

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PREVZEMA DROGE KOLINSKE S STRANI
ATLANTIC GRUPE**

Ljubljana, februar 2017

MLADEN DŽANAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Mladen Džanan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza prevzema Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom

IZJAVLJAM:

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNA OPREDELITEV PREVZEMA.....	3
1.1 Opredelitev pojma <i>prevzem</i>	4
1.2 Vrste in oblike prevzemov podjetij	7
1.2.1 Horizontalni prevzemi.....	8
1.2.2 Vertikalni prevzemi.....	8
1.2.3 Koncentrični prevzemi	9
1.2.4 Konglomeratni prevzemi.....	9
1.3 Klasifikacija motivov za prevzeme podjetij	10
1.4 Faze prevzema in poprevzemna integracija prevzetega podjetja	11
1.4.1 Sestava ekipe	12
1.4.2 Postavitev ciljev	12
1.4.3 Izdelava načrta	13
1.4.4 Določitev kriterijev za izbiro kandidatov	14
1.4.5 Izbira primernih kandidatov	15
1.4.6 Pismo o nameri.....	15
1.4.7 Izdelava skrbne analize izbranega kandidata za prevzem.....	16
1.4.8 Strukturiranje dogovora	17
1.4.9 Vrednotenje potencialnega podjetja za prevzem	18
1.4.10 Določitev financiranja prevzema	19
1.4.11 Sporazum o nakupu in povezani pravni dokumenti.....	20
1.4.12 Poprevzemna integracija prevzetega podjetja.....	21
1.5 Možni učinki prevzema	22
2 PREDSTAVITEV DROGE KOLINSKE.....	23
2.1 Zgodovinski razvoj	24
2.2 Organizacijska struktura Droge Kolinske pred prevzemom.....	25
2.3 Lastniška struktura Droge Kolinske pred prevzemom	26
2.4 Poslovanje Droge Kolinske pred prevzemom	27
3 PREDSTAVITEV ATLANTIC GRUPE.....	30
3.1 Zgodovinski razvoj Atlantic Grupe	31
3.2 Organizacijska struktura Atlantic Grupe pred prevzemom	32
3.3 Lastniška struktura Atlantic Grupe v letu 2009.....	33
3.4 Poslovanje Atlantic Grupe pred prevzemom.....	34
4 POSTOPEK PREVZEMA DROGE KOLINSKE S STRANI ATLANTIC GRUPE	36
4.1 Motivi za prevzem Droge Kolinske	36

4.2	Argumenti za prodajo Droge Kolinske	37
4.3	Javni razpis in ponudba	38
4.4	Podpis pogodbe	38
4.5	Prenos lastništva	39
4.6	Integracija Droge Kolinske v skupino Atlantic Grupa	39
5	POMEMBNI PODATKI PO PREVZEMU IN UČINKI PREVZEMA NA RAZLIČNE DELEŽNIKE	41
5.1	Učinek prevzema na prevzemnika in doseganje motivov za prevzem	42
5.1.1	Učinek prevzema na lastništvo in organizacijsko strukturo	42
5.1.2	Učinek prevzema na ključne finančne kazalnike	44
5.1.3	Učinek prevzema na prodajo po različnih trgih	45
5.1.4	Učinek prevzema na prodajo ključnih kategorij	47
5.1.5	Učinek prevzema na zaposlene	48
5.1.6	Doseganje motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske	50
5.2	Učinek prevzema na podjetje Droga Kolinska kot prevzeto podjetje	51
5.2.1	Učinek prevzema na ključne finančne kazalnike Droge Kolinske	51
5.2.2	Učinek prevzema na prodajo Droge Kolinske v posameznih državah	53
5.2.3	Učinek prevzema na ključna poslovna področja Droge Kolinske	54
5.2.4	Učinek prevzema na zaposlene v podjetju Droga Kolinska	56
5.2.5	Učinek prevzema na dobavitelje podjetja Droga Kolinska	57
5.3	Implikacija za management Atlantic Grupe	58
5.3.1	Postavitev strateških ciljev	58
5.3.2	Strategija za doseganje postavljenih strateških ciljev	60
	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
Tabela 1:	Klasifikacija motivov za prevzem podjetja	10
Tabela 2:	Finančni kazalniki poslovanja Droge Kolinske v letu 2009	28
Tabela 3:	Prodaja Droge Kolinske v letu 2009 po področjih in območjih (v 000 EUR)	29
Tabela 4:	Struktura prodaje Droge Kolinske po trgih (v mio EUR)	30
Tabela 5:	Finančni podatki Atlantic Grupe za leto 2008 in 2009	34
Tabela 6:	Prodaja Atlantic Grupe po divizijah v letu 2009	35
Tabela 7:	Prodaja Atlantic Grupe po tržiščih v letu 2008 in 2009	35

Tabela 8:	Finančni kazalniki poslovanja družbe Istrabenz d.d. in skupine Istrabenz v letu 2009	37
Tabela 9:	Finančni kazalniki Atlantic Grupe v obdobju 2008-2015	44
Tabela 10:	Prodaja Atlantic Grupe po državah v obdobju 2008-2015	45
Tabela 11:	Prodaja Atlantic Grupe po poslovnih področjih od leta 2010 do 2015 (v mio EUR)	48
Tabela 12:	Število zaposlenih v Atlantic Grupi od leta 2009 do 2015	49
Tabela 13:	Ključni finančni kazalniki Droge Kolinske v obdobju 2007-2015	52
Tabela 14:	Prodaja Droge Kolinske na različnih trgih od leta 2009 do 2015	53
Tabela 15:	Prodaja Droge Kolinske po poslovnih področjih od leta 2009 do 2015	55
Tabela 16:	Število zaposlenih v podjetju Droga Kolinska od leta 2007 do 2015	56
Tabela 17:	Predlagani strateški cilji Atlantic Grupe in kazalniki za merjenje uspešnosti	59

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prevzem podjetja	5
Slika 2:	Združitev s pripojitvijo	6
Slika 3:	Združitev s spojitvijo	7
Slika 4:	Glavni strateški cilji prevzema podjetja	13
Slika 5:	Možnosti financiranja prevzema	20
Slika 6:	Organizacijska struktura Droge Kolinske v letu 2009	26
Slika 7:	Lastniška struktura Droge Kolinske na dan 31.12.2009	27
Slika 8:	Struktura prodaje Droge Kolinske po področjih v letu 2009	28
Slika 9:	Struktura prodaje Droge Kolinske po poslovnih programih v letu 2009	29
Slika 10:	Temeljne vrednote Atlantic Grupe	31
Slika 11:	Uprava Atlantic Grupe v letu 2009	33
Slika 12:	Lastniška struktura Atlantic Grupe v letu 2009	33
Slika 13:	Struktura Atlantic Grupe v letu 2010 po integraciji Droge Kolinske	40
Slika 14:	Nova organizacijska struktura Atlantic Grupe v letu 2012	41
Slika 15:	Učinek prevzema na lastniško strukturo Atlantic Grupe	42
Slika 16:	Organizacijska struktura Atlantic Grupe danes	43
Slika 17:	Sestave prodaje Atlantic Grupe in Droge Kolinske po državah v letu 2009	46

UVOD

Prevzemi so se po svetu začeli pojavljati že v 19. stoletju, zato so v razvitih državah postali že nekaj povsem običajnega. V Sloveniji pa prevzeme beležimo šele v zadnjem času, ko se je zaradi hitrega razvoja tehnologije pojavil zadnji odmevnejši val. Z internacionalizacijo in novo tehnologijo se namreč državne meje za podjetja brišejo, kar posledično le-te sili v povezovanje in povečanje tržne moči, saj lahko le na takšen način konkurirajo večjim mednarodnim podjetjem.

V današnji nenehno spreminjajoči se dobi in nepredvidljivem poslovnem okolju se podjetja srečujejo s številnimi izzivi in tako domačo kot tujo konkurenco. Zato lahko vse to podjetja brez načrtovane strategije in posledične rasti hitro pripelje do točke, ko se le-ta bori za preživetje in vprašanje rasti ni več primarno. Zato morajo podjetja kot odgovor na te pritiske vsakodnevno iskati nove načine, s katerimi bi bila boljša od konkurence, ter bi si lahko ob pravilnih odločitvah zagotovila preživetje. Za podjetja, ki delujejo na majhnih trgih, je vsakodnevni boj za slehernega kupca in tržni delež še toliko bolj neizprosni, saj je potencialnih kupcev malo, medtem ko je na tako majhnem območju število ponudnikov oz. konkurentov relativno veliko. V Sloveniji in kasneje tudi na Hrvaškem se je ob vstopu v Evropsko unijo in enoten evropski trg konkurenca še dodatno zaostila, saj manjša domača podjetja le stežka konkurirajo velikim mednarodnim korporacijam, ki imajo večjo prepoznavnost in lahko na podlagi ekonomije obsega ponujajo svoje proizvode po nižjih cenah.

Kot odgovor na povečanje konkurence ter želja po povečanju moči in konkurenčnosti podjetja so prevzemi eden od načinov doseganja rasti in zmanjšanja stroškov podjetja. Posledično lahko v zadnjih letih zasledimo številne prevzeme v Sloveniji in drugih državah nekdanje Jugoslavije. Za enega izmed najodmevnejših primerov pri nas velja prevzem Mercatorja s strani Agrokorja, ki je s tem postal največji prodajalec v regiji. Prav tako je francoska družba Lactalis v drugi polovici leta 2012 preko svojega hčerinskega podjetja Lactalis Dukat, prevzela 50,3 odstotka delnic Ljubljanskih mlekar. Meseca maja naslednje leto pa so pridobili še dodatnih 46,2 odstotka delnic in tako postali več kot 96-odstotni lastniki delnic omenjenega podjetja.

Eden najodmevnejših prevzemov pa je bil tudi prevzem Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe leta 2010. S predhodnimi prevzemi podjetij v Srbiji in drugih državah nekdanje Jugoslavije je Atlantic Grupa s prevzemom Droge Kolinske postala ena od vodilnih prehrabnih podjetij v regiji in je svoje delovanje razširila na področje še bližje središču Evrope. S prevzemom podjetja Multipower v Nemčiji se je nekoč majhno regionalno podjetje spremenilo v mednarodno podjetje, ki počasi, a vztrajno prodira na preostale evropske trge s težnjo po povečanju prihodkov in svoje moči.

Kljub temu, da ima lahko prevzemnik dobre namene s prevzemom podjetja, je strateško planiranje ciljev in sprejemanje pravih odločitev s strani lastnikov ključno za uspešen prevzem. V nasprotnem primeru lahko večstomilijonska investicija postane breme tako prevzemnika, ki ga lahko v nadaljnjih letih močno ovira pri rasti, kot tudi prevzetega podjetja. Zato mora prevzemnik dobro poznati zmožnosti, procese, način dela, organizacijsko strukturo in kulturo zaposlenih prevzetega podjetja, saj je po prevzemu nujno potrebna uspešna integracija le-tega v delovanje celotne skupine.

Namen magistrskega dela je preučiti trenutno stanje obeh vpletenih podjetij, oceniti njuno finančno stanje, ter le-to primerjati s stanjem pred prevzemom. Prav tako je na podlagi analize uspešnosti uresničitve postavljenih ciljev in motivov za prevzem namen magistrskega dela oceniti uspešnost prevzema in dodane vrednosti za obe vpleteni podjetji. Na podlagi vseh analiz in ugotovitev pa je namen magistrskega dela predlagati tudi nadaljnje korake za razvoj Atlantic Grupe in Droge Kolinske.

S pomočjo teoretične podlage v okviru analize domače in tuje literature, z dostopnimi letnimi poročili obeh vpletenih podjetij in posledično analizo prevzema Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe je cilj magistrskega dela analizirati poslovanje obeh vpletenih podjetij pred in po prevzemu. Z analizo poslovanja obeh vpletenih podjetij skozi leta po prevzemu in preučitvijo uresničitve zastavljenih ciljev in motivov za prevzem želim oceniti dejansko uspešnost prevzema ter prikazati vpliv le-tega tako na Atlantic Grupo kot prevzemnika, kot tudi na Drogo Kolinsko kot prevzeto podjetje.

Z izdelavo magistrskega dela želim odgovoriti predvsem na dve temeljni raziskovalni vprašanji, in sicer, ali so bili ključni motivi (pridobitev močnih blagovnih znamk in njihova nadaljnja rast, vstop na tuje trge, doseganje sinergij, nadaljnja rast obeh podjetij ipd.) prevzemnika s prevzemom tudi doseženi ter, ali se je konkurenčnost prevzetega podjetja po prevzemu povečala in se je s tem potrdil dober namen prevzemnika ter je bil posledično prevzem koristen za obe vpleteni podjetji.

Pri izdelavi magistrskega dela bom izhajal iz dveh temeljnih tez. Kapitalsko povezovanje v globalni oziroma prehrabeni industriji je nujen pogoj za povečevanje konkurenčne prednosti. Prav tako je zaradi vala konsolidacije trgovin smotrno pričakovati nadaljevanje konsolidacije v prehrabeni industriji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem bom za izhodišče magistrskega dela uporabil deduktivni pristop, kjer bom kot temeljno metodo raziskovalnega dela uporabil analizo podatkov iz sekundarnih virov in navedel teoretična dognanja s področja prevzemov, ki jih bom povzel iz domače in tuje literature.

V drugem in tretjem poglavju bom predstavil obe vpleteni podjetji, okolji, v katerih sta delovali, finančne kazalnike in glavne spremembe na področju poslovanja v obdobju pred prevzemom. Nato bom v četrtem poglavju prikazal postopek prevzema in analiziral

uresničitev zastavljenih ciljev in motivov za prevzem. Na podlagi ugotovitev in opravljenih analiz bom v petem poglavju strnil ključne ugotovitve o prevzemu Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe in prikazal dejanski vpliv prevzema na različne deležnike obeh podjetij. Sklepni del bo obsegal zgoščen povzetek vseh ugotovitev zgoraj omenjenih analiz.

1 SPLOŠNA OPREDELITEV PREVZEMA

Pred nedavno globalno finančno krizo, ki je vsa gospodarstva postavila pred velike izzive, je bilo moč opaziti val prevzemov predvsem v finančnem, gradbenem in farmacevtskem sektorju. Vse več podjetij iz teh sektorjev se je namreč odločalo za rast s pomočjo prevzemov. Sprva jih je k takšni odločitvi vodila želja po večjem tržnem deležu in rasti, po začetku globalne gospodarske krize pa je bil primarni cilj prevzema predvsem zagotovitev preživetja podjetja s pomočjo zmanjšanja stroškov in povečanja moči na padajočih trgih (Uljin, Dujsters & Meijer, 2010, str. xi).

Poleg težav, ki jih je prinesla globalna gospodarska kriza, pa hitro se spreminjajoč svet in vstop držav v različne skupnosti podjetjem predstavljata dodatno oviro pri doseganju uspešnega poslovanja in rasti. Dober prikaz občutnega povečanja konkurence in posledičnih težav za številna, predvsem manjša podjetja, prikazuje ustanovitev Evropske unije in njenega enotnega trga. Pred vstopom v Evropsko unijo in enotni evropski trg je namreč vsaka posamezna država domača podjetja varovala z uvoznimi oz. carinskimi dajatvami, ki so jih pri uvozu tuja podjetja plačevala za svoje proizvode. Po vstopu v takšno skupnost pa je uvozno dajatev na ravni posamezne države nadomestila skupna carinska politika oz. carinska unija, ki velja za uvoz blaga iz tretjih držav oz. držav, ki niso njene članice, ter jo določa skupna evropska politika.

S tem so države članice po eni strani omogočile enostavnejše poslovanje domačih podjetij v tujini, saj so bile odstranjene birokratske ovire in uvozne dajatve, s čimer so lahko njihovi proizvodi bolj konkurenčni na tujem trgu. Vendar so po drugi strani omogočile tudi lažji vstop tujim podjetjem na domači trg, s čimer se je konkurenca še dodatno zaostрила. V primeru vstopa večjih multinacionalk pa je v številnih državah to pomenilo nezmožnost konkuriranja domačih podjetij in slabše poslovanje.

Omenjena težava je vidna predvsem v okviru manjših držav članic, kjer manjša podjetja le stežka konkurirajo velikim multinacionalkam. Posledično so bila le-ta z namenom rasti in preživetja primorana iskati načine za doseganje teh ciljev. Eden izmed načinov za doseganje teh ciljev je tudi prevzem, ki podjetju omogoči, da si s pomočjo drugega podjetja poveča obseg poslovanja in tržno moč ter si na takšen način izboljša možnosti konkuriranja večjim (tujim) podjetjem. Poleg zgoraj omenjenega razloga pa številna podjetja iz držav, ki niso članice Evropske unije, možnost prevzema izkoriščajo tudi za vstop na tuje trge oz. trge Evropske unije, kar bi bilo z matičnim podjetjem lahko veliko težje in dražje.

Kljub trenutni skoncentriranosti našega poslovnega okolja na območje Evropske unije je zaradi hitrega razvoja tehnologije in vedno večje povezanosti držav po vsem svetu smiselno pričakovati še večjo vpetost v globalizacijske tokove in povezovanje z razvitimi gospodarstvi po svetu. S tem se bo prisotnost velikih mednarodnih podjetij na našem območju dodatno povečala, posledično pa bodo manjša podjetja primorana iskati načine za konkuriranje in preživetje na vedno bolj konkurenčnih trgih (Bertoncelj, 2008, str. 11).

1.1 Opredelitev pojma *prevzem*

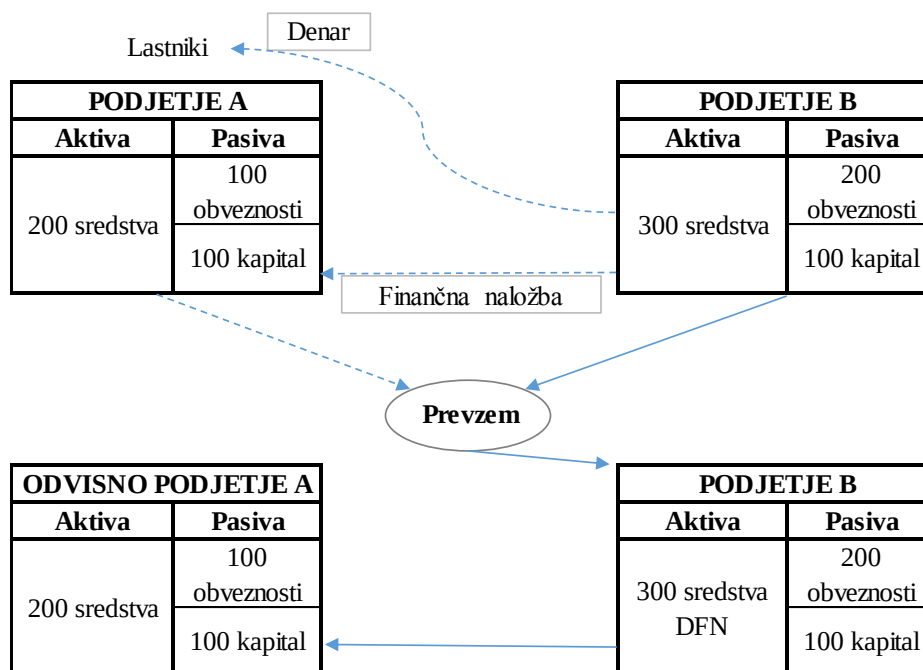
Avtorji v svojih delih najpogosteje ločijo pet valov prevzemov, ki so se dogajali od leta 1887 pa do danes. Zadnji val poteka od leta 1993 in temelji predvsem na prekomejnih prevzemih podjetij, zato ga mnogi avtorji razumejo kot prvi mednarodni val prevzemov. Glavni dejavniki, ki poganjajo zadnji val prevzemov, so tako povečanje konkurenčnosti zaradi manjše vloge držav, globalizacija, spremembe v finančnem okolju in nova usmerjenost managementa (Cassiman & Colombo, 2006, str. 17).

Pojem *prevzem* je s strani različnih avtorjev opisan v okviru številnih domačih in tujih literatur, vendar pa je vsem enaka splošna opredelitev pojma. Tako pod pojmom *prevzem* razumemo pridobitev kontrolnega deleža delniške družbe, na podlagi katerega ima lahko kupec odločilen vpliv pri sprejemanju odločitev na skupščini delničarjev ter tako vpliva na poslovanje in upravljanje same družbe (Lahovnik, 2013, str. 14).

Za uspeh oziroma neuspeh procesa prevzema sta ključni predvsem dve fazi. Zelo pomembna je faza pred združevanjem, ko obe vpleteni strani pripravljata vse potrebno za izvedbo prevzema, medtem ko je najpomembnejša faza poprevzemne integracije prevzetega podjetja, ki je ključna za uspešno poslovanje obeh vpletenih podjetij v prihodnosti in doseganje ciljev, ki si jih je prevzemnik zadal pred prevzemom (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 16).

Kot prikazuje slika 1, v okviru prevzema podjetje tarča po plačilu kupnine s strani prevzemnika ostane samostojna pravna oseba, vendar pa je integrirana v sistem prevzemnika kot odvisna družba (Bertoncelj, 2008, str. 17).

Slika 1: Prevzem podjetja



Vir: A. Bertoneclj, *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*, 2008, str. 17.

Zakonodaje posameznih držav različno opredeljujejo **kontrolni delež**, vendar pa v večini primerov le-ta znaša četrtno ali tretjino glasovalnih pravic. V Sloveniji je področje prevzemov urejeno z Zakonom o prevzemih (Ur. l. RS, št.79/2006, v nadaljevanju ZPre-1), kjer 1/3 (33 odstotkov) glasovalnih pravic pomeni kontrolni delež, s čimer sta delničarju omogočena sprejemanje in preprečitev sprejema določene odločitve. Vendar pa je dejanski kontrolni delež odvisen od števila različnih delničarjev oziroma razpršenosti lastniške strukture.

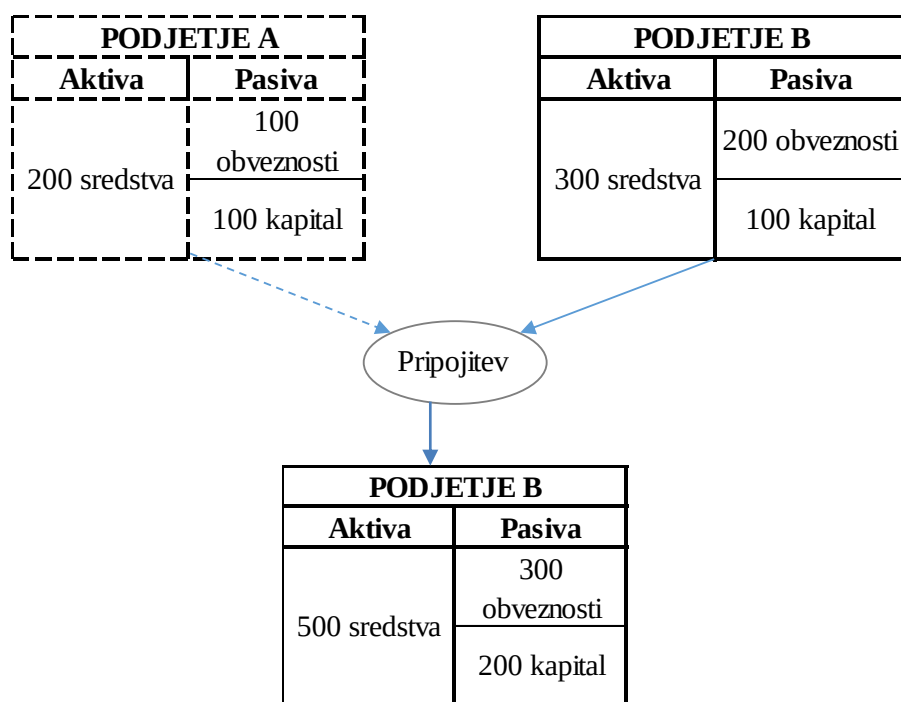
Povečanje vrednosti, spodbuditev rasti in zmanjševanje stroškov so glavna vodila podjetij pri prevzemih. Kljub jasni ekonomski logiki pa se velik del prevzemnih procesov konča neuspešno. Zgolj okoli 20 odstotkov prevzemov je namreč uspešnih, medtem ko jih več kot polovica ne doseže finančnih obljub oz. ciljev. Kot glavne razloge za takšne rezultate mednarodne agencije izpostavljajo razlike v organizacijski strukturi, neučinkovito poprevzemno integracijo in slabo delovanje managementa, ki je lahko posledica pomanjkanja znanja (Bertoneclj, 2008, str. 13).

Poleg prevzemov, kjer obe vpleteni podjetji ostaneta samostojni pravni osebi, po drugi strani poznamo tudi **združitve**. Perrault (2013, str. 42) definira združitve kot dogodek, ki se zgodi v primeru, ko se obe vpleteni podjetji odločita za skupno delovanje v prihodnosti. Za takšno možnost se podjetji odločita, ko vidita večjo možnost za uspeh v okviru skupnega delovanja v skupaj vodenem podjetju.

Po navadi gre za negotovinsko transakcijo, pri kateri si lastniki obeh podjetij med seboj izmenjajo delnice. V takšnem primeru akterjem ni potrebno uporabiti lastnih ali pa zunanjih virov financiranja, s čimer se izognejo finančnemu izčrpanju. Delimo jih na pripojitve in spojitve, v obeh primerih pa gre za prenos premoženja in obveznosti (Bertoncelj, 2005, str. 14).

V okviru **pripojitve** gre za prenos prevzete družbe v strukturo družbe prevzemnika (glej sliko 2). V zameno dobijo delničarji prevzete družbe delnice oziroma poslovne deleže družbe prevzemnika, ki jih z namenom pripojitve tudi izda. Od vseh vpletenih podjetij na koncu ostane samo ena pravna oseba, ki s strani vseh prevzetih podjetij nase prenese celotno premoženje in obveznosti, medtem ko ostale prenehajo obstajati kot samostojne osebe in pridobijo status strateške poslovne enote (Bertoncelj, 2005, str. 14).

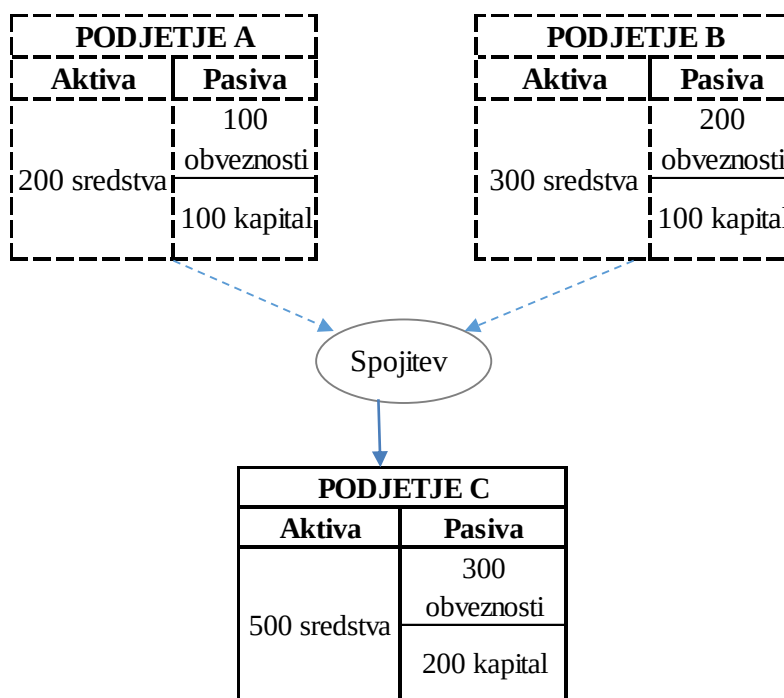
Slika 2: Združitev s pripojitvijo



Vir: A. Bertoncelj, *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*, 2008, str. 18.

Spojitev po drugi strani pomeni ustanovitev nove kapitalске družbe, ki nase prenese celotno premoženje spajajočih se družb v zameno za zagotovitev delnic oziroma poslovnega deleža novoustanovljene kapitalске družbe (glej sliko 3). Posledično podjetja, ki se spajajo, prenehajo obstajati. Kot sinonim za spojitev se pogostokrat uporablja tudi pojem konsolidacija (Bertoncelj, 2005, str. 15).

Slika 3: Združitev s spojitvijo



Vir: A. Bertoneclj, *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*, 2008, str. 19.

Poleg zgoraj predstavljene delitve prevzemov pa se le-ti delijo tudi glede na mnenje managerjev ciljne družbe o samem prevzemu. Prijazni oziroma **prijateljski** prevzemi so tisti, kjer se management ciljnega podjetja strinja s prevzemom in le-tega tudi aktivno podpira. Po drugi strani pa **sovražni** prevzem nima podpore managerjev ciljnega podjetja, kar posledično vodi v spopad obeh podjetij z uporabo napadalnih in obrambnih tehnik (Bertoneclj, 2005, str. 15).

Sherman (2011, str. xiv) poudarja, da se mora podjetje prevzemnega procesa lotiti celovito in veliko pozornosti nameniti tudi uspešni poprevzemni integraciji prevzetega podjetja. Po drugi strani pa lahko takšna strategija rasti podjetje pripelje do identifikacije novih priložnosti za sodelovanje in sinergij na področju razvoja izdelkov. Prav tako lahko podjetje s tem poveča svoje področje delovanja in okrepi svoj tržni položaj, posledično pa poveča svoje prihodke in dobiček. S pomočjo rasti pa podjetje poveča tudi svojo pogajalsko moč, kar lahko rezultira v nižjih nabavnih stroških in stroških trženja (Finkelstein & Cooper, 2014, str. 4).

1.2 Vrste in oblike prevzemov podjetij

V praksi poznamo več različnih oblik prevzemov, ki se razlikujejo glede na stopnjo povezanosti v produkcijski verigi in dejavnosti obeh vpletenih podjetij. Glede na dejavnost

prevzemnika in podjetja tarče se mora prevzemnik odločiti, katera oblika prevzema je v danih razmerah najbolj primerna (Bertoncelj, 2008, str. 19).

1.2.1 Horizontalni prevzemi

Horizontalna oblika prevzema predstavlja prevzem podjetja, ki deluje na isti stopnji proizvodne verige in v isti panogi. Podjetja tako vstopajo v panogo, kjer tudi sama delujejo, kar jim omogoča poslovanje v dobro poznanem okolju. S tem se povečajo možnosti za uspešen prevzem in nadaljnjo rast prevzetega podjetja. Na takšen način si lahko prevzemnik pridobi večjo tržno moč, koristi z naslova ekonomij obsega na proizvodnem in distribucijskem področju ter posledično večjo konkurenčnost (Herger & Mccorrison, 2016, str. 325).

Prevzemnik po navadi s takšno obliko prevzema poveča svoj obseg proizvodov, število držav, v katerih posluje, z razširitvijo distribucijskih poti pa doseže nove potrošnike oziroma kupce. Poleg tega lahko prevzemnik na takšen način pridobi tudi nove zmogljivosti na področju raziskav in razvoja (Schröder, 2015, str. 3).

Povezovanje aktivnosti, prenos poslovnih praks in dopolnjevanje virov med podjetji so glavni motivi, na podlagi katerih se podjetja največkrat odločajo za horizontalne oz. vodoravne prevzeme. Poleg povezovanja aktivnosti na vseh funkcijskih področjih se prevzemno podjetje odloči tudi za prenos poslovnih praks na zaposlene v prevzetem podjetju. Prenos poslovnih praks med poslovnimi enotami je mogoč v primeru, da gre za enake konfiguracije verige vrednosti, podobne kupce, distribucijske kanale in nabavne poti. Prav tako je zaželeno oziroma pomembno, da imata vpleteni podjetji tudi podobno oziroma enako generično strategijo (Lahovnik, 2013, str. 18).

1.2.2 Vertikalni prevzemi

Vertikalni prevzemi predstavljajo povezovanje podjetij, katerih delovanje je v različnih fazah proizvodne verige. Glavni motiv za takšno povezovanje je želja po znižanju proizvodnih stroškov in doseganju močnejše povezanosti med posamičnimi stopnjami produkcije. Kljub temu pa v okviru vertikalnih povezovanj ni nujno, da sta obe vpleteni podjetji tudi del proizvodnje istega izdelka (Tekavec & Pučnik, 2002, str. 84).

Bertoncelj (2008, str. 20) razlikuje dve vrsti vertikalnih prevzemov. V primeru prevzema svojega lastnega kupca govorimo o prevzemu naprej, katerega cilj je nadzor distribucijskih kanalov. V primeru prevzema nazaj pa podjetje prevzame svojega dobavitelja, s čimer zaščiti svoje specifično znanje in zagotovi nemoteno dobavo potrebnih vhodnih enot. Kot glavne motive za prevzem kupca Lahovnik (2013, str. 18) navaja povečanje možnosti diferenciacije proizvodov, dostop do različnih distribucijskih kanalov, dostopnost do tržnih informacij in diferenciacijo cen za končne kupce.

Zaradi trenda strateškega partnerstva so vertikalne integracije danes vedno manj pogoste. Ta trend je bil spodbujen z različnimi dejavniki, med katerimi izstopajo predvsem vedno hitrejša in pogostejša tehnološke spremembe. Le-te silijo podjetja k dodelitvi velikega deleža finančnih in človeških virov v nove inovacijske dejavnosti. Nepovezanosti v razvoju poslovnega okolja zahtevajo veliko večjo organizacijsko fleksibilnost na krajši rok in veliko večjo mobilnost na daljši. Posledično podjetja opuščajo način vertikalnega prevzema in uvajajo strateška partnerstva na različnih nivojih produkcijske verige. Doseganje konkurenčnih prednosti na trgu od podjetja zahteva povečanje vlaganj v osrednje dejavnosti podjetja, ki imajo pomemben strateški pomen. Ostale dejavnosti pa se lahko izvajajo s pomočjo zunanjega partnerja, s čimer se najame različne dobavitelje za izdelavo in dobavo potrebnih sestavnih delov (Lahovnik, 2013, str. 18-19).

1.2.3 Koncentrični prevzemi

Koncentrični prevzemi predstavljajo povezovanje podjetij, ki imajo skupno tehnologijo, proizvodne procese in trge. Na podlagi tega lahko vpletena podjetja uporabijo skupne ekonomske, tehnične in tržne potencialne. S pomočjo takšne vrste prevzemov lahko vpletena podjetja razširijo tudi svoj nabor izdelkov oziroma z že obstoječo infrastrukturo in tehnologijo posodobijo obstoječe proizvode (Tekavec & Pučnik, 2002, str. 85).

Glavni motiv za izvedbo koncentričnih prevzemov je najpogosteje izkoriščanje sinergij, saj podjetja na takšen način iščejo nove poslovne priložnosti, ki so povezane s proizvodi, sorodnimi trgi, distribucijskimi kanali in tehnologijami. Po eni strani lahko podjetja izkoriščajo sinergijske učinke, vendar pa po drugi strani obstaja nevarnost, da bi podjetje s pomočjo koncentričnega prevzema želelo zgolj zmanjšati svoje že obstoječe slabosti in se skušalo znebiti zaznanih nevarnosti (Pučko, Čater & Buhovac, 2009, str. 70).

1.2.4 Konglomeratni prevzemi

Konglomeratni prevzemi predstavljajo najzahtevnejšo konkurenčno pravno obliko povezanosti, saj se podjetja povezujejo v vertikalne ali pa horizontalne povezave, ki so del nepovezanih dejavnosti. Glavni namen je izkoriščanje skupnega poslovanja in medsebojno stabiliziranje podjetij. Podjetja na takšen način svoje delovanje razširijo na več nepovezanih dejavnosti, s čimer postanejo bolj odporna na tveganja oziroma nihanja na svetovnem trgu. Zelo malo je namreč verjetno, da bi vzajemno postalo nestabilnih več relativno nepovezanih dejavnosti (Tekavec & Pučnik, 2002, str. 86).

Tudi Lahovnik (2013, str. 20) je mnenja, da podjetja pri konglomeratnih prevzemih nimajo z novo panogo nobenih tehnoloških ali proizvodnih povezav. Po njegovem mnenju gre predvsem za zmanjševanje poslovnih tveganj, ki so del ene izmed prevladujočih panog. Posledica, ki jo takšna vrsta prevzema prinese, so nepovezani in bolj stabilni denarni tokovi, s čimer se zmanjšajo stroški, povezani z nevarnostjo bankrota.

Kljub nepoznavanju nove panoge in vseh nevarnosti, ki jih takšna oblika prevzema prinaša, se podjetja odločajo za konglomeratne prevzeme. Pri tem jih vodi predvsem motiv privlačnejše panoge in primernejše možnosti za reinvestiranje ustvarjenih dobičkov, ki jih v že obstoječih panogah primanjkuje (Pučko et.al, 2009, str. 70).

1.3 Klasifikacija motivov za prevzeme podjetij

Zaradi prepletanja številnih motivov za prevzem podjetja je zelo težko izpostaviti zgolj enega. Zato različni avtorji uporabljajo številne razvrstitve hipotez o razlogih oziroma motivih za prevzem podjetja. Motive je potrebno primarno iskati v strateških razlogih prevzemnika, v katerih vidi priložnost za uspeh in je bil posledično pripravljen tvegati in narediti ta korak (Lahovnik, 2013, str. 46).

V tabeli 1 so tako zbrani vsi ključni motivi za prevzeme podjetij, ki so jih navedli različni avtorji:

Tabela 1: Klasifikacija motivov za prevzem podjetja

Hipoteza	Opis
1. Klasifikacija na podlagi hipoteze (ne)maksimiranja vrednosti premoženja prevzemnika	
Maksimiranje premoženja delničarjev	Managerji se odločijo za prevzem, ko je zagotovljena pozitivna neto sedanja vrednost prihodnjih denarnih tokov.
Maksimiranje rasti podjetja ob zadovoljivi rentabilnosti	Glavni motiv managerjev za prevzem je maksimiranje rasti svojega podjetja ob zadovoljivi rentabilnosti. S prevzemom se povečajo varnost in stabilnost podjetja ter prejemki managerjev in varnost njihove zaposlitve.
Hipoteza tržne moči	S prevzemom podjetje poveča svojo tržno moč predvsem v primeru razvijanja strategije konsolidacije s prevzemi konkurenčnih podjetij.
Ekonomija obsega	Doseganje ekonomij obsega v proizvodnih in drugih procesih.
2. Hipoteze učinkovitosti	
Razlika v učinkovitosti	V primeru, da je management podjetja prevzemnika učinkovitejši kot management podjetja tarče in če prevzemnik prevzame tarčo, se posledično poveča učinkovitost.
Strategija prestrukturiranja poslovanja	Značilno je, da prevzemnik poišče nerazvite organizacije, ki jih nato po prevzemu tudi strateško preoblikuje. V okviru preoblikovanja običajno zamenja tudi management.
Operativne sinergije	Ta hipoteza predpostavlja, da obstajajo ekonomije obsega v panogi, ki pa jih podjetje pred prevzemom ne dosega. Zato naj bi bil osnovni razlog za prevzem povečanje obsega proizvodnje.
Finančne sinergije	Prevzem lahko v primeru nekoreliranih denarnih tokov dveh podjetij zmanjša verjetnost stečaja. Posledično lahko prevzemnik poveča finančni vzvod ob nespremenjenih stroških.
3. Hipoteze informacij	
Hipoteza iskanja	Za prevzem podjetja je dovolj že pridobivanje informacij o potencialnih investicijskih možnostih. Asimetrija informacij o investicijskih možnostih je skladno s to hipotezo zadosten motiv za prevzem podjetja, saj naj bi v tem primeru prevzemnik prišel do dodatnih informacij o novih investicijskih priložnostih.

Se nadaljuje

Tabela 1: Klasifikacija motivov za prevzem podjetja (nad.)

Hipoteza sedenja na zlatem rudniku	Že sama najava možnosti prevzema ali ponudba lahko povzroči rast cene delnic podjetja tarče. Možnost prevzema razširi informacijo o podcenjenosti delnice ciljnega podjetja. Posledično ponudba za prevzem povzroči »popravek« te cene na samem trgu.
4. Hipoteze podcenjenosti	
Kratkovidnost	Vse bolj prevladujoči investitorji na kapitalnem trgu poudarjajo predvsem kratkoročno donosnost.
Q hipoteza investicij	S kvocientom Q je označeno razmerje med tržno vrednostjo delnic in stroški zamenjave premoženja, nominiranega s temi delnicami. Nižji kot je Q, bolj je prevzem cenovno ugodnejši način uvajanja novih proizvodov kot pa investiranje v nov proizvodni program.
5. Hipoteza precenjenosti	
Ta hipoteza izhaja iz predpostavke, da managerji precenijo ciljno podjetje, kar je posledica živalskega nagona, s katerim želijo dokazati svojo moč ne glede na ceno. Trg kapitala je popolnoma učinkovit takrat, ko so vse relevantne informacije o vrednosti podjetja znane in je nerazumno višja ponudba za prevzem posledica neracionalnega obnašanja managerjev.	
6. Strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju	
Združitve in prevzemi so način rasti, s katerim so se podjetja prilagodila spremembam v poslovnem okolju. S tem so podjetja poskušala izkoristiti nove poslovne priložnosti oziroma po drugi strani zmanjšati nevarnosti na trgu.	

Vir: J.M. Peel, *The impact of Corporate Restructuring: Mergers, Divestments and MBOs*, 1995, str. 92-101; A. Seth, *Value Creation in Acquisition: A reexamination of Performance Issues*, 1990, str. 279-287; E. Berkovitch & M.P. Narayanan *Motives for takeovers: An empirical investigation*, 1993, str. 347-362)

1.4 Faze prevzema in poprevzemna integracija prevzetega podjetja

V današnjem času, ko je konkurenca vedno večja in je začetni nov posel zelo zahtevna naloga, se številna podjetja raje odločajo za nakup že delujočega podjetja. V času po globalni gospodarski krizi so namreč obrestne mere nižje kot v preteklosti, prav tako pa so vrednosti podjetij padle. Posledično so se ustvarili odlični pogoji za kupce z zadostnimi sredstvi, ki so podjetje pripravljeni kupiti (Sherman, 2011, str. 34).

Lahovnik (2013, str. 71-73) v okviru faz prevzemov razlikuje dva pristopa. Tradicionalni pristop temelji na dovolj veliki bazi informacij o podjetju tarči, kjer lahko prevzemnik najde dovolj finančnih podatkov, na podlagi katerih izbere podjetja, primerna za prevzem. Strateški pristop pa po drugi strani temelji na konkurenčnih značilnostih prevzemnika, ki so podlaga za določitev osrednje sposobnosti podjetja in poslovnih področij, katera so glede na to osrednjo sposobnost strateško ustrezna. Prevzemnik nato pri pregledovanju tarč in iskanju primernih kandidatov za prevzem izhaja iz njihove strateške ustreznosti, kar je v celoti gledano tudi način za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti.

Poleg zgoraj opisane delitve pa Sherman (2011, str. 34–264) proces prevzema v svojem delu deli na kar 12 faz, ki jih bom v nadaljevanju dela tudi podrobneje predstavil. Te faze so:

1. sestava ekipe za prevzem,
2. postavitve ciljev prevzema,
3. izdelava načrta prevzema,
4. določitev kriterijev izbire kandidatov za prevzem,
5. izbira primernih kandidatov za prevzem,
6. pismo o nameri,
7. izdelava skrbne analize izbranega kandidata za prevzem (angl. *due diligence*),
8. strukturiranje dogovora oziroma prevzema,
9. vrednotenje potencialnega podjetja za prevzem,
10. določitev financiranja prevzema,
11. sporazum o nakupu in povezani pravni dokumenti,
12. poprevzemna integracija prevzetega podjetja.

Ker gre v okviru prevzemnega procesa za zaporedje številnih povezanih faz, so prav vse pomembne za končen uspeh. Tako mora prevzemnik vsaki fazi nameniti zadostno pozornost z namenom doseganja koristnih zaključkov, ki bodo skupaj pripeljali do uspešnosti prevzema. Po drugi strani pa dobro opravljene aktivnosti v okviru vsake od faz zmanjšajo možnost težav v fazi poprevzemne integracije, ki je ena od ključnih faz za dejansko uspešnost prevzemnega procesa.

1.4.1 Sestava ekipe

Prvi korak v okviru prevzemnega procesa predstavlja sestava ekipe, zadolžene za prevzem. V okviru prevzema gre za zapleten proces, ki s seboj prinaša številne spremembe in prilagoditve v obeh vpletenih podjetjih. V takšnih primerih je potreba po ustanovitvi ekip za vodenje celotnega procesa prevzema zelo velika, zato je sestava ekipe, odgovorne za prevzem pred začetkom procesa, zelo pomembna (Very, 2004, str. 59).

Po odločitvi prevzemnega podjetja, da je prevzem najprimernejši način rasti podjetja, mora le-ta že na samem začetku prevzemnega procesa določiti skupino ljudi, ki bodo odgovorni za vodenje tega procesa. Prevzemnik mora vzpostaviti tako notranjo kot tudi zunanjo ekipo. V zunanjo ekipo za prevzem je potrebno vključiti izkušene odvetnike, računovodje, investicijske finančnike in specialiste s področja vrednotenja. Po drugi strani pa so v notranjo ekipo za prevzem vključene osebe, ki delujejo na področju financ, prodaje, marketinga, strateškega planiranja in operativnih oddelkov. S pomočjo notranje ekipe bo prevzemnik lahko analiziral najpomembnejše zadeve, kot so portfelj proizvodov, distribucija, integracija in razširitev baze potrošnikov, ter tako kar se da najbolje preučil ustreznost podjetja za prevzem (Sherman, 2011, str. 35).

1.4.2 Postavitev ciljev

Po uspešni sestavi zunanje in notranje ekipe, odgovorne za prevzemni proces, prevzemnik postavi tudi cilje, ki jih želi s prevzemom doseči. Ker je prevzem podjetja eden od možnih

načinov za rast, je rast podjetja tudi eden od najpogostejših ciljev prevzema. Po drugi strani lahko v primeru, da prevzemnik deluje v drugi državi kot podjetje tarča, prevzem predstavlja tudi način vstopa na nove trge.

Z namenom učinkovitega in uspešnega prevzemnega procesa in zmanjšanja možnosti za napake prevzemnik v praksi pogosto sestavi načrt prevzema, ki služi kot vodilo za prevzemni proces. Enega od pomembnih oziroma temeljnih delov efektivnega načrta prevzema predstavlja identifikacija transakcijskih in strateških ciljev. V nadaljevanju (glej sliko 4) so prikazani glavni strateški cilji prevzema podjetja (Sherman, 2011, str. 38).

Slika 4: Glavni strateški cilji prevzema podjetja



Vir: J.A. Sherman, Mergers and Acquisitions From A to Z (3rd ed.), 2011, str. 38.

Iz slike 4 izhaja, da se prevzemni cilji nanašajo na številna področja, z uresničitvijo katerih bo prevzemnik skupaj s prevzetim podjetjem pridobil določeno korist. Tako se lahko prevzemnik po eni strani odloči za prevzem z namenom povečanja tržnega deleža oziroma dostopa do novih distribucijskih kanalov ali trgov, po drugi strani pa lahko podjetje s prevzemom doseže povečanje prodaje, dobička, blagovnih znamk, proizvodov in usposobljenih kadrov.

1.4.3 Izdelava načrta

V okviru prevzemnega procesa je natančna izdelava načrta prevzema s strani prevzemnika eden ključnih dejavnikov za uspešno vodenje in zaključek prevzemnega procesa. Prevzemnik mora v okviru načrta opredeliti cilje prevzema, natančno pregledati panogo, v kateri podjetje tarča posluje, določiti metode za iskanje primernih kandidatov za prevzem,

opredeliti merila za ocenjevanje kandidatov, določiti proračun in časovni okvir za izvedbo prevzemnega procesa, oceniti primerne cene za nakup in obseg zunanjih sredstev, potrebnih za izvedbo prevzema. Zelo pomembno je tudi, da prevzemnik v okviru izdelave načrta prevzema opredeli tudi značilnosti idealne tarče za prevzem in panogo, v kateri naj podjetje tarča tudi posluje (Sherman, 2011, str. 41).

Poleg prevzemnika, ki izdela načrt prevzema, pa imamo na drugi strani tudi podjetje tarčo, ki ga vsebina tega načrta zelo zanima. V izogib nasprotovanju prevzema s strani managementa podjetja tarče, je zelo pomembno vsebino načrta prevzema in nadaljnjo rast podjetja razložiti vsem vpletenim stranem. Pomembno je namreč, da podjetje tarča takšen načrt sprejme in se s prevzemom tudi strinja (Sherman, 2011, str. 42).

Po mnenju Shermana (2011, str. 42) je dober načrt prevzema lahko zelo dobro orodje za pogajanja, saj vpletenim stranem podaja naslednje pomembne informacije:

- želeno velikost kandidatov za prevzem,
- vir financiranja prevzema in obseg finančnih sredstev, ki so na voljo za prevzem,
- metodo iskanja kandidatov,
- zelene finančne in sinergijske učinke kot rezultat prevzema,
- minimalne zahteve glede prihodkov, rasti, prodaje in neto vrednosti tarče,
- možne konkurente pri prevzemu podjetja,
- želeno geografsko lego tarče,
- zelene demografske značilnosti in navade potrošnikov tarče,
- načrte za izmenjavo ali ohranitev managerjev v podjetju tarči.

1.4.4 Določitev kriterijev za izbiro kandidatov

Po natančno izdelanem načrtu mora prevzemnik v naslednjem koraku določiti relevantne kriterije, na podlagi katerih bo lahko v množici podjetij izbral primerne kandidate za prevzem. Velik del te naloge je lahko opravljen že z dobro izdelanim načrtom, saj le-ta vsebuje tudi pomembnejše podatke oziroma lastnosti, ki jih mora imeti potencialni kandidat za prevzem (Sherman, 2011, str. 43).

Strateško in organizacijsko ujemanje, uspešnost poslovanja v preteklosti in potrebna sredstva za izvedbo prevzema so najpogostejši kriteriji za izbiro primerne kandidata za prevzem. Strateško ujemanje se nanaša predvsem na možnosti sinergij, medtem ko organizacijsko ujemanje predstavlja predvsem ujemanje organizacijskih kultur, način dela in način poslovanja (Risberg, 2006, str. 34).

Bertoncelj (2005, str. 34) je mnenja, da mora podjetje tarča delovati v dejavnosti, ki ima potencial za nadaljnjo rast, je brez izrazitega sezonskega oziroma cikličnega nihanja in je povezana z osrednjo dejavnostjo prevzemnika. Prav pomanjkanje slednjega pri prevzemu

podjetja tarče lahko po njegovem mnenju predstavlja veliko težavo za samo uspešnost prevzema oziroma uspešnega vodenja podjetja s strani prevzemnika.

1.4.5 Izbira primernih kandidatov

Izbira primernih podjetij za prevzem predstavlja prvi večji korak k uresničitvi namere o prevzemu podjetja, zato je zelo pomembno, da so merila za prevzem jasno definirana že pred samo izbiro. Pomoč s strani zunanjega izvajalca pri izbiri primernih podjetij lahko predstavlja prednost, saj le-ta poseduje že izdelane baze podatkov za posamezno panogo, v kateri želi prevzemnik širiti svoje poslovanje, prav tako pa lahko poseduje tudi stike za dostop do lastnikov podjetij (Bertoncelj, 2005, str. 43).

Po začetni fazi izbire primernih podjetij za prevzem prevzemnik nato pridobi čim več javno dostopnih podatkov, s pomočjo katerih lahko nato hitro odstrani neprimerna podjetja. V nadaljevanju se na podlagi pridobivanja dodatnih informacij izvede ožji izbor, kjer se izbere tiste kandidate, ki predstavljajo dodano vrednost in so najbolj primerni za prevzem. Ko prevzemnik izdela seznam primernih podjetij za prevzem, se z njimi vzpostavi tudi stik (Bertoncelj, 2005, str. 44).

Proces pogajanj se ponavlja začne z vzpostavitvijo prvega kontakta med managementom prevzemnika in managementom podjetja tarče. Kljub sodelovanju predstavnikov obeh managementov pa le-ti o vsem dogajanju in napredku pravočasno obveščajo tudi svoji upravi, kateri morata v praksi ponavadi tudi potrditi prevzem (Gaughan, 2002, str. 12).

Po odločitvi lastnikov podjetja, da bodo le-to prodali, v praksi pogostokrat izdelajo tudi informacijski memorandum, ki pregledno in ne preveč podrobno ponudi vse relevantne podatke o podjetju. Z namenom preprečitve odtekanja informacij h konkurentom prevzemniki pred prejemom informacijskega memoranduma podpišejo sporazum o zaupnosti podatkov in varovanju poslovnih skrivnosti (Bertoncelj, 2005, str. 47).

1.4.6 Pismo o nameri

Po fazi izbire primernih kandidatov za prevzem in pregleda le-teh, imata obe vpleteni strani že natančno izdelan strateški plan in časovni okvir za izpeljavo prevzemnega procesa. Naslednji korak tako določa pripravo in usklajevanje začasnega sporazuma, ki bo obema vpletenima stranema določil ustrezna pravila za ravnanje vse do zaključka procesa (Sherman, 2011, str. 49).

Dokument, ki zavezuje obe vpleteni strani k določenim pravilom delovanja v okviru prevzemnega procesa vse do njegovega zaključka, imenujemo pismo o nameri (angl. *letter of intent*). Zelo pomembno je namreč, da se v naprej identificirajo možne težave v okviru procesa in način reševanja le-teh. Prav tako se s tem podjetja izognejo kasnejšim morebitnim nesoglasjem. S tem dokumentom se ne glede na pravne posledice kršenja

le-tega obe strani zavežeta k procesu prevzema in skupaj določita načrt za izpeljavo bolj formalnih pogajanj (Sherman, 2011, str. 51).

Tako kot vsaka zadeva ima tudi pismo o nameri svoje prednosti in slabosti. Sherman (2011, str. 50) kot prednosti tega dokumenta navaja predvsem testiranje resnosti namere obeh vpletenih strani, mentalno zavezo k prodaji/nakup, določitev glavnih področij dogovora, identifikacijo odprtih težav, potrebnih dodatne pozornosti, in preprečitev iskanja boljših ponudb pri drugih kupcih s strani prodajalca.

Pismo o nameri na splošno omogoča vsem vpletenim stranem, da že po pregledu omenjenega dokumenta hitro ugotovijo, ali bodo skozi nadaljnja pogajanja dejansko lahko prišli do zadovoljivega dogovora za vse vpletene strani. S tem se izognejo zapravljanju časa in naporu v okviru pogajanj, ki bi sledila (Brooks & Sykes, 2000, str. 80).

1.4.7 Izdelava skrbne analize izbranega kandidata za prevzem

Skrbna analiza izbranega kandidata (angl. *due diligence*) je pogoj za pravilno izbiro podjetja, primerne za prevzem, ki bo nato v prihodnosti prevzemniku lahko prineslo želene koristi. V okviru skrbne analize izbranega kandidata za prevzem ne gre zgolj za enkratni dogodek, temveč za celoten proces, kjer je temeljni cilj ugotoviti, ali je izbrano podjetje enako privlačno navznoter, kot je navzven. Prevzemnik se mora ob skrbnem pregledu kandidata osredotočiti tako na njegovo zgodovino, kot tudi na poslanstvo, vrednote in organizacijsko kulturo. Prav tako skrbni pregled tarče vsebuje pravni, finančni in strateški pregled vseh dokumentov, pogodbenih obveznosti, zgodovine delovanja in organizacijske strukture (Sherman, 2011, str. 67).

Skrben pregled tarče po mnenju Lahovnika (2013, str. 74) sestavljajo štirje ključni deli: analiza zunanjega okolja, analiza privlačnosti panoge, opredelitev in vrednotenje sinergij med prevzemnikom in tarčo ter analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza) ciljnega podjetja. S tem bo prevzemnik lahko ocenil trenutno stanje podjetja in možnosti za nadaljnjo rast.

Analiza političnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja (v nadaljevanju PEST) prevzemniku omogoči vpogled v širše okolje podjetja, v katerem le-to posluje. V okviru ekonomskega okolja se prevzemnik osredotoči na pregled ključnih makroekonomskih napovedi, ki jih izdajajo pomembne institucije v državi in v Evropski uniji. S pomočjo spremljanja ključnih makroekonomskih kazalnikov lahko prevzemnik oceni vpliv le-teh na denarne tokove podjetja tarče v prihodnosti. Tehnološko okolje se razvija najhitreje, zato prevzemnik preveri glavna tehnološka odkritja, trende razvoja in vpliv na razvoj novih proizvodov. Analiza sociokulturnega okolja prevzemniku ponudi odgovore o družbenih spremembah (urbanizacija, demografske spremembe, itd.), ki lahko vplivajo na strukturo in obnašanje potrošnikov. Pregled političnega okolja pa prevzemniku

ponudi vpogled v stopnjo državne regulacije posameznih panog in stabilnost političnega sistema (Lahovnik, 2013, str. 74).

Strateško planiranje je pomemben del poslovanja podjetja, saj pomaga indentificirati trenutno pozicijo podjetja in določiti cilje za prihodnost. S pomočjo **SWOT analize** si lahko podjetja v ta namen pomagajo pri analiziranju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Omenjena analiza lahko pripomore k identifikaciji internih in eksternih dejavnikov, ki lahko bodisi podprejo ali otežijo doseganje zastavljenih ciljev. Zaradi vsestranske uporabe večina direktorjev podjetij razume SWOT analizo kot nujen del strateškega planiranja (Kolbina, 2015, str. 76; Bertelsen, 2012, str. 5).

Na podlagi predhodno izvedenih analiz se prevzemnik v zadnjem koraku osredotoči tudi na **ovrednotenje vseh morebitnih sinergij med podjetjema**. Tukaj je posebno pozornost potrebno nameniti strateški skladnosti med podjetjema in tako imenovanim »mehkim poslovnim vprašanjem«, ki so ključnega pomena za uspešno zaključen prevzemni proces (Lahovnik, 2013, str. 82).

Podjetje tarča je zadolženo za pripravo vseh potrebnih dokumentov oziroma »sobe dokumentov (angl. *data room*)«. Po drugi strani pa mora biti prevzemnik pripravljen na podajanje vseh njemu relevantnih vprašanj, ki so nujno potrebna za dobro oceno podjetja tarče. Skrben pregled poslovanja s strani prevzemnika je tako osredotočen predvsem na potencialne strateške in finančne težave prevzema (npr. integracijo finančnih in človeških virov obeh vpletenih podjetij, potrditev obstoja možnosti za doseganje poslovnih, proizvodnih in distribucijskih sinergij in doseganje ekonomij obsega s prevzemom podjetja) (Sherman, 2011, str. 68).

1.4.8 Strukturiranje dogovora

Namen strukturiranja dogovora je izdelava strukture, ki pošteno odraža cilje in naloge tako kupca kot tudi prodajalca. Ne glede na samo vrsto in zapletenost strukture dogovora pa v praksi vedno izhaja iz nakupa oziroma konsolidacije delnic ali sredstev. Zato Sherman (2011, str. 120) navaja glavne dejavnike, ki strukturo dogovora tudi oblikujejo:

- kako bodo opredmetena/neopredmetena sredstva prenesena h kupcu,
- pod kakšnimi pogoji in po kakšni ceni bodo ta sredstva prenesena,
- katere težave, odkrite med samim skrbnim pregledom kandidata za prevzem, lahko vplivajo na ceno, pogoje ali strukturo prevzema,
- kako bodo tveganja razdeljena med obe vpleteni strani,
- kakšni so dolgoročni cilji kupca,
- kakšno vlogo bo imel prodajalec v upravi in kakšna bo rast podjetja po končanem prevzemu,

- ali ima kupec na voljo dovolj sredstev za prevzem, ali bo moral pridobiti del potrebnih sredstev z naslova dolžniškega ali kapitalskega trga.

1.4.9 Vrednotenje potencialnega podjetja za prevzem

Po izbiri primerne kandidata za prevzem in njegovi skrbni analizi sledi vrednotenje podjetja z namenom določitve primerne cene za prevzem. Pomembno je namreč, da prevzemnik pridobi vse relevantne informacije, s pomočjo katerih lahko izvede skrbno in natančno vrednotenje podjetja, ter tako poda primerno ponudbo za prevzem.

Glavno vprašanje celotnega procesa prevzema je povsem razumljivo cena podjetja tarče. Kljub številnim metodam za vrednotenje podjetja pa nobena izmed njih ne more dati natančnega odgovora na vprašanje, koliko je podjetje dejansko vredno. V praksi namreč odgovor na to vprašanje lahko postavi zgolj trg, kjer se cena tudi oblikuje. Vendar pa se je potrebno zavedati, da bo določeno podjetje s strani različnih kupcev ovrednoteno drugače, saj bodo nekateri dosegali večje ekonomije obsega in sinergijske učinke, kar je lahko temelj za ponujeno višjo nabavno ceno (Sherman, 2011, str. 144-147).

V literaturi lahko najdemo različne metode za vrednotenje podjetja tarče. Analiza primerljivega podjetja in primerljive transakcije, vrednotenje premoženja ter vrednotenje diskontiranega prostega denarnega toka so po mnenju Shermana (2011, str. 149) trije temeljni pristopi v okviru vrednotenja podjetja.

Analiza primerljivega podjetja in primerljive transakcije identificira primerljiva podjetja s tistim, ki ga prevzemnik tudi kupuje. Ta pristop temelji na predpostavki, da kupec ne bo želel plačati za podjetje več, kot bi zapravil za primerljivo podjetje, prodano v preteklosti. Glavna ovira tega pristopa je, da je primerjava primerna zgolj ob dejstvu, da so podjetja, vzeta za primerjavo, dejansko tudi primerljiva s tarčo. Podjetja morajo biti kar se da podobna predvsem z vidika proizvodov, višine prihodkov in stopnje rasti (Sherman, 2011, str. 150).

Ta analiza je zaradi preprostosti uporabe v praksi zelo pogosto uporabljena, vendar pa je glavna težava pri izvedbi ta, da se zelo težko najde dejansko primerljive transakcije. Dodatno težavo predstavlja primerjava v časovnih obdobjih, ko le-ta niso primerljiva. Prevzemnik po izbranih relevantnih kazalnikih izračuna razmerje med vrednostjo izbrane postavke in vrednostjo prevzema ter dobljeni količnik uporabi za izračun vrednosti podjetja tarče (Lahovnik, 2013, str. 84).

Metoda vrednotenja premoženja omogoča prevzemniku, da s pomočjo vrednotenja premoženja podjetja tarče, katerega poslovanje temelji na osnovnih sredstvih, določi vrednost poslovanja tarče. Ta metoda temelji na dejstvu, da kupec ne sme plačati za podjetja tarčo več, kot bi plačal za pridobitev ali izgradnjo primerljivega premoženja na trgu (Sherman, 2011, str. 150).

V okviru vrednotenja premoženja je potrebno upoštevati tako opredmetena (stroje, vozila ipd.) kot tudi neopredmetena sredstva (blagovne znamke, patente ipd.), saj se lahko dejanska tržna vrednost močno razlikuje od tiste, navedene v bilanci stanja. Posledično mora prevzemnik preveriti tudi »dobro ime« (angl. *good will*) podjetja, ki se nahaja med premoženjem, kjer gre za razliko med vrednostjo trdnega premoženja in dejansko vrednostjo podjetja (Lahovnik, 2013, str. 84).

Metoda vrednotenja diskontiranega denarnega toka velja za eno najbolj pogosto uporabljenih metod za vrednotenje podjetja. V okviru te metode prevzemnik projekcije denarnega toka v prihodnosti diskontira na sedanjo vrednost in jih sešteje ter tako dobi trenutno vrednost podjetja. Glavni elementi te metode so tako finančne projekcije podjetja, prosti denarni tok in stroški kapitala, ki so potrebni za izračun pravilne diskontne stopnje (Sherman, 2011, str. 151).

V okviru te metode prevzemnika računovodski dobiček ne zanima, saj je osredotočen predvsem na prosti denarni tok, ki ga lahko kot kasnejši lastnik pridobi iz podjetja. Tako je vrednost podjetja enaka vrednosti prostih denarnih tokov v prihodnosti, ki so diskontirani na sedanjo vrednost (Lahovnik, 2013, str. 87).

Koliko si lahko posamezno podjetje privošči za nakup podjetja tarče, se razlikuje od podjetja do podjetja. Zato je z vidika vrednotenja podjetja tarče po mnenju Eccles et al. (1999, str. 48) glavno vodilo za uspešen nakup drugega podjetja informacija, kolikšna je najvišja cena, ki jo prevzemnik lahko še plača, prav tako pa je v okviru nakupa ne sme prekoračiti.

1.4.10 Določitev financiranja prevzema

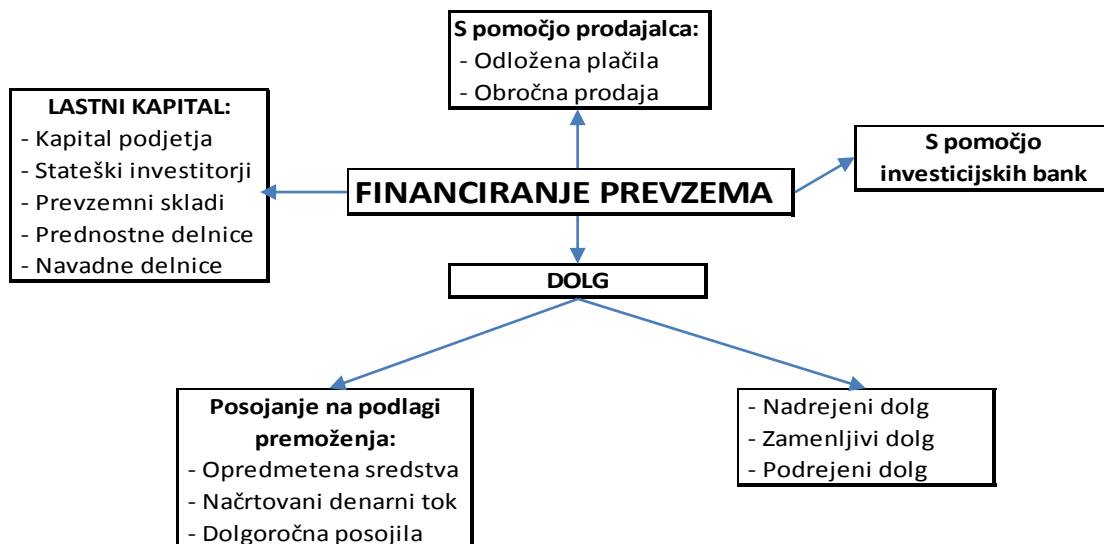
Po vseh predhodno uspešno opravljenih fazah procesa prevzema je prišel čas, ko se mora prevzemnik vprašati, kako bo dejansko prevzem tudi financiral. Obstajajo številni načini financiranja, od enostavnega kapitalskega financiranja do bolj zapletene večfazne transakcije z več stopnjami dolga in lastniškega kapitala. Glavni dejavniki, ki vplivajo na strukturo financiranja, so kompleksnost transakcije, stanje denarnih sredstev kupca, pogoji nakupne cene in makro-finančno stanje na trgu (Sherman, 2011, str. 155).

Podjetje, ki ima majhen dolg, veliko sredstev in močan denarni tok, je dober kandidat za financiranje prevzema z dolgoročnim dolžniškim financiranjem. Po drugi stran pa se bo nabor možnosti močno zmanjšal, če ima podjetje tarča slab denarni tok, obstoječ dolg in obremenjena sredstva (Sherman, 2011, str. 156).

Slika 5 prikazuje, da se lahko prevzemnik odloča med različnimi možnostmi za financiranje prevzema. Prevzem lahko financira iz lastnega kapitala, s pomočjo prodajalca, investicijskih bank in dolga. Dolg lahko temelji kot posojanje na podlagi premoženja

oziroma se lahko po drugi strani prevzemnik odloči za druge oblike dolga (Sherman, 2011, str. 157).

Slika 5: Možnosti financiranja prevzema



Vir: J.A. Sherman, *Mergers and Acquisitions From A to Z* (3rd ed.), 2011, str. 157

V okviru raziskave o vrsti financiranja prevzema, za katero se managerji najpogosteje odločajo, sta avtorja zbrala informacije o 1.361 prevzemih v 27 evropskih državah. Rezultati so pokazali, da managerji uporabijo tisti vir financiranja, ki je za njih tudi najcenejši, ne glede na to, ali imajo na voljo lastna sredstva ali ne. Je pa s strani delničarjev najmanj zaželen nakup s sredstvi iz notranjih skladov, saj v tem vidijo zgolj gradnjo »imperija« managerjev in ne strateški nakup (Gillis & Combs, 2009, str. 96).

1.4.11 Sporazum o nakupu in povezani pravni dokumenti

Pogajanje in izdelava dokumentov se v praksi ponavadi nanašata predvsem na transakcijo, trenutno stanje poslov in opisa »pravil igre« tudi za prihodnje delovanje obeh vpletenih strani. S pomočjo teh dokumentov se določi tudi vse pogoje za zaprtje sporazuma in odgovornosti obeh strani, od zaprtja sporazuma pa do zaključka celotne transakcije, pogoje in strukturo plačila ter kazni za prekinitev pogodbe (Sherman, 2011, str. 189).

V tej fazi se zelo nazorno pokaže stopnja sodelovanja in izmenjava informacij v vseh predhodnih fazah. V primeru, da sta obe vpleteni podjetji v predhodnih fazah igrali odprto igro in je bilo sodelovanje na visoki ravni, sestava sporazuma o nakupu in vseh povezanih dokumentov predstavlja zgolj formalnost. Drugače pa je v nasprotnem primeru, ko sta obe strani lahko v tej fazi pod vnovičnim pritiskom dolgotrajnih pogajanj in možne izgube zaupanja.

1.4.12 Poprevzemna integracija prevzetega podjetja

Dan, ko se uradno zaključi transakcija prevzema, pomeni veliko olajšanje za skoraj vse vpletene strani. Vendar pa se za uspešno zaključen celoten proces prevzema trdo delo za ekipo, odgovorno za integracijo prevzetega podjetja v skupino prevzemnika, šele začneja. Integracija človeških virov, organizacijske kulture, informacijskih sistemov in načina dela je pogostokrat najtežji del prevzemnega procesa (Sherman, 2011, str. 259).

V okviru številnih prevzemov so se prevzemniki osredotočili predvsem na vse predhodne faze procesa prevzema, medtem ko fazi poprevzemne integracije prevzetega podjetja niso namenjali večje pozornosti. Posledično je bilo po uspešno izvedenem prevzemnem procesu veliko prevzemov zaradi neuspešne integracije prevzetega podjetja nato dejansko neuspešnih. Glavni vzrok je bila nedefinirana oziroma slaba strategija integracije prevzetega podjetja v sistem prevzemnika.

Tudi Bertonec (2005, str. 109) vidi podrobno in pravočasno pripravljen načrt poprevzemne integracije kot temeljni pogoj za uspešen prevzem. Poudarja pa, da je pri samem izvajanju načrta pogostokrat nujno potrebno izvesti prilagoditve tako v prevzetem podjetju kot v podjetju prevzemnika. Načrtovanje sinergij in različnih koristi prevzema obeh vpletenih podjetij je enostavno načrtovati, vendar pa se težava v praksi pokaže pri samem udejanjanju, kjer gre za zelo težaven proces (Lahovnik, 2013, str. 102).

Poprevzemna integracija se dotika številnih področij v prevzetem podjetju. Zato v nadaljevanju navajam najbolj pomembna področja, ki jih mora prevzemnik po prevzemu preveriti in prilagoditi (Sherman, 2011, str. 264):

- **Človeški viri:** Prevzemnik mora po prevzemu preveriti pridobljeni kader in se odločiti, kateri od zaposlenih so koristni za podjetje in lahko ostanejo, medtem ko lahko ostali zapustijo podjetje. To je odvisno predvsem od vrste prevzema, saj v primeru, da bo prevzeto podjetje ohranilo svojo samostojnost, zmanjševanje števila zaposlenih nima smisla. V primeru odpuščanja zaposlenih je le-to potrebno narediti na vzoren način in jim pomagati do novih zaposlitev, saj bo to imelo pozitiven vpliv na ostale zaposlene.
- **Dobavitelji:** podjetja so mnenja, da je vsakega dobavitelja zelo lahko zamenjati. Zato po prevzemu prevzemniki preverijo, ali ima podjetje dejansko najbolj ugodno ceno, ki jo lahko dobi na trgu.
- **Kupci:** baza kupcev prevzetega podjetja je ena od najbolj dragocenih premoženj prevzetega podjetja, ki ga prevzemnik s prevzemom pridobi. Za prevzemnika je pomembno, da po prevzemu oceni dobičkonosnost teh kupcev. V primeru, da z njihove strani nima dobička, le-te nima smisla obdržati.
- **Nepremičnine:** prevzemnik po prevzemu analizira vse prostore, ki jih ima, in število zaposlenih ter tako hitro ugotovi, ali ima kje v najemu oziroma lastništvu takšne

prostore, katerih ne potrebuje. S tem lahko zmanjša stroške, prav tako odprodaja nepotrebnih prostorov prinese tudi dodatna sredstva.

- **Organizacijska kultura:** prevzemnik se mora zavedati, da sta obe organizacijski kulturi enako pomembni in zaposlenim iz enega podjetja ne gre kar tako vsiljevati nove organizacijske kulture. Zato je potrebno najti način, kako povezati obe organizacijski kulturi in ju kombinirati med seboj.
- **Komunikacija:** pomanjkanje komunikacije v praksi pogostokrat pripelje tudi do pomanjkanja uspeha, zato je zelo pomembno določiti pomembnost informacij in kdo je odgovoren za komuniciranje le-teh.

Vprašanje o vlogah managementa vpletenih podjetij po prevzemu je potrebno definirati že v okviru prevzema, s katerim se odpravi negotovost managerjev glede njihove prihodnosti. Tudi linijski managerji morajo biti prisotni v fazi pogajanja o prevzemu, saj lahko opozorijo na razlike med vpletenima podjetjema na različnih področjih. Veliko težavo lahko predstavlja tudi mentaliteta zaposlenih »mi proti njim«, ki jo je po prevzemu potrebno nujno zamenjati s timskim delom, kar se lahko reši tudi z zamenjavo določenih managerjev med obema podjetjema (Lahovnik, 2013, str. 104).

1.5 Možni učinki prevzema

Zaradi različnih interesov deležnikov so posledično tudi prevzemni učinki na njih različni. Lahko so si nasprotujoči, vendar pa posamezne interesne skupine pridobijo koristi na račun izgube drugih. Tako različne raziskave prevzemov in njihovih učinkov kažejo, da s prevzemom največjo korist pridobijo lastniki prevzetih podjetij na račun visokih prevzemnih premij. Pri sovražnih prevzemih je ta premija še mnogo večja, prav tako pa se ta premija povečuje z večjim številom ponudnikov, ki med seboj konkurirajo (Bertoncelj, 2005, str. 41).

Funkciji vodenja in upravljanja sta v našem okolju ločeni, kjer imajo lahko lastniki in managerji zelo različne cilje oziroma interese. Tako je v številnih primerih poklicna kariera managerjev (in posledične koristi) veliko bolj pomembna, kot so pomembni interesi lastnikov. To še posebej velja v prevzetih podjetjih, medtem ko sovražni prevzem za managerje prevzetega podjetja v večini primerov pomeni izgubo zaposlitve. Po drugi strani pa uspešen prevzem prinaša managementu prevzemnega podjetja nagrade, zato je vpliv na managerje močno odvisen od strani, na kateri se nahajajo (Bertoncelj, 2005, str. 42).

Tudi zaposleni so pomemben deležnik, ki kratkoročno zaradi pogoste racionalizacije in reorganizacije prevzetega podjetja izgubijo največ. Zaradi povečanja učinkovitosti in uspešnosti podjetij na podlagi prevzema pa le-to na dolgi rok zagotavlja bolj kakovostna in varna delovna mesta, vendar v manjšem številu (Bertoncelj, 2005, str. 42).

2 PREDSTAVITEV DROGE KOLINSKE

Prehrambena industrija je ena izmed najbolj spremenljivih in rastočih panog, kjer se spremembe dogajajo vsakodnevno. Posledično morajo biti podjetja neprestano pripravljena na nove izzive in iskanje načinov za pridobivanje potrošnikov ter tako ohranjati svoj položaj na trgu. Blagovna znamka je v tej panogi temeljni dejavnik za doseganje rasti podjetja, saj sta prepoznavnost in zaupanje potrošnikov ena od ključnih dejavnikov za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Kljub vsem izzivom in zelo zahtevnemu poslovnemu okolju Droga Kolinska na podlagi svojih uspehov že dolgo velja za eno najbolj prepoznavnih podjetij v Sloveniji in državah nekdanje Jugoslavije. Blagovne znamke Argeta, Barcaffé, Cockta in Donat Mg zagotavljajo podjetju široko prepoznavnost tako med domačimi kot tujimi potrošniki. Poleg uveljavljenih ima Droga Kolinska v svoji lasti tudi blagovne znamke Grand, Bananica, Smoki, Bebi in Štark, ki predstavljajo velik potencial za nadaljnjo rast.

S prevlado na slovenskem trgu, veliko tržno močjo na vseh trgih regije in vsakoletno rastjo je bila Droga Kolinska vedno potencialen kandidat za prevzem s strani drugih podjetij. To se je leta 2010 tudi zgodilo, ko je bilo podjetje prevzeto s strani Atlantic Grupe, ki je bilo že pred tem eno večjih prehrambenih podjetij v regiji.

Strateški cilji organizacije so v praksi določeni z novo strategijo, s pomočjo katere prikažejo rezultat, ki ga želi management uresničiti. Poznamo tako finančne kot nefinančne cilje, za katere je ne glede na vrsto pomembno, da so natančno določeni oziroma so kvantificirani. Zato je za podjetje pomembno, da postavi takšne strateške cilje, ki bodo imeli merljiv rezultat (Čater, Lahovnik, Pučko & Buhovac., 2011, str. 150).

Droga Kolinska je v letu 2009 v okviru letnega poročila določila nove strateške cilje podjetja, ki so jih do leta 2012 želeli doseči. Tako so bili cilji usmerjeni v nadaljnjo rast predvsem na območju jugovzhodne Evrope na podlagi lastnih blagovnih znamk. Novi strateški cilji podjetja so bili tako naslednji (Droga Kolinska, 2010, str. 16):

- na podlagi rasti podjetja in novega kapitalskega povezovanja so želeli postati največje prehrambeno podjetje v regiji jugovzhodne Evrope,
- internacionalizacija,
- osredotočenost in vlaganje v svoje lastne blagovne znamke z namenom povečanja vrednosti za delničarje in dobičkonosnosti,
- povečanje poslovne učinkovitosti in tržne uspešnosti na podlagi standardizacije poslovanja, zmanjšanja stroškov in poenotenimi procesi na ravni celotne skupine,
- obvladovanje in zagotavljanje nadaljnje kakovosti izdelkov in storitev,
- skrb za zaposlene skozi različna izobraževanja in s spodbujanjem inovativnosti.

Zgoraj navedeni cilji so določeni v nasprotju s temeljnimi pravili postavljanja strateških ciljev. Temeljno načelo pri postavljanju ciljev je SMART princip, ki je sestavljen iz petih dejavnikov, katere mora podjetje pri postavljanju svojih ciljev upoštevati. Tako mora v skladu s tem principom postaviti takšne cilje, ki so specifični (angl. *specific*), merljivi (angl. *measurable*), dosegljivi (angl. *achievable*), relevantni (angl. *relevant*) in časovno opredeljeni (angl. *timed*) (Bowman, Mogensen, Marsland & Lannin, 2015, str. 420).

Na podlagi spoznanja o pomanjkljivo postavljenih ciljeh Droge Kolinske in zgoraj navedenega sem v nadaljevanju magistrske naloge (v okviru poglavja 5.3 z naslovom Implikacija za management) predlagal oziroma postavil strateške cilje po principu SMART. Za doseganje le-teh sem v nadaljevanju razdelal tudi strategijo in s tem skušal podjetju pomagati pri postavljanju ciljev v prihodnosti.

2.1 Zgodovinski razvoj

Droga Kolinska je bila ustanovljena leta 2005, ko je bila podpisana združitevna pogodba podjetij Droga Portorož in Kolinska d.d. Idejo o združitvi obeh vpletenih podjetij je bilo možno zaznati že prej, saj je predvsem spoznanje, da bi na skupnem evropskem trgu podjetji ločeno le stežka konkurirali, močno botrovalo k uspešno zaključenim združitvi.

Droga Portorož je bila ustanovljena leta 1964 s polnim nazivom Prehrambena industrija Droga Portorož. Prve dejavnosti podjetja so bile predelava dišavnic, odkup in predelava soli ter predelava in prodaja gozdnih sadežev in zdravilnih zelišč. V nadaljnjih letih poslovanja (do leta 1983) je podjetje svoje delovanje razširilo tudi na panoge trgovine, kmetijstva, ribištva, vinogradništva, mlečne predelave in klavnice z nadaljnjo mesno predelavo. Leta 1987 je podjetje uvedlo blagovne znamke Barcaffé, Maestro, Zlato Polje, 1001 Cvet in kasneje tudi Argeto. Leta 2004 se je po večletnih namigovanjih proces združitve podjetja s Kolinsko d.d. tudi dejansko začel, saj so se začele priprave na samo združevanje. Proces se je končal konec januarja leta 2005, ko se je podpisala združitevna pogodba s strani uprave Droge d.d. in Kolinske d.d. (Planinšek, 2009, str. 20).

Podjetje Kolinska d.d. velja za eno najstarejših podjetij v Ljubljani, saj s proizvodnjo cikorijskega začetka delovanja segajo že v leto 1908. Na začetku delovanja je proizvodnja obsegala predvsem izdelavo številnih kavnih nadomestkov različnih blagovnih znamk, nakar se je program kasneje močno razširil in je ob koncu šestdesetih let podjetje proizvajalo tudi licenčne proizvode. Leto 1995 je bilo za podjetje prelomno, saj so s prevzemom podjetja Rogaški vrelci in njegove blagovne znamke Donat Mg naredili eno najboljših poslovnih potez. Omenjena znamka namreč še danes velja za eno najbolj prepoznavnih v portfelju podjetja, prav tako pa poseduje vodilno pozicijo na področju funkcionalnih vod. Leta 2000 so v svoj asortima dodali tudi blagovno znamko Cockta, ki so jo odkupili od podjetja Unilever. Zadnji prevzem se je zgodil leta 2002, ko so kupili večinski delež podjetja Palanački Kiselj. Z nakupom 19,67 odstotka delnic podjetja

Droga d.d. se je v letu 2002 začel kazati namen združitve Kolinske s tem podjetjem. Leta 2004 se je uradno začel postopek priprave na samo združitev, ki se je leta 2005 tudi uspešno zaključila, s čimer je nastalo podjetje Droga Kolinska d.d. (Planinšek, 2009, str. 20).

Ustanovljeno podjetje Droga Kolinska d.d. je z združitvijo obeh vpletenih podjetij postalo eno največjih prehrabnenih podjetij na območju jugovzhodne Evrope. S svojim portfeljem prepoznavnih blagovnih znamk so lahko prepričali številne potrošnike in si s tem utrdili ter izboljšali moč na trgu. Kljub temu pa podjetje ni mirovalo in je leta 2006 v BIH ustanovilo podjetje Droga Kolinska Trade ter v Makedoniji postalo 100-odstotni lastnik podjetja Slovin Jugokota, ki velja za eno največjih makedonskih polnilnic pijač. Tudi v okviru blagovne znamke Argeta so stremeli k razvoju in so istega leta v Sarajevu uradno odprli proizvodnjo omenjene paštete (Planinšek, 2009, str. 21).

Leto 2010 je bilo za Drogo Kolinsko prelomno, saj je Istrabenz d.d. kot večinski lastnik javno oznanil namero o prodaji lastniškega deleža v podjetju. Zaradi svoje prepoznavnosti, pomembnih blagovnih znamk in tržne moči v številnih državah je bilo zanimanja za nakup podjetja veliko. Podjetje Atlantic Grupa iz sosednje Hrvaške je bilo zelo zainteresirano za nakup, saj je že delovalo v enakih panogah, prav tako pa je bila njihova temeljna strategija vstop na nove trge in širitev poslovanja v države Evropske unije. Prevzem s strani Atlantic Grupe se je 23. novembra 2010 uradno zaključil, kjer je Droga Kolinska ostala samostojna pravna oseba, integrirana v skupino Atlantic Grupe.

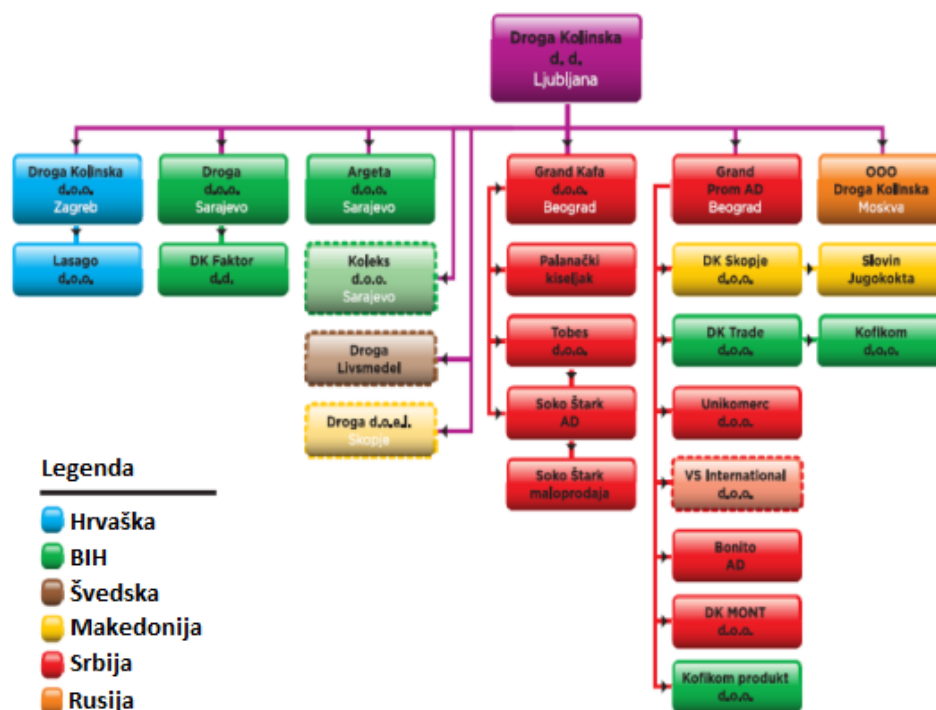
2.2 Organizacijska struktura Droge Kolinske pred prevzemom

Droga Kolinska je na podlagi razvoja s prevzemi drugih podjetij iz leta v leto širila svoja proizvodna in distribucijska področja. S tem se je posledično povečevalo število novih aktivnosti in s tem povezana potreba po novih zaposlenih. S povečanjem celotne organizacije so skladno s tem predhodne organizacijske strukture podjetja postale toge in neprimerne za uspešno poslovanje celotnega podjetja, kar pride v ospredje predvsem v času in panogi, ko se stvari zelo hitro spreminjajo in je reakcijski čas zelo pomemben.

Droga Kolinska je v zadnjem letu svojega samostojnega delovanja pred prevzemom s strani Atlantic Grupe delovala na področju šestih držav, kjer je imela svoje proizvodne in distribucijske obrate. V zadnjem letu je organizacijska struktura Droge Kolinske (glej sliko 6) temeljila na produktnih kategorijah, ki so bile združene v poslovne programe, s čimer so poudarili moč in poslovno delovanje celotne skupine (Droga Kolinska, 2010, str. 27).

Droga Kolinska je v letu 2009 uresničevala novo korporativno strategijo, ki se je osredotočala predvsem na njim ključne programe, trge in blagovne znamke. S tem namenom so odprodali vse tiste programe, ki niso bili v povezavi z osrednjo dejavnostjo, oziroma v njih niso videli priložnosti za nadaljnji razvoj in rast (Droga Kolinska, 2010, str. 6).

Slika 6: Organizacijska struktura Droge Kolinske v letu 2009



Vir: Droga Kolinska, *Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010*, str.27.

Portfelj Droge Kolinske je zajemal pet glavnih poslovnih programov: kava, sladki in slani prigrizki, namazi, pijače in otroška hrana. V okviru navedenih poslovnih programov je bilo devet najbolj pomembnih blagovnih znamk, ki so dosegale prihodke, večje od 10 mio EUR. Tako so Grand, Barcaffé, Bonito, Smoki, Najlepše želje, Argeta, Cockta, Donat Mg in Bebi predstavljali najbolj pomembne blagovne znamke, ki jih je podjetje uspešno vodilo. Vse ključne blagovne znamke so v letu 2008 zabeležile rast na vseh trgih nekdanje Jugoslavije, medtem ko je bilo mogoče napredek zaslediti tudi na področju gradnje dobre celostne podobe podjetja (Droga Kolinska, 2010, str. 6).

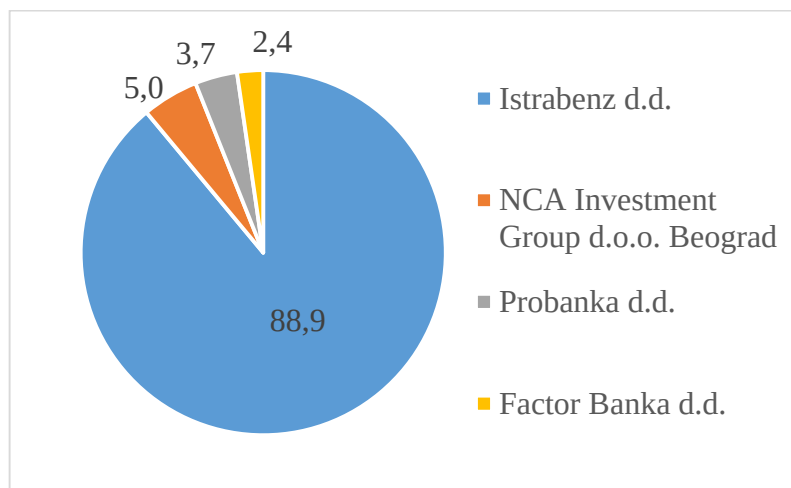
2.3 Lastniška struktura Droge Kolinske pred prevzemom

Družba Droga Kolinska je delovala po dvotirnem sistemu upravljanja, kjer sta bila organa poslovođenja (uprava) in nadzora (nadzorni svet) med seboj ločena. Skupščina delničarjev je potekala v skladu s statutom družbe in zakonodaje, saj Poslovnik, ki bi urejal delo skupščine, do takrat ni bil nikoli sprejet (Droga Kolinska, 2010, str. 22).

Ob koncu leta 2009 je bila lastniška struktura Droge Kolinske sestavljena iz štirih delničarjev (glej sliko 7), med katerimi je bil večinski lastnik Istrabenz d.d., ki je imel v lasti 88,9 odstotkov delnic. Neposrednega lastništva delnic družbe člani poslovođenstva in nadzornega sveta niso imeli, vendar pa je bil predsednik uprave družbe Slobodan

Vučičević 100-odstotni lastnik družbe NCA investment Group d.o.o. iz Beograda, ki je imela v lasti 5 odstotkov delnic Droge Kolinske (Droga Kolinska, 2010, str. 18 - 21).

Slika 7: Lastniška struktura Droge Kolinske na dan 31.12.2009



Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 19.

Osnovni kapital Droge Kolinske je bil razdeljen na 14.708.939 delnic, ki so bile navadne in prosto prenosljive. Prav tako je vsaka delnica dajala imetniku pravico do enega glasu na skupščini in do sorazmernega dela dobička oziroma dividend (Droga Kolinska, 2010, str. 19).

2.4 Poslovanje Droge Kolinske pred prevzemom

Droga Kolinska je bila vsa leta delovanja usmerjena k rasti in povečanju prodaje na vseh trgih, kjer je poslovala in trgih, kjer je obstajal potencial za rast. Tako so bili v letu 2009 poleg slovenskega trga glavni vsi trgi nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, BIH in Makedonija), prav tako pa je bila Droga Kolinska v tem času že usmerjena na potencialne trge Evropske unije. Poleg omenjenih držav je bil za Drogo Kolinsko pomemben tudi ruski trg, saj je program otroške prehrane največji del prodaje zabeležil prav v tej državi (Droga Kolinska, 2010, str. 49).

Droga Kolinska je v okviru svojih letnih poročil vsa leta objavljala svoje finančne rezultate poslovanja z namenom obveščanja svojih lastnikov oziroma delničarjev. Tako je svoje zadnje samostojno letno poročilo pred prevzemom objavila leta 2010, kjer so bili navedeni finančni rezultati poslovanja za leto 2009. Iz tabele 2 izhaja, da so se poslovni prihodki glede na predhodno leto znižali za 59 mio EUR in so v letu 2009 znašali 328 mio EUR, kar je bilo za 9 odstotkov (30 mio EUR) manj od načrtov za leto 2009. Znižanje je bilo posledica odprodaje nestrategskih programov, znižanja deviznih tečajev in devalvacije ruskega rublja (Droga Kolinska, 2010, str. 7).

Tabela 2: Finančni kazalniki poslovanja Droge Kolinske v letu 2009

Kazalnik (v mio EUR)	2007	2008	2009	Načrt 2009
Poslovni prihodki	376,3	387,3	328,2	358,5
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	25,5	26,0	23,3	21,7
Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)	50,3	50,4	45,4	44,4
Čisti poslovni izid	14,1	6,2	0,1	4,8
Čisti poslovni izid večinskega lastnika	11,2	6,0	-0,3	0,0
Denarna sredstva iz poslovanja (denarni tok)	38,9	31,4	22,2	27,6
Neto poslovna sredstva	385,8	409,9	373,6	372,8
Lastniški kapital	212,7	202,0	190,7	212,9
Zaposleni na dan 31.12.	3.274	2.953	2.598	2.687

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 7.

Veliko večino prihodkov je Droga Kolinska ustvarila na podlagi strateških blagovnih znamk, ki so bile opredeljene kot glavni generatorji rasti. Tako so omenjene blagovne znamke skupaj beležile prihodke v višini 314 mio EUR, kar predstavlja kar 95 odstotkov letnih prihodkov podjetja. V letu 2009 je Droga Kolinska na vseh ključnih programih in blagovnih znamkah zabeležila opazno rast, med katerimi izstopa predvsem Argeta, ki je dosegla kar 12-odstotno rast glede na leto 2008 (Droga Kolinska, 2010, str. 8).

Struktura prodaje (glej sliko 8) je v letu 2009 glede na leto prej ostala nespremenjena. Program pijač je predstavljal 52-odstotni delež prodaje, kjer je imela najvišjo rast kava, medtem ko je na drugi strani program hrane predstavljal 46 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje. Rast blagovnih znamk v takratnih težkih razmerah je dober pokazatelj, da je Droga Kolinska poslovala dobro in so potrošniki ostali zvesti blagovnim znamkam, medtem ko je padec celotnih prihodkov bil posledica drugih dejavnikov (Droga Kolinska, 2010, str. 68).

Slika 8: Struktura prodaje Droge Kolinske po področjih v letu 2009

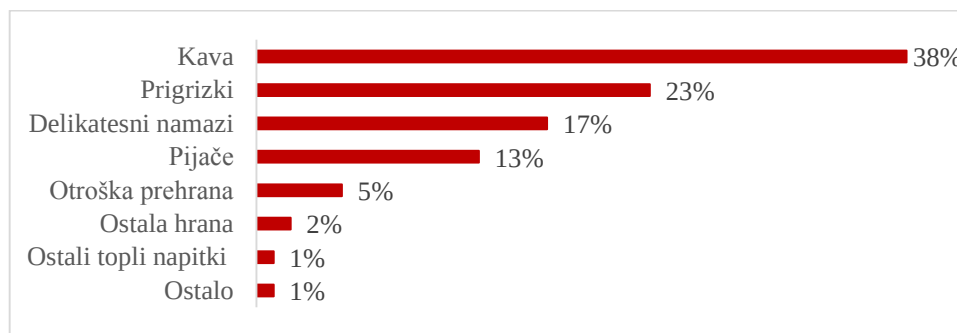


Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 68.

Iz slike 9 izhaja, da je poleg največje rasti v okviru pijač kava predstavljala tudi najpomembnejši poslovni program, v okviru katerega je največjo rast zabeležila blagovna znamka Grand. Delež poslovnega programa kave v okviru čistih prihodkov od prodaje je

znašal okoli 38 odstotkov, sledila sta poslovni program prigrizkov s 23 odstotki in delikatesni namazi s 17 odstotki (Droga Kolinska, 2010, str. 68).

Slika 9: Struktura prodaje Droge Kolinske po poslovnih programih v letu 2009



Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 68.

Uspešno uveljavljeni novi okusi in dobro sestavljene marketinške strategije so delikatesne namaze pripeljali do največje rasti prodaje na vseh ključnih trgih. Po drugi strani so prigrizki, ki so predstavljali 23 odstotkov celotne prodaje, na podlagi težav v panogi zabeležili padec prodaje (Droga Kolinska, 2010, str. 69).

Z vidika strukture prihodkov od prodaje po območjih je iz tabele 3 razvidno, da je Droga Kolinska kar 72 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje dosegla na območju jugovzhodne Evrope, kjer so najpomembnejše trge predstavljali trgi nekdanje Jugoslavije. Evropski trgi so predstavljali 23 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje, kar je bila predvsem posledica prodaje delikatesnih namazov in pijač (Droga Kolinska, 2010, str. 70).

Tabela 3: Prodaja Droge Kolinske v letu 2009 po področjih in območjih (v 000 EUR)

Področje\območje	Evropska unija	Jugovzhodna Evropa	Drugi trgi	SKUPAJ
Pijača	47.949	121.304	1.636	170.889
Hrana	23.921	111.303	15.743	150.967
Ostalo	2.243	1.667	1	3.911
Skupaj	74.113	234.274	17.380	325.767

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 70.

Zaradi odprodaje nestrateških poslovnih programov, ki so s svojo prodajo temeljili na področju Evropske unije, se je delež prodaje na tem območju od leta 2007 zmanjševal. Iz tabele 4 je razvidno, da je delež prodaje v Evropski uniji v letu 2007 znašal 30 odstotkov oziroma okoli 100 mio EUR ter se je do leta 2009 znižal na 74 mio EUR, kar je bilo za 26 mio EUR manj (Droga Kolinska, 2010, str. 70).

Tabela 4: Struktura prodaje Droge Kolinske po trgih (v mio EUR)

Območje	2007	2008	2009
Evropska unija	108,8	98,7	74,1
Jugovzhodna Evropa	232,7	258,5	234,3
Drugi trgi	18,9	20,6	17,4
Skupaj	360,4	377,7	325,8

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010, str. 70.

Kljub zaostrenim razmeram na vseh trgih je cilj Droge Kolinske ostal isti, saj so želeli doseči 500 mio EUR prihodkov, ki bi temeljili na lastnih blagovnih znamkah. S tem namenom je bila v letu 2010 načrtovana nova korporativna strategija, s katero bi se še dodatno osredotočili na glavne poslovne programe in blagovne znamke, katerih cilj bi bila rast na trgih nekdanje Jugoslavije in utrjevanje vodilnih pozicij v različnih kategorijah (Droga Kolinska, 2010, str. 9-18).

Najmočnejše blagovne znamke Droge Kolinske so bile v takratnem obdobju predvsem v segmentu kave, kjer sta bili obe znamki Barcaffé in Grand na svojih trgih zelo uspešni, prav tako pa sta bili prisotni v vseh kavnih segmentih. Barcaffé je bila vodilna znamka predvsem na slovenskem trgu, medtem ko je bila na drugih trgih precej manj opazna. V letu 2009 je kava Barcaffé prejela tudi nagrado Trusted Brand 2009, ki je podeljena na podlagi mednarodne raziskave Readers Digest in temelji na priljubljenosti in zaupanju potrošnikov v blagovno znamko. Podoben položaj, kot ga je imela kava Barcaffé v Sloveniji, je imela kava Grand v Srbiji, BIH in Makedoniji (Droga Kolinska, 2010, str. 57).

Droga Kolinska je imela na dan 31.12.2009 neto finančni dolg v višini 155 mio EUR, kar je bilo 19 odstotkov manj kot isti dan leto prej. To je bila predvsem posledica rednega odplačila dolga in povečanja stanja denarja. Po drugi strani je Droga Kolinska v letu 2009 naložbe omejila na raven nujnosti in so v tem letu znašale 10,2 mio EUR. Več kot 80 odstotkov sredstev za naložbe je bilo namenjenih poslovnim programom, od katerih so za selitev proizvodnega procesa pijač v Sloveniji namenili 4 mio EUR (Droga Kolinska, 2010, str. 66).

3 PREDSTAVITEV ATLANTIC GRUPE

Atlantic Grupa je eno izmed vodilnih prehrambenih podjetij v regiji, ki ima tako na področju distribucije kot proizvodnje trden položaj na vseh trgih nekdanje Jugoslavije. Blagovne znamke Cedevita, Multipower, Plidenta in Melem so podjetju že pred prevzemom Droge Kolinske zagotavljale močan tržni položaj in široko prepoznavnost. S prevzemom pa je Atlantic Grupa poleg že omenjenih močnih znamk pridobila še zelo uveljavljene znamke kot so Cockta, Donat Mg, Bananica, Argeta, Grand in Barcaffé, ki podjetju dajejo novo širino poslovanja in možnost gradnje nadaljnje rasti.

Ustanovitelj Atlantic Grupe in njen večinski lastnik, danes predsednik uprave, je predhodno podjetje Atlantic Trade ustanovil že leta 1991, in sicer z osrednjo dejavnostjo distribucije. Z neprestano inovativnostjo in rastjo podjetje danes velja za mednarodno uspešno, kar je nedavno nazaj prepoznala tudi Evropska Centralna Banka, ki se je z Atlantic Grupo dogovorila za ugodnejše pogoje financiranja kreditov. S tem je podjetju omogočila lažje in enostavnejše vlaganje v nadaljnje raziskave in razvoj ter morebitne prevzeme novih podjetij.

Podjetje in njegove zaposlene krasijo tri glavne vrednote, ki jih v podjetju s ponosom poudarjajo in promovirajo ob vsaki priložnosti s prepoznavnimi simboli (glej sliko 10). Simbol **sonca** predstavlja strast, ki daje vsem zaposlenim energijo za delo. Kreativnost je predstavljena s simbolom **vala**, ki na obali briše sledi in hkrati neprestano ustvarja nekaj novega. Rast je ponazorjena s simbolom **gore**, ki jih podjetje na poti proti vrhu premika in premaga vse ovire (Atlantic Grupa, 2016, str. 48).

Slika 10: Temeljne vrednote Atlantic Grupe



Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa: Annual Report 2015, 2016, str. 48.

3.1 Zgodovinski razvoj Atlantic Grupe

Začetki danes enega največjih prehrambenih podjetij v jugovzhodni Evropi segajo v leto 1991, ko je današnji predsednik uprave in večinski lastnik podjetja Emil Tedeschi na Hrvaškem ustanovil podjetje Atlantic Trade. Osrednja dejavnost podjetja je bila distribucija proizvodov široke potrošnje. Po šestih letih uspešnega delovanja je svojo distribucijsko dejavnost razširil tudi v Bosno in Hercegovino, kjer je začel vlagati v podjetje Ataco. Leta 1998 je podjetje prepoznalo potencial pripravljenih sendvičev, zato je istega leta lansiralo blagovno znamko Montana, ki velja za prvi hrvaški pripravljen sendvič, namenjen široki distribuciji. Danes je Montana edini proizvajalec in distributer sendvičev s podaljšanim rokom uporabe na Hrvaškem, proizvode pa prodaja na hrvaškem, slovenskem in srbskem trgu (Atlantic Grupa, 2016, str. 9).

Leta 2001 so svojo proizvodnjo še dodatno razširili s prevzemom proizvajalca vitaminskih napitkov Cedevita. Po širitvi podjetja in vstopom na področje proizvodnje je bilo ustanovljeno novo podjetje Atlantic Grupa. Podjetje je tudi v nadaljevanju svojo rast temeljilo na strategiji prevzemov, saj so leta 2003 na Hrvaškem prevzeli podjetje Neva.

Istega leta je podjetje ustanovilo podružnico v Ljubljani in svoje distribucijske dejavnosti razširilo tudi v Slovenijo. Prav tako je Atlantic Grupa svoje delovanje razširila tudi v Makedonijo in Italijo. Leta 2004 so svoje področje osebne nege še dodatno razširili s prevzemom podjetja Interchem in njegove blagovne znamke Melem (Atlantic Grupa, 2016, str. 9).

Po uspešni rasti na trgih nekdanje Jugoslavije se je podjetje leta 2005 odločilo za prvi korak k internacionalizaciji s prevzemom podjetja Halek (danes Multipower) v Nemčiji, kjer velja za enega vodilnih proizvajalcev športne prehrane. Leta 2007 je podjetje prevzelo še Dietpharm, Multivita in Vičiški komerc, ki so bili vodilni v svojih panogah delovanja. Leto 2008 pa je potekalo v znamenju ustanovitve vodilne zasebne lekarne na Hrvaškem, Farmacije (Atlantic Grupa, 2016, str. 9).

Ob napovedi o nameri prodaje podjetja Droga Kolinska je Atlantic Grupa prepoznala veliko priložnost za vstop na slovenski trg in utrditev svojega položaja kot enega vodilnih prehrablenih podjetij na območju jugovzhodne Evrope. S prevzemom Droge Kolinske leta 2010 je bil ta korak tudi uresničen, s čimer je Atlantic Grupa utrdila položaj na vseh trgih nekdanje Jugoslavije, prav tako pa je s tem vstopila na nekatere nove trge. Leta 2015 je Atlantic Grupa izvedla še zadnji prevzem do danes, ko je v Srbiji prevzela podjetje Foodland in znano blagovno znamko Bakina Tajna (Atlantic Grupa, 2016, str. 9).

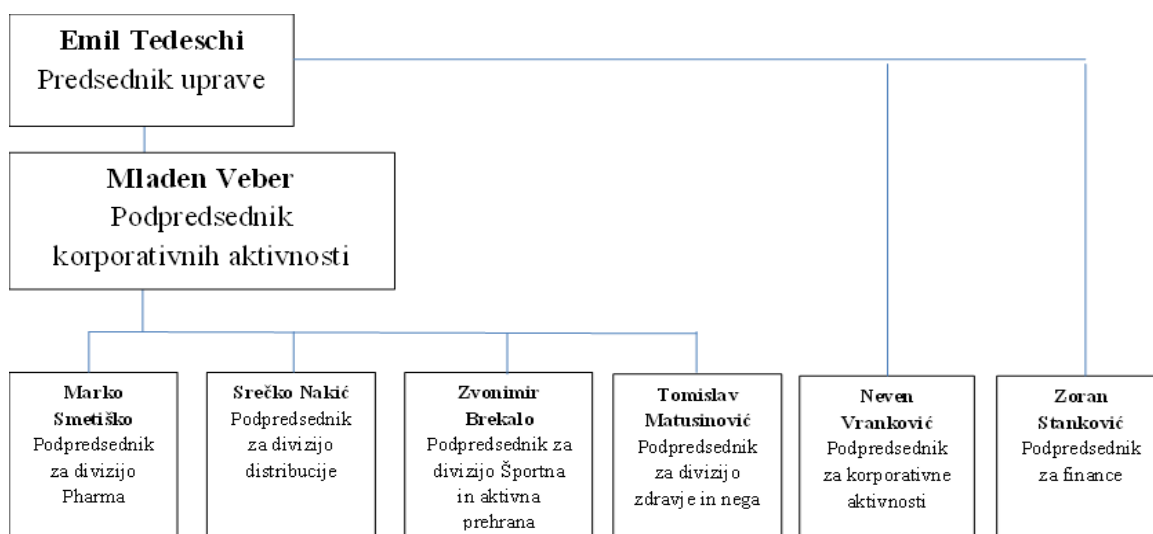
3.2 Organizacijska struktura Atlantic Grupe pred prevzemom

Atlantic Grupa je že pred prevzemom Droge Kolinske veljala za hrvaško mednarodno podjetje, ki je v prehrabeni industriji opravljalo proizvodno, razvojno, prodajno in distribucijsko dejavnost. S svojimi proizvodi so bili prisotni na več kot 30 trgih po svetu. Zaradi tako razširjenega poslovanja in velikega števila zaposlenih na številnih lokacijah je bilo upravljanje takšne skupine izredno zahtevno (Atlantic Grupa, 2010a, str. 1).

Organizacijska struktura Atlantic Grupe je leta 2009 temeljila na principu divizij z namenom olajšanja sistema upravljanja tako velikega podjetja. Celotno delovanje vseh vpletenih podjetij je bilo razdeljeno v divizije Zdravje in nega, Športna in funkcionalna prehrana, Distribucija ter Pharma, ki so jo dodali leta 2008. Osnovna značilnost takšne organizacijske strukture je bila povezovanje poslovnih aktivnosti v poslovna področja, ki so bila povezana s posebnimi vrstami proizvodov in storitev v samem poslovanju Atlantic Grupe (Atlantic Grupa, 2010a, str. 6).

Uprava Atlantic Grupe je bila sestavljena iz predsednika in podpredsednikov podjetja (glej sliko 11). Tako so v letu 2009 upravo podjetja sestavljali: Emil Tedeschi, Mladen Veber, Neven Vranković, Zoran Stanković, Srečko Nakić, Marko Smetiško, Zvonimir Brekalo in Tomislav Matusinović (Atlantic Grupa, 2010a, str. 7).

Slika 11: Uprava Atlantic Grupe v letu 2009

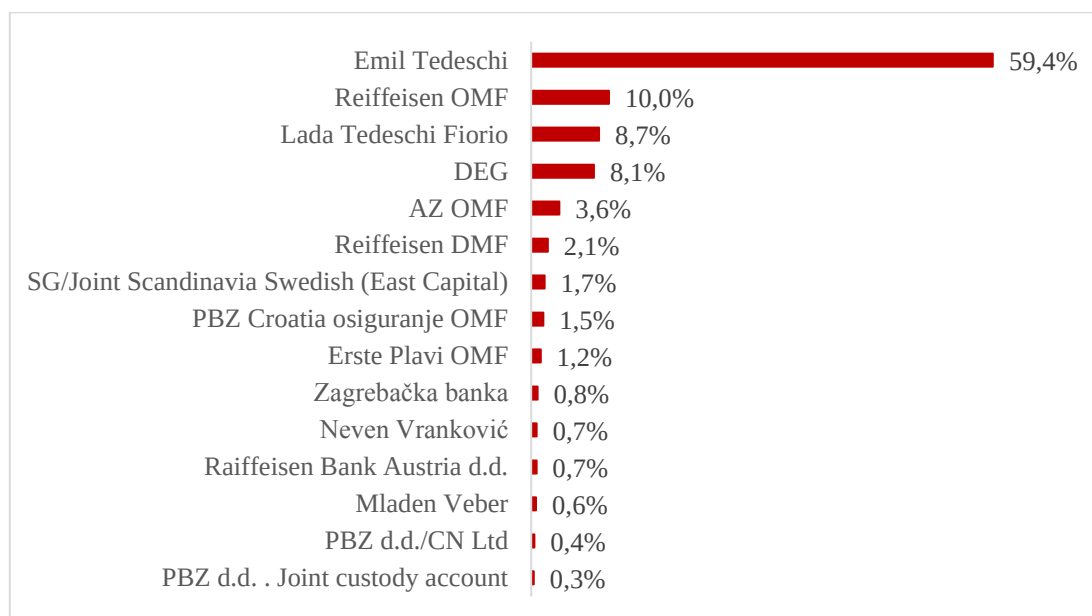


Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a, str. 7.

3.3 Lastniška struktura Atlantic Grupe v letu 2009

V letu 2009 je bilo v lastniški strukturi Atlantic Grupe 15 delničarjev (glej sliko 12), ki so imeli skupaj 2.186.072 delnic. Večinski lastnik je bil z 59,4 odstotki delnic predsednik uprave Emil Tedeschi, medtem ko je bila tretji največji delničar Lada Tedeschi Fiorio (Atlantic Grupa, 2010a, str. 6).

Slika 12: Lastniška struktura Atlantic Grupe v letu 2009



Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a, str. 6.

Na podlagi dokapitalizacije v letu 2006 je del delnic prešel v last nemških investorjev, enega od največjih evropskih finančnih institucij. Prav tako pa je bilo z namenom še večje integracije in dodatne stimulacije leta 2006 članom nadzornega odbora dovoljeno kupiti delnice podjetja. V letu 2009 so delnice Atlantic Grupe realizirale prihodek v višini 49,9 milijona EUR (Atlantic Grupa, 2010a, str. 6).

3.4 Poslovanje Atlantic Grupe pred prevzemom

Atlantic Grupa je bila vse od svojega začetka naprej usmerjena k rasti prihodkov, dobička in tržne moči. Ob številnih širitvah na nove trge in prevzemih različnih podjetij se je prihodek Atlantic Grupe vsako leto povečeval, s čimer se je krepila tudi tržna moč tega podjetja in posledično izboljšanje pogajalskega izhodišča z investitorji in finančnimi institucijami.

Iz tabele 5 izhaja, da so se prihodki Atlantic Grupe v letu 2009 kljub zaostrenim makroekonomskim razmeram na trgu v primerjavi s predhodnim letom povečali za več kot 8 odstotkov in so tako znašali 303 mio EUR. Prav tako je podjetje v istem obdobju zabeležilo povečanje neto dobička za okoli 22 odstotkov. Zavidljiva rast je temeljila predvsem na stabilnosti poslovnega modela, inovativnosti (npr. Cedevita GO), širjenju lekarniške verige Farmacia in podpisu novih pogodb na področju distribucije (Atlantic Grupa, 2010a, str. 32).

Tabela 5: Finančni podatki Atlantic Grupe za leto 2008 in 2009

V mio EUR	2008	2009	% sprememba
Prihodki	280	303	8,4
Prodaja	277	300	8,1
EBITDA	23	27	14,7
EBIT	18	21	17,5
Dobiček pred obdavčitvijo	14	17	23,8
Neto dobiček	11	13	22,4

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a, str. 32.

V okviru vseh divizij in na vseh tržiščih, kjer je Atlantic Grupa poslovala, je v letu 2009 podjetje zabeležilo 8,4-odstotno rast prihodkov glede na predhodno leto ne glede na težke makroekonomske razmere, ki so zaznamovale to leto (glej tabelo 6). Največjo rast sta zabeležili divizija Zdravje in nega ter Distribucija (Atlantic Grupa, 2010a, str. 36).

Divizija distribucije je v letu 2009 zabeležila 12,3-odstotno rast kljub zelo težkim razmeram na trgu, ki so bile predvsem posledica globalne gospodarske krize. Rast je temeljila predvsem na dobrem poslovanju v Sloveniji in Srbiji, k rasti pa je močno pripomogel tudi začetek distribucije Ferrero asortimana (Atlantic Grupa, 2010a, str. 36).

Tabela 6: Prodaja Atlantic Grupe po divizijah v letu 2009

2009 (v 000 EUR)	Distribucija	Zdravje in nega	Športna in aktivna prehrana	Pharma	Atlantic Grupa
Bruto prodaja	179.659	67.330	67.131	40.438	354.557
Prodaja med segmenti					54.910
Konsolidirana prodaja					299.647
2008 (v 000 EUR)					
Bruto prodaja	159.955	62.048	66.277	39.347	327.628
Prodaja med segmenti					50.368
Konsolidirana prodaja					277.260
Sprememba 09/08					
Bruto prodaja	12,3%	8,5%	1,3%	2,8%	
Konsolidirana prodaja					8,1%

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a, str. 36.

Prikaz prodaje Atlantic Grupe po tržiščih (glej tabelo 7) pa jasno kaže, da je bil pred prevzemom daleč najpomembnejši hrvaški trg, kjer je bil delež od celotne prodaje več kot 60-odstoten. Sledil je nemški trg z 10,9-odstotnim deležem, medtem ko je prodaja v Sloveniji predstavljala 5,4-odstotni delež od celotne prodaje (Atlantic Grupa, 2010a, str. 38).

Tabela 7: Prodaja Atlantic Grupe po tržiščih v letu 2008 in 2009

Prodaja (v mio EUR)	2009	% od celotne prodaje	2008	% od celotne prodaje	Sprememba 09/08 (v %)
Hrvaška	180,0	60,1	174,9	63,1	2,9
Nemčija	32,7	10,9	32,4	11,7	0,8
Srbija	17,8	5,9	13,6	4,9	30,6
Slovenija	16,1	5,4	6,9	2,5	134,9
BIH	10,4	3,5	9,4	3,4	10,5
Velika Britanija	5,5	1,8	6,0	2,1	-8,2
Italija	5,9	2,0	6,1	2,2	-3,8
Ostale države	31,3	10,5	28,0	10,1	11,8
Skupaj	299,6	100	277,3	100	8,1

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a, str. 38.

Poleg povečanja prodaje je bil management Atlantic Grupe v letu 2009 osredotočen tudi na optimizacijo vseh stroškov in zvišanje učinkovitosti vseh poslovnih procesov v podjetju. To se je pokazalo predvsem na rezultatih profitabilnosti, saj je podjetje v letu 2009 zabeležilo 21 mio EUR operativnega dobička, kar predstavlja 17-odstotno rast glede na predhodno leto. Prav tako je podjetju uspelo zmanjšati svoj dolg, ki je v letu 2009 znašal 37,4 mio EUR, kar je 2,5 mio EUR manj kot leto prej (Atlantic Grupa, 2010a, str. 40).

4 POSTOPEK PREVZEMA DROGE KOLINSKE S STRANI ATLANTIC GRUPE

4.1 Motivi za prevzem Droge Kolinske

Z namenom identifikacije motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske sem analiziral vsa letna poročila Atlantic Grupe od leta 2009 naprej in izjave članov uprave v javno dostopnih medijih. Na podlagi tega sem v nadaljevanju navedel oziroma ocenil vse glavne motive za prevzem Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe, ki sem jih lahko identificiral.

Eden od glavnih motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske je bilo občutno povečanje prihodkov, števila blagovnih znamk, proizvodnih lokacij in povečanje tržne moči na trgih nekdanje Jugoslavije. S tem je bil glavni namen Atlantic Grupe **postati eno vodilnih prehrambenih podjetij na območju jugovzhodne Evrope** (Stipić, 2010).

Droga Kolinska je s svojimi blagovnimi znamkami delovala tako na trgih nekdanje Jugoslavije kot tudi na različnih evropskih trgih. Z blagovno znamko Bebi je Droga Kolinska že delovala v Rusiji, medtem ko so Argeta, Donat Mg in Barcaffe pričeli s postopnim vstopom na trg Avstrije in Švice. Na slovenskem, makedonskem, srbskem, črnogorskem in kosovskem trgu je Droga Kolinska s svojimi lastnimi blagovnimi znamkami že imela trden položaj. Tako je bil eden od pomembnejših motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske tudi **vstop na nove trge in povečanje prisotnosti na trgih nekdanje Jugoslavije** (Marn, 2014).

Poleg povečanja velikosti podjetja in prisotnosti na številnih trgih je Atlantic Grupa v prevzemu Droge Kolinske identificirala tudi **sinergije na nabavnem, proizvodnem, distribucijskem in marketinškem področju**, saj je šlo za zelo podobni podjetji s komplementarnimi proizvodi. Sinergije na nabavnem in proizvodnem področju bi izvirale iz proizvodnje različnih blagovnih znamk na istih lokacijah (npr. proizvodnja Cedevite v Rogaški Slatini, kjer se polni Donat Mg). Zaradi razvite distribucijske mreže na nekaterih trgih enega podjetja in na drugih drugega bi s skupno distribucijsko mrežo lahko dosegli koristi tudi na tem področju, kar bi lahko rezultiralo v povečanju prodaje obeh vpletenih podjetij (STA, 2010).

Atlantic Grupo je pri prevzemu Droge Kolinske vodil tudi **motiv povečanja števila proizvodnih obratov** v Sloveniji, Bosni in Hercegovini ter Srbiji. S proizvodnjo različnih blagovnih znamk na isti lokaciji in porabo skupnih surovin pa bi lahko obe vpleteni podjetji dosegali koristi z naslova **ekonomij obsega**.

Kot zelo pomemben motiv Atlantic Grupe pri prevzemu Droge Kolinske je bila tudi **pridobitev velikega števila zanimivih in usposobljenih kadrov**, ki bi lahko v prihodnosti

v podjetju s svojim znanjem in izkušnjami močno pripomogli k nadaljnji rasti. Tudi z vidika izmenjave informacij in skupnega razvoja tehnologij bi lahko obe vpleteni podjetji v prihodnosti imeli koristi.

4.2 Argumenti za prodajo Droge Kolinske

Argumenti za prodajo Droge Kolinske temeljijo predvsem na takratnem finančnem stanju večinskega lastnika družbe Istrabenz d.d., ki je imela konec leta 2009 v svoji lasti 88,9 odstotka delnic. Zaradi takšnih in drugačnih razlogov je imela družba Istrabenz velike finančne težave, ki so bile posledica številnih dolgov do različnih upnikov. Zaradi takšnega stanja je bila na podlagi Okrožnega sodišča v Kopru družba od marca leta 2010 v postopku prisilne poravnave, katere glavni pogoj je bil poplačilo za okoli 100 mio EUR dolgov do konca leta 2010. Posledično je družba Istrabenz nujno potrebovala sveži kapital, ki ga je videla predvsem v prodaji Droge Kolinske (Droga Kolinska, 2010).

Zgoraj opisano stanje družbe Istrabenz d.d. jasno prikazujejo tudi finančni rezultati (glej tabelo 8), ki jih je družba navedla v svojem letnem poročilu za leto 2009 (Istrabenz, 2010, str. 8).

Tabela 8: Finančni kazalniki poslovanja družbe Istrabenz d.d. in skupine Istrabenz v letu 2009

V mio EUR	Skupina Istrabenz	Istrabenz d.d.
Prihodko od prodaje	610,4	0,7
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	27,2	-4,2
Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)	69,8	-3,8
Čisti poslovni izid	-71,9	-61,3
Neto poslovna sredstva	832,2	515,2
Kapital	15,7	58,8
Finančni dolg	805,8	456,3

Vir: Istrabenz, Letno poročilo 2009, 2010, str. 7.

Poslovanje v letu 2009 je bilo zaznamovano s svetovno finančno in gospodarsko krizo, ki je imela velik vpliv na vsa področja poslovanja. Poleg tega je dodatno težavo predstavljala tudi insolventnost Istrabenza. Posledično so bili rezultati poslovanja skupine Istrabenz pod pričakovanji, saj je bil čisti poslovni izid negativen, in sicer z izgubo v višini 71,8 mio EUR. Vse to je v letu 2009 od Istrabenza zahtevalo osredotočenje predvsem na aktivnosti finančnega prestrukturiranja, kar je imelo za posledico odločitve o prodaji Droge Kolinske (Istrabenz, 2010).

4.3 Javni razpis in ponudba

Na podlagi slabega finančnega stanja in podane odločbe sodišča v Kopru je Istrabenz marca leta 2010 intenzivno pričel s postopkom finančnega prestrukturiranja. S tem je želel zagotoviti predvsem kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost, kar je imel namen doseči s prodajo premoženja. Posledično je Istrabenz v začetku marca leta 2010 v svojem sporočilu za javnost pojasnil, da so za izvedbo vseh postopkov v zvezi s prodajo Droge Kolinske pooblastili zunanjega svetovalca (Ljubljanska borza, 2010a).

Istrabenz je nato 23. marca 2010 obvestil javnost, da je pričel s procesom ocenjevanja vrednosti Droge Kolinske. Vsem potencialnim domačim ali tujim kupcem je bil na podlagi podpisane pogodbe o zaupnosti poslan informacijski memorandum o podjetju. Po pregledu vseh dostopnih informacij so imeli potencialni kupci možnost oddati nezavezujočo ponudbo vse do aprila leta 2010 (Ljubljanska borza, 2010b).

Poleg treh nezavezujočih ponudb, oddanih s strani skladov Mid Evropa, Advent in Warburg Pincus, je z oddano ponudbo v aprilu leta 2010 v tekmo za prevzem vstopila tudi Atlantic Grupa. Istrabenz si je z odločitvijo, da Droge Kolinske ne bo prodajal preko razpisa, zagotovil, da se bo o ceni imel možnost pogajati neposredno z vsakim ponudnikom (Tekavec, 2010a).

Po zbranih ponudbah je Istrabenz javnost 26. aprila 2010 obvestil, da bo nadaljeval proces prodaje, in je s tem namenom začel preučevati prejete prevzemne ponudbe. Kljub temu pa so poudarili, da ne morejo zagotoviti nadaljevanja postopka, saj ni nujno, da bo izbrana katera od prejetih ponudb (Ljubljanska borza, 2010b).

4.4 Podpis pogodbe

Po preučitvi vseh prejetih ponudb za prevzem Droge Kolinske je v naslednjem koraku Istrabenz izbral potencialne kupce, ki so oddali primerne ponudbe. V nadaljevanju so z njimi izvedli nadaljnja pogajanja in nato 1. julija 2010 javnost tudi obvestili, da so na dan 30. junija 2010 z izbranim ponudnikom podpisali pogodbo o prodaji lastniškega deleža v Drogi Kolinski (Ljubljanska borza, 2010c).

Družba Istrabenz se je odločila izbrati ponudbo Atlantic Grupe, saj so s tem želeli Drogi Kolinski zagotoviti nadaljnjo rast. Drogo Kolinsko so prodali kot celovito enoto Atlantic Grupi, ki je ponudila 382 mio EUR, kar je bila najvišja ponudba med vsemi prispelimi (Ljubljanska borza, 2010c).

Od 382 mio EUR kupnine je bilo 140 mio EUR namenjenih za prevzem dolga Droge Kolinske, medtem ko je bil ostanek namenjen kupnini. Atlantic Grupa je 104 mio EUR zagotovila s strani sindiciranega kredita, v katerem sta sodelovali skupini Raiffeisen in Unicredit. 30 mio EUR je bilo zagotovljenih s strani Evropske banke za obnovo in razvoj

na podlagi podrejenega oziroma subordiniranega dolga. 25 mio EUR je Atlantic Grupa zagotovila z lastnimi sredstvi, medtem ko je ostalih 83 mio EUR pridobila z dokapitalizacijo (Atlantic Grupa, 2010b, str. 24).

V skladu z veljavno zakonodajo je na podlagi podpisane pogodbe Istrabenz 2. decembra 2010 obvestil družbo Droga Kolinska, da so dne 23. novembra 2010 odsvojili celotni delež v Drogi Kolinski. Za enak korak pa so se odločili tudi pri NCA Investment Group, ki je Drogo Kolinsko obvestila o odsvojitvi in prenosu delnic na Atlantic Grupo kot kupca (Ljubljanska borza, 2010f).

4.5 Prenos lastništva

Na podlagi zakonodaje v Republiki Sloveniji je bila za zaključek prodajnega procesa potrebna tudi potrditev s strani Urada Slovenije za varstvo konkurence. Le-ta je na podlagi preučitve zakonitosti prevzema in možnega vpliva na konkurenčnost trga 27. septembra 2010 tudi izdal odločbo, s katero je podal svojo potrditev k prevzemu. Odločitev je javno naznanil tudi Istrabenz d.d., ki je v sporočilu za javnost pojasnil odločitev, kar je posledično pomenilo potrditev prevzema (Dakić, 2010; Ljubljanska borza, 2010d).

Po potrditvi prevzema s strani Urada za varstvo konkurence je Istrabenz sprva pridobil vse deleže preostalih delničarjev. V naslednjem koraku pa je Istrabenz 100-odstotni delež (oziroma 14.708.939 navadnih imenskih delnic) dne 23. novembra 2010 tudi odsvojil in po opravljeni transakciji z Atlantic Grupo posledično v družbi Droga Kolinska ni imel več svojega deleža (Ljubljanska borza, 2010e).

4.6 Integracija Droge Kolinske v skupino Atlantic Grupa

Pomembnosti faze poprevzemne integracije se je pred samim prevzemom zavedal tudi večinski lastnik in predsednik uprave Atlantic Grupe Emil Tedeschi. Kot je dejal v enem izmed intervjujev za slovenski časopis, je skupaj s sodelavci že pred potrditvijo prevzema obiskal vse lokacije Droge Kolinske v Srbiji, BIH, na Hrvaškem in v Sloveniji. Na vseh lokacijah je dobil pozitiven občutek, saj s strani zaposlenih ni dobil občutka odpora ali strahu pred prevzemom (Tekavec, 2010a).

Atlantic Grupa je z namenom nadaljnjega razvoja celotne Droge Kolinske in ustvarjanja sinergij znotraj skupnega podjetja le-to tudi v celoti integrirala v svojo skupino. Poprevzemna integracija pa je bila še dodatno olajšana zaradi dejstva, da sta bili obe podjetji že pred prevzemom zelo kompatibilni oziroma nekakšna »naravna« partnerja (Atlantic, 2010c).

Na podlagi obstoječe divizijske strukture Atlantic Grupe je Droga Kolinska postala peta divizija (glej sliko 13), ki je bila nato strukturirana na poslovna področja Kava, Sladki in

slani prigrizki, Delikatesni namazi, Pijača in Otroška prehrana (Atlantic Grupa, 2011, str. 33).

Slika 13: Struktura Atlantic Grupe v letu 2010 po integraciji Droge Kolinske

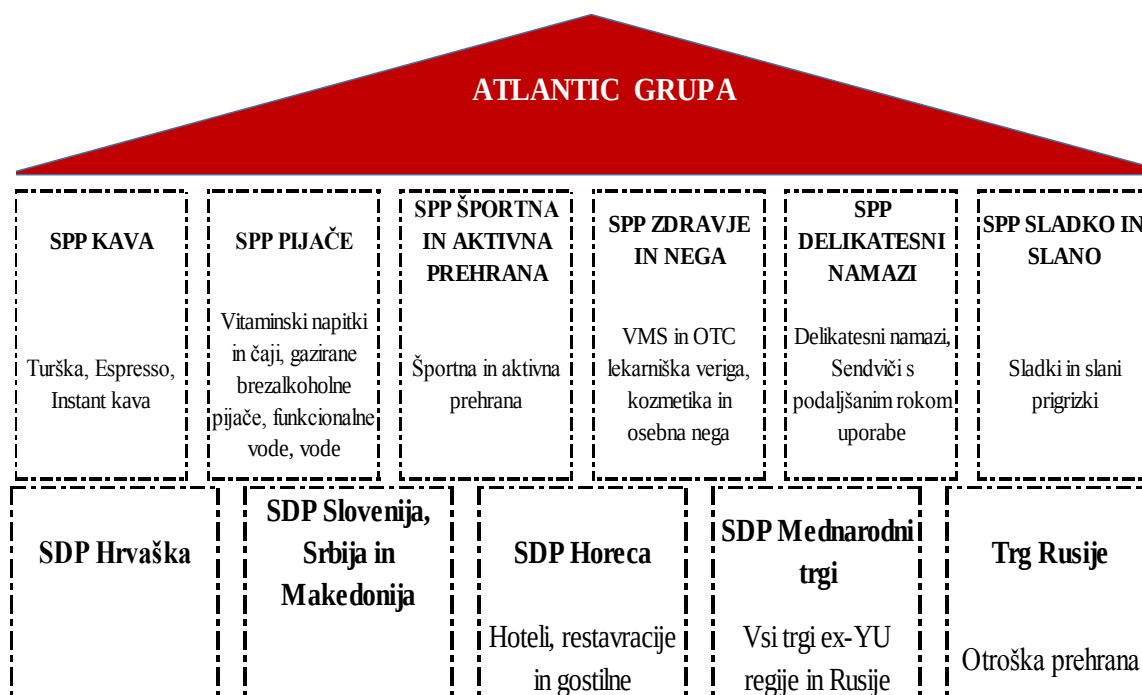


Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Godišnje izvešče za 2010, 2011, str. 33.

Poprevzemna integracija Droge Kolinske v skupino Atlantic Grupe je bila razdeljena v dve fazi. V okviru **prve faze** je bil cilj Atlantic Grupe hitro in učinkovito integrirati Drogo Kolinsko v sistem. Integracijske aktivnosti so bile razdeljene na operacije (prodaja, nabava, logistika in proizvodnja) in funkcijo podpore. Prioriteto so predstavljale ustvarjanje sinergij v okviru distribucijsko-logistične aktivnosti, ustanovitev centralne nabave in konsolidacija baze dobaviteljev. V letu 2011 pa je bil njihov cilj dosegati sinergije na prodajni in stroškovni strani (Atlantic Grupa, 2011, str. 33).

Z namenom bolj učinkovitega upravljanja je v letu 2012 Atlantic Grupa prešla na novo organizacijsko strukturo (glej sliko 14), ki je temeljila na strateških, poslovnih in distribucijskih področjih. Iz slike 14 izhaja, da je nova organizacijska struktura Atlantic Grupe v letu 2012 temeljila na šestih strateških poslovnih področjih (kava, sladko in slano, delikatesni namazi, pijača, zdravje in nega, športna prehrana), štirih strateških distribucijskih področjih (Hrvaška; Slovenija, Srbija in Makedonija; HoReCa; Mednarodna tržišča) in tržišču Rusije kot samostojnem strateškem področju. Poleg navedenega pa je operativno poslovanje vsebovalo tudi funkcijo centralne nabave in marketinga ter korporativnega upravljanja kakovosti (Atlantic Grupa, 2012, str. 16).

Slika 14: Nova organizacijska struktura Atlantic Grupe v letu 2012



Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Godišnje izvešče za 2011, 2012, str. 16.

V letu 2012 se je zaključila tudi **druga faza** integracije Droge Kolinske v sistem Atlantic Grupe, katera je temeljila na konsolidaciji proizvodnih zmogljivosti in poslovno-informacijski tehnologiji vseh lokacij skupine. Poleg temeljnih nalog pa so želeli tudi konsolidirati upravljanje z nepremičninami na ravni celotne Atlantic Grupe (Tekavec, 2013).

5 POMEMBNI PODATKI PO PREVZEMU IN UČINKI PREVZEMA NA RAZLIČNE DELEŽNIKE

Tako Droga Kolinska kot Atlantic Grupa sta že v obdobju pred izvedenim prevzemom na podlagi tržne pozicije svojih blagovnih znamk in velikosti prodaje veljali za eno največjih prehrabnih podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije. V zadnjih letih pred prevzemom sta obe podjetji beležili povečanje prodaje lastnih blagovnih znamk in tržnih deležev v državah nekdanje Jugoslavije, prav tako pa sta bili usmerjeni k nenehni rasti in internacionalizaciji. Ker sta si bili obe podjetji na podlagi proizvodov in kategorij zelo podobni, je bil prevzem izveden s strani enega glavnih konkurentov na omenjenih trgih. Ker so cilji prevzema eno, doseženi rezultati v praksi pa drugo, sem v nadaljevanju z namenom prikaza dejanskega učinka na obe vpleteni podjetji analiziral uresničitev motivov prevzemnika in dejanski vpliv na ključne udeležence prevzema. Podatke za omenjeno analizo sem črpal iz letnih poročil Atlantic Grupe in Droge Kolinske ter javno dostopnih virov, ki so se nanašali na omenjeno temo.

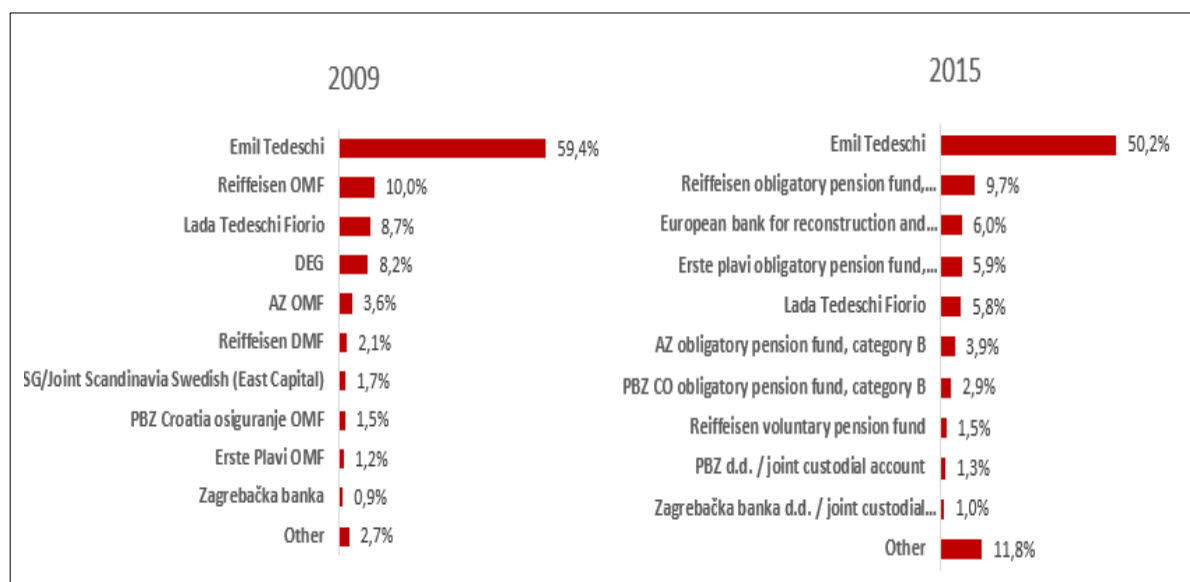
5.1 Učinek prevzema na prevzemnika in doseganje motivov za prevzem

Atlantic Grupa je že pred izvedenim prevzemom Droge Kolinske veljala za prehrambeno podjetje, katerega delovanje je bilo vsako leto usmerjeno k rasti in internacionalizaciji. V primeru obravnavanega prevzema je bilo podjetje tarča po višini prihodkov dejansko večje od svojega prevzemnika, kar je pri slednjem prineslo spremembe na številnih področjih. Na podlagi analize letnih poročil Atlantic Grupe od leta 2009 naprej in javno dostopnih virov bom v nadaljevanju prikazal dejanski učinek prevzema na različna področja Atlantic Grupe kot prevzemnika.

5.1.1 Učinek prevzema na lastništvo in organizacijsko strukturo

Atlantic Grupa je v obdobju pred prevzemom v svoji lastniški strukturi štela 15 različnih delničarjev, med katerimi je z 59 odstotki delnic večino predstavljal ustanovitelj podjetja in predsednik uprave Emil Tedeschi (glej sliko 15). Po odločitvi za prevzem Droge Kolinske je bila za uspešno izvedbo procesa pomembna predhodna dokapitalizacija Atlantic Grupe, v kateri sta največjo vlogo imela Emil Tedeschi in Evropska banka za obnovo in razvoj. Emil Tedeschi je s 36 mio EUR lastnih sredstev dokapitaliziral Atlantic Grupo in tako tudi naprej ostal večinski lastnik skupine, medtem ko je Evropska banka za obnovo in razvoj postala tretji največji delničar skupine (Atlantic Grupa, 2016, str. 18).

Slika 15: Učinek prevzema na lastniško strukturo Atlantic Grupe

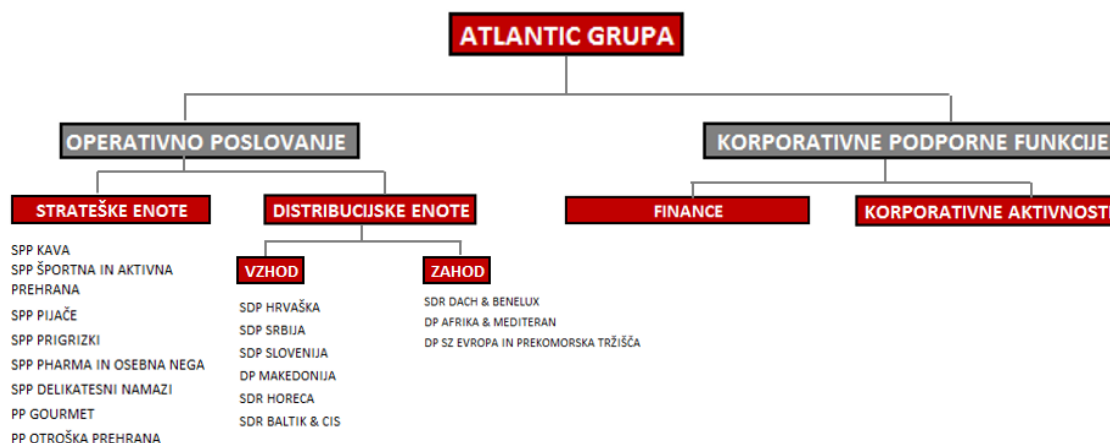


Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a; Atlantic Grupa, Atlantic Grupa: Annual Report 2015, 2016.

Emil Tedeschi je na podlagi dokapitalizacije z lastnimi sredstvi ostal večinski lastnik Atlantic Grupe in je po podatkih za leto 2015 imel v lasti 50,2 odstotka delnic, medtem ko je po drugi strani v lastniško strukturo pridobil Evropsko banko za obnovo in razvoj, ki je predstavljala pomembnega partnerja v prihodnosti, ki bo lahko nedvomno pripomogel k uresničitvi ciljev internacionalizacije in nadaljnje rasti celotne skupine (Atlantic Grupa, 2016, str. 20).

Po prevzemu Droge Kolinske je Atlantic Grupa v svojo skupino pridobila številne proizvodne obrate, locirane v različnih državah in blagovne znamke (Donat Mg, Cockta, Argeta, itd.) iz različnih kategorij, ki jih je bilo zaradi lažjega upravljanja smiselno razdeliti po področjih. Posledično je danes organizacijska struktura v okviru operativnega poslovanja sestavljena iz strateških in distribucijskih enot (glej sliko 16), s čimer želijo omogočiti boljši nadzor in boljše upravljanje skupine. Danes je 25 lastnih blagovnih znamk razporejenih na osem poslovnih področij (glej prilogo 1), od katerih jih je z naslova prevzema Atlantic Grupa pridobila kar 11. Pridobljene blagovne znamke so predvsem iz kategorije kave (Barcaffe in Grand), pijač (Cockta in Donat Mg) ter sladkih in slanih prigrizkov (Najlepše želje, Smoki, Bananica, Integrino in Chipsos). S tem je Atlantic Grupa močno povečala portfelj lastnih blagovnih znamk in proizvodnih obratov (Atlantic Grupa, 2016, str. 2).

Slika 16: Organizacijska struktura Atlantic Grupe danes



Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa: Annual Report 2015, 2016, str. 15.

Pred prevzemom je imela Atlantic Grupa lastne proizvodne obrate zgolj na Hrvaškem in v Nemčiji, kar se je po uspešno zaključenem procesu bistveno spremenilo. Na podlagi prevzema je Atlantic Grupa pridobila proizvodne obrate v Sloveniji (Donat Mg v Rogaški Slatini, Argeta in Barcaffe v Izoli ter Bebi na Mirni), Srbiji (Štark), BIH (Argeta v mestu Hadžiči) in Makedoniji (proizvodnja kave). Tako je imela Atlantic Grupa ob koncu leta 2015 proizvodne obrate in predstavniške pisarne v šestih državah (v Hrvaški, BIH, Nemčiji, Makedoniji, Srbiji in Sloveniji), medtem ko je imela v drugih šestih državah zgolj

predstavniške pisarne (v Avstriji, Veliki Britaniji, Italiji, Črni gori, Rusiji in Španiji), na podlagi katerih gradi nadaljnjo rast v smeri internacionalizacije (Atlantic Grupa, 2016, str. 2).

5.1.2 Učinek prevzema na ključne finančne kazalnike

Atlantic Grupa je že v letih pred prevzemom poslovala dobro, saj je beležila rast vseh pomembnih finančnih kazalnikov. Tako je leta 2010 beležila prihodke v višini 315 mio EUR (glej tabelo 9), kar predstavlja 13-odstotno rast glede na leto 2008. Tudi prodaja in neto dobiček sta v obdobju od leta 2008 do 2010 beležila rast, kar potrjuje dobro poslovanje Atlantic Grupe. Kljub temu pa je omenjeno povečanje v primerjavi z vplivom prevzema Droge Kolinske zelo majhno. Prevzem Droge Kolinske je prihodke Atlantic Grupe povečal s 315 mio EUR v letu 2010 na več kot 640 mio EUR v letu 2011. Z več kot podvojeno prodajo in prihodki je Atlantic Grupa nedvomno postala eno največjih prehrabmenih podjetij na območju držav nekdanje Jugoslavije, kar je bil tudi eden od glavnih motivov za prevzem.

Tabela 9: Finančni kazalniki Atlantic Grupe v obdobju 2008-2015

V mio EUR	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodki	279,6	303,1	315,8	641,8	665,5	671,9	677,0	715,9
Prodaja	277,3	299,6	311,3	635,6	655,5	666,5	670,4	709,9
EBITDA	23,4	26,8	30,2	67,3	76,5	78,0	78,2	74,5
EBIT	17,9	21,0	22,6	45,0	52,5	56,0	57,7	53,1
Neto dobiček	10,8	13,2	14,7	7,4	8,8	26,3	28,0	31,9

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2010, 2011; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2013. godinu, 2014; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2014. godinu, 2015; Atlantic Grupa, Annual Report 2015, 2016.

Podravka, ena od glavnih konkurentk, je v letih pred prevzemom v primerjavi z Atlantic Grupo beležila višjo prodajo. Po prevzemu Droge Kolinske je v letu 2014 Atlantic Grupa beležila prodajo v višini 670 mio EUR, kar je za 220 mio EUR več kot Podravka, ki je v istem letu dosegla prodajo v višini 446 mio EUR (Podravka, 2015).

Kot je razvidno iz tabele 9, je Atlantic Grupa tudi v nadaljnjih letih kljub veliki gospodarski krizi poslovala odlično in beležila nadaljnjo rast prodaje. To so v letu 2015 prepoznali tudi pri vodilni finančni reviji Euromoney, saj so Atlantic Grupi podelili nagrado za najbolje vodeno podjetje na Hrvaškem in najbolje vodeno podjetje v sektorju prehrane in pijač na območju srednje in vzhodne Evrope (Atlantic Grupa, 2016).

5.1.3 Učinek prevzema na prodajo po različnih trgih

V obdobju pred prevzemom je Atlantic Grupa prodajo beležila predvsem na trgu Hrvaške, Nemčije, Slovenije, Srbije, BIH, Velike Britanije in Italije. Na podlagi sedeža podjetja in proizvodnih obratov v obdobju pred prevzemom je prodaja Atlantic Grupe temeljila predvsem na območju Hrvaške in Nemčije (glej tabelo 10), kjer je v letu 2009 dosegla 71 odstotkov celotne prodaje. Po drugi strani pa Atlantic Grupa ni v nobeni izmed držav nekdanje Jugoslavije zabeležila prodaje, večje od 20 mio EUR (Atlantic grupa, 2010a).

S prevzemom Droge Kolinske se je to spremenilo, saj je Atlantic Grupa zabeležila povečanje prodaje na vseh trgih, tako na območju nekdanje Jugoslavije kot tudi na drugih evropskih trgih. Če izhajamo iz tabele 10, vidimo, da je bilo največje povečanje prodaje Atlantic Grupe doseženo na trgu Srbije, kjer je poleg ostalih blagovnih znamk Droge Kolinske pridobila tudi vse blagovne znamke podjetja Štark, katere glavni prodajni trg je prav srbski. To je rezultiralo v povečanju prodaje na srbskem trgu glede na predhodno leto za 144 mio EUR, kar predstavlja 23 odstotkov celotne prodaje skupine v letu 2011. V letu 2015 je podjetje na srbskem trgu zabeležilo tudi največjo prodajo do sedaj, ki je znašala 165 mio EUR.

Tabela 10: Prodaja Atlantic Grupe po državah v obdobju 2008-2015

V mio EUR	2008	2009	2010	2010 ¹	2011	2012	2013	2014	2015
Hrvaška	174,9	180,0	171,6	171,6	179,1	174,6	165,5	168,3	185,1
Nemčija	32,4	32,7	33,5	-	-	-	-	-	-
Srbija	13,6	17,8	17,8	17,8	161,9	163,1	160,3	150,0	165,0
Slovenija	6,9	16,1	23,7	23,7	80,4	86,2	91,0	106,0	112,3
BIH	9,4	10,4	10,9	10,9	48,3	50,1	48,1	46,8	50,1
Velika Britanija	6,0	5,5	6,1	-	-	-	-	-	-
Italija	6,1	5,9	6,8	-	-	-	-	-	-
Ostali trgi regije ²	-	-	-	6,5	39,6	42,1	41,8	41,0	42,7
Glavni evropski trgi ³	-	-	-	46,4	47,8	48,1	77,8	76,6	79,3
Rusija in CIS	-	-	-	5,7	19,4	32,6	39,5	37,9	31,1
Ostali trgi	28,0	31,3	40,9	28,7	59,1	58,6	42,5	43,9	44,3
Skupaj	277,3	299,6	311,2	311,2	635,5	655,5	666,5	670,4	709,9

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2010, 2011; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2013. godinu, 2014; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2014. godinu, 2015; Atlantic Grupa, Annual Report 2015, 2016.

¹ 2010 – nova delitev držav v okviru prikaza prodaje Atlantic Grupe

² Ostali trgi regije: Makedonija, Črna gora, Kosovo

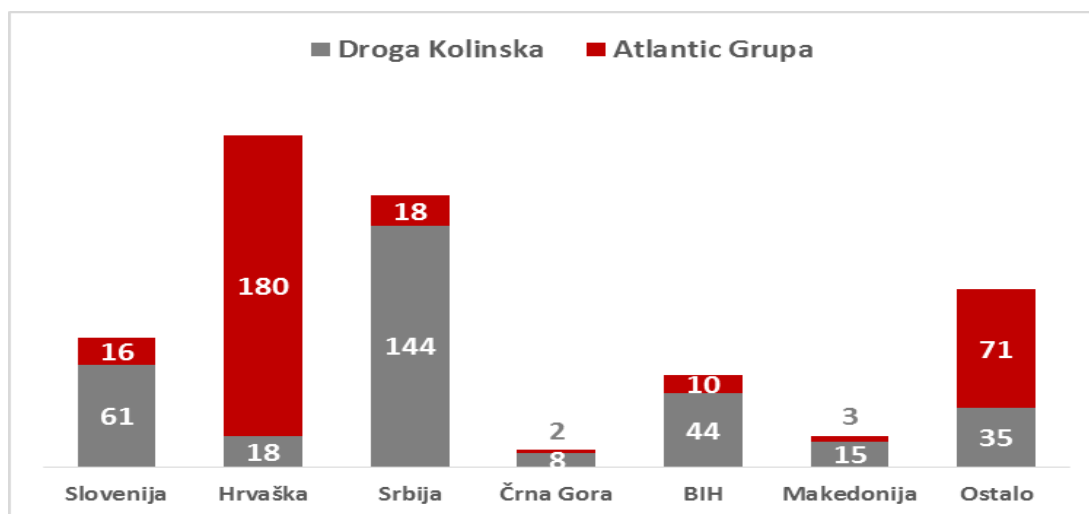
³ Glavni evropski trgi: Nemčija, Velika Britanija, Italija, Švica, Avstrija, Švedska, Španija

Tudi v Sloveniji se je prodaja Atlantic Grupe po prevzemu močno povečala, kar je predvsem posledica pridobljenih blagovnih znamk Droge Kolinske. Le-te so namreč v svojih kategorijah na slovenskem trgu v samem vrhu (Argeta in Barcaffé prepričljivo vodita v svojih kategorijah). Tako se je prodaja Atlantic Grupe v letu 2011 na slovenskem trgu več kot trikrat povečala glede na predhodno leto, prav tako pa prodaja v obdobju od leta 2011 do 2015 beleži letno rast v višini 8,7 odstotka.

Poleg povečanja prodaje na trgih nekdanje Jugoslavije je Atlantic Grupa s prevzemom Droge Kolinske povečala prodajo tudi na ostalih evropskih trgih, kar je v skladu s strategijo internacionalizacije podjetja. Prodaja na ključnih evropskih trgih (Velika Britanija, Nemčija, Italija, Švica, Avstrija, Švedska in Španija) se je v letu 2011 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 1 mio EUR, prav tako pa se je rast nadaljevala tudi v nadaljnjih letih, ko je bila letna stopnja rasti v obdobju od leta 2011 do 2015 13,5-odstotna. K rasti prodaje na glavnih evropskih trgih je v nadaljnjih letih pripomogel tudi vstop blagovnih znamk Donat Mg in Argeta na nove trge. Argeta je odločno vstopila na avstrijski in švicarski trg, medtem ko je Donat Mg vstopil na trge vzhodne Evrope in je v letu 2014 prejel nagrado za najboljšo mineralno vodo. V letu 2010 je Atlantic Grupa na ruskem trgu zabeležila prodajo v višini 5,7 mio EUR. Z vstopom blagovne znamke Donat Mg in s povečanjem prodaje blagovne znamke Bebi pa se je prodaja v letu 2015 zvišala na več kot 30 mio EUR (Atlantic Grupa, 2015, str. 44).

Zgoraj predstavljeno povečanje prodaje Atlantic Grupe prikazuje tudi slika 17, kjer se jasno vidi delež prodaje obeh vpletenih podjetij na posameznih trgih. Vidimo lahko, da prodaja Atlantic Grupe temelji predvsem na hrvaškem trgu, medtem ko na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije največji delež prodaje dosegajo blagovne znamke Droge Kolinske (Atlantic Grupa, 2010b, str. 17).

Slika 17: Sestave prodaje Atlantic Grupe in Droge Kolinske po državah v letu 2009



Vir: Atlantic Grupa, Akvizicija Droge Kolinske, 2010b, str. 17.

5.1.4 Učinek prevzema na prodajo ključnih kategorij

Atlantic Grupa je pred prevzemom Droge Kolinske imela 8 lastnih blagovnih znamk (Cedevita, Melem, Plidenta, Rosal, Dietpharm, Multivita, Multipower, Unique izvirna voda), kar se je s prevzemom močno spremenilo. S prevzemom Droge Kolinske je Atlantic Grupa v letu 2010 v portfelj lastnih blagovnih znamk dodala še 6 novih (Argeta, Smoki, Donat Mg, Barcaffé, Cockta, Grand kafa), ki so na vseh trgih nekdanje Jugoslavije beležile visoko prodajo in bile ene vodilnih blagovnih znamk v svojih kategorijah. S tem je Atlantic Grupa močno povečala število kategorij, v katerih je bila prisotna z lastnimi blagovnimi znamkami (Atlantic Grupa, 2012, str. 22).

S prevzemom Droge Kolinske je Atlantic Grupa zabeležila povečanje prodaje v okviru vseh poslovnih področij (glej tabelo 11). Največji dvig prodaje je Atlantic Grupa zabeležila v okviru poslovnega področja Kava, kjer je s pridobitvijo blagovnih znamk Barcaffé in Grand to poslovno področje postalo tudi največja individualna proizvodna kategorija z 19-odstotnim deležem v celotni prodaji skupine (Atlantic Grupa, 2011, str. 45).

Leta 2013 in 2014 je poslovno področje Kava zabeležilo padec prodaje, kar je posledica manjše porabe kave na trgu Srbije, prav tako pa je na tem trgu leta 2014 zabeležen padec potrošnje za 6,3 odstotka oziroma 1.300 ton gotovih izdelkov manj. V letu 2015 je omenjeni poslovni program zopet zabeležil rast prodaje za nekaj manj kot 10 mio EUR kot posledica 25-odstotnega povečanja prodaje na mednarodnih trgih (Atlantic Grupa, 2015, str. 49).

Tudi v okviru poslovnega področja Sladko in slano je Atlantic Grupa s prevzemom in pridobitvijo blagovnih znamk Najlepše želje, Smoki in Bananica zabeležila dvig prodaje v letu 2011 za okoli 3 mio EUR. Rast pa se je nadaljevala tudi vsa nadaljnja leta in je prodaja omenjenega področja v letu 2015 dosegla rekordno višino 83 mio EUR (Atlantic Grupa, 2016, str. 50).

Na podlagi zgoraj navedenega lahko vidimo, da je Atlantic Grupa s prevzemom Droge Kolinske pridobila številne blagovne znamke, ki na trgih nekdanje Jugoslavije beležijo veliko prodajo in rast v zadnjih letih. To velja predvsem za poslovno področje Kava, kjer je Atlantic Grupa na podlag blagovnih znamk Barcaffé in Grand dosegla skoraj 20 odstotkov celotne prodaje skupine. Iz tabele 11 je razvidno, da tudi ostala poslovna področja v letih po prevzemu beležijo rast.

Tabela 11: Prodaja Atlantic Grupe po poslovnih področjih od leta 2010 do 2015 (v mio EUR)

Poslovno področje	2010	Poslovno področje	2011	2012	2013	2014	2015
Pijača	37,1	Pijača	90,1	89,3	86,0	83,7	87,5
Kava	117,6	Kava	134,6	145,0	143,5	134,5	142,5
Sladki in slani prigrizki	74,3	Sladko in slano	77,8	79,8	81,5	80,5	82,9
Delikatesni namazi	55,7	Delikatesni namazi	57,9	61,6	60,5	61,7	70,7
Športna in aktivna prehrana	74,3	Športna in aktivna prehrana	87,1	90,4	103,1	102,0	100,9
Pharma	43,3	Zdravje in nega	60,0	64,0	66,8	64,6	66,9
Otroška prehrana	18,6	Ostalo	127,9	125,3	125,2	143,4	158,5
Zdravje in nega	68,1	Skupaj prodaja	635,5	655,5	666,5	670,4	709,9
Ostalo	6,2						
Skupaj prodaja	619,1 ⁴						

Vir: Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2010, 2011; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2013. godinu, 2014; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2014. godinu, 2015; Atlantic Grupa, Annual Report 2015, 2016.

5.1.5 Učinek prevzema na zaposlene

Poleg različnih vplivov na finančne kazalnike, ki sem jih opisal v predhodnih poglavjih, je prevzem vplival tudi na področje zaposlenih v Atlantic Grupi, saj je le-ta na tem področju zabeležila močno povečanje. Z namenom prikaza vpliva na zaposlene v Atlantic Grupi sem analiziral vsa letna poročila skupine od leta 2009 naprej ter tako prikazal dejanski vpliv na zaposlene v letih po zaključenem procesu prevzema.

Že pred samim prevzemom Droge Kolinske je Atlantic Grupa leta 2009 začela postopek sistematizacije delovnih mest, kar je bila posledica nenehne rasti podjetja. S tem so želeli določiti vsa potrebna delovna mesta v skupini in potrebne kompetence za opravljanje nalog. Poleg tega pa so za potrebe določitve primerne plačila vsa delovna mesta kategorizirali glede na zahtevnost dela (Atlantic Grupa, 2010a, str. 51).

Kot je razvidno iz tabele 12, je Atlantic Grupa ob koncu leta 2009 štela 1.719 zaposlenih, kar se je v letu 2010 občutno spremenilo. Atlantic Grupa je namreč na podlagi prevzema podjetja Kalničke vode, Bionatura in Droga Kolinska pridobila 2.660 zaposlenih, kar je rezultiralo v občutnem povečanju skupnega števila zaposlenih in je le-to ob koncu leta 2010 znašalo 4.379.

⁴ Podatek za skupno prodajo leta 2010 je seštevek prodaje Atlantic Grupe in Droge Kolinske

Tabela 12: Število zaposlenih v Atlantic Grupi od leta 2009 do 2015

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih v Atlantic Grupi	1.719	4.379	4.300	4.247	4.228	5.152	5.387

Vir: Atlantic Grupa, Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009, 2010a; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2010, 2011; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2011, 2012; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2013. godinu, 2014; Atlantic Grupa, Godišnje izvješće za 2014. godinu, 2015; Atlantic Grupa, Annual Report 2015, 2016.

V letu 2011 je Atlantic Grupa nadaljevala proces integracije Droge Kolinske v svoj sistem. V okviru le-tega je bila opravljena tudi reorganizacija vseh prodajnih ekip in integracija le-teh v nove ali obstoječe distribucijske enote na vseh trgih Atlantic Grupe. Poleg tega je podjetje opravilo tudi temeljito analizo obstoječih poslovnih področij, iskalo potencialne sinergije in združevalo enaka delovna mesta v skupini. Vse omenjeno je rezultiralo v zmanjšanju števila zaposlenih v letu 2011 glede na predhodno leto. Tudi v letu 2012 se je sistematizacija nadaljevala in je Atlantic Grupa število zaposlenih zmanjšala na 4.247 (Atlantic Grupa, 2012, str. 42).

V letu 2014 je Atlantic Grupa ponovno zabeležila občutno povečanje števila zaposlenih, kar je posledica prevzema podjetja Foodland v Srbiji in izgradnje nove tovarne v Novi Gradiški, ki proizvaja proteinske ploščice in druge proizvode iz kategorije športne prehrane. S skupaj 5.152 zaposlenimi je Atlantic Grupa tudi s tega vidika postala eno največjih prehrabnih podjetij na območju nekdanje Jugoslavije (Atlantic Grupa, 2015, str. 44).

Zadnji dostopni podatki Atlantic Grupe (2016, str. 45) kažejo, da je skupina leto 2015 zaključila s skupno 5.387 zaposlenimi na 12 trgih, kar je glede na leto 2009 (1.719 zaposlenih) občutno povečanje. Zaradi velikega števila zaposlenih iz različnih držav je Atlantic Grupa po prevzemu Droge Kolinske začela s številnimi projekti, s pomočjo katerih bi se izognili težavam miselnosti »mi proti njim« in bi zaposlene povezali. V okviru projekta »Dan vrednot« se zaposleni na isti dan zberejo na vseh lokacijah Atlantic Grupe in skupaj opravljajo različne dobrodelne aktivnosti (darovanje krvi, urejanje okolice, pomoč v domu za starejše občane ipd.). V okviru projekta »Pohvali sodelavca« pa lahko vsak zaposleni predlaga sodelavca, ki po njegovem mnenju najbolje predstavlja vrednote podjetja. Z namenom ocenjevanja managementa so začeli tudi z merjenjem angažiranosti zaposlenih na vseh lokacijah Atlantic Grupe, saj želijo na takšen način omogočiti razvoj zaposlenih in jim omogočiti, da dodajo svoj del k delovanju podjetja (Atlantic Grupa, 2016, str. 45).

5.1.6 Doseganje motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske

Na podlagi analize letnih poročil Atlantic Grupe in izjav članov uprave v javno dostopnih medijih sem v poglavju 4.1. navedel vse glavne motive Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske, ki sem jih lahko razbral iz omenjene literature. S pomočjo analizirane literature in navedenih pomembnih podatkov v predhodnih poglavjih sem v nadaljevanju ocenil uspešnost Atlantic Grupe pri doseganju omenjenih motivov za prevzem Droge Kolinske.

Eden glavnih motivov Atlantic Grupe za prevzem Droge Kolinske je bil povečanje prihodkov, števila blagovnih znamk, proizvodnih lokacij ter povečanje tržne moči na trgih nekdanje Jugoslavije, s čimer bi le-ta postala **eno vodilnih prehrambenih podjetij na področju jugovzhodne Evrope**. Atlantic Grupa je ta cilj dosegla, saj je s prevzemom Droge Kolinske na vseh omenjenih področjih zabeležila veliko rast. V letu 2015 je Atlantic Grupa zabeležila prihodke v višini 715 mio EUR, s čimer je le-te več kot podvojila, medtem ko je Podravka kot eden glavnih konkurentov v istem letu zabeležila 496 mio EUR prihodkov. To je bila predvsem posledica pridobitve številnih blagovnih znamk, ki so bile vodilne v svojih kategorijah na trgih nekdanje Jugoslavije. Največja pridobitev je bila v okviru poslovnega področja Kava (Barcaffe, Grand), poleg tega pa je s prevzemom pridobila tudi znane blagovne znamke Smoki, Najlepše želje, Prima in Bananica, ki v celoti sestavljajo poslovno področje Sladko in slano.

Poleg povečanja prodaje in prihodkov na podlagi pridobljenih blagovnih znamk je Atlantic Grupa **povečala tudi svojo prisotnost na trgih nekdanje Jugoslavije**, saj se je na vseh prodaja v zadnjih letih povečala. Največje povečanje je bilo doseženo na trgu Srbije, kjer je Atlantic Grupa svojo prodajo v letu 2011 povečala za 144 mio EUR glede na leto 2010.

Poleg povečanja prodaje na obstoječih trgih je Atlantic Grupa pridobila tudi **dostop do drugih evropskih trgov**, kjer se je s prevzemom prodaja povečala za 1 mio EUR. Atlantic Grupa je tako s prevzemom Droge Kolinske vstopila na ruski, avstrijski, španski in švicarski trg, s čimer je še dodatno pospešila proces internacionalizacije.

Obe vpleteni podjetji sta na podlagi sorodne dejavnosti, proizvodov in trgov že pred prevzemom veljali za zelo podobni oziroma kompatibilni podjetji. Posledično je bilo ob prevzemu v nadaljnjih letih smiselno pričakovati **koristi s strani različnih sinergij**, ki bi lahko povečale prodajo in prihodke ter po drugi strani zmanjšale stroške. Na proizvodnem področju so bile sinergije dosežene s proizvodnjo različnih blagovnih znamk na istih lokacijah, s čimer so zapolnili proizvodne kapacitete ter tako zmanjšali stroške in po potrebi povečali prodajo. Tako se je kmalu po prevzemu brezalkoholna pijača Cedevita začela polniti v Rogaški Slatini, kjer se polni tudi funkcionalna voda Donat Mg. V letu 2016 pa so energijske pijače blagovne znamke Multipower prenehali proizvajati pri zunanjem izvajalcu in proizvodnjo tudi premestili v Rogaško Slatino. Tudi na področju kave so naredili spremembe, saj se je v BIH prenehala proizvodnja kave Grand in so le- to premestili v Izolo, kjer se proizvaja tudi kava Barcaffe. Tako je Atlantic Grupa

(2012, str. 32) v okviru letnega poročila navedla, da je v letu 2011 s strani sinergijskih učinkov privarčevala 5,9 mio EUR.

Obe vpleteni podjetji sta imeli pred prevzemom razvito tudi **področje distribucije**, ki se je raztezalo predvsem na območju držav nekdanje Jugoslavije. Z izvedenim prevzemom sta obe podjetji lahko koristili skupno distribucijsko mrežo, s čimer sta lahko povečali doseganje vseh blagovnih znamk na vseh trgih ter tako povečali svojo prodajo. Zaradi bolj razvite distribucije Atlantic Grupe je ta lahko Drogi Kolinski s svojim znanjem s tega področja pomagala pri doseganju rasti vseh blagovnih znamk, kar dokazujejo tudi v predhodnih poglavjih navedeni podatki. Po drugi strani pa je lahko Atlantic Grupa uporabila distribucijsko mrežo na trgu Slovenije in BIH za povečanje svojega asortimana.

5.2 Učinek prevzema na podjetje Droga Kolinska kot prevzeto podjetje

Ob napovedani nameri večinskega lastnika o prodaji Droge Kolinske in kasnejši potrditvi prevzema s strani Atlantic Grupe se je velik del javnosti spraševal, kaj se bo v prihodnosti dejansko zgodilo z nadaljnjim razvojem podjetja, lokacijami proizvodnje in posledično delovnimi mesti ter sodelovanjem z dobavitelji. V medijih smo sicer lahko prebirali izjave članov uprave prevzemnika, ki so zatrjevali, da je prevzem podjetja strateška naložba in da bo v prihodnosti zgolj rastlo. Prav tako so zatrjevali tudi, da bodo vse proizvodne lokacije nespremenjene in jih bodo z namenom povečanja proizvodnje tudi obnovili oziroma posodobili (Drljača, 2010).

Ker pa se dejanski vpliv prevzema in namen prevzemnika pokaže šele v nadaljnjih letih poslovanja po prevzemu, sem z namenom preučitve dejanskega vpliva prevzema na Drogo Kolinsko kot prevzeto podjetje analiziral vsa dostopna letna poročila Droge Kolinske od leta 2009 naprej in javno dostopne izjave članov uprave. Na takšen način sem želel prikazati dejanski vpliv, ki ga je imel prevzem na podjetje Droga Kolinska, ter posledično namen, ki ga je imel prevzemnik v okviru tega prevzema.

5.2.1 Učinek prevzema na ključne finančne kazalnike Droge Kolinske

Kot eden temeljnih pokazateljev dejanskega vpliva prevzema na podjetje tarčo je gibanje ključnih ekonomskih kazalnikov, ki jih je podjetje zabeležilo v obdobju po opravljenem prevzemu. Iz tabele 13 je razvidno, da je v letu 2009 Droga Kolinska zabeležila prihodke v višini 328 mio EUR, s čimer je bila s tega vidika dejansko večja od svojega prevzemnika (Droga Kolinska, 2010, str. 7).

Leta 2007 je Droga Kolinska izpeljala proces reorganizacije in se osredotočila na strateško pomembne poslovne programe in internacionalizacijo. S tem je podjetje naredilo dobro osnovo za lažje soočanje s kasnejšo globalno gospodarsko krizo, ki je močno otežila poslovanje v vseh kategorijah. Z osredotočenostjo na ključne blagovne znamke (Argeta, Cockta, Donat Mg, Smoki, Barcaffe, Grand, Prima in Najlepše želje) je Droga Kolinska

leto 2009 zaključila z zadovoljivimi rezultati in prodajo v višini 325 mio EUR. Zmanjšanje prodaje glede na leto 2008 je bilo predvsem posledica odprodaje nestrateških programov in devalvacije srbskega dinarja, kjer je Droga Kolinska ustvarila kar 47 odstotkov celotnih prihodkov, medtem ko so vse strateške blagovne znamke v tem obdobju beležile rast (Droga Kolinska, 2010, str. 7).

Na finančne kazalnike za leto 2011 je najbolj vplivala sprememba lastništva podjetja, saj je Droga Kolinska v letu 2011 zabeležila občutno zmanjšanje prodaje v primerjavi s predhodnim letom, kar je predvsem posledica spremembe poslovnega modela ter gospodarske in finančne krize na strateških trgih. V okviru spremembe poslovnega modela je bila večina povezanih družb v državah nekdanje Jugoslavije odprodanih, prav tako pa je bila prodaja iz lastne prodajne mreže prenesena na distributerje znotraj skupine Atlantic Grupa. Po drugi strani je kot posledica aktivnega obvladovanja stroškov Droga Kolinska v omenjenem letu zabeležila pozitiven poslovni izid iz poslovanja v višini 19 mio EUR. Leto 2011 je bilo uspešno predvsem za blagovno znamko Argeta, ki je uspela povečati prodajo na avstrijskem in švicarskem trgu. Prav tako so rekordno prodajo zabeležile blagovne znamke podjetja Štark, medtem ko je Donat Mg na ruskem trgu beležil dvig prodaje (Droga Kolinska, 2012, str. 44).

Tabela 13: Ključni finančni kazalniki Droge Kolinske v obdobju 2007-2015

V mio EUR	2007	2008	2009	2009⁵	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodki	376,3	387,3	328,2	322,0	313,3	264,0	275,5	268,8	267,6	286,0
Prodaja	-	371,4	325,8	303,0	311,0	263,7	271,7	265,3	264,0	282,7
EBITDA	50,3	50,4	45,4	37,8	37,9	36,2	39,6	41,1	36,7	39,6
EBIT	25,5	26,0	23,3	15,7	17,0	19,3	26,1	31,5	27,7	30,2
Čisti poslovni izid	14,1	6,2	0,1	0,1	5,0	7,7	14,0	19,8	18,5	20,7

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010; Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2010, 2011; Droga Kolinska, Skupina Droga Kolinska: poslovno poročilo 31. december 2011, 2012; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2013, 2014; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2015, 2016.

Prodaja Droge Kolinske je bila v letu 2013 manjša za 2 odstotka, kar je bila predvsem posledica nižjega obsega prodaje surove kave zaradi padca cene. Po drugi strani pa so strateški programi zabeležili 2,6-odstotno organsko rast, kar je odraz uspešnega upravljanja blagovnih znamk in močnih blagovnih znamk v regiji jugovzhodne Evrope. Prav tako je k rasti pripomoglo tudi širjenje distribucije na trge Evropske unije (Droga Kolinska, 2014, str. 28).

⁵ Podatki za leto 2009 so prilagojeni strukturi poročanja leta 2010

Droga Kolinska je v letu 2015 po petih letih delovanja v okviru skupine Atlantic Grupa beležila rast svojih blagovnih znamk. Glavni generatorji rasti so bili predvsem vključenost v poslovne programe z ostalimi blagovnimi znamkami skupine Atlantic Grupa, podpora strokovnih korporativnih služb in močna distribucija. Le-ti so namreč zagotavljali spodbudno okolje za rast in razvoj. K uspešnemu poslovanju je prispevala tudi reorganizacija nekaterih enot Atlantic Grupe, ki je zajela tudi Drogo Kolinsko. Tukaj sta bili pomembni predvsem reorganizacija distribucije in ustanovitev lastnih distribucijskih podjetij v Avstriji in Nemčiji, kar prikazuje usmerjenost podjetja k internacionalizaciji (Droga Kolinska, 2016, str. 11).

Droga Kolinska je skozi vsa leta redno poravnava svoje obveznosti, s čimer je dosegla dobro finančno stabilnost in zmanjšanje dolga. Posledično je to pomenilo 21-odstotno zmanjšanje obveznosti za obresti ter dogovor o znižanju obrestnih mer. Poleg tega pa Droga Kolinska redno vlaga tudi v izboljšanje svojih proizvodnih lokacij, s čimer povečuje svoje proizvodne kapacitete, kar je za vstop na nove trge v smeri internacionalizacije nujno potrebno (Droga Kolinska, 2016, str. 29).

5.2.2 Učinek prevzema na prodajo Droge Kolinske v posameznih državah

V obdobju pred prevzemom so poleg Slovenije države nekdanje Jugoslavije predstavljale ključne trge Droge Kolinske. V okviru strategije internacionalizacije posameznih poslovnih področij so potencialne trge za vstop predstavljale tudi druge države članice Evropske unije. Dodatno možnost za povečanje prodaje nekaterih poslovnih programov je predstavljalo tudi dejstvo, da je Droga Kolinska z delovanjem na ruskem trgu drugim lastnim blagovnim znamkam ponudila možnost za vstop na omenjeni trg (Droga Kolinska, 2010, str. 50).

Tabela 14 prikazuje, da so bili v letu 2009 trgi jugovzhodne Evrope (predvsem trgi nekdanje Jugoslavije) ključni za Drogo Kolinsko, saj je le-ta na teh trgih dosegla 72 odstotkov svoje celotne prodaje.

Tabela 14: Prodaja Droge Kolinske na različnih trgih od leta 2009 do 2015

V mio EUR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Evropska unija	74,1	70,0	66,3	81,5	82,5	85,9	92,6
Jugovzhodna Evropa	234,3	221,4	174,8	161,4	148,6	141,1	158,6
Drugi trgi	17,4	19,8	22,5	28,8	34,1	37,0	31,6
Skupaj	325,8	311,0	263,7	271,7	265,2	264,0	282,7

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010; Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2010, 2011; Droga Kolinska, Skupina Droga Kolinska: poslovno poročilo 31. december.2011, 2012; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2013, 2014; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2015, 2016.

V letu 2011 je zaradi spremembe poslovnega modela in distribucije Droga Kolinska zabeležila padec prodaje v višini 47 mio EUR. V letu 2012 se je struktura prodaje nekoliko spremenila, saj je bila Hrvaška premeščena med trge Evropske unije. Tako je v letu 2013 Droga Kolinska 56 odstotkov celotne prodaje ustvarila na trgih jugovzhodne Evrope. Med najpomembnejše trge Evropske unije se je uvrstila Slovenija, kjer je bila rast generirana predvsem na podlagi programov kave in delikatesnih namazov. Droga Kolinska je svojo usmerjenost k internacionalizaciji pokazala tudi v letu 2013, ko je dosegla rast prodaje na trgih nekdanje Ruske federacije, prav tako pa sta blagovni znamki Argeta in Donat Mg s svojim mednarodnim značajem uspešno začeli prodirati na druge evropske trge (Droga Kolinska, 2014, str. 30).

Droga Kolinska je v letu 2015 zabeležila prodajo v višini 282 mio EUR, kar je bilo 18 mio EUR več v primerjavi z letom prej. Rast je temeljila na povečanju prodaje v okviru trgov jugovzhodne Evrope, kar je bila predvsem posledica izboljšanja razmer na srbskem trgu in povečanja prodaje kave (Droga Kolinska, 2016, str. 38).

5.2.3 Učinek prevzema na ključna poslovna področja Droge Kolinske

Droga Kolinska je imela pred prevzemom v svoji lasti številne blagovne znamke, ki so bile v državah nekdanje Jugoslavije med potrošniki zelo prepoznavne. Tako so glede na merjenje tržne moči največjo moč imele blagovne znamke iz poslovnega programa toplih napitkov, kjer sta Barcaffe in Grand imeli dobro regijsko pokritost. Barcaffe je bila s 70-odstotnim tržnim deležem vodilna blagovna znamka v segmentu turške kave v Sloveniji, medtem ko je imela blagovna znamka Grand podoben položaj na trgu BIH, Srbije in Makedonije (Droga Kolinska, 2010, str. 57).

V portfelju Droge Kolinske je bila Argeta po raziskavi moči in ugleda najmočnejša blagovna znamka, saj je omenjeni naziv dobila v Sloveniji, BIH, Makedoniji in na Kosovem. Prav tako pa je uspešno delovala na srbskem, avstrijskem in švicarskem trgu, kjer je v letu 2009 utrdila svoj položaj na drugem mestu (Droga Kolinska, 2010, str. 59).

Poslovno področje Kava je nenehno predstavljalo najpomembnejši del celotne prodaje, saj je od skupaj 325 mio EUR prodaje v letu 2009 omenjeno poslovno področje predstavljalo 38-odstotni delež (glej tabelo 15). V letu 2011 je zaradi spremembe poslovnega modela prišlo do bistvenega zmanjšanja prodaje Droge Kolinske. Zaradi spremembe distribucijskih kanalov se je vsem poslovnim področjem prodaja zmanjšala. Na prodajo poslovnega področja Kava pa je dodatno vplivala tudi oddelitev podjetja Grand iz skupine Droga Kolinska. Kljub zmanjšanju prodaje za 31 mio EUR v letu 2011 glede na predhodno leto, je kava ostala najpomembnejše poslovno področje v Drogi Kolinski (Droga Kolinska, 2012, str. 49).

Tabela 15: Prodaja Droge Kolinske po poslovnih področjih od leta 2009 do 2015

Poslovno področje	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kava	123,8	118,2	87,0	90,9	78,8	73,7	96,7
Sladko in slano	74,9	71,5	71,2	70,9	72,9	71,6	74,1
Delikatesni namazi	55,4	59,1	52,7	54,1	52,8	55,0	58,3
Pijače	42,3	43,5	31,6	32,2	32,4	34,8	33,8
Otroška prehrana	16,3	15,6	18,5	23,2	27,8	24,5	20,3
Ostala hrana	6,5	-	-	-	-	-	-
Ostali topli napitki	3,3	-	-	-	-	-	-
Gourmet	-	-	-	-	-	-	5,4
Ostalo	3,3	3,1	2,6	0,3	0,6	4,4	4,0
Skupaj	325,8	311,0	263,7	271,7	265,2	264,0	282,7

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010; Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2010, 2011; Droga Kolinska, Skupina Droga Kolinska: poslovno poročilo 31. december.2011, 2012; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2013, 2014; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2015, 2016.

V letu 2013 je Droga Kolinska dosegla prodajo v višini 265 mio EUR, kar je za 2 odstotka manj kot leto prej. Poslovna področja Kava, Sladko in slano ter Delikatesni namazi so skupaj ustvarili 77 odstotkov celotne prodaje. Kava je zabeležila 13-odstotni padec prodaje v letu 2013 glede na leto 2012, kar je posledica padca cen kave, medtem ko je prodaja lastnih blagovnih znamk zabeležila rahlo rast. Poslovno področje Sladko in slano je v istem obdobju zabeležilo 3-odstotno rast, kar je predvsem posledica prodaje Smoki in Prima proizvodov ter čokolad blagovne znamke Najlepše želje (Droga Kolinska, 2014, str. 29).

Poslovno področje Delikatesni namazi je v letu 2015 zabeležilo 6-odstotno rast, k čemur sta pripomogli tako Argeta kot tudi Montana. Argeta je v tem letu spremenila svoj logotip in embalažo, s čimer je naredila sodobnejši izgled in se tako oddaljila od konkurence. Prav tako je ponudila nove okuse, ki so bili v skladu s potrošniškimi trendi. Pomemben korak pa je predstavljala tudi serija namazov Exclusive, katerih okusi so bili narejeni s strani priznanih kuharjev poznanih restavracij. To je omogočilo Argeti, da je na trgih Slovenije, BIH in Srbije obdržala tržni delež nespremenjen, medtem ko je na Hrvaškem dosegla celo rast. Še večji uspeh pa je Argeta zabeležila na trgih izven regije, saj je v Avstriji dosegla najboljši tržni delež do sedaj in postala najbolje prodajana pašteta na tem trgu. Enak uspeh je zabeležila na Švicarskem trgu, s čimer se je močno približala vodilni znamki na trgu paštet. Visoko rast prodaje pa je Argeta dosegla tudi na Švedskem, v Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike (Droga Kolinska, 2016, str. 13).

V letu 2015 so največji del prodaje prav tako dosegla poslovna področja Kava, Delikatesni namazi ter Sladko in slano. Skupaj je prodaja omenjenih poslovnih področij predstavljala 78 odstotkov celotne prodaje Droge Kolinske. Poleg omenjenih razlogov za rast je v letu

2015 k povečanju prodaje pripomogel tudi prevzem podjetja Foodland, ki je specializirano za proizvodnjo domačih izdelkov iz sadja in zelenjave (Droga Kolinska, 2016, str. 29).

O moči blagovnih znamk Droge Kolinske priča tudi raziskava družbe Valicon v letu 2015. Le-ta je namreč izmerila moč blagovnih znamk široke potrošnje s področja nekdanje Jugoslavije. Med najboljših deset blagovnih znamk so se uvrstile blagovne znamke Smoki, Argeta in Cockta (Droga Kolinska, 2016, str. 29).

5.2.4 Učinek prevzema na zaposlene v podjetju Droga Kolinska

Zadnja leta pred prevzemom je Droga Kolinska beležila konstantno zmanjšanje števila zaposlenih kot posledica optimizacije poslovnih procesov in odprodaje nestrateških poslovnih programov. Tako je v letu 2009 Droga Kolinska imela skupaj 2.596 zaposlenih (glej tabelo 16), kjer je največji delež predstavljalo število zaposlenih v podjetju Štark v Beogradu (Droga Kolinska, 2010, str. 92).

Tabela 16: Število zaposlenih v podjetju Droga Kolinska od leta 2007 do 2015

Droga Kolinska	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih	3.262	2.954	2.596	2.480	1.620	1.619	1.601	1.612	1.741

Vir: Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009, 2010; Droga Kolinska, Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2010, 2011; Droga Kolinska, Skupina Droga Kolinska: poslovno poročilo 31. december.2011, 2012; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2013, 2014; Droga Kolinska, Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2015, 2016.

V skladu z optimizacijo poslovnih procesov se je v letu 2010 število zaposlenih zmanjšalo na vseh lokacijah Droge Kolinske. V letu 2011 pa se je število zaposlenih zmanjšalo predvsem zaradi integracijskega procesa po končanem procesu prevzema s strani Atlantic Grupe. Tako je največji padec števila zaposlenih posledica oddelitve podjetja Grand iz skupine Droga Kolinska, s čimer se je število zaposlenih zmanjšalo za 453 v primerjavi s preteklim letom. Prav tako so bili vsi zaposleni iz prodajnega oziroma distribucijskega oddelka premeščeni v distribucijska podjetja znotraj skupine Atlantic Grupa (Droga Kolinska, 2012, str. 58).

Kot posledica integracije v skupino Atlantic Grupe je Droga Kolinska na področju strateškega razvoja kadrov v letu 2011 pričela s postavljanjem novih procesov, ki so na ravni celotne skupine Atlantic Grupe. Tako so poenotili procese iskanja in selekcije novih kadrov, uvajanja novo zaposlenih in spremljanja odhodov zaposlenih. V istem letu so prav tako začeli s sistematizacijo delovnih mest, v okviru katere so poenotili nazive delovnih mest znotraj celotne skupine Atlantic Grupa (Droga Kolinska, 2012, str. 28).

V letu 2015 je skupina Droga Kolinska zabeležila rast števila zaposlenih kot posledica novih zaposlenih v obstoječih podjetjih skupine ter nakupa podjetja Foodland v Srbiji, s katerim je skupina Droga Kolinska pridobila 109 zaposlenih. Novo zaposlene pa so sprejeli tudi v podjetju Droga Kolinska v Ljubljani in Štark v Srbiji (Droga Kolinska, 2016, str. 40).

5.2.5 Učinek prevzema na dobavitelje podjetja Droga Kolinska

Droga Kolinska se je v vsem svojem obdobju poslovanja zavedala pomembnosti dobrega odnosa in sodelovanja z dobavitelji. Zato je z namenom ohranjanja takšnega odnosa in izboljšanja le-tega oddelek nabave umestila v vsako posamezno poslovno področje. S tem je povečala odzivnost, kakovost, učinkovitost upravljanja s tveganji in posledično zadovoljstvo vseh vpletenih strani. Za večino potrebnih materialov je podjetje skozi leta uspelo vzpostaviti partnerske odnose z zanesljivimi dobavitelji (Droga Kolinska, 2010, str. 96).

Pri izbiri dobaviteljev za Drogo Kolinsko cena ni bila edini kriterij, temveč je bila pomembna tudi kakovost, točnost dobav in točnost dobavljenih količin. Z namenom izogiba nepredvidenim težavam so imeli za najpomembnejše materiale izbrane dva do tri dobavitelje po sistemu 60/40 ali 60/30/10. Na podlagi partnerskih odnosov so lahko z dobavitelji sodelovali pri različnih projektih, kot so sprememba embalaže, razvoj novih tipov surovin in zamenjava posameznih materialov v skladu s trendi na trgu (Droga Kolinska, 2010, str. 97).

Po prevzemu s strani Atlantic Grupe je podjetje Droga Kolinska v letu 2011 v skladu s spremembo poslovnega modela poenotilo tudi nabavne funkcije v skladu s prevzemnikom. S tem so želeli ustvariti predpogoj za optimizacijo stroškov nabave, boljše odnose z dobavitelji in izkoriščanje vseh potencialov skupne nabave. To je posledično pomenilo, da je skupina Atlantic Grupa kot celota opravljala analizo nabavnega trga, opravljala dogovarjanje komercialnih pogojev, izbirala dobavitelje in upravljala z bazo dobaviteljev. Tako se je izbira dobavitelja opravila na podlagi analize najnižjih skupnih stroškov nabave za celotno skupino. Vsem dobaviteljem, s katerimi je Droga Kolinska sodelovala v obdobju pred prevzemom, je bila odprta možnost za nadaljevanje sodelovanja tako s podjetjem Droga Kolinska kot tudi s podjetji znotraj skupine Atlantic Grupa, vendar na podlagi izbire najbolj primerne ponudbe (Droga Kolinska, 2012, str. 60).

V letu 2011 je bil znotraj Atlantic Grupe ustanovljen tudi oddelek centralne nabave, kjer so bile uvedene korporativne nabavne kategorije in vodje le-teh. Strategija nabave materialov temelji na tem, da so bili določeni materiali strateško pomembni (npr. surova kava, perutninsko meso, ribe, sladkor, plastična in papirna embalaža za pakiranje proizvodov, ipd.). Za takšne materiale ima podjetje izbrana dva strateška dobavitelja ter še nekaj dodatno izbranih pomožnih dobaviteljev. Za vsak strateško pomemben material je določena ena oseba, ki je glavni nabavnik za ta material in se na vseh trgih pogaja s

potencialnimi dobavitelji. Po sklenjenem dogovoru podrejeni nabavniki s posameznega poslovnega področja nadaljujejo proces nabave glede na potrebe. Zaradi sistematizacije nabavnih aktivnosti na nivoju celotne skupine Atlantic Grupe je bilo zmanjšanje števila dobaviteljev glede na predhodna leta pričakovano (Droga Kolinska, 2012, str. 61).

Ker se Atlantic Grupa in posledično Droga Kolinska zavedata pomembnosti nabave, so leto uvrstili med strateško pomembne oddelke. Zagotavljanje ustreznih virov lahko namreč pomeni tudi vir konkurenčne prednosti podjetja. Posledično je vizija nabavne organizacije postati ena od najbolj učinkovitih in najbolj organiziranih nabavnih organizacij, ki delujejo v družbah v regiji srednje in jugovzhodne Evrope (Droga Kolinska, 2014, str. 41).

S tem namenom so Atlantic Grupa in vsa podjetja v skupini v letu 2012 implementirali aplikacijo za upravljanje z odnosi do dobaviteljev (SRP aplikacija), ki omogoča celovit pristop z upravljanjem z dobavitelji, racionalizacijo in boljšo komunikacijo z dobavitelji. Prav tako pa so z namenom strategije za nabavo materialov implementirali aplikacijo upravljanja nabavnih kategorij (Droga Kolinska, 2014, str. 41).

Na podlagi uspešne reorganizacije nabavnega področja na nivoju celotne skupine Atlantic Grupa in kot potrditev razvoja nabave v pravi smeri je v letu 2015 Atlantic Grupa dobila nagrado za nabavno organizacijo leta, ki jo vsako leto podeljuje mednarodno priznana ustanova s področja nabave in upravljanja oskrbovalne verige (Droga Kolinska, 2016, str. 41).

5.3 Implikacija za management Atlantic Grupe

5.3.1 Postavitev strateških ciljev

Kot sem navedel v 2. poglavju te magistrske naloge, sem ob analiziranju letnih poročil Droge Kolinske in Atlantic Grupe ugotovil, da so bili navedeni strateški cilji postavljeni v nasprotju s temeljnimi pravili postavljanja ciljev. Zato bom z namenom prikaza pravilnega postavljanja strateških ciljev v skladu s temeljnimi pravili v nadaljevanju na podlagi analize letnih poročil predlagal oziroma postavil strateške cilje in strategijo za doseganje le-teh. S tem želim pomagati podjetju pri postavljanju strateških ciljev v prihodnosti.

Temeljni pristop pri postavljanju strateških ciljev podjetja je SMART princip, v okviru katerega se postavlja tako finančne kot nefinančne strateške cilje. Ne glede na vrsto ciljev je pomembno, da so le-ti kvantificirani oziroma da natančno določajo ciljno vrednost, ki jo podjetje želi doseči. Natančno določeni strateški cilji podjetja so podlaga za določitev kazalcev za merjenje uspešnosti in strategije za doseganje le-teh (Čater et al., 2011, str. 150).

Na podlagi analize letnih poročil Atlantic Grupe od leta 2009 naprej sem v nadaljevanju identificiral tri področja, kamor bi omenjeno podjetje po mojem mnenju moralo usmeriti

svojo pozornost. V tabeli 17 predlagam ključne strateške cilje Atlantic Grupe po področjih, ki sem jih postavil na podlagi analize omenjene literature in trenutnih trendov v prehranbeni industriji.

Tabela 17: Predlagani strateški cilji Atlantic Grupe in kazalniki za merjenje uspešnosti

Strateški cilji podjetja	Kazalniki za merjenje uspešnosti
Finančni vidik	
V naslednjem letu bo Atlantic Grupa preseгла prihodke v višini 800 mio EUR.	Višina prihodkov v letu 2017
Na glavnih evropskih trgih ⁶ bo Atlantic Grupa v naslednjih treh letih zabeležila prodajo v višini 150 mio EUR ali več.	Višina prihodkov po trgih
Poslovno področje Športna in aktivna prehrana bo v prihodnjem letu povečala svojo prodajo za 10%.	% povečanje prodaje poslovnih programov
V naslednjem letu bo na ključnih trgih jugovzhodne Evrope ⁷ Atlantic Grupa povečala prodajo za vsaj 50 mio.	Višina prihodkov po trgih
V naslednjem letu bodo vse regionalne blagovne znamke ⁸ zabeležile povečanje tržnega deleža za vsaj 2 odstotne točke na vseh trgih nekdanje Jugoslavije.	% rast tržnega deleža blagovnih znamk po trgih
Vidik internacionalizacije	
V naslednjem letu bo Atlantic Grupa ustanovila distribucijski podjetji v Franciji in Iranu z namenom vstopa na omenjena trga.	- Seznam distribucijskih podjetij % rast prodaje
V letu 2017 bo blagovna znamka Donat Mg povečala prodajo v državah nekdanje Ruske federacije za 10%.	% rast prodaje blagovne znamke po državah
Na podlagi uspešnega poslovanja blagovnih znamk Bebi in Donat Mg ter vzpostavljenih prodajnih kanalov bosta Argeta in Multipower v naslednjem letu vstopila na trg Rusije.	Prodaja blagovnih znamk po državah.
Blagovna znamka Argeta bo v naslednjem letu vstopila na trg Francije, kjer bo dosegla prodajo v višini 10 mio EUR in 5% tržni delež.	- Prodaja blagovnih znamk po državah - Tržni delež blagovnih znamk po državah
Blagovna znamka Multipower bo v naslednjih 3 letih vstopila na trge Združenih držav Amerike in dosegla letno prodajo v višini 10 mio EUR ali več.	Prodaja blagovnih znamk po državah
Vidik učenja in zadovoljstva zaposlenih	
V naslednjem letu bo podjetje izvedlo 30-urno izobraževanje na temo digitalizacije, katerega se bo udeležilo 100 zaposlenih na vsaki lokaciji.	- Število in trajanje izobraževanj na temo digitalizacije - Število zaposlenih, ki so se udeležili usposabljanja po posameznih tematikah
V naslednjem letu bo podjetje povečalo zadovoljstvo zaposlenih za 15%.	% zaposlenih, ki so zelo zadovoljni v okviru anketnega vprašalnika »Zavzetosti« - količnik neto fluktuacije % zmanjšanja pritožb zaposlenih
V naslednjem letu bo Atlantic Grupa organizirala 100-urni tečaj nemškega, angleškega, italijanskega, ruskega in francoskega jezika za zaposlene na oddelku prodaje in nabave glede na državo, v kateri poslujejo.	- Število in trajanje jezikovnih izobraževanj % uspešnost zaposlenih na oddelku prodaje in nabave pri opravljanju jezikovnega testiranja

⁶ Glavni evropski trgi: Nemčija, Velika Britanija, Italija, Švica, Švedska, Avstrija in Španija

⁷ Ključni trgi jugovzhodne Evrope: Hrvaška, Srbija, Slovenija in BIH

⁸ Regionalne blagovne znamke: Cockta, Donat Mg, Argeta, Barcaffé, Grand, Najlepše želje, Prima, Bananica, Smoki

Iz tabele 17 je razvidno, da sem postavljene strateške cilje razvrstil v tri glavna področja. Povečanje ključnih finančnih kazalnikov bo v naslednjih letih predvsem posledica internacionalizacije, ki je eden ključnih projektov Atlantic Grupe že zadnjih nekaj let. Razlog za internacionalizacijo lahko vidimo predvsem v tem, da nekatere blagovne znamke na trgih nekdanje Jugoslavije beležijo že zelo visoke tržne deleže (npr. tržni delež blagovne znamke Barcaffe v Sloveniji je preko 70%), zato večjega prostora za rast na teh trgih ni več videti. Prav tako imajo ključni trgi na območju jugovzhodne Evrope skupaj nekaj več kot 22 mio prebivalcev, medtem ko ima samo Francija več kot 60 mio prebivalcev, kar predstavlja veliko večjo bazo potencialnih potrošnikov. Kot tretji vidik sem navedel področje zaposlenih in njihovo učenje, saj je zgolj z njihovo pomočjo uresničitev zelenih ciljev tudi realno mogoča. V okviru zaposlenih, ki delujejo v oddelku nabave ali prodaje, bo kot posledica internacionalizacije zelo pomembna širitev znanja tujih jezikov, ki bodo potrebni za poslovanje v novih državah. Prav tako pa hiter razvoj tehnologije in digitalizacije predstavljata velik izziv za podjetja, ki se bodo temu morala v prihodnosti prilagoditi. Zato je izobraževanje zaposlenih na tem področju po mojem mnenju zelo pomembno.

5.3.2 Strategija za doseganje postavljenih strateških ciljev

S prevzemom Droge Kolinske in blagovne znamke Bebi je Atlantic Grupa pridobila dostop do ruskega trga, kjer obstaja velik potencial za poslovanje tudi ostalih blagovnih znamk podjetja. To je do sedaj izkoristila samo blagovna znamka Donat Mg, ki na omenjenem trgu vsako leto beleži povečanje prodaje. V naslednjem letu bi na podlagi povečanja distribucije in vstopa v nove prodajne kanale lahko Donat Mg še dodatno povečal svojo prodajo, prav tako pa lahko svojo prepoznavnost pri potrošnikih gradi na vseh do sedaj dobljenih nagradah tako v Sloveniji kot tudi v drugih evropskih državah.

Na podlagi obstoječih prodajnih kanalov v Rusiji bi Argeta in Multipower s svojim mednarodnim potencialom morala vstopiti na omenjeni trg. Argeta lahko svojo prepoznavnost gradi predvsem na podlagi pridobljenih nagrad za kakovost in priznanj s strani potrošnikov ter odličnih izkušenj s strani vstopa na avstrijski in švicarski trg. Multipower bi po drugi strani moral na trg vstopiti z referenco enega vodilnih proizvajalcev športne prehrane v Nemčiji, prav tako pa lahko svojo prepoznavnost gradi na visoki kakovosti proizvodov, ki ga krasi na trenutnih trgih, kjer posluje.

Francija z več kot 66 milijoni prebivalcev predstavlja velik trg za Atlantic Grupo, kamor bi postopno lahko vstopile njene številne blagovne znamke. Na podlagi značaja francoskih potrošnikov, ki velik poudarek dajejo hrani, bi Argeta s svojo serijo paštet Exclusive lahko uspešno vstopila na omenjeni trg. V okviru paštet Exclusive gre za najboljše sestavine in okuse, ki so jih ustvarili priznani kuharji prestižnih restavracij. V sodelovanju s katerim izmed prepoznavnih francoskih kuharjev bi Argeta lahko ustvarila okus, ki bi bil primeren za francoske potrošnike, ter tako vstopila na omenjeni trg. Z namenom povečanja prodaje

na omenjenem trgu bi v naslednjem letu Atlantic Grupa ustanovila tudi lastno distribucijsko podjetje, ki bi lahko začelo vzpostavljati različne prodajne kanale za distribucijo blagovnih znamk Atlantic Grupe.

Na podlagi nedavne ukinitve sankcij Iranu, posledične majhne prisotnosti tujih podjetij v državi in več kot 77 mio prebivalcev tudi ta država predstavlja odlično priložnost za vstop blagovnih znamk Atlantic Grupe. Le-ta bi morala sprva narediti analizo potrošnikov v Iranu in se na podlagi rezultatov odločiti, kateri proizvodi so najbolj primerni za začetni vstop na omenjeni trg. Zaradi nepoznavanja države pa bi se za začetno distribucijo morali dogovoriti s kakšnim izmed lokalnih distributerjev.

Blagovna znamka Multipower velja za enega vodilnih proizvajalcev športne prehrane v Nemčiji. Vendar pa trg Združenih držav Amerike z več kot 300 mio prebivalcev, številnimi športnimi centri in profesionalnimi športnimi ekipami predstavlja veliko priložnost za prodajo Multipower izdelkov. Le-ta bi se za začetni vstop na trg moral sprva dogovoriti s kakšnim od lokalnih distributerjev, po začetni uveljavitvi pa bi lahko začel z ustanovitvijo lastnega distribucijskega podjetja in s povečanjem števila prodajnih kanalov ter posledičnega s povečanjem prodaje.

Kljub veliki usmerjenosti k internacionalizaciji pa podjetje ne sme pozabiti na ključne trge jugovzhodne Evrope, kjer Atlantic Grupa še vedno dosega večino svojih prihodkov. Z namenom utrditve pozicije bi morale vse blagovne znamke na podlagi marketinških aktivnosti in povečanja distribucije povečati svoj tržni delež. To je po mojem mnenju mogoče predvsem na podlagi povečanja prepoznavnosti pri potrošnikih, ki je lahko dosežena s pridobitvijo različnih nagrad tudi v nadaljnjih letih, saj je po toliko letih delovanja že izkoriščen potencial širjenja distribucije in povečanja prodaje na takšen način.

Zaradi kratkega delovanja na glavnih evropskih trgih lahko Atlantic Grupa poveča svojo prodajo predvsem na podlagi povečanja distribucije oziroma povečanja števila prodajnih kanalov na omenjenem področju, kjer je še veliko rezerv. Blagovna znamka Multipower pa bi na teh trgih lahko na podlagi optimizacije portfelja in z ustvarjanjem novih okusov, ki bi bili v skladu s potrebami potrošnikov, posledično povečala svojo prodajo.

Poleg vseh naštetih strateških ciljev, ki temeljijo na poslovanju podjetja, so za doseganje ciljev pomembni tudi zaposleni. V okviru internacionalizacije bodo vsi zaposleni v oddelku nabave in prodaje potrebovali znanje jezika države, v kateri bodo posledično začeli poslovati. Zato bi bilo smotno, da se za vse omenjene zaposlene organizira tečaj nemškega, angleškega, italijanskega, ruskega in francoskega jezika⁹ ter se tako v naprej pripravi potrebno znanje zaposlenih za uspešno poslovanje na omenjenih trgih.

⁹ Omenjeni jeziki so izbrani na podlagi mojega predvidevanja potencialnih držav za nadaljevanje procesa internacionalizacije Atlantic Grupe.

V skladu z razvojem tehnologije in globalnim trendom v prehrambeni industriji je vedno več področij deležnih vpliva digitalizacije. Zato je zelo pomembno, da imajo zaposleni pri svojem delu potrebno znanje s tega področja. Posledično je po mojem mnenju potrebno organizirati izobraževanje na omenjeno temo ter tako povečati število posameznikov, ki posedujejo omenjeno znanje.

SKLEP

Prevzemi so v razvitih državah danes nekaj povsem običajnega, saj se z razvojem tehnologije in internacionalizacijo meje za podjetja brišejo. Po ustanovitvi Evropske unije in z vstopom držav na skupni evropski trg se je konkurenca še dodatno zaostila, kar so občutila predvsem manjša podjetja iz manjših držav, ki so le stežka konkurirala večjim mednarodnim podjetjem. Posledično smo lahko v zadnjih letih številne prevzeme opazili v Sloveniji in drugod po območjih držav nekdanje Jugoslavije, saj so podjetja s pomočjo prevzemov in povezovanj povečala svojo tržno moč in s tem lažje konkurirala večjim tujim podjetjem. Zato sem začel magistrsko delo izdelovati iz predpostavke, da je kapitalsko povezovanje v živilsko predelovalni industriji nujen pogoj za povečanje konkurenčnosti. V Sloveniji poleg ostalih prevzemov za enega najodmevnejših velja prevzem Droge Kolinske s strani Atlantic Grupe, do katerega je prišlo leta 2010 predvsem zaradi finančnih težav skupine Istrabenz, ki se je kot večinski lastnik odločila za prodajo Droge Kolinske.

Ker so cilji prevzemnika eno, dejansko stanje v praksi pa drugo, sem v magistrskem delu na podlagi analize domače in tuje literature ter na osnovi analize letnih poročil Atlantic Grupe in Droge Kolinske iz obdobja pred prevzemom in po njem predstavil dejanski vpliv prevzema na obe vpleteni podjetji. Prav tako sem na podlagi analize letnih poročil obeh podjetji identificiral motive za prevzem in kasnejše doseganje le-teh. Moj namen je bil tako predstaviti dejanski vpliv prevzema na obe vpleteni podjetji, ki se je pokazal skozi poslovanje obeh podjetij v nadaljnjih letih po prevzemu.

Prehrambena industrija velja za eno od najbolj spremenljivih in rastočih panog, kjer se spremembe dogajajo vsakodnevno. Tako Atlantic Grupa kot tudi Droga Kolinska sta v obdobju pred prevzemom uspešno poslovali in veljali za eno vodilnih podjetij v prehrambeni industriji. Droga Kolinska je imela v svoji lasti številne znane blagovne znamke, ki so ji omogočale uspešno poslovanje in vsakoletno rast, proizvodne obrate pa je imela locirane v Sloveniji, Makedoniji, Srbiji in BIH. Tudi Atlantic Grupa je veljala za eno vodilnih prehrambenih podjetij, ki se je od distribucijskega podjetja ščasoma na podlagi strategije rasti s prevzemi številnih podjetij podala tudi v proizvodno dejavnost. Tako je imela na eni strani zelo razvito distribucijo na področju vseh držav nekdanje Jugoslavije, po drugi pa je počasi vstopila na področje proizvodne dejavnosti.

Na podlagi prevzema je Atlantic Grupa močno povečala svoje prihodke, saj je iz 315 mio EUR prihodkov v letu 2010 le-te povečala na več kot 640 mio EUR v letu 2011. Prodaja se

je povečala na vseh trgih jugovzhodne Evrope, kjer je največje povečanje zabeležila na trgu Srbije (dodatnih 144 mio EUR). Poleg povečanja na obstoječih trgih pa je Atlantic Grupa s prevzemom vstopila tudi na nekatere evropske trge (Rusija, Avstrija, Švica, Velika Britanija), kar je bilo v skladu s strategijo internacionalizacije. Kljub globalni finančni krizi se je prodaja podjetja povečevala tudi v nadaljnjih letih in je leta 2015 znašala več kot 709 mio EUR. Poleg povečanja ključnih finančnih kazalnikov je s prevzemom Atlantic Grupa pridobila tudi 11 novih blagovnih znamk. Tako je v letu 2015 portfelj štel 25 blagovnih znamk. Tudi na področju zaposlenih je podjetje zabeležilo veliko rast, saj je od začetnih 1.719 leta 2009 le-to narastlo na 5.387 v letu 2015.

Prevzem je vplival tudi na Droga Kolinsko kot prevzeto podjetje, saj je le-to takoj po prevzemu spremenila svoj poslovni model. Ta je vseboval odprodajo večine povezanih družb v državah nekdanje Jugoslavije in prenos prodajne aktivnosti na distribucijska podjetja znotraj skupine Atlantic Grupe. To je rezultiralo v doseženih prodaji v vrednosti 263 mio EUR leta 2011, kar je bilo 40 mio EUR manj kot leta 2009. Kljub padcu prodaje pa so vsi strateški poslovni programi beležili rast, kjer je izstopala predvsem blagovna znamka Argeta. To je prineslo povečanje prodaje in čistega poslovnega izida v nadaljnjih letih poslovanja po prevzemu. Tako je leta 2015 prodaja znašala že 282 mio EUR. Oddelitev podjetja Grand iz skupine Droga Kolinska, premestitev dela zaposlenih v distribucijska podjetja znotraj skupine Atlantic Grupa in sistematizacija delovnih mest so povzročile zmanjšanje števila zaposlenih. Tako je v letu 2015 podjetje imelo 1.741 zaposlenih, kar je 855 manj kot leta 2009.

Na podlagi analize letnih poročil obeh vpletenih podjetij od leta 2008 naprej sem prišel do zaključka, da sta obe vpleteni podjetji s prevzemom pridobili določene koristi. Tako je Atlantic Grupa dosegla vse navedene motive za prevzem. S povečanjem prodaje, števila blagovnih znamk, proizvodnih lokacij, trgov in skupnega števila zaposlenih v letih po prevzemu je Atlantic Grupa dejansko postala eno največjih prehrabnih podjetij v jugovzhodni Evropi. Poleg tega je prevzemnik tudi povečal svojo tržno moč na vseh ključnih trgih v jugovzhodni Evropi, kjer ustvari tudi večino svojih prihodkov. Vstop na nekatere evropske trge (vstop Argete na avstrijski trg) in odlični rezultati pa pričajo o povečanju konkurenčnosti vseh blagovnih znamk tako na trgih regije kot tudi evropskih trgih.

Po drugi strani je Droga Kolinska postala del stabilne skupine, ki ji je bila že pred prevzemom z vidika proizvodov in kategorij zelo podobna. Droga Kolinska je v letih po prevzemu beležila povečanje prihodkov in prodaje, prav tako pa so vse njene blagovne znamke beležile rast. Predvsem Donat Mg (v Rusiji) in Argeta (v Avstriji in Švici) sta dosegali odlične rezultate v zadnjih letih, kjer sta konkurenčni vsem že obstoječim znamkam. Tako je Droga Kolinska s prevzemom pridobila finančno stabilnost in možnost za nadaljnjo rast svojih blagovnih znamk na podlagi zelo razvite distribucijske mreže in skupne nabave, marketinga ter raziskav in razvoja.

LITERATURA IN VIRI

1. Atlantic Grupa (2010a). *Atlantic Grupa d.d.: Annual Report 2009*. Zagreb: Atlantic Grupa.
2. Atlantic Grupa (2010b). *Akvizicija Droge Kolinske* (interno gradivo). Zagreb: Atlantic Grupa.
3. Atlantic Grupa (2010c). *Atlantic Grupa formalno preuzela Drogu Kolinsku*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.atlantic.hr/hr/novosti/korporativne/atlantic-grupa-formalno-preuzela-drogu-kolinsku/>
4. Atlantic Grupa (2011). *Atlantic Grupa d.d.: Godišnje izvješće za 2010*. Zagreb: Atlantic Grupa.
5. Atlantic Grupa (2012). *Atlantic Grupa d.d.: Godišnje izvješće za 2011*. Zagreb: Atlantic Grupa.
6. Atlantic Grupa (2013). *Atlantic Grupa d.d.: Godišnje izvješće za 2012*. Zagreb: Atlantic Grupa.
7. Atlantic Grupa (2014). *Godišnje izvješće za 2013. godinu*. Zagreb: Atlantic Grupa.
8. Atlantic Grupa (2015). *Atlantic Grupa: Godišnje izvješće za 2014. godinu*. Zagreb: Atlantic Grupa.
9. Atlantic Grupa (2016). *Atlantic Grupa: Annual Report 2015*. Zagreb: Atlantic Grupa.
10. Berkovitch, E., & Narayanan, M.P. (1993). Motives for takeovers: An empirical investigation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 28(3), 347-362.
11. Bertelsen, B. (2012). *Everything You Need to Know About SWOT Analysis*. Ontario: BrainMass.
12. Bertoncelj, A. (2005). *Čas prevzemov*. Ljubljana: GV Založba.
13. Bertoncelj, A. (2008). *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*. Koper: Fakulteta za management.
14. Bowman, J., Mogensen, L., Marsland, E., & Lannin, N. (2015). The development, content validity and inter-rater reliability of the SMART-Goal Evaluation Method: A standardised method for evaluating clinical goals. *Australian Occupation Therapy Journal*, 62(6), 420-427.
15. Brooks, S., & Sykes, R. (2000). *A practical guide to using letters of intent*. *Journal of Property Management*, 65(2), 80-86.
16. Cassiman, B., & Colombo, M.G. (2006). *Mergers & Acquisitions: The innovation impact*. Cheltenham: Edward Elgar.
17. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Buhovac R., A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dakić, L. (2010, 1. oktober). S prodajo Droge Kolinske hrvaški skupini Atlantic soglašata tudi Urad za varstvo konkurence. *Finance*. Najdeno 7. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/290875/Tedeschijev-nakup-Droga-Kolinske-blagoslovil-tudi-Sorsak>

19. Drljača, G. (2010, 1. julij). Tedeschi: Droga Kolinska sada je najveća transakcija na svijetu. *Večernji list*. Najdeno 30. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/tedeschi-droga-kolinska-sada-je-najveca-transakcija-na-svijetu-162129>
20. Droga Kolinska (2010). *Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2009*. Ljubljana: Droga Kolinska.
21. Droga Kolinska (2011). *Letno poročilo skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska d.d. za poslovno leto 2010*. Ljubljana: Droga Kolinska.
22. Droga Kolinska (2012). *Skupina Droga Kolinska: poslovno poročilo 31. december 2011*. Ljubljana: Droga Kolinska.
23. Droga Kolinska (2014). *Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2013*. Ljubljana: Droga Kolinska.
24. Droga Kolinska (2016). *Droga Kolinska d.d.: skupinsko letno poročilo 31. december 2015*. Ljubljana: Droga Kolinska.
25. Ecless, R., Lanes, K., & Wilson, T. (1999). Are you paying too much for that acquisition?. *Harvard Business Review*, 77(4), 46-136.
26. Finkelstein, S., & Cooper, C. (2014). *Advances in Mergers and Acquisitions*. Bingley: Emerald Group.
27. Gaughan, P. (2002). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings* (3rd ed.). New York: Wiley.
28. Gillis, W., & Combs, J. (2009). Acquisition Financing: Does How You Pay for It Have Implications for Success. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 96-97.
29. Habeck, M., Kröger, F., & Träm, M. (2000). *Čas združite: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
30. Herger, N., McCorriston, S. (2016). Horizontal, Vertical and Conglomerate Cross-Border Acquisition. *IMF Economic Review*, 64(2), 319 – 353.
31. Istrabenz d.d. (2010). *Letno poročilo 2009*. Koper: Istrabenz d.d.
32. Kolbina, O. (2015). SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool for Companies in the Food Industry. *Problems of Economic Transition*, 57(9), 74-83.
33. Lahovnik, M. (2013). *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Ljubljanska borza. (2010a). *Obvestilo o pravnomočnosti sklepa o potrditvi prisilne poravnave*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://seonet.ljse.si/?doc_id=40032
35. Ljubljanska borza. (2010b). *Obvestilo o nadzorovani informaciji*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://seonet.ljse.si/?doc_id=40225
36. Ljubljanska borza. (2010c). *Istrabenz, d.d., in Atlantic Grupa, d.d., podpisali pogodbo o prodaji lastniškega deleža Istrabenza v Drogi Kolinski, d.d.*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://seonet.ljse.si/?doc_id=41722
37. Ljubljanska borza. (2010d). *Odločba Urada za varstvo konkurence o skladnosti koncentracije s pravili konkurence*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://seonet.ljse.si/?doc_id=42504

38. Ljubljanska borza. (2010e). *Informacija o spremembi pomembnih deležev*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://seonet.ljse.si/?doc_id=42947
39. Ljubljanska borza. (2010f). *Obvestilo o odsvojitvi deležev*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem http://seonet.ljse.si/default.aspx?doc=OTHER_ANNOUNCEMENTS&doc_id=43029
40. Marn, U. (2014, 1. julij). Emil Tedeschi. *Mladina*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/158096/emil-tedeschi/>
41. Peel, J.M. (1995). The impact of Corporate Restructuring: Mergers, Divestments and MBOs. *Long Range Planning*, 28(2), 92-101.
42. Perrault, E. (2013). *Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives*. New York: Nova Science.
43. Planinšek, B. (2009). *Proces združevanja/prevzema podjetij – Droga Kolinska (diplomska naloga)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
44. Podravka (2015). *Godišnje izvješće 2014*. Koprivnica: Podravka.
45. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac R., A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Risberg, A. (2006). *Mergers and Acquisitions: A critical reader*. Routledge, Abingdon.
47. Schröder, H. (2015). *Integrated Sales and Marketing Management: Successful Integration of Marketing and Sales After Mergers & Acquisitions*. Hamburg: Anchor.
48. Seth, A. (1990). Value Creation in Acquisition: A reexamination of Performance Issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 279-287.
49. Sherman, J.A. (2011). *Mergers and Acquisitions From A to Z* (3rd ed.). New York: Management Association.
50. STA (2010, 1. julij). Droga Kolinska bo ohranila proizvodnjo v Sloveniji. *Siolnet*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletni strani <http://siol.net/droga-kolinska-bo-ohranila-proizvodnjo-v-sloveniji-260983>
51. Stipić, G. (2010, 30. junij). Atlantic Grupa Emila Tedeschija preuzela slovensku Drogu Kolinsku. *Jutranji list*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.jutarnji.hr/biznis/financije-i-trzista/atlantic-grupa-emila-tedeschija-preuzela-slovensku-drogu-kolinsku/2110995/>
52. Tekavec, J., & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Ljubljana: Učila.
53. Tekavec, V. (2010a, 11. junij). Štirje kupci za Drogo Kolinsko?. *Delo*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/stirje-kupci-za-drogo-kolinsko.html>
54. Tekavec, V. (2010b, 23. julij). Denar za Drogo Kolinsko je. *Delo*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/denar-za-drogo-kolinsko-je.html>
55. Tekavec, V. (2013, 22. februar). Atlantic Grupa lani za 18,5 odstotka povečala čisti dobiček. *Delo*. Najdeno 23. avgusta 2016 na spletnem naslovu

<http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/atlantic-grupa-lani-za-18-5-odstotka-povecala-cisti-dobicek.html>

56. Uljin, J., Duysters, G., & Meijer, E. (2010). *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions, The influence of Culture on Successful Cooperation*. Cheltenham: Edward Elgar.
57. Very, P. (2004). *The management of Mergers and Acquisitions* (1st ed.). Chichester: Wiley.
58. Zakon o prevzemih (ZPre-1). *Uradni list RS* št. 79/2006, 67/2007-ZTFI, 1/2008, 68/2008, 35/2011-ORZPre75, 105/11; odl. US: 10/2012, 38/2012, 56/2013, 63/2013 – ZS-K, 25/2014 in 75/2015)

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam lastnih blagovnih znamk Atlantic Grupe v letu 2016.....	1
Priloga 2: Motivi vpletenih strank v prevzemnem procesu	2

PRILOGA 1: Seznam lastnih blagovnih znamk Atlantic Grupe v letu 2016

- **SPP Pijače:** Cedevita, Cockta, Donat Mg, Kala
- **SPP Kava:** Barcaffè, Grand, Bonito
- **SPP Sladko in slano:** Najlepše želje, Smoki, Bananica, Integrino, Chipsos
- **SBU Zdravje in nega:** Melem, Plidenta, Rosal, Dietpharm, Farmacia
- **SBU Športna in aktivna prehrana:** Multipower, Champ, Multaben
- **SBU Delikatesni namazi:** Argeta, Montana
- **BU Gourmet:** Bakina tajna, Amfissa
- **BU Otroška hrana:** Bebi

PRILOGA 2: Motivi vpletenih strank v prevzemnem procesu

Tabela 1: Različni motivi strank, ki sodelujejo v transakciji

Najpogostejši motivi prodajalcev	Najpogostejši motivi na strani kupcev
Želja po upokojitvi	Hitra rast podjetja
Neuspešno poslovanje	Možnost povečanja dobička
Pomanjkanje ustreznih znanj	Želja po diverzifikaciji poslovanja
Nesposobnost konkuriranja	Povečanje vrednosti enote lastniškega kapitala podjetja priključevalca
Pomanjkanje kapitala, s katerim bi financirali razvoj podjetja	Uporaba presežnih denarnih tokov
Izguba lojalnosti kupcev	Nakup konkurenta
Odprava različnih osebnih garancij in drugih osebnih obveznosti	Dostop do novih distribucijskih kanalov oziroma povečanje učinkovitosti obstoječih
Nesposobnost diverzifikacije	Diverzifikacija na nove geografske trge ali z namenom širitve proizvodnega programa
Starost in zdravstveni razlogi lastnikov	Potreba po določenih kadrih, dejavnostih ali premoženju ciljnega podjetja
Potreba po finančnih virih za naložbe v druge projekte	Dostop do novih tehnologij ali do tistih, ki so še v procesu razvijanja v ciljnem podjetju
Nepremostljivi konflikt med lastniki	Boljši izkoristek zmogljivosti ključnih kadrov ali drugih virov
Izguba ključnih kadrov	Strateška ustreznost med dejavnostjo obeh podjetij, ki se povezujeta