika delničarjev podjetij, ki bi se združile v koncern, bi z ustreznim vodenjem koncerna in širitvijo na tuje trge lahko pričakovali višjo vrednost delnic. Višjo vrednost delnic bi lahko pričakovali tudi na račun manjše konkurence na domačem trgu, saj bi koncern lahko zvišal cene in s sinergijskimi učinki zmanjšal stroške poslovanja in tako dosegel višji dobiček. Z višjim dobičkom bi lahko delničarji prejeli tudi višje dividende.

Večina zaposlenih v podjetjih, ki bi se združila v koncern, bi ohranila zaposlitev. Odpuščanja bi bila le na področjih, kjer se aktivnosti podvajajo. Nekateri zaposleni bi lahko pridobili zaposlitev zunaj Slovenije v državah, kjer bi koncern širil svoje poslovanje. V primeru dogovorjene povezave verjetno ne bi bilo odpuščanja za člane uprav. Štipendiranje kadrov bi se ob zasledovanju strategije rasti na tujih trgih povečalo, kajti povečala bi se potreba po izobraženem kadru, ki bi bil pripravljen delati v tujini.

Koncern bi imel širok proizvodni program, ki bi poleg piva obsegal tudi brezalkoholne pijače. Tako širok proizvodni program bi podjetju dajal stabilnost in varnost, kajti proizvodni cikli pivovarjev in proizvajalcev brezalkoholnih pijač se dopolnjujejo. Pivovarji imajo največjo prodajo v poletni mesecih, od katere v jeseni prične dotekati denar, ki je potreben za odkup sadja za proizvodnjo brezalkoholnih pijač (sadnih sokov).

Z vidika javno finančnih prihodkov države bi ravno tako zasledili pozitiven učinek, kajti dobički podjetij bi se obdavčevali v Sloveniji.

Pivovarna Laško je v preteklosti razmišljala tudi o drugi možnosti, o prevzemu z zamenjavo delnic, ki bi jih pridobila z dokapitalizacijo in s tem povečala osnovni kapital. Lastniki delnic Pivovarne Union bi dobili delnice Pivovarne Laško v določenem razmerju. Ta možnost bi bila bistveno cenejša kot možnost, ki jo je Pivovarna Laško dejansko izvedla, to je poizkus prevzema z odkupom delnic. Ta oblika prevzema bi imela enake posledice na lastnike, zaposlene, management in lokalno okolje. Ta oblika prevzema bi imela prednost v primerjavi s formiranjem holdinga v tem, da ob prevzemih ne bi bilo finančnih tokov, kar bi olajšalo zadolževanje skupnega podjetja za financiranje naložb v tujini.

Prevzem z odkupom delnic Pivovarne Union je po mojem mnenju najdražja možnost, ki je bila pred Pivovarno Laško. Pivovarna Laško se je z nakupi delnic finančno izčrpala, saj je morala najemati drage kredite, katerih posledice bodo vidne še nekaj let. Tudi če bi prevzem uspel, Pivovarna Laško zaradi finančne izčrpanosti ne bi mogla financirati naložb na trgih bivše Jugoslavije. V celotnem procesu so največji zmagovalci le bivši lastniki delnic Pivovarne Union, ki so jih prodali in dosegli visoke kapitalske dobičke.

V tem primeru bi glede na ravnanje uprave Pivovarne Laško vsekakor lahko pričakovali, da bi prišlo do zamenjave uprave Pivovarne Union. Glede na to, da so zaposleni v Unionu podprli svoje vodstvo, število zaposlenih pa je večje kot v Pivovarni Laško, bi bilo pričakovati tudi racionalizacijo poslovanja in odpuščanje zaposlenih.

Tabela 23: Prikaz vpliva različnih možnosti izvedbe prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško na lastnike, zaposlene in management Pivovarne Union ter potrošnike in lokalno skupnost.

	Lastniki	Zaposleni	Management	Potrošniki	Lokalna skupnost
Holding	+	+	+++	--	++
Prevzem z zamenjavo delnic	++	+	+++	--	++
Prevzem z odkupom delnic	+	-	---	--	-

Mislim, da je dejanska situacija najslabša možna varianta za sposobnost slovenskih pivovarjev za nastop na trgih JV Evrope. Na slovenskem trgu zaradi majhnosti in tipičnega duopola ni mogoče voditi nikakršne konsistentne politike. Menim, da se je za učinkovit nastop na trgih JV Evrope Pivovarna Laško s poizkusom prevzema Pivovarne Union finančno izčrpala. Dodatno si zapira pot na te trge s kapitalskimi

naložbami v Delo. Pivovarna Laško tudi ne daje veliko sredstev za razvoj Radenske, kar ji bo v prihodnosti onemogočalo dosegati količinske plane.

Pivovarna Laško je 10.12.2004 od Perutnine Ptuj po 91.000 tolarjev odkupila 5,9 odstotni lastniški delež Pivovarne Union in s tem presegla prag 50 odstotkov. Najpomembnejšo vlogo pri prevzemanju Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško, bo imel Urad RS za varstvo konkurence, ki bo moral izdati novo odločbo, s katero lahko koncentracijo dopusti, ali pa tudi ne. Urad bo moral preučiti ali koncentracija poveča moč Pivovarne Laško toliko, da bistveno zmanjšuje ali onemogoča učinkovito konkurenco na slovenskem trgu.

Če Urad RS za varstvo konkurence odloči, da je koncentracija dopustna se pivovarska vojna zaključi v korist Pivovarne Laško. V primeru, da Urad RS za varstvo konkurence odloči, da je koncentracija nedopustna, bo morala Pivovarna Laško odprodati svoj delež v Pivovarni Union, kupec deleža pa bi najverjetneje bil Interbrew. S prodajo deleža bi sicer Pivovarna Laško pridobila močnega in agresivnega konkurenta na domačem trgu. Zaradi tega bi bilo smiselno, da bi si Pivovarna Laško poiskala strateškega partnerja, ki bi nadzoroval Interbrew. Takšen strateški partner, ki bi lahko obvladoval Interbrew, bi lahko bil Heineken.

7. SKLEP

Za pivovarsko industrijo je značilna prevlada lokalnih blagovnih znamk, ki imajo praviloma dobre distribucijske poti in visoko lojalnost pivcev piva. Evropski pivovarji so v preteklosti delovali predvsem na domačem trgu in bližnjih sosednjih trgih (transportni stroški namreč z oddaljenostjo trga od polnilnice hitro rastejo). Največji pivovarji so najprej prevzeli svoje lokalne konkurente in povečevali tržni delež na domačem trgu, dokler dodatna koncentracija ni bila več dopustna.

Poraba piva na prebivalca je na trgih držav Evropske unije v obdobju 1995-2002 padla za 6,5 odstotka, sicer pa evropsko pivovarstvo zaznamuje konstantno padanje porabe piva. Tisti pivovarji, ki so sledili strategiji rasti podjetja, so že pred začetkom zniževanja porabe piva na domačih trgih prevzemali lokalne pivovarje na tujih trgih. Te okoliščine so sprožile val združitvev in prevzemov med pivovarskimi podjetji, pri čemer prednjači Interbrew, ki se je združil z Ambevom. Ta združitev je trenutno najbolj aktualna, saj je tako nastalo največje svetovno pivovarsko podjetje, ki je s prvega mesta izrinilo ameriškega pivovarja Anheuser-Busch. Interbrew, ki od vseh pivovarskih družb raste najhitreje, je uporabil strategijo ohranjanja lokalnih blagovnih znamk piva, ki se je izkazala za najboljšo. Interbrew ima že nekaj let najvišjo stopnjo rasti prodaje piva, prihodkov, dobička in deleža EBITDA v prihodkih od prodaje.

Pivovarske družbe iz manjših držav, ki so pričele proces internacionalizacije s prevzemanjem lokalnih pivovarskih družb, so postale največje pivovarske družbe na svetu. Proces združitvev in prevzemov evropskih pivovarjev je ojačal pivovarstvo v Evropi in tudi drugje po svetu. Z nastankom Inbeva je jasno, da proces prevzemov in združitvev ni vezan le na en kontinent, temveč je z drugimi prevzemi in združitvami pivovarjev po svetu postal globalni proces. Tiste pivovarske družbe, ki so zamudile proces združitvev in prevzemov, nimajo veliko možnosti, da bi uspešno ponovile strategijo rasti Intebrewa, saj se soočajo z močnimi konsolidiranimi tekmeci. Takšna strategija jih utegne izčrpati in ne nudi dobrih rešitev. Takšen primer je Anheuser-Busch, ki je v procesu globalizacije očitno pozen, poleg tega je na domačem ameriškem trgu piva dobil še agresivnega konkurenta SABMillerja. Anheuser-Busch se je osredotočil na kitajski trg, kjer se sooča z izjemno dragimi prevzemi lokalnih pivovarskih družb ob nizki kupni moči.

Za slovensko pivovarstvo je najbolj pomembno dogajanje na slovenskem trgu piva in na trgih Jugovzhodne Evrope. Pivovarna Laško je, da bi utrdila tržni položaj na domačem trgu in si omogočila bolj brezskrben in odločen vstop na trge Jugovzhodne Evrope, želela združiti slovensko proizvodnjo pijač. Njena vizija je poleg proizvajalcev brezalkoholnih pijač nujno vključevala tudi Pivovarno Union, ki se s tem ni strinjala. Za prevzem Uniona sta se spopadli Pivovarna Laško in Interbrew; zaradi boja, ki še vedno traja, so se zmanjšale možnosti prodora slovenskih pivovarjev na trge Jugovzhodne Evrope, kjer so večino pivovarn že prevzeli vodilni evropski pivovarji. Pivovarna Laško je pokazala nekaj zanimanja za nekatere srbske in bosanske pivovarne, vendar do poskusa prevzema ni prišlo. Tudi če Pivovarna Laško uspe prevzeti Pivovarno Union s soglasjem Urada za varstvo konkurence, je širjenje poslovanja na trge Jugovzhodne Evrope vprašljivo, saj so tam že vse največje evropske pivovarske družbe. V prevzemnih tekmah za bosanske in srbske pivovarne bo Pivovarna Laško šibkejši ponudnik kot evropski pivovarji. Za razliko od Pivovarne Laško vodilni evropski pivovarji svojim tarčam omogočajo dostop do dobro utečenih nabavnih in prodajnih poti ter nudijo zanesljivo prihodnost.

Menim, da je bilo ravnanje uprave Pivovarne Union, ki je zavrnila povezovanje s Pivovarno Laško, predvsem v njenem interesu, ker bi težko zadržala enakopravnost in svoj položaj. V danem trenutku bi lahko hitra združitev omogočila ustrezne sinergije in dovolj veliko finančno moč za prevzem pivovarjev na trgih bivše Jugoslavije. Napačno je bilo tudi ravnanje Pivovarne Laško, ki je, kljub zavrnitvi povezovanja s strani Pivovarne Union, nadaljevala s kupovanjem delnic Pivovarne Union pri čemer je uporabila tudi nekatere vprašljive poteze, npr. zadrževanje javne ponudbe za prevzem in »parkiranje« delnic pri prijateljskih družbah. Delovanje na robu predpisov ne bi smelo biti praksa odličnih podjetij. Vstop Interbrewa v zgodbo je zadevo dodatno zapletel in pripeljal do nastale situacije.

Strategija omejene diverzifikacije, ki sta jo Pivovarna Union in Pivovarna Laško zasledovali do leta 2001, je bila sprva ustrezna, kljub trenutno slabemu poslovanju Fructala in Radenske. Slabi poslovni rezultati Fructala in Radenske v letu 2004 so predvsem rezultat pomanjkanja managerskih veščin in finančne moči za selitev proizvodnje na trge bivše Jugoslavije. Vzrok za pomanjkanje finančne moči je dolgotrajen boj za nadzor nad Pivovarno Union. Pomembno vlogo ima tudi počasno odločanje Urada RS za varstvo konkurence. Za rešitev trenutnega stanja je ključna hitra odločitev Urada za varstvo konkurence. V letih po 2001 je Pivovarna Laško skušala zasledovati strategijo rasti kakršno zasledujejo tudi vodilni evropski pivovarji. Odpor uprave Pivovarne Union do povezovanja s Pivovarno Laško ter počasnost odločanja državnih organov sta pripeljali do tega, da je očitno uspešna strategija evropskih pivovarjev postala v Sloveniji neuspešna.

Ko je uprava Pivovarne Union zavrnila povezovanje s Pivovarno Laško, bi morala Pivovarna Laško imeti rezervno strategijo rasti svojega podjetja. Ta naj bi obsegala prevzeme pivovarjev na trgih Jugovzhodne Evrope, ki bi bili manjši od nje (predvsem z izmenjavo delnic), s prostimi finančnimi sredstvi pa bi financirali posodobitev proizvodnje in povečevanje ugleda lokalnih blagovnih znamk prevzetih pivovarjev.

Slovensko pivovarstvo je z dolgotrajno pivovarsko vojno in neodločnim nastopom na tujih trgih, predvsem trgih JV Evrope, nedvomno veliko izgubilo. Pivovarna Union in Pivovarna Laško sta v obdobju 1990-2000 imeli veliko možnosti prevzeti večje pivovarne v državah bivše Jugoslavije, vendar teh možnosti nista ustrezno izkoristili. Pivovarna Laško je prevzela hrvaško Jadransko pivovaro, Pivovarna Union je pridobila 12 odstotni lastniški delež Sarajevske pivovarne, vendar je to na omenjenih trgih le »drobiž«. Pivovarna Union in Pivovarna Laško sta za razliko od evropskih pivovarjev poznali trge v državah bivše Jugoslavije in bili na njih s svojo blagovno znamko prepoznavni. Pivovarna Laško je v Bosno in Hercegovino zgolj izvažala pivo, ni pa poiskala pivovarne za prevzem, ki bi poleg piva lokalne blagovne znamke varila tudi njihovo pivo. Priložnost za širitev poslovanja naših pivovarjev na teh trgih je sedaj omejena zaradi prisotnosti večjih in močnejših evropskih pivovarjev ter pomanjkanja pivovarn, ki bi jih naši pivovarji lahko prevzeli.

LITERATURA

1. Anžlovar Petra: Prehrambena industrija: Fructal bo največji izvoznik hrane. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 7.9.2000, str. 20.
2. Basle Andreja: Prezvemi - konec prvega polčasa. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 4.8.2003, str. 19.
3. Bertoncelj Mateja: Veljko Bole daje prav Pivovarni Laško. Finance, Ljubljana, 17.10.2002, str. 4.
4. Bešter Janez, Plavšak Nina: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, 157 str.
5. Bohinc Rado et al: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem 2. knjiga. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002, 1448 str.
6. Bojčić Miroslav: Poraz v Sloveniji, uspeh v Srbiji. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 15.9.2003, str. 23.
7. Bregar Ilija: Odločala bo ekonomija obsega. Gospodarski vestnik, Ljubljana, številka 27, 8.7.2002, str. 35.
8. Bregar Ilija: Odločala bo ekonomija obsega. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 28.7.2002, str. 35.
9. Bregar Ilija: Pivo ni več hit. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8.7.2002, str. 38.
10. Brigham F. Eugene, Gapenski C. Louis: Financial Management. Fort Worth: The Dryden Press, 1988. 891 str.
11. Capell Kerry: This Brewer Has an Unquenchable Thirst. BusinessWeek. [URL: www.businessweek.com/print/magazine/content/02_23/b3786137.htm], 10.6.2002.
12. Davidson M. Kenneth: Megamergers: Corporate America's Billion-Dollar Takeovers. Cambridge-Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1985, 412 str.
13. Dernovšek Igor: Pivovarne: Meja na Trojanah je padla. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 22.6.2000, str. 58.

14. Einspieler Vili: Združitev bi pomenila, da smo Slovenci vizionarji. Delo, Ljubljana, 18.1.2003, str. 8.
15. Ellis John, Williams David: International Business Strategy. London: Pitman, 1995, 368 str.
16. European Commission: Competition Policy In Europe and the Citizen. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, 43 str.
17. Fitzgerald Ray: A Handbook of Practical Business Finance. London: Kogan Page, 1992, 443 str.
18. Gaughan A. Patrick: Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. New York: Wiley, 2002, 620 str.
19. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
20. Goldberg H. Walter: Mergers Motives Modes Methods. Aldershot: Gower Publishing Company, 1986. 344 str.
21. Grilc Peter, Ilešič Tomaž: Pravo Evropske unije. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2001, 811 str.
22. Habeck M. Max, Kroger Fritz, Tram Michael, Kozlowski L. Dennis: Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS, 2000, 168 str.
23. Hansmaennel Germain: Market Leaders and Their Challengers in Top 50 Countries, BBII, 2002, št. 3.
24. Hitt A. Michael, Harrison S. Jeffrey, Ireland R. Duane: Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders. New York: Oxford University Press, 2001, 230 str.
25. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market-Responsive Approach. Harlow (Essex): Financial Times/Prentice Hall, 2001, 667 str.
26. Hunger J. David, Wheelen Thomas L: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley, 1996, 441 str.
27. Kaplan Andrew: Global Beer: Tapping Into Growth. Beverage World, New York, 15.2.2003, str. 24-28.

28. Kenda Albina: Lokalne znamke piva štejejo največ. Finance, Ljubljana, 20.9.2001, str. 3.
29. Kocbek Marijan, Plavšak Nina, Premk Peter: Zakon o prevzemih s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 242 str.
30. Kocbek Marijan: Zakon o prevzemih. Pravna Praksa, Ljubljana, 10.7.1997, str. 2-4.
31. Kotler Philip: Marketing Management-Trženjsko upravljanje. Slovenski prevod osme izdaje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
32. Levine N. Sumner: The Acquisitions Manual. New York: New York Institute of Finance, 1989. 599 str.
33. Levy Haim, Sarnat Marshall: Principles of Financial Management: Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1988, 617 str.
34. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
35. Porter Michael: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
36. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
37. Repovž Mija: Laščani položili karte na mizo. Delo, Ljubljana, 22.2.2003, str. 12-13.
38. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey F.: Corporate Finance. Boston: Irwin, 1993. 912 str.
39. Rožič Uroš: Naše trošarine višje od evropskih, Finance, Ljubljana, 6.5.2002, str. 5.
40. Samec Nataša: Delničarji bodo odločali. Pravna praksa, Ljubljana, 3.6.2004, str. 7.
41. Sluga Gregor: Trg vrednostnih papirjev. Podjetje in delo, Ljubljana, 9.10.2002, str. 1509-1516.
42. Smrekar Tanja: Union in Fructal se gresta, kdo bo koga. Finance, Ljubljana, 30.10.2000 str.1.

43. Sudarsanam Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. Hertforshire: Prentice Hall, 1995, 303 str.
44. Štamcar Miha, Pirc Vanja: Sem razmeroma slab pivovpivec. Mladina, [URL:www.mladina.si/tednik/200140/clanek/i-lavric/], 8.10.2001, 6.1.2004
45. Tekavc Janez, Pučnik Janko: Prevzemi podjetij in varovanje konkurence. Tržič: Učila International, 2002. 211 str.
46. Usenik Boštjan: Union kmalu v največji pivovarski družini na svetu. Finance, Ljubljana, 3.3.2004, str. 3.
47. Vindiš Jožica: Nov poskus trinajste direktive o prevzemih. Podjetje in delo, Ljubljana, 5.5.2003, str. 43.
48. Volčič Marija: Interbrew na prehitevalnem pasu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 21.1.2002, str. 32.
49. Weston J. Fred, Chung S. Kwang, Hoag E. Susan: Mergers, Restructuring and Corporate Control. New Jersey: Prentice-Hall, 1990. 762 str.
50. Weston J. Fred, Copeland E. Thomas: Managerial Finance. Chicago: The Dryden Press, 1986. 1035 str.
51. Weston J. Fred, Copeland E. Thomas: Managerial Finance. London: Casell Educational Limited, 1988. 894 str.
52. Žerdin Ali H.: Nismo barabe. Mladina, Ljubljana, 5.8.2002, str. 10.

VIRI

1. 2003 Market Report. Marketing Communications Interbrew UK Ltd, april 2003, 44 str.
2. Acquisition Zhejiang Shiliang Brewery in China Closed. [URL: www.interbrew.com/content/news/20040714.1.e.html], 21.7.2004.
3. Amended proposal for a 13th European Parliament and Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (Official Journal of the European Communities št. 378, 1997).
4. Amended Proposal for a Thirteenth Council Directive on Company Law. Concerning Takeover and Other General Bids (Official Journal of the European Communities št. 240, 1990).
5. Anheuser-Busch Entertainment Operations [URL: <http://www.anheuser-busch.com/overview/entertain.html>], 12.10.2004.
6. Anheuser-Busch Packaging [URL: <http://www.anheuser-busch.com/overview/package.html>], 12.10.2004.
7. Annual Report 2003 Heineken NV. [URL: http://www.heinekeninternational.com/images/NVUKannualreport_tcm4-10002.pdf], 10.9.2004.
8. BBAG Presentation – Analysts, [URL: http://www.heinekeninternational.com/images/2003-05-02%20BBAG%20Presentation%20-%20Analysts_tcm4-8050.pdf], 24.9.2004.
9. Beer Consumption per Capita. [URL: <http://www.brewersofeurope.org/uk/publications.asp#bfacts>], 30.12.2003.
10. Beer Production. [URL: http://www.brewersofeurope.org/stats_pdf/table03.pdf], 30.12.2003.
11. Beyond Vodka. The Economist, London, 4.9.2004, str. 67-68.
12. Carlsberg Annual Report 2003, [URL: http://www.carlsberg.com/resources/carlsberg_beret_2003_uk.pdf], 24.9.2004.
13. Carlsberg Breweries Becomes the Leading Brewer in the North of Germany. [URL: <http://www.carlsberg.com/resources/1+2004+holsten+uk1.pdf>], 24.9.2004.

14. Carlsberg's Acquisition of Orklas Shareholding in Carlsberg Breweries Completed. [URL: <http://www.carlsberg.com/info/>], 24.9.2004.
15. Common Position (EC) No. 1/2001 of 19 June 2000 Adopted by the Council, Acting in Accordance With the Procedure Referred to in Article 251 of the Treaty Establishing the European Community, With a View to Adopting a Directive of the European Parliament and of the Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (Official Journal of the European Communities št. 023, 2001).
16. Company History. [URL: <http://www.carlsberg.com/info/>], 6.1.2004.
17. Consumption of beer per capita. [URL: http://www.brewersofeurope.org/stats_pdf/table03.pdf], 30.12.2003.
18. Council Regulation (EEC) No 464/89 on the Control of Concentrations Between Undertakings (Official Journal of the European Communities št. 199 L257, 1989).
19. European Merger Control - Council Regulation 4064/89 and - Statistics. [URL: <http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/stats.html>], 6.11.2003.
20. Evolution de la consommation des boissons en Belgique, [URL: <http://www.beerparadise.be>], 30.12.2003.
21. Family Brew. The Economist, London, 31.7.2004, str. 54-55.
22. History. [URL: <http://www.scottish-newcastle.com/sn/scottishnewcastle/history/>], 6.1.2004.
23. History. [URL: <http://www.interbrew.com/index2b.html>], 6.1.2004.
24. History. [URL: <http://www.sabmiller.com/SABMiller/Our+business/Global+leadership/History/>], 12.10.2004.
25. How To Merge. After the Deal. The Economist, London, 9.1.1999, str. 19-21.
26. Inside S & N 2003 [URL: <http://www.scottish-newcastle.com/sn/media/publications/>], 30.12.2003.
27. Interbrew Advances its China Strategy. [URL: <http://www.interbrew.com/index2b.html?>], 6.1.2004.
28. Interbrew and Ambev Establish InterbrewAmbev. [URL: <http://w3.com/04/interbre-403-onozu/transcript1.php>], 8.3.2004.

29. Interbrew Annual report 2002. [URL: [http://www.interbrew.com /content/investor_new/AnnualReport2002EN.pdf](http://www.interbrew.com/content/investor_new/AnnualReport2002EN.pdf)], 6.1.2004.
30. Interbrew Eyes More Takeovers. [URL: http://www.CNN_com%20-%20Interbrew%20eyes%20more%20takeovers%20-%2.html], 13.3.2002.
31. Interbrew Preferred Partner for Apatin, Serbia's Leading Brewer. [URL: <http://www.interbrew.com/index2b.html>], 6.1.2004.
32. Kako pivo nastane. [URL: http://www.pivo-lasko.si/slo/o_pivu/kako_nastane.asp], 20.1.2004.
33. Kako smo postali največja pivovarna v Sloveniji. [URL: <http://www.pivo-lasko.si/slo/pivovarna/zgodovina>], 5.2.2004.
34. Lastniška struktura. [URL: <http://www.pivo-union.si/default.asp?id=194>], 9.6.2004.
35. Letno poročilo 2001, Urad RS za varstvo konkurence, Ljubljana, september 2002, 46 str.
36. Letno poročilo 2001. Pivovarna Union. Ljubljana, 2002, 40 str.
37. Letno poročilo 2003, Pivovarna Laško. [URL: http://www.pivo-lasko.si/utills/porocilo_slo_2003.pdf], 24.10.2004.
38. Letno poročilo družbe Pivovarna Union d.d. in skupine Union za leto 2002, Pivovarna Union, Ljubljana, 2003, 153 str.
39. Letno poročilo industrije 1995-2002. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana, 20.1.2004.
40. Making Friends is Our Bussines – 2003 Annual Report, [URL: http://www.anheuser-busch.com/annual/2003/complete_ar.pdf], 12.10.2004.
41. Market Report 2004. Marketing Communications Interbrew UK Ltd, april 2004, 44 str.
42. Merger Control Betwen Companies. [URL: <http://www.europa.eu.int/scadplus/printversion/en/lvb/126046.htm>], 27.8.2004.
43. Orkla's Business. [URL: <http://www.orkla.com>], 24.9.2004.
44. Osebna izkaznica. [URL: <http://www.pivo-union.si/default.asp?id=194>], 9.6.2004.

45. Panonske terme bogatejše za Zdravilišče Radenci - oblikovana največja wellness - zdraviliška destinacija v Sloveniji. [URL: http://www.sava.si/novice/novice_a/frame.htm], 12.7.2004.
46. Pravilniku o kakovosti piva (Uradni list RS, št. 3/03).
47. Proposal for a 13th European Parliament and Council Directive on Company Law. Concerning Takeover Bids (Official Journal of the European Communities št. 162, 1996).
48. Proposal for a Directive of The European parliament and of a Council on takeover bids (COM (2002) 534 final, 2002).
49. Proposal for a Thirteenth Council Directive on Company Law. Concerning Takeover and other General Bids (Official Journal of the European Communities št. 64, 1989).
50. Responsible Marketing of Alcoholic Drinks: Regulations and Enforcement, An Overview of Regulatory Environment for Commercial communication of alcoholic beverages in Europe. [URL: http://www.brewersofeurope.org/uk/press_doc/canadean.pdf], 10.1.2003.
51. Revidirano letno poročilo Pivovarne Union d.d. 2003. [URL: http://www.pivo-union.si/SI/filelib/company/LP_PU_03.pdf], 9.4.2004.
52. S&N Annual Report 2002 [URL: http://www.scottish-newcastle.com/sn/investor/fininfo/results/yr2002/ar_2002/], 6.1.2004.
53. SABMiller Annual Report 2004. [URL: <http://www.sabmiller.com/NR/rdonlyres/5201A56D-A538-4E89-BB73-523BC3A52DA4/1364/2004CompleteAnnualReport1.pdf>], 12.10.2004.
54. Size Wise 2001 [URL: http://www.interbrew.com/content/investor_new/ar2001_eng.pdf], 6.1.2004.
55. Strategic Partnership with "Spaten" Makes Interbrew Number One in Germany. URL: www.interbrew.com/content/content-news-01.html, 26.9.2003
56. Strategy and Result. [URL: http://www.interbrew.com/content/investor_new/021018%20VFB%20at%20ITW-Eng.pdf], 6.1.2004.
57. The Beers Are On Anheuser. The Economist, London, 5.6.2004, str. 65.
58. Total Exports of Beer. [URL: <http://www.brewersofeurope.org/uk/publications.asp#b facts>], 30.12.2003.

59. Zakon o omejevanju porabe alkohola (Uradni list RS, št. 15/03).
60. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/99).
61. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).
62. Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93).
63. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilom (Uradni list RS, št. 52/0 in 42/02).
64. Zakona o varnosti cestnega prometa (Uradni list RS, št. 30/98, 61/00, 21/02 in 67/02).
65. Zgodovina. [URL: <http://www.heineken.com/slovenia/>], 6.1.2004.

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček

Priloga 2: SWOT analiza prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško
oziroma Interbrewa z vidika interesnih skupin

PRILOGA 1: Slovarček

Acquisition by Asset	prevzem z odkupom premoženja
Acquisition by Stock	prevzem z odkupom delnic
Break-through	spregled
Classified board	določilo o omejitvi imenovanja članov v nadzorni svet
Community dimension	skupnostna dimenzija
Consolidation of control	utrjevanje kontrolnega deleža
EBITDA	dobiček pred davki, obrestmi, amortizacijo in odpisi
Fair price amendment	določilo o pošteni ceni
Flip-in plan	preskočna tabletko s kapico
Flip-over plan	preskočna tabletko
Friendly Takeover	prijazni prevzem
Golden parachute	zlato padalo
Greenmail	premijski odkup lastnih delnic
Hostile takeover	sovražni prevzem
Mandatory bid	obvezna ponudba za odkup delnic
Merger	združitev
Poison pill	strupene tabletko
Standstill agreement	pogodba o mirovanju
Supermajority amendment	določilo o višjem odstotku potrebne večine glasov
Takeover	prevzem
Voluntary bid	prostovoljna ponudba za odkup delnic
White knight	beli vitez

PRILOGA 2: SWOT analiza prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško oziroma Interbrewa z vidika interesnih skupin

Tabela 1: SWOT analiza prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško z vidika interesnih skupin (delničarjev, managementa, zaposlenih in potrošnikov)

	Delničarji	Management	Zaposleni	Potrošniki
PREDNOSTI				
Združitev štirih slovenskih podjetij	+++	++	+	
Širok proizvodni program	++	+++	++	+++
Dobro prepoznavne blagovne znamke	+++	++	+	
SLABOSTI				
Drag prevzem Pivovarne Union	--	--		
Upad izvoza na trge bivše Jugoslavije	-	-	-	
Odpor managementa in zaposlenih Pivovarne Union do prevzema	-	---	-	-
PRILOŽNOSTI				
Odločnejši nastop na trgih bivše Jugoslavije	+++	+++	++	
Dobro prepoznavne blagovne znamke na trgih bivše Jugoslavije	++	++	++	
NEVARNOSTI				
Urad prepove koncentracijo	--			
Konsolidacija trgovcev	--	-	-	+
Osredotočenost na slovenski trg	-	-	-	

PREDNOSTI

Združitev štirih slovenskih podjetij

S prevzemom Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško bi nastalo podjetje, ki bi združevalo največje proizvajalce piva in brezalkoholnih pijač v Sloveniji (Pivovarno Laško, Pivovarno Union, Fructal in Radensko). S prevzemom bi Pivovarna Laško obvladovala več kot 90 odstotkov trga piva in 70 odstotkov trga brezalkoholnih pijač. V tem primeru bi podjetja ostala v slovenski lasti in podjetja bi ostala slovenski davčni zavezanci.

Širok proizvodni program in uveljavljene blagovne znamke

Poleg tega bi podjetje imelo širok proizvodni program, ki obsega pivo in brezalkoholne pijače ter vode. S tem bi dosegli višjo stopnjo diverzificiranosti, kar predstavlja večjo varnost v primeru, da se razmere na enem od trgov razmere poslabšajo. V proizvodnem programu bi podjetje imelo uveljavljene blagovne znamke piva (Union in Laško) in brezalkoholnih pijač (Fructal, Radenska).

SLABOSTI

Drag prevzem Pivovarne Union

V primeru, da do pivovarske vojne ne bi prišlo, Pivovarni Laško za prevzem Pivovarne Union ne bi bilo potrebno najemati dragih kreditov. Glede na finančno izčrpanost Pivovarne Laško obstaja nevarnost, da se podjetje ne bi moglo osredotočiti na nadaljnji razvoj in širjenje poslovanja na tuje trge.

Upad izvoza na tuje trge

Pivovarna Laško, Pivovarna Union in Fructal so v prvi polovici leta 2004 v primerjavi z istim obdobjem leta 2003 zabeležili upad izvoza piva in brezalkoholnih pijač na trge bivše Jugoslavije. Upad izvoza je povezan z višjimi uvoznimi pogoji v teh državah in čedalje večja konkurenca. Z zniževanjem izvoza se osredotočenost na slovenski trg še povečuje.

Odpor managementa in zaposlenih Pivovarne Union do prevzema

Sovražnost med upravama obeh pivovarn sega že v sam začetek pivovarske vojne, rahlo pa je to povezano z zgodovino, kajti v letu 1924 je Pivovarna Union kupila takratno Pivovarno Laško in jo tudi zaprla. Takratna uprava Pivovarne Union je skušala preprečiti prevzem z izjavami o zaprtju polnilnice v Ljubljani in izgubi delovnih mest. Zaposleni Pivovarne Union so bili na strani uprave. Odpor do prevzema lahko negativno vpliva na poslovanje po podjetja po prevzemu, saj bi se to ukvarjalo samo s seboj. O ravnanju takratne uprave Pivovarne Union je več v poglavju 5.4.2. Zamenjava predsednika uprave Pivovarne Union z novim predsednikom, ki naj bi bil bolj naklonjen upravi Pivovarni Laško bi te napetosti lahko zmanjšala, vprašanje pa je kakšen vpliv pa ima novi predsednik za zaposlene.

PRILOŽNOSTI

Odločnejši nastop na trgih bivše Jugoslavije

Pivovarna Laško ima na Hrvaškem v lasti Jadransko pivovaro, kjer bi lahko pričela s proizvodnjo piva Union. Pivovarna Union pa ima v Bosni in Hercegovini kapitalsko naložbo v Sarajevski pivovari. S povečanjem lastniškega deleža preko 50 odstotkov, bi lahko v tej pivovarni pričeli z varjenjem piva Laško in Union. Že pred letom 2003 se je Pivovarna Union zanimala za nakup Banjalučke pivare, ki leži v severnem delu Bosne in Hercegovine. S prevzemom te pivovarne in pričetkom varjenja obeh slovenskih znamk piva, bi dejansko pokrili celotni trg Bosne in Hercegovine z možnostjo izvoza na srbski trg. S pričetkom varjenja piva na Union na Hrvaškem in piva Laško v Bosni in Hercegovini bi se izognili uvoznim omejitvam teh držav.

Dobro prepoznavne blagovne znamke

Blagovne znamke Pivovarne Union in Pivovarne Laško ter obeh proizvajalcev brezalkoholnih pijač (Fructal in Radenska) so na trgih dobro prepoznavne. Dobro prepoznavnost blagovnih znamk bi ta podjetja lahko izkoristila za povečevanje prodaje. Že sedaj Pivovarna Laško veliko oglašuje na Hrvaškem in Bosni in Hercegovini, kar bi s pričetkom varjenja piva v pivovarnah na teh trgih in zaposlovanjem domače delovne sile lahko privedlo do občutnega povečanja prodaje.

Urad prepove koncentracijo

Urad RS za varstvo konkurence bi moral ugotoviti ali koncentracija poveča moč podjetja do te mere, da se konkurenca bistveno zmanjša in onemogoča učinkovito konkurenco na upoštevanem trgu. Glede na to, da bi združeno podjetje obvladovalo več kot 90 odstotkov trga piva in 70 odstotkov trga brezalkoholnih pijač bi bilo lahko pričakovati, da Urad RS za varstvo konkurence koncentracijo prepove oziroma dopusti koncentracijo, vendar predpiše določene pogoje, kot je to naredilo s svojo prvo odločbo z dne 14.7.2003. V primeru, da dovoli koncentracijo in ponovno predpiše podobne pogoje kot v prejšnji odločbi, bi utegnil postati prevzem Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško nesmiseln. dopusti z določenimi omejitvami.

Konsolidacija trgovcev v Sloveniji

V Sloveniji je že dalj časa prisoten proces konsolidacije trgovcev. V zadnjem času smo bili priča prevzema Živil s strani Mercatorja in Veleja s strani Engrotuša. Trgovske verige so zelo pomembne distribucijski kanal za oba pivovarja in proizvajalca brezalkoholnih pijač. Konsolidacija trgovcev lahko privede do poslabšanja pogajalskih pozicij celotnega združenega podjetja in pritiska na cene teh proizvodov.

Osredotočenost na slovenski trg

Glede na to, da se izvoz piva in brezalkoholnih pijač na tuje trge zmanjšuje se povečuje odvisnost podjetja od gibanja na slovenskem trgu. Gibanje na slovenskem pivovarskem trgu je predstavljeno v točki 4.2. Glede na gibanje slovenskega trga piva ni mogoče pričakovati rasti proizvodnje in prodaje piva. Dodatna ovira za spreobrnitev trenda na slovenskem trgu je tudi restriktivna prometna zakonodaja, ki bo v letu 2005 še restriktivnejša ter omejitev oglaševanja alkohola (več v točki 4.1.).

Tabela 2: SWOT analiza prevzema Pivovarne Union s strani Interbrewa z vidika interesnih skupin (delničarjev, managementa, zaposlenih in potrošnikov)

	Delničarji	Management	Zaposleni	Potrošniki
PREDNOSTI				
Sinergije v poslovanju	+	++	+	+
Razširitev proizvodnega programa			+	+++
SLABOSTI				
Odpuščanje zaposlenih		-	---	
Možnost odprodaje Fructala		-	-	-
PRILOŽNOSTI				
Prodaja piva Union na tujih trgih	++	++		
Povečevanje tržnega deleža v Sloveniji	++	++	+	
NEVARNOSTI				
Nezdružljivi organizacijski kulturi	-	---	-	--
Pivovarna Laško se poveže z močnim partnerjem	-	--	---	

PREDNOSTI

Sinergije v poslovanju

Z združitvijo s Interbrewom bi si Pivovarna Union pridobila dostop do ugodnejših nabavnih in številnih prodajnih poti v okviru mreže sistema Interbrew. Strategija Interbrea je, da po prevzemu pivovarja ohrani blagovno znamko prevzetega pivovarja in doda v proizvodni program še svoje regionalne oziroma svetovne blagovne znamke piva. Z agresivnejšim nastopom Pivovarne Union ter širšim proizvodnim programom, bi se tržni delež Pivovarne Union na slovenskem trgu lahko povečal.

Razširitev proizvodnega programa

Bojazen, da bi Interbrew po prevzemu Pivovarne Union ukinil blagovno znamko Union je zaradi svoje dosedanje prakse Interbrea in močne lojalnosti slovenskih potrošnikov tej blagovni znamki odveč. Z že sklenjenim strateškim partnerstvom z Interbrewom je v Pivovarni Union stekla proizvodnja piva Tennent's. Po zaključku prevzema pa je pričakovati, da bi Pivovarna Union pričela proizvajati tudi Beck's in Stella Artois.

SLABOSTI

Odpuščanje zaposlenih

Obljubam Interbrea, da po prevzemu ne bo odpuščal zaposlenih, ne gre tako zlahka verjeti. V primeru, da poslovni rezultati Pivovarne Union po prevzemu ne bi bili bleščeči, bi se lahko ponovila zgodba iz nikšičke pivovarne Trebjese, kjer je Interbrew odpuščal in drastično zmanjšal plače zaposlenim, kar je privedlo do stavke tamkajšnjih zaposlenih. Interbrew je zaradi slabega poslovanja zaprl nizozemsko pivovarno v Breda ter obrata v britanskem Bodlingtonu.

Možnost odprodaje Fructala

Glede na letošnje slabe poslovne rezultate Fructala, ki ima izgubo, bi se Interbrew lahko zelo hitro odločil, da Fructal odproda najboljšemu ponudniku. Verjetnost, da bi

Interbrew prodal Fructal je glede na poslovne rezultate in značilnost Intrebrewa, ki bo prevzemu pivovarja običajno odproda brezalkoholni program, dokaj velika.

PRILOŽNOSTI

Prodaja piva Union na tujih trgih

Pivovarna Union je že sklenila strateško partnerstvo, kar je že omogočilo začetek polnjenja piva Union v Zagrebački pivovari na Hrvaškem ter možnosti prodaje piva Union preko distribucijskih poti Interbrewa na italijanskem trgu. Ravno tako, bi lahko Interbrew zaradi odpre prepoznavnosti piva Union na srbskem trgu pričela z polnjenjem piva Union v nikšički pivovarni.

Povečevanje tržnega deleža v Sloveniji

Glede na to, da bi na slovenski trg piva vstopil preko Pivovarne Union agresivni konkurent bi se lahko tržni delež Pivovarne Union povečal. Povečanje tržnega deleža bi Pivovarna Union lahko dosegla s širšim proizvodnim programom (dodajanje blagovnih znamk Interbrewa), močnejšo medijsko prisotnost in cenovnimi pritiski na konkurenco.

NEVARNOSTI

Nezdružljivi organizacijski kulturi

Uspešno združitev lahko ogrozi nezdružljivost organizacijskih kultur (slovenske in belgijske), kar lahko privede do nesoglasij med upravama in delavci Pivovarne Union in Interbrewa. Več o vplivu organizacijske kulture na uspešnost prevzema je v poglavju 2.5.

Pivovarna Laško se poveže z močnim partnerjem

Načrte o povečanju tržnega deleža na slovenskem trgu bi lahko Pivovarna Laško prekrizala s sklenitvijo strateškega partnerstva z močnim evropskim (npr. Heineken, Carlsberg) ali svetovnim pivovarjem (npr. SABMiller, Anheuser-Busch). Največ od tega bi imeli potrošniki, saj bi se ponudba različnih vrst piva v Sloveniji povečala.

